

La relación entre inteligencia emocional y riesgos psicosociales en el trabajo: Un estudio sobre la percepción de los responsables de RRHH, PRL y CEOs

Luna Sinisterra Llorens

lnasinisterra@uoc.edu

Tutor/a: José Antonio Climent Rodríguez

18/01/2021

Trabajo final de máster

Curso 2020-21, semestre 1

Índice

Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
2. Marco teórico	11
2.1. Inteligencia emocional	11
2.1.1. Origen y evolución del concepto de Inteligencia Emocional	11
2.1.2. Definiciones y modelos de la Inteligencia Emocional	12
2.1.3. Ventajas de la práctica de la Inteligencia Emocional	14
2.1.4. Empresas emocionalmente inteligentes: empresas saludables	15
2.1.5. Prácticas de recursos humanos para potenciar la inteligencia emocional en la empresa	19
2.1.6. El líder emocionalmente inteligente	21
2.2. Riesgos psicosociales en el trabajo	22
2.2.1. Estrés laboral.....	24
2.2.2. Síndrome de Burnout	25
2.2.3. Mobbing y acoso sexual en el trabajo.....	25
2.2.4. Conflicto Familia-Trabajo	27
2.2.5. Apuntes sobre prevención e intervención de riesgos psicosociales laborales ...	27
2.3. La Inteligencia Emocional como herramienta para modular los riesgos psicosociales en el trabajo	28
2.3.1. IE y estrés laboral	29
2.3.2. IE y Síndrome de Burnout	30
2.3.3. IE y mobbing o acoso sexual.....	30
2.3.4. IE y conflicto Familia-Trabajo	31
2.4. Hipótesis y objetivos del estudio	31
3. Método	33
3.1. Instrumento.....	34
3.2. Proceso.....	35
3.3. Muestra	35
4. Resultados	38
5. Discusión de resultados	48
6. Conclusiones	55
7. Bibliografía	58
8. Anexos	67

Anexo 1. Cuestionario	67
Anexo 2. CEOs y percepción de prácticas El.....	75

Índice de figuras

Figura 1. Competencias de la Inteligencia Emocional	13
Figura 2. Modelo HERO	16
Figura 3. Organizaciones positivas	18
Figura 4. Ficha técnica de la investigación	33

Índice de gráficos

Gráfico 1. Género	36
Gráfico 2. Edad	36
Gráfico 3. Situación laboral	37
Gráfico 4. Puesto de trabajo	37
Gráfico 5. Conocimiento de las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo ...	38
Gráfico 6. Conocimiento de los beneficios de prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo	38
Gráfico 7. Percepción de los beneficios de las prácticas EI en el trabajo	39
Gráfico 8. Prácticas EI y su aplicación	40
Gráfico 9. Percepción prácticas EI	41
Gráfico 10. IE y estrés laboral.....	43
Gráfico 11. IE y Síndrome de Burnout.....	43
Gráfico 12. IE y <i>mobbing</i>	43
Gráfico 13. IE y acoso sexual laboral	44
Gráfico 14. IE y conflicto Familia-Trabajo.....	44
Gráfico 15. Mayores niveles de IE y prácticas EI	46
Gráfico 16. Menores niveles de IE y prácticas EI.....	47

Resumen

El concepto de inteligencia emocional ha ido ganando terreno durante los últimos años convirtiéndose en un enfoque de la psicología utilizado en diversos ámbitos, entre ellos el laboral. Por otra parte, la naturaleza de los riesgos laborales ha evolucionado hacia el predominio de los riesgos psicosociales, como pueden ser estrés, acoso o dificultad de conciliación laboral y familiar. La evidencia demuestra que la práctica de la inteligencia emocional en las organizaciones puede ayudar en la regulación de los riesgos psicosociales en el trabajo, sin embargo, la prevalencia de estos no deja de aumentar. De esta forma, en esta investigación nos hemos propuesto medir y analizar el conocimiento y la percepción de las personas responsables de la reducción de estos riesgos en una empresa, siendo estos responsables de RRHH, PRL y CEOs, acerca de la inteligencia emocional como reguladora de los riesgos psicosociales en el trabajo, ya que, si una práctica no es percibida de forma positiva no será aplicada, a pesar de su eficacia. Los resultados que hemos obtenido al suministrar un cuestionario online a una muestra de 101 individuos indican que todavía existe un desconocimiento de las prácticas emocionalmente inteligentes y sus beneficios en la salud laboral (40%), que existen prácticas emocionalmente inteligentes muy bien percibidas y otras no tanto y que los responsables de RRHH, PRL y CEOs consideran las prácticas emocionalmente inteligentes eficaces para la reducción de riesgos como el estrés pero no tanto para la prevención de riesgos como el acoso laboral. Por otro lado, las principales conclusiones demuestran que quizás estas prácticas dicen ser percibidas correctamente pero realmente no son aplicadas para la modulación de los riesgos psicosociales.

Palabras clave: inteligencia emocional, riesgos psicosociales, empresas saludables, recursos humanos, riesgos laborales

Abstract

The concept of emotional intelligence has gained ground during last years becoming a psychological approach used in different fields, among them work. On the other hand, the nature of work risks has evolved towards the predominance of the psychosocial risks, like work stress, mobbing or difficulty in work and family conciliation. Evidence shows that the practice of the emotional intelligence in organisations can help to regulate psychosocial risks in work. However, the prevalence of these risks continues to increase. Thus, in this research we have proposed to measure and analyze the knowledge and perception of the people responsible for reducing these risks in a company, being these responsible for HR, PRL and CEOs, about emotional intelligence as a regulator of psychosocial risks at work, since if a practice is not perceived in a positive way it will not be applied, despite its effectiveness. The results we have obtained by supplying an online questionnaire to a sample of 101 individuals indicate that there is still a lack of knowledge of emotionally intelligent practices and their benefits in occupational health (40%), that there are highly perceived emotionally intelligent practices and others not so much and that HR and LRP manager and CEOs consider emotionally intelligent practices efficient in the reduction of risks like stress but not so much in the prevention of risks like *mobbing*. On the other hand, the main conclusions show that perhaps these practices claim to be perceived correctly but are not really applied for the modulation of psychosocial risks.

Key words: emotional intelligence, psychosocial risks, healthy companies, human resources, work risks

1. Introducción

Tradicionalmente, los riesgos psicosociales producidos en el trabajo como el estrés laboral, el síndrome de *burnout*, el acoso psicológico y sexual y el conflicto familia-trabajo no han sido reconocidos como trastornos graves para la salud personal y organizacional y, por tanto, han quedado olvidados y, sobre todo, poco estudiados. Afortunadamente, desde hace unos años estos riesgos han ido cobrando importancia, pero, como suele pasar en estos casos, cuando un riesgo empieza a considerarse como una patología o síndrome perjudicial para la salud, su prevalencia crece de manera exponencial. Esto es lo que ha ocurrido con los riesgos psicosociales laborales, cuya prevalencia ha aumentado considerablemente en los últimos años. Como ejemplo, la prevalencia del estrés laboral en España es de un 40% en los trabajadores y de más del 50% en los empresarios según datos del INE en 2018, convirtiéndose España en el país con mayor estrés laboral de Europa (Cepyme News, 2018).

La inteligencia emocional no es un término novedoso, en el año 1920 ya se hablaba de ella. Sin embargo, sí que podemos decir que ha sido durante los últimos años cuando el concepto de inteligencia emocional se ha popularizado y ha ido ganando mucha repercusión. Afortunadamente, este concepto también está penetrando en el contexto laboral, junto con el de la psicología positiva. La inteligencia emocional aplicada al trabajo busca el desarrollo de empresas emocionalmente inteligentes, o lo que es lo mismo, empresas saludables. Diversos estudios han demostrado la eficacia de prácticas emocionalmente inteligentes en las empresas como medio para reducir la prevalencia de los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud personal de los empleados y la salud organizacional.

Es aquí donde nos encontramos con un problema y, sobre todo, con una contradicción. Tenemos una herramienta potente para reducir la incidencia de los riesgos psicosociales que sufren las personas en su actividad laboral, pero nos encontramos con que estos riesgos y sus consecuencias tienen un peso cada vez mayor en la sociedad. Tradicionalmente, la función del departamento de Recursos Humanos (RRHH) y la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) ha tenido un enfoque de administración del personal, es decir, las funciones de estos departamentos consistían en controlar que el trabajo fuera completado y recompensar el trabajo hecho. Por suerte, la función de recursos humanos ha ido evolucionando hasta llegar al máximo nivel de la organización y tener el rol estratégico que tiene a día de hoy. Los recursos humanos ya no se ven como un coste a minimizar, sino como un valor estratégico de la empresa que debe ser optimizado. Es el departamento de Recursos Humanos, juntamente con los técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y, obviamente, con los *CEOs* de las organizaciones, los que tienen el deber de asegurar el bienestar de los empleados y la ausencia de riesgos laborales, tanto físicos como psicosociales. Por tanto, para que una empresa se considere empresa saludable o emocionalmente inteligente debe disponer de un departamento de RRHH, PRL y un director/a que crean firmemente en los beneficios de aplicar prácticas emocionalmente inteligentes a fin de reducir los riesgos psicosociales en la empresa.

En este estudio trataremos de estudiar y analizar la percepción que los responsables de reducir estos riesgos (técnicos de RRHH, técnicos de PRL y *CEOs*) tienen sobre el papel que tienen las prácticas de RRHH emocionalmente inteligentes en la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa. Procuraremos identificar si los responsables de prevenir estos riesgos y los/as

directores/as conocen estas prácticas, las aplican en su empresa y como las perciben, individualmente y en relación con la moderación de los riesgos psicosociales.

Una de las razones principales de esta investigación y aquello que la hace más interesante es la escasez de estudios e investigaciones publicados sobre esta. Existen algunos estudios que confirman la correlación positiva entre las prácticas emocionalmente inteligentes en la empresa, la reducción de riesgos psicosociales en esta y la satisfacción laboral y *engagement*, aunque no son demasiados. Sin embargo, no existen demasiadas investigaciones que evalúen la percepción que los encargados de aplicar estas prácticas tienen sobre ellas en la reducción del estrés, síndrome de *burnout* y demás riesgos mencionados anteriormente.

La investigación iniciará con la revisión de la bibliografía publicada hasta el momento sobre las cuestiones a tratar. Empezaremos el marco teórico definiendo que es la inteligencia emocional, las empresas saludables y analizando brevemente su evolución hasta el momento, así como identificando las diferentes prácticas emocionalmente inteligentes que fomentan el desarrollo de empresas saludables. Continuaremos el marco teórico clasificando los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevalencia en la actualidad. Seguidamente, trataremos la sección principal de la revisión de la literatura, el papel de las prácticas emocionalmente inteligentes en la reducción de los diferentes tipos de riesgos psicosociales. Finalmente, cerraremos el marco teórico planteando las hipótesis a investigar. El estudio continuará con la metodología utilizada y la presentación de la muestra de estudio y los resultados obtenidos y finalizará con la discusión de estos y las conclusiones extraídas de la investigación, así como las limitaciones del estudio.

2. Marco teórico

2.1. Inteligencia emocional

2.1.1. Origen y evolución del concepto de Inteligencia Emocional

El término Inteligencia Emocional (IE) y su práctica puede creerse muy actual y novedoso. Sin embargo, el concepto de inteligencia emocional ha recorrido un largo camino hasta llegar a ser lo que consideramos hoy en día como inteligencia emocional. En 1970, Gardon ya hablaba de diferencias individuales en la capacidad mental de los seres humanos (Trujillo y Rivas, 2005). Por otra parte, en 1980 Catell trató de convertir la psicología en una ciencia aplicada a partir del desarrollo de diferentes pruebas mentales (Trujillo y Rivas, 2005). No obstante, el primer precursor de la inteligencia emocional fue E.L. Thorndike (1920), quien propuso por primera vez el término de inteligencia social como “la habilidad para comprender y dirigir hombres y mujeres, chicos y chicas y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Thorndike, 1920, p.228). En 1937, Robert Thorndike y Paul Stern, siguiendo a su predecesor E.L. Thorndike y en base a las teorías propuestas por este, trataron de desarrollar un modelo de medición del constructo de inteligencia social (Goleman y Cherniss, 2005). Seguidamente, en 1940, Wechsler propuso otro avance en el desarrollo de esta inteligencia al defender la influencia de factores no intelectivos en el comportamiento inteligente (Salovey y Mayer, 1990).

Sin embargo, durante aproximadamente los siguientes cuarenta años, el desarrollo de la inteligencia emocional quedó relegado y apartado como objeto de estudio, debido al paradigma behaviorista y al auge del test de inteligencia (Goleman y Cherniss, 2005). Fue en 1983, y gracias a Howard Gardner, cuando la investigación de la teoría de la inteligencia emocional en psicología resurgió. Garden propuso el modelo de inteligencia múltiple, que incluía la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal dentro del concepto de inteligencia personal y defendía que los indicadores tradicionales de inteligencia, como el coeficiente intelectual (CI), no podían explicar la capacidad cognitiva en su totalidad puesto que no incluían estas dos inteligencias (Salovey y Mayer, 1990). Varios autores siguieron aportando conocimientos y avances hacia la creación del concepto de inteligencia emocional, pero no fue hasta 1990 cuando Peter Salovey y John Mayer publicaron la declaración con mayor influencia sobre la teoría de la inteligencia emocional en su actual forma (Goleman y Cherniss, 2005). Salovey y Mayer (1990) apostaron por un modelo de IE que la definía como “la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento” (Salovey y Mayer, 1990, p. 189). Más adelante, en 1997, propusieron su modelo actual, con algunos avances y variaciones.

No obstante, fue en 1995 cuando se produjo el “boom” del concepto de inteligencia emocional, gracias al libro *La Inteligencia Emocional* publicado por Daniel Goleman. El libro, que sintetizaba los diferentes descubrimientos y modelos de IE hasta el momento, se convirtió en un *bestseller* y dio paso al inicio de publicaciones sobre IE en artículos de periódicos y revistas, en programas de formación para empresas y como material educativo en colegios. Goleman proponía un modelo de inteligencia emocional como teoría del rendimiento y su expansión siguió

umentando gracias a sus posteriores publicaciones *La Práctica de la Inteligencia Emocional* (1998b) y *Leadership that gets results* (2000b), entre otras obras (Goleman y Cherniss, 2005).

Las ventajas de aplicar las teorías de IE en la organización empezaron a ser visibles y tenerse en cuenta con la publicación de *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) y *La inteligencia emocional en el trabajo* (2001). A partir de este momento, diversos psicólogos y neurocientíficos han seguido estudiando y avanzando en el modelo de IE y sus ventajas aplicadas a la vida de los individuos y las organizaciones.

2.1.2. Definiciones y modelos de la Inteligencia Emocional

Una de las limitaciones y principales causas por las que resulta complicado avanzar en el estudio de la inteligencia emocional y en la generalización de las prácticas de IE es la falta de consenso en su definición. Existen diferentes definiciones del concepto de inteligencia emocional, a la vez que diferentes teorías, así como controversias en su medición, que dificultan el estudio de esta.

Existen casi tantas definiciones de inteligencia emocional como autores han investigado y publicado sobre ella. Gardner define la IE como “el potencial biopsicológico para procesar información que puede generarse en el contexto cultural para resolver los problemas” (Gardner, 1993, p.301). Martineaud y Elgehart (1996, p.48) la definen como “la capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando no nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro”.

Sin embargo, hemos considerado relevante nombrar a tres autores cuya definición destaca por su aceptación y difusión. Bar-On la define como un conjunto de competencias y habilidades no cognitivas que inciden en la capacidad de tener éxito al enfrentarse a eventos del medio ambiente (Bar-On, 1997). Otra de las más célebres definiciones de IE fue la promulgada por Salovey y Mayer, los cuales la conciben como “la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las emociones (Salovey y Mayer, 1990, p.189). En su modelo más actual (1997) redefinieron la IE como “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones; y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Breso, 2019, p.15). Por su parte, Daniel Goleman define la inteligencia emocional como la capacidad que tenemos los seres humanos para reconocer nuestras propias emociones y sentimientos y las de los demás, de motivarnos y de gestionar adecuadamente las relaciones (Goleman, 1995). Otra definición del concepto de inteligencia emocional de Goleman podría ser un conjunto de habilidades que nos permite hacernos cargo de nuestros propios impulsos emocionales, identificar y entender las emociones que sienten las personas de nuestro alrededor y gestionar nuestras relaciones (Picó, 2017).

Además de múltiples definiciones, existen diferentes modelos de inteligencia emocional, cada uno con sus correspondientes componentes. En este trabajo vamos a nombrar los dos más famosos, por la aceptación y el respaldo empírico que han recibido, siendo estos los de Salovey y Mayer (1997) y el modelo de Goleman (1997).

El primero es un modelo evolutivo, es decir, comienza con procesos psicológicos básicos hasta avanzar a otros procesos de mayor complejidad que combinan emoción y cognición (Goleman, 2001). El modelo de Salovey y Mayer es un modelo cognitivo y de habilidad, en el cual las emociones facilitan la resolución de problemas y la adaptabilidad al cambio (Fernandez, y Extremera, 2009). Este es uno de los modelos más aceptados de IE entre los investigadores de ciencias sociales pero su difusión no ha sido tan penetrante como la de Goleman.

En el modelo de Salovey y Mayer existen cuatro niveles, los cuales van desde el nivel más simple al de mayor complejidad (Goleman, 2001). El primero de los cuatro es la percepción emocional, entendida como la capacidad de identificar y entender tanto nuestras propias emociones como las de los demás. Esta habilidad nos ayuda a identificar emociones y discriminar entre ellas, tanto las propias como las de las personas que nos rodean (Fernandez-Berrocal y Extremera, 2009). El segundo nivel del modelo de Salovey y Mayer hace referencia a la asimilación emocional, es decir, a la utilización de las emociones como facilitadoras del pensamiento (Goleman, 2001). El siguiente nivel es el de la comprensión emocional. Este tercer nivel consiste en la habilidad para identificar y distinguir entre emociones, entender las mezclas de sentimientos y enunciar reglas sobre estos (Goleman, 2001). Finalmente, llegamos al último nivel, a la cumbre de la gestión de las emociones, el cual es el conocido como regulación emocional, ya que nos permite regular las emociones. Constituye el nivel más complejo de gestionar y hace referencia a la capacidad de estar abierto tanto a las emociones propias como a las de los demás y ser capaz de regularlas, potenciando aquellas que son positivas y ajustando las negativas (Fernandez-Berrocal y Extremera, 2009). Al ser la más compleja también es la que mayor crecimiento emocional e intelectual conlleva, debido a la capacidad de moderar de manera consciente las emociones y la forma en que nos afectan.

La teoría de la IE que Goleman (1995) presentó en el libro más famoso de este campo es una teoría del rendimiento. El modelo de Goleman está dentro de los denominados modelos mixtos, el más famoso de este tipo de modelos junto al de Bar-On (2000). En los modelos mixtos el coeficiente intelectual (CI) y el coeficiente emocional (CE) no se oponen, sino que se complementan (García y Giménez, 2010). En el modelo de Goleman existen cuatro competencias emocionales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000). El modelo original de 1995 contaba con cinco competencias emocionales; sin embargo, tras la realización de distintos estudios, estas competencias pudieron agruparse en cuatro y dieron paso al modelo actual de 1998 (Goleman, 2001). Goleman define las competencias emocionales como “una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Del Hénar, 2016, p.9). Por tanto, según defiende Goleman, las competencias emocionales para sobresalir en el ambiente laboral y personal pueden aprenderse y es necesaria la formación en estas.

Figura 1. Competencias de la Inteligencia Emocional

Conciencia de uno mismo	Conciencia social
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Orientación hacia el servicio • Conciencia organizativa
Autogestión	Gestión de las relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Fiabilidad • Meticulosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a los demás • Influencia • Comunicación

<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidad• Motivación de logro• Iniciativa	<ul style="list-style-type: none">• Resolución de conflictos• Liderazgo con visión de futuro• Catalizar los cambios• Establecer vínculos• Trabajo en equipo y colaboración
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (2001)

La inteligencia emocional nos ayuda a ser conscientes de nuestras propias emociones y ser capaces de regularlas, así como entender e identificar qué es lo que están sintiendo las personas de nuestro alrededor y actuar de manera conforme a ello, con el fin de potenciar las emociones positivas y mantener a raya las negativas. Además, la inteligencia emocional también nos ayuda a conocernos a nosotros mismos, siendo conscientes de nuestras capacidades, pero también de nuestras limitaciones; a entender porque sentimos lo que sentimos en determinadas ocasiones y actuar en consecuencia.

2.1.3. Ventajas de la práctica de la Inteligencia Emocional

La evidencia empírica ha llegado a confirmar el hecho de que la conciencia y auto regulación de las propias emociones, así como de las ajenas, resulta en múltiples ventajas a nivel personal, social y organizacional.

Con el fin de analizar los usos y consecuencias positivas de la práctica de la inteligencia emocional en la vida diaria de los seres humanos desglosaremos las cuatro competencias emocionales propuestas por Goleman (1998). La primera de estas corresponde con la conciencia de uno mismo, o lo que es lo mismo, saber y entender cómo se siente uno mismo (Goleman, 2001). La conciencia de uno mismo permite entender los límites de cada uno, las fortalezas y debilidades propias con el fin de actuar y tomar decisiones con fundamento y seguridad, conociendo nuestros propios límites y también nuestras capacidades. La siguiente competencia de IE es la autogestión, la cual definimos como “la capacidad para regular influencias inquietantes, como ansiedad e ira, y para inhibir la impulsividad emocional” (Goleman, 2001, p.67). Las personas que consiguen adquirir esta competencia emocional adquieren la capacidad de ajustarse emocionalmente a las situaciones que les rodean y dominar la impulsividad (Escamez, 2002). Al disponer de la habilidad de autocontrol se potencia la motivación y la iniciativa, así como la adaptabilidad al cambio. La conciencia social es el tercer componente del modelo de IE de Goleman y dentro de esta podemos encontrar la competencia de empatía y la conciencia organizativa, las cuales son dos habilidades que permiten generar un clima social favorable para el trabajo, consiguiendo que este sea satisfactorio y aumentando la productividad (Dueñas, 2002). Finalmente, la gestión de las emociones o habilidad social compone la cuarta y última competencia emocional, cuyo dominio nos lleva a tener mejores relaciones con los demás al controlar habilidades de comunicación, establecimiento de vínculos, resolución de conflictos, trabajo en equipo, etc. (Goleman, 2001). El dominio de esta última competencia nos permite establecer relaciones sociales fructíferas y facilitar la convivencia social (Dueñas, 2002).

Diversos estudios han demostrado la correlación positiva entre niveles altos en la gestión de las emociones medidos a través del MSCEIT (una de las escalas de medición de la IE más conocidas y utilizadas) y la calidad de las relaciones sociales (Lopes et al., 2004). Por otra parte, existen estudios que relacionan negativamente la inteligencia emocional con sentimientos negativos (Fernandez-Berrocal y Extremera, 2009).

La práctica de la inteligencia emocional también se expande al contexto organizacional. Diversos estudios confirman la correlación positiva entre la inclusión en las empresas de prácticas emocionalmente saludables y la satisfacción laboral, compromiso organizacional, productividad y desempeño laboral. Concretamente, un estudio realizado por Salvador y Morales en 2012 confirmó que existía una relación positiva entre inteligencia emocional en la empresa y compromiso de los recursos humanos con esta. Por otra parte, un estudio realizado en 2014 confirma la relación entre inteligencia emocional aplicada a la empresa y mayor calidad en el trabajo producido (Enríquez, Martínez y Guevara, 2015). Una de las principales razones por las que es necesario formar en inteligencia emocional es que nuestro entorno social, laboral y cultural es cada vez más complejo y competitivo (Limonero, Tomas, Fernández y Gómez, 2004). Sin embargo, la investigación entre estas relaciones sigue siendo escasa, debido en parte a la relativa reciente popularidad del concepto de inteligencia emocional, al reciente también enfoque de los recursos humanos como elemento fundamental en la empresa en vez de un mero factor productivo y, finalmente, debido a la dificultad de medición de los efectos de las prácticas emocionalmente inteligentes en la empresa por falta de consenso en la medición de la IE.

2.1.4. Empresas emocionalmente inteligentes: empresas saludables

Como hemos visto, la práctica de la inteligencia emocional en la vida cotidiana tiene innumerables beneficios. En 1999, Daniel Goleman propuso las ventajas de aplicar el enfoque de la inteligencia emocional a la empresa con su libro “Inteligencia Emocional en la Empresa” y en 2001 reforzó esta visión con su libro “Inteligencia Emocional en el Trabajo”, el cual defiende una teoría de IE del rendimiento. Según Goleman, las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas a la organización y el trabajo generan una mayor motivación en los empleados, mejor salud y bienestar laboral y mayor compromiso organizacional, lo que a su vez provoca una mayor productividad de los recursos humanos y un mejor desempeño y calidad de los resultados organizacionales (Goleman, 2001).

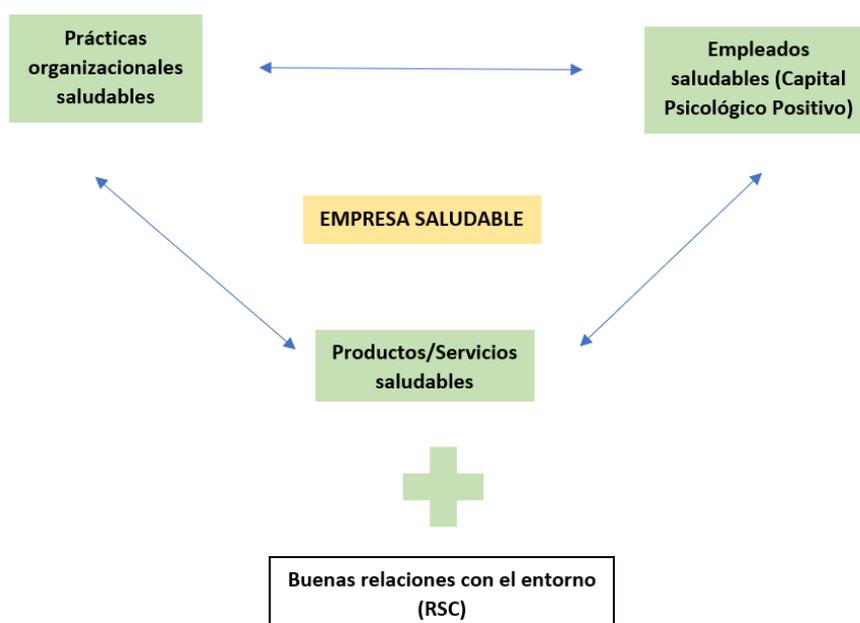
La aplicación de prácticas de IE en las empresas produce organizaciones emocionalmente inteligentes, o, dicho de otra forma, empresas saludables. Podemos definir las empresas saludables como “aquéllas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2009, p.2). Otra definición para entender que son las organizaciones saludables es la proporcionada conjuntamente por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, que las definen como un entorno de trabajo en el cual los empleados y los directores colaboran para mejorar continuamente con el fin de promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad del ambiente de trabajo teniendo en cuenta la salud física de los trabajadores, la salud y el bienestar relacionados con las relaciones psicosociales en el trabajo, los recursos de salud personales en el trabajo, la

cultura organizacional y la manera en que el conjunto de la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores y de la comunidad en si (Thomas, 2017).

Para que una organización sea considerada como una empresa saludable ha de cumplir una serie de requisitos y características. En primer lugar, la salud de los empleados, tanto física como mental, tiene que ser un fin en sí misma, ha de tener un valor estratégico para la organización. Por tanto, la salud de los recursos humanos es un objetivo al que llegar, no un medio para llegar a otro objetivo empresarial (Salanova, 2009). Las empresas saludables consiguen que sus empleados se sientan *engaged* con la organización, a través de la generación de un clima social que favorezca la inspiración e innovación organizacional y la creación de un ambiente físico sano y seguro. Sin embargo, aquí no queda todo, las empresas saludables también generan productos y servicios saludables. Es decir, la aplicación de prácticas de recursos humanos emocionalmente inteligentes produce un mejor desempeño y mayor calidad en el trabajo de los empleados, según varios estudios (Salanova, 2009). Finalmente, las organizaciones saludables se caracterizan por construir relaciones saludables con el entorno, remarcando su responsabilidad social corporativa y creando una importante y favorable imagen de marca (Salanova, 2009). Las empresas saludables surgen de la aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, entre otras cosas; competencias como la auto regulación, empatía, comunicación, liderazgo, motivación, etc. generan los resultados mencionados anteriormente.

Las empresas saludables también se denominan HERO y deben este nombre al modelo diseñado por Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012). El modelo HERO es “un modelo heurístico y teórico que permite integrar resultados basándose en evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, DRH, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva” (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013, p. 3). De esta forma, según el modelo HERO las empresas saludables tienen que reunir tres elementos clave interrelacionados entre sí: prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012).

Figura 2. Modelo HERO



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Salanova (2009)

Este modelo consta de tres elementos clave, más el cuarto elemento correspondiente a la responsabilidad social corporativa, que se interrelacionan entre sí. Una de las condiciones primordiales para que una empresa sea considerada como saludable o emocionalmente inteligente es que exista una interrelación y cohesión entre los tres componentes del modelo HERO; la mejora de uno de ellos mejora también los otros. Las prácticas organizacionales saludables están constituidas por recursos laborales, tanto sociales como de tarea, y recursos organizacionales desarrollados desde la dirección de recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Wright y McMahan, 1992). Los recursos sociales son aquellos relacionados con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos y que fomentan el vínculo con estas personas (compañeros, jefes y clientes); los recursos de tarea son los más próximos al empleado y tienen que ver con la tarea en sí y sus características; y los recursos organizacionales son los vinculados con las prácticas de la dirección y el departamento de RRHH (Salanova, 2009). Las prácticas organizacionales saludables producen empleados saludables, al estar enfocadas hacia el bienestar psicosocial de estos. El último eslabón de la cadena lo ocupan los productos y servicios saludables, conseguidos a través de las prácticas organizacionales y los empleados saludables. Los estudios sobre la relación entre los dos primeros componentes y los resultados organizacionales de calidad son limitados pero positivos, confirmando que las empresas saludables consiguen una mejor productividad y desempeño (Salanova, 2009). En el siguiente apartado presentaremos las prácticas organizacionales que llevan a la consecución de organizaciones emocionalmente inteligentes.

Otro modelo de organizaciones saludables es el propuesto por Frederic Laloux, autor del libro “Reinventar las organizaciones” (2014), en el cual presenta las organizaciones TEAL. Laloux propone que, tras varios estudios y encuestas realizadas, los seres humanos consideran el lugar de trabajo como un espacio donde reina el miedo y la pesadez del trabajo, llevando a los empleados a sufrir el síndrome de *burnout*, y la necesidad darle un giro a esta situación, la cual afecta a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Laloux propone una clasificación de empresas según el modelo laboral de cada una, siendo las organizaciones Rojas las que ocupan el primer eslabón de la cadena y en las cuales predomina la autoridad de mando y la división del trabajo, y siendo las organizaciones TEAL las últimas de esta clasificación, que representan el paradigma ideal al que deberían llegar las organizaciones emergentes (Laloux, 2014). En su libro, Laloux define las organizaciones TEAL como aquellas empresas que ejercen a gran escala con estructuras jerárquicas horizontales, en las cuales no existen jerarquías ni consensos. La empresa es un núcleo de confianza e integridad y sus miembros se guían por un propósito común (Laloux, 2014).

El enfoque psicológico aplicado para el desarrollo de estas organizaciones es el de la Psicología Organizacional Positiva (POP). La psicología positiva puede ser definida como el estudio científico del comportamiento humano óptimo, el cual busca identificar y promover los factores que permiten prosperar a los seres humanos y a las comunidades (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Dicho de otro modo, la psicología positiva es una ciencia enfocada al estudio de los aspectos positivos del ser humano y la sociedad, como la felicidad, el bienestar y la promoción personal (Han, Keck, Miller y González, 2012). Este concepto persigue cambiar el enfoque de la psicología tradicional, la cual se centra en arreglar aquellos aspectos que “van mal” en la vida de las personas en vez de potenciar aquellos aspectos buenos y positivos. Tras definir el concepto de psicología positiva, podemos referirnos a la Psicología Organizacional Positiva (POP) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables” (Salanova, Llorens y Martínez, 2016, p. 1).

La Psicología Organizacional Positiva genera organizaciones positivas, las cuales, además de buscar el logro económico y la excelencia de la organización, disfrutan de unos recursos humanos o fuerza laboral saludable tanto física como psicológicamente. Por tanto, las organizaciones positivas son capaces de sostener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos, sobre todo durante los periodos de crisis con rápidos e inesperados cambios. De esta forma, no solo son capaces de sobrevivir a épocas de crisis, sino que tienen la capacidad de aprender de ellas y salir de ellas incluso más fuertes y renovadas (Lorente, Salanova, Martínez y Vera, 2014). Por tanto, las organizaciones positivas son organizaciones saludables, o emocionalmente inteligentes, y, a la vez, resilientes, capaces de aprender de las adversidades y salir con mayor fuerza de ellas.

Figura 3. Organizaciones positivas

ORGANIZACIÓN POSITIVA = ORGANIZACIÓN SALUDABLE + ORGANIZACIÓN RESILIENTE

Fuente: Elaboración propia a partir de Salanova et al. (2016)

Las organizaciones positivas y los recursos humanos y CEOs emocionalmente inteligentes se relacionan con empleados *engaged*. El *engagement* surge como un enfoque contrario al *burnout* y tiene su origen muy relacionado con la psicología positiva. Según Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, (2002) el *engagement* es un estado psicológico positivo que se relaciona con el trabajo y que se caracteriza con el vigor, la absorción y la dedicación en el trabajo. Por otra parte, Britt (1999) lo define como un sentimiento de compromiso y responsabilidad en la ejecución del trabajo. El *engagement* consta de tres dimensiones: vigor, componente conductual – energético relacionado con la energía en el trabajo; absorción, componente cognitivo relacionado con la concentración; y dedicación, componente conductual relacionado con el entusiasmo y la dedicación al trabajo (Boada, 2019). Encontramos beneficios del *engagement* tanto a nivel del empleado como a nivel de la organización. A nivel del empleado, el *engagement* se relaciona negativamente con trastornos psicósomáticos tales como dolor de cabeza, insomnio, etc. (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001) y posibilita la aparición de emociones positivas tanto en el trabajo como en el hogar (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000). Respecto a la organización, Harter, Schmidt y Hates (2002) encontraron una correlación positiva entre el *engagement* y la productividad, la menor rotación, el desempeño y la satisfacción del cliente. Por otra parte, según Bakker (2011) el *engagement* es capaz de predecir el desempeño de los empleados de forma más precisa que otras medidas utilizadas tradicionalmente.

En definitiva, las empresas saludables y resilientes cumplen los siguientes requisitos. En primer lugar, la salud laboral evoluciona desde un modelo médico hacia un modelo en el cual la salud se convierte en un valor estratégico de la organización; en el cual las actividades realizadas para la promoción de la salud laboral dejan de ser esporádicas y aisladas para disfrutar de una perspectiva mayormente integrada en el departamento de RRHH y en la organización en conjunto. Además, la salud laboral deja de ser considerada como un coste y pasa a ser una inversión. Por otra parte, en las organizaciones saludables y resilientes se defiende un enfoque que persigue la consecución de objetivos y retos, y no la resolución de problemas. Finalmente, estas organizaciones cuidan a todos sus empleados por igual y no tratan solo de curar a aquellos que ya presentan problemas de salud laboral (Salanova, 2009).

2.1.5. *Prácticas de recursos humanos para potenciar la inteligencia emocional en la empresa*

Como hemos visto anteriormente, uno de los componentes fundamentales del modelo HERO de empresas saludables son las prácticas organizacionales saludables. Este componente, además, es el primero en la cadena y el más importante, ya que sin unas prácticas organizacionales emocionalmente inteligentes no podemos llegar a unos empleados saludables ni a resultados organizativos saludables. Siguiendo a Wright y McMahan (1992, p. 298), las prácticas organizacionales se definen como “el despliegue constante de actividades destinadas a que la organización logre sus objetivos”. Las prácticas organizacionales emocionalmente inteligentes están destinadas a fomentar el bienestar de los trabajadores y generar un clima laboral favorable para el desarrollo de la creatividad, la productividad y el desempeño en la empresa, así como la potenciación de la salud física y emocional de todos los miembros de la organización.

En el modelo europeo EQUAL acerca de Responsabilidad Social Empresarial, existen ocho prácticas organizacionales que la Dirección de Recursos Humanos (DRH) considera más efectivas y utilizadas a la hora de producir un impacto positivo en la salud de los empleados y llevar a la empresa al éxito financiero. Estas prácticas son: desarrollo de habilidades, prevención del *mobbing*, desarrollo de carrera, conciliación familia-trabajo, equidad percibida, responsabilidad social empresarial, salud psicosocial y comunicación e información organizacional (Acosta et al., 2013). Según un estudio realizado por Acosta et al. en 2013, las prácticas más efectivas para potenciar el *engagement* en el trabajo debido a su peso predictivo son el desarrollo de carrera, el desarrollo de habilidades y la salud psicosocial.

Las prácticas emocionalmente inteligentes dentro de la empresa deben ser abordadas desde tres líneas de acción claves en la organización. En primer lugar, la prevención de riesgos laborales debe ser una obligación y ha de ser tomada en cuenta en toda organización (Thomas, 2017). En segundo lugar, la cultura de la empresa y el ambiente laboral dentro de esta deben estar enfocados hacia la consecución de empresas emocionalmente inteligentes y empleados saludables física y emocionalmente, a la vez que motivados y comprometidos con la tarea. Algunas prácticas de RRHH emocionalmente inteligentes relacionadas con la cultura organizacional y el ambiente laboral son una comunicación vertical y horizontal abierta y transparente, la retroalimentación o *feedback* a los empleados, la generación de un clima de confianza y la participación abierta de todos los empleados de todos los niveles jerárquicos, entre otras. Finalmente, existen prácticas voluntarias por parte del equipo de RRHH y el comité directivo para proporcionar ambientes de trabajo seguros y empleados felices y productivos. Algunos de estos programas son los siguientes: organización del trabajo, por el cual se crean las estructuras y procesos organizacionales enfocadas a la promoción de la salud en el trabajo; el establecimiento de tiempos de descanso en la jornada laboral, la conciliación familiar y laboral, la promoción de una vida saludable en términos de alimentación, actividad física y los hábitos de sueño; la mejora y protección de la salud mental y la responsabilidad social corporativa, entre otras (Thomas, 2017).

A continuación, encontramos una serie de prácticas emocionalmente inteligentes más concisas y concretas, que desarrollan las anteriormente nombradas. Según Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013) una comunicación abierta, directa y transparente; el fomento de la escucha

activa de los empleados, así como la participación de todos los empleados en la toma de decisiones de la organización; la autonomía de los empleados para desarrollar sus respectivas responsabilidades, la formación continua y el desarrollo de competencias y la promoción de los valores compartidos de la organización constituyen prácticas EI que ayudan a las organizaciones a conseguir empleados saludables y, por tanto, resultados saludables. Por otra parte, también encontramos prácticas que fomentan la conciliación laboral y familiar, como son la flexibilidad horaria laboral y el teletrabajo; así como otras prácticas como la delegación de tareas y la asignación de tareas retadoras y motivadoras pero ajustadas a las competencias y recursos personales y laborales de los empleados, la definición clara y concisa de los objetivos, misión y visión de la empresa, los equipos de trabajo *cross-funcionales*, los eventos de *team building* y las posibilidades reales de promoción interna; las cuales según Salanova (2009) constituyen prácticas emocionalmente inteligentes capaces de convertir a una empresa en organización saludable y resiliente. Finalmente, tenemos otras prácticas consideradas también emocionalmente inteligentes y con grandes beneficios organizacionales como son la semana laboral comprimida (de lunes a jueves) y el servicio de guardería ofrecido por la empresa (Biedma y Medina, 2014), el *job crafting* o la posibilidad de adaptación del puesto de trabajo a las particularidades y recursos personales de cada persona (Tims, Bakker y Derks, 2013), el liderazgo transformacional (Salanova, Llorens y Martínez, 2016) y, como hemos mencionado anteriormente, la promoción de una vida activa y sana, la oferta de zonas de descanso para empleados y la realización de acciones de Responsabilidad Social Corporativa (Thomas, 2017).

Por tanto, tanto los responsables de RRHH y PRL como los/as Directores/as de las organizaciones deben favorecer una comunicación asertiva, transversal y abierta en las organizaciones, fomentar la autonomía y la asunción de responsabilidades en todos los niveles jerárquicos, con el fin de aumentar la motivación y compromiso laboral; y crear una cultura organizacional abierta al cambio. Un factor fundamental de las organizaciones emocionalmente inteligentes es el liderazgo y la figura del líder, de la cual hablaremos en el siguiente subapartado.

Todas estas prácticas están basadas en las emociones de los empleados y los líderes de la organización, su identificación, conocimiento y regulación. Por tanto, al entender las propias emociones y las de los demás, surgen prácticas que se consideran promovedoras de la gestión y bienestar emocional.

Por otra parte, Goleman (2001) considera que, además de fomentar el bienestar laboral, productividad y desempeño laboral, y salud laboral a través de la inteligencia emocional, también se puede aumentar la inteligencia emocional a través de las funciones de RRHH y, por consiguiente, conseguir los beneficios anteriormente nombrados. La inteligencia emocional de los empleados puede ser adquirida desde el primer momento, contratando empleados con las competencias de IE ya desarrolladas, o desarrollando estas competencias en la plantilla actual. Goleman es defensor de este último enfoque, y considera que estas competencias pueden ser aprendidas (Goleman, 2001). El desarrollo de la IE puede ser potenciado a partir de las funciones de RRHH de selección, formación y evaluación del rendimiento. En este estudio vamos a centrarnos en aquellas prácticas para fomentar la IE en la empresa desde dentro de esta, es decir, la formación y desarrollo en IE. Con el objetivo de favorecer la creación de individuos emocionalmente inteligentes en la empresa, el primer paso es crear un ambiente propicio y alentador para ello, con líderes emocionalmente inteligentes que comuniquen a los miembros del equipo la necesidad y razón del programa de formación en IE que se va a implantar. Seguidamente es necesario evaluar la disposición de la empresa al cambio y realizar una evaluación inicial tanto a nivel individual como organizacional. Finalmente, para garantizar el éxito del programa de formación en IE es necesario contar con apoyos, como *coaches* para los

ejecutivos y grupos de referencia en los que fijarse y usar como elemento motivador (Goleman, 2001).

La insistencia en la aplicación de prácticas organizacionales saludables en la empresa por parte de los responsables de RRHH, PRL y CEOs se explica por el hecho de que diversos estudios han confirmado que las organizaciones en las que se implementan prácticas emocionalmente inteligentes son aquellas que disponen de más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo y resultados saludables (Acosta, Salanova y Llorens, 2012).

2.1.6. El líder emocionalmente inteligente

Tradicionalmente, la figura del jefe o supervisor ha sido vista como un ser autoritario al que había que respetar y obedecer; la tarea de estos consistía en mandar y controlar (Palmer, Walls, Burgess y Stough, 2000). Sin embargo, durante las últimas tres décadas, las habilidades interpersonales han ido ganando fuerza en el liderazgo efectivo (Goleman, 1998a). Uno de los elementos de las organizaciones saludables es un liderazgo emocionalmente inteligente y, es más, el liderazgo supone una práctica fundamental en el desarrollo y éxito de las empresas emocionalmente inteligentes.

Encontramos el liderazgo en el corazón de cualquier organización y es descrito como el proceso de liderar y guiar individuos o equipos (Mahenthiran, 2010). Los jefes, ahora mejor conocidos como líderes, tienen como objetivo guiar en la dirección correcta a la empresa e incitar a los empleados a trabajar de manera más inteligente y productiva con el objetivo de alcanzar un objetivo común (Mahenthiran, 2010). El objetivo tradicional de los líderes ha sido el control y la planificación con el fin de alcanzar el éxito empresarial. Sin embargo, estos objetivos y responsabilidades de un líder de empresa han ido evolucionando hasta el punto de que hoy en día el rol de los líderes también consiste en motivar e inspirar al equipo, generar emociones positivas dentro de la organización y crear un sentimiento de pertenencia y compromiso con esta (Hogan, Curphy y Hogan, 1994).

El creciente interés por la inteligencia emocional también ha llegado al liderazgo y la forma de dirigir una organización. A través del conocimiento y entendimiento de las emociones de los empleados y de las suyas propias, un líder es capaz de guiar mejor a sus empleados para conseguir resultados positivos y alcanzar los objetivos organizacionales (Mahenthiran, 2010). Tal y como acabamos de decir, gracias a un mejor conocimiento de las emociones propias y ajenas, los líderes son capaces de crear ambientes laborales propicios a una comunicación abierta, una mayor confianza y una mejor empatía. Por lo tanto, la inteligencia emocional se ha convertido en una característica fundamental que un buen líder ha de poseer (Mahenthiran, 2010).

Según Goleman en su libro *Inteligencia Emocional en el Trabajo* (2001) se han identificado seis estilos de liderazgo basados en IE según su impacto en el clima organizacional. Dentro de estos seis estilos de liderazgo encontramos cuatro con un impacto altamente positivo en el clima organizacional, siendo estos el visionario, afiliativo, democrático y orientativo. Los cuatro se caracterizan por altos niveles de empatía, establecimiento de vínculos, autoconocimiento emocional y comunicación. Los dos estilos de liderazgo restantes, el coactivo y el que marca la pauta tienen un efecto negativo en el ambiente laboral; el primero por ser autoritario y el segundo por exigir niveles de habilidades muy elevados (Goleman, 2001). Según Goleman

(2001), los líderes eficaces integran al menos cuatro de estos estilos, adaptándose dependiendo de la situación a la que se enfrenten.

En este mismo libro, Goleman expone diferentes ejemplos de cómo afecta la inteligencia emocional a la efectividad del líder y al desempeño empresarial. Entre estos encontramos el estudio realizado por McClelland (1998), en el que se halló una relación positiva entre las competencias de IE de un líder y los resultados económicos de una multinacional de alimentación. Paralelamente, un estudio realizado en trabajadores del sector sanitario conlleva a resultados similares en términos de líderes con IE, clima laboral y rendimiento (Catholic Health Association, 1994). Por otra parte, estudios como los de Harms y Credé (2010) demuestran que las competencias emocionales de la IE tienen un papel fundamental en la comunicación de la visión organizacional de los líderes, la transmisión del entusiasmo y las mejores respuestas a subordinados y colaboradores (De Haro y García, 2015).

El estilo de liderazgo transformacional es un concepto novedoso que se ha visto relacionado con la inteligencia emocional. El enfoque del liderazgo transformacional (en contraposición con el liderazgo transaccional) sugiere que los líderes transformacionales motivan a los empleados para impulsarles a conseguir mayores logros organizativos que los establecidos en sus expectativas de trabajo y consiguen niveles altos de compromiso e identificación organizacional (De Haro y Garcia, 2015). Dicho de otra forma, los líderes transformacionales inducen a sus subordinados a actuar más allá de sus propias expectativas, comunicando una visión clara y promoviendo la confianza y motivación de los empleados (Masi y Cooke, 2000). El liderazgo transformacional ha sido considerado como el más adecuado para promover la iniciación y la apertura al cambio en las organizaciones (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016). A pesar de que no haya abundantes estudios sobre ello, existen varios que relacionan el liderazgo transformacional con niveles altos de IE, como los realizados por Barbutto y Burbach (2016) y Wang y Huang (2009). Esto se debe a que los líderes transformacionales pueden obtener altos niveles de rendimiento y desempeño en sus subordinados recurriendo a las emociones, valores, y actitudes (Bass, 1985). Otros estudios como el de Stough (2014) consideran que no hay fundamentos firmes para afirmar esto, pero sí que hay ciertos componentes del liderazgo transformacional que se relacionan con ciertos componentes de la IE. Sin embargo, existen otros estudios que no han podido encontrar una relación positiva entre estos dos aspectos; es por esto por lo que aún no se ha llegado a una conclusión firme.

2.2. Riesgos psicosociales en el trabajo

En 1946 la OMS definió la salud como “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Boada, 2019, p.7). En esta misma línea, la salud laboral “pretende fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todos los daños a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su trabajo contra los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas” (Boada, 2019, p. 8).

El trabajo ocupa un pilar fundamental en la vida de las personas, ya que pasamos gran parte de nuestra vida en él y debe ser fuente de realización personal, motivación, bienestar y seguridad. Sin embargo, existen ciertos factores que ocultan estos beneficios laborales y convierten el

trabajo en una fuente de preocupación y malestar, pudiendo incluso afectar a la salud física, psíquica y social (Ceballos, Valenzuela y Paravic, 2014).

Según el artículo 4 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, un riesgo laboral puede ser definido como “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo” (Rodríguez, 2017, p.7). Tradicionalmente, los riesgos más predominantes en el espacio de trabajo han sido físicos, biológicos y químicos. Sin embargo, a medida que la naturaleza del trabajo cambia y evoluciona, también lo hacen los riesgos laborales, predominando hoy en día los riesgos de factor psicosocial del trabajo. Según Artazcoz (2002), a pesar de que aún exista prevalencia de los riesgos laborales tradicionales, cada vez cobran mayor protagonismo los riesgos psicosociales resultantes de las nuevas formas de organización del trabajo. Por tanto, la prevención de riesgos laborales ha evolucionado desde la preocupación por los riesgos de carácter físico y biológico hacia la de los riesgos de origen psicosocial.

Entendemos riesgos psicosociales como la mezcla de altos niveles de demandas laborales junto con la falta de recursos laborales y/o personales para afrontar esas demandas que puede llegar a generar daños psicológicos o incomodidad psicosocial y, por tanto, daños en la organización (Cifre, Salanova y Franco, 2011). Otra definición válida de riesgos de carácter psicosocial en el trabajo es la aportada por Rodríguez (2017, p. 1) , el cual los define como “la probabilidad de que uno o más trabajadores sufran un daño psicológico, que puede o no combinarse con un daño físico, como resultado de la exposición a una situación de trabajo, lo que conlleva un riesgo”. Finalmente, solo nos queda por definir lo que es un factor de riesgo psicosocial, que podemos considerar como las condiciones que se encuentran en el espacio de trabajo y que están directamente vinculadas con la organización, el contenido del puesto y la realización de la tarea que pueden afectar de forma negativa al bienestar y la salud del empleado/a de forma física, social o psíquica (Rodríguez, 2017).

Dos son las teorías predominantes que pretenden explicar la naturaleza de los riesgos psicosociales y sus posibles causas, la teoría de Karasek (1990) basada en demandas, control y apoyo social; y la teoría de Siegrist (1996) basada en “esfuerzo-recompensa” (Boada, 2019). Las principales causas que estos dos investigadores destacan como explicativas de la aparición de los riesgos psicosociales son un exceso de exigencias psicológicas, falta de influencia y de desarrollo, ausencia de apoyo y buen liderazgo, recompensas limitadas y doble presencia o conflicto familia-trabajo (Boada, 2019). Siguiendo esta línea, existen diversas causas que explican el cambio de orientación de los riesgos laborales que acabamos de comentar, de los clásicos hacia la fuerte prevalencia actual de los psicosociales. Por una parte, encontramos las nuevas formas de organización del trabajo junto con el rápido crecimiento de las nuevas tecnologías, las cuales han contribuido al aumento de la calidad y productividad laboral pero también han favorecido la aparición de riesgos de carácter psicosocial (Ceballos et al., 2014). Además, las nuevas tendencias y cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, como la globalización o la incorporación progresiva de la mujer al trabajo también son muy beneficiosas y suponen un avance a nivel sociedad, pero igualmente alientan la aparición de estos riesgos (Gil-Morte, 2012). Es necesario remarcar que estos riesgos siempre han existido en el trabajo, y es la percepción social que existe sobre ellos la que ha cambiado, dándoles una mayor visibilidad (Gil-Morte, 2012), de forma que puedan prevenirse y tratarse eficientemente.

Existe una gran cantidad de riesgos psicosociales, desde los que llevan presentes muchos años a pesar de que sea ahora cuando afortunadamente su prevalencia y consecuencias estén saliendo a la luz, hasta los riesgos psicosociales emergentes. Sin embargo, en este trabajo vamos

a centrarnos en cinco de estos riesgos: estrés laboral, síndrome de *burnout*, acoso psicológico o *mobbing*, acoso sexual en el trabajo y conflicto familia-trabajo.

Cabe remarcar que las mujeres están mayormente expuestas a los riesgos psicosociales en el trabajo (Kauppinen, Kumpulainen, Houtman y Copsey, 2004). Sin embargo, la investigación empírica demuestra que los riesgos psicosociales afectan de manera diferente a mujeres y hombres y, por tanto, la prevención y reducción de estos se debe llevar a cabo desde una perspectiva de género (Cifre et al., 2011).

2.2.1. Estrés laboral

Según Mc Grath (1970), el estrés aparece como un desequilibrio percibido entre la demanda y los recursos o la capacidad de respuesta de la persona en unas condiciones en las que la no consecución o fracaso de esta demanda tiene graves consecuencias percibidas (Martín, 1998). Por tanto, el estrés laboral surge cuando existe un desequilibrio entre las demandas psicológicas laborales (volumen de trabajo, presión de tiempo, interrupciones, etc.) y los recursos laborales y personales de los que dispone la persona para enfrentarse a estas. El modelo explicativo del estrés laboral mayormente aceptado es el modelo de Karasek (1976) de “Demanda-Control-Apoyo Social” (Vega, 2001). Hay que tener en cuenta que el estrés muchas veces puede resultar positivo, cuando desencadena la motivación y activación de los individuos por alcanzar sus metas; a este tipo de estrés se le conoce como *eustrés*. Sin embargo, cuando el desequilibrio entre demandas y recursos laborales produce efectos negativos en la salud de las personas y de la organización, es cuando se requiere de una intervención para reducirlo y prevenirlo; a este tipo de estrés se le denomina *distrés* (Boada, 2019).

Las causas del estrés laboral tienen su fuente sobre todo en las demandas del trabajo y las características de la persona. Respecto a las demandas del trabajo, las fuentes más frecuentes de estrés son la sobrecarga o infra carga de trabajo, conflicto y ambigüedad de rol, repetitividad, ritmo de trabajo, exceso de control, falta de participación e incertidumbre en el trabajo, entre otras cosas (Martín, 1994). Por su parte, las características de la persona también repercuten y pueden ser fuentes de estrés, siendo estas la ansiedad, dependencia, personalidad de tipo A, malos hábitos de salud, conocimientos, expectativas, etc. (Martín, 1994). El estrés laboral es uno de los riesgos psicosociales que más presente ha estado en el trabajo tradicionalmente; sin embargo, durante los últimos años, su prevalencia ha aumentado debido a las nuevas formas de organización del trabajo, las relaciones sociolaborales y la irrupción y el auge de las nuevas tecnologías (INSST, s.f.).

Las consecuencias del estrés laboral afectan tanto a la salud del trabajador como a la de la empresa. El estrés laboral puede manifestarse de forma emocional, con irritabilidad, problemas de sueño, ansiedad, problemas familiares, etc.; cognitiva, como dificultad para concentrarse y tomar decisiones y pérdida de memoria; conductual, como el abuso de drogas, tabaco y alcohol; y fisiológica, tales como hipertensión, problemas de espalda, problemas del corazón, etc. (INSST, s.f.). Por otra parte, el estrés laboral también puede afectar a la organización a través del absentismo laboral, baja productividad, irritabilidad en las relaciones laborales y baja calidad del trabajo.

Según la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo en España, en 2015 un 30% de los trabajadores encuestados experimentó estrés laboral siempre y el 36% de los encuestados a veces, siendo estos datos más elevados que los de la encuesta realizada en 2010 (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), 2015). Por otra parte, en 2016 España fue el país con mayor estrés laboral de Europa, siendo un 60% de los trabajadores los que decían sufrirlo. Según un estudio realizado por la Fundación MásHumano, las causas principales fueron inseguridad en el empleo, acoso laboral y carga de trabajo (Redacción CepymeNews, 2018).

2.2.2. *Síndrome de Burnout*

El síndrome de *burnout*, también conocido como síndrome de estar quemado por el trabajo, es un riesgo psicosocial desencadenado por el estrés laboral, que consiste en la culminación del estrés laboral en un estado generalizado de frustración y estrés crónico (Marlene, 2016). Las personas que sufren el síndrome de *burnout* suelen tener un bajo nivel de rendimiento en el trabajo, baja autoestima y autoevaluación negativa, dificultad para establecer buenas relaciones sociales, cinismo, agotamiento emocional y despersonalización hacia el trabajo (Mendez, 2004). La principal causa del síndrome de *burnout* es la exposición a estresores laborales durante un periodo muy largo de tiempo (Fidalgo, 2001). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2001), el estrés y el agotamiento son reconocidos como trastornos de la salud mental en el entorno laboral y el síndrome de estar quemado por el trabajo o síndrome de *burnout* constituye un efecto crónico del estrés laboral con consecuencias al mismo nivel de gravedad de otros trastornos (Maslach y Jasón, 2001).

El síndrome de *burnout* está formado por tres componentes: agotamiento, cinismo y eficacia profesional. Por lo tanto, sus principales consecuencias son agotamiento emocional, definido como una pérdida de energía y de los recursos emocionales propios; despersonalización, entendida como la aparición de sentimientos de cinismo hacia las personas con las que se comparte el espacio laboral; y falta de realización personal, definida como la tendencia a evaluarse de forma negativa respecto al trabajo (Boada, 2019).

Debido a ser un trastorno seguidor del estrés laboral y un concepto relativamente novedoso o, mejor dicho, un concepto al que se ha empezado a tener en cuenta desde hace poco tiempo, no existen datos de prevalencia sobre esta patología, sino que los datos del síndrome de *burnout* son los relacionados con el estrés laboral.

2.2.3. *Mobbing y acoso sexual en el trabajo*

El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo es definido como el hostigamiento, ofensa o exclusión social de alguien y la interferencia negativa en las tareas laborales del individuo. Se trata de un proceso gradual en el cual la persona acosada, desde su posición inferior, pasa a ser el blanco de comportamientos negativos laborales de manera sistemática (Rodríguez, 2017). Según Leymann (1990, 1992, 1996b) para que exista acoso laboral se deben dar tres condiciones. En primer lugar, las actuaciones deben ser tenidas en cuenta como hostiles. Seguidamente, los hostigamientos se deben repetir frecuentemente y, finalmente, han de prolongarse durante un

periodo de tiempo igual o superior a seis meses. Cabe remarcar que los episodios de hostigamiento aislados no son tenidos en cuenta como acoso psicológico laboral; para ello estos tienen que ser reiterados.

Las conductas hostiles son variadas dependiendo del perfil y nivel jerárquico del hostigador, desde insultos y ataques físicos o verbales hasta conductas más sutiles como exclusión o aislamiento de las víctimas (Rodríguez, 2017). Cuando los acosadores son los compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico las acciones de acoso suelen ser la difusión de rumores, burlas, desigualdad en el reparto de tareas y responsabilidades y ataques a la vida privada. Si el *mobbing* viene de la mano de los superiores, los actos de acoso suelen estar relacionados con la manipulación negativa de la información o el aislamiento de la víctima (Rodríguez, 2017). A pesar de que no existe una regla general, los acosadores o *mobbers* suelen tener un perfil y características similares, entre las que destacan la mentira sistemática y compulsiva, capacidad de encanto, manipulación, ausencia de empatía, ausencia de culpabilidad y narcisismo (Garrido, 2000).

Por otra parte, el acoso sexual en el trabajo puede ser definido como “la situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo” (Directiva Europea 2002/73/C). El acoso sexual puede darse de dos formas: chantaje sexual, en el cual el hostigador es el superior y el acosado el subordinado; y acoso sexual ambiental, entendido como la creación de un ambiente hostil e intimidatorio de carácter sexual para la víctima (Rodríguez, 2017).

Las consecuencias del *mobbing* y acoso sexual en los trabajadores son similares a las de los dos riesgos psicosociales anteriores, el estrés laboral y el síndrome de *burnout*, pero de mayor gravedad, peor pronóstico y mayor duración en el tiempo. Las consecuencias más habituales y graves son ansiedad, insomnio y pesadillas, angustia, dolor de cabeza, problemas gastrointestinales, depresión e incluso el suicidio (Ovejero, 2006).

Uno de los principales problemas e impedimentos para la investigación del acoso laboral y su prevención y actuación frente a él es la dificultad de medición y cuantificación. La razón es que la definición del *mobbing* no está definida ciertamente, por lo que es probable que se incluyan como *mobbing* casos que no lo son y viceversa (De Elena, 2005b). Además, los datos de *mobbing* se calculan a través de encuestas a los trabajadores, los cuales responden de forma subjetiva, algunas veces diciendo ser acosados cuando no lo son y otras veces sin denunciarlo por miedo a las consecuencias (Ovejero, 2006).

Según la 6ª Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2015), en 2015 un 5% de trabajadores sufrió algún tipo de discriminación en el trabajo. Esta cifra va en consonancia con la prevalencia del acoso laboral en 2010, el cual fue de un 4% de trabajadores pero es significativamente superior a la hallada en 2005, un 2%. Según esta fuente, los motivos principales de discriminación laboral son la edad, siendo lo mayores acosados los menores de 35 años y mayores de 50; el sexo, siendo las mujeres las que más sufren este tipo de comportamientos (3% frente a un 1%) y la nacionalidad. La prevalencia del *mobbing* puede no parecer muy alta, pero, teniendo en cuenta la gravedad de las consecuencias que este riesgo produce en los individuos que lo sufren, estos datos de prevalencia son relativamente altos (INSHT, 2015).

2.2.4. *Conflicto Familia-Trabajo*

La incorporación de los dos cónyuges al trabajo y las jornadas laborales cada vez más largas han dado lugar, o han incrementado, al riesgo de carácter psicosocial conocido como Conflicto Familia-Trabajo o dificultad para conciliar la vida laboral y familiar. Podemos definir este riesgo como “una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto” (Greenhaus y Beutell, 1985, p.77). Por tanto, este riesgo se da cuando las demandas y presiones laborales y familiares son contradictorias e incompatibles y no es posible dedicar el tiempo necesario a alguna de las dos o a ambas. Este conflicto de rol puede tener dos direcciones; en primer lugar, el conflicto Trabajo-Familia, ocurrido cuando la sobrecarga percibida de demandas en el trabajo dificulta el desempeño de las responsabilidades familiares; y el conflicto Familia-Trabajo, producido cuando son las responsabilidades familiares las que dificultan el desempeño de la actividad laboral (Rodríguez, 2017). Por tanto, podemos decir que sea cual sea la dirección del conflicto, se produce una interferencia o desajuste entre los roles familia y trabajo (Aryee, Luk, Leung y Lo, 1999). Según Sanz-Vergel, Demerouti y Galvez (2013) existen cuatro fuentes diferentes del conflicto Familia-Trabajo, siendo estas el conflicto basado en el tiempo, en la tensión, en la conducta y en la energía. Como hemos dicho anteriormente, las principales causas del aumento de la prevalencia de este conflicto o riesgo son la incorporación de ambos conyugues al trabajo, las jornadas laborales cada vez más largas y la aparición de las nuevas tecnologías, las cuales muchas veces obligan a estar 24/7 conectados al trabajo. En el año 2015, la OCDE estimó que en España se trabajan de media 1.691 horas al año (Rodríguez, 2017).

Las principales consecuencias producidas de esta situación son el absentismo laboral, con las consecuencias que esto supone para la actividad de la empresa; menores niveles de satisfacción laboral, creciente intención de abandonar la empresa y *crossover*, cuando la falta de conciliación afecta a otros miembros de la familia y a su salud mental (i.e., hijos, pareja). (Rodríguez, 2017).

En este sentido, la prevención de riesgos laborales debería centrarse en el cambio de la cultura organizacional, favoreciendo formas flexibles de trabajo como el teletrabajo o la flexibilidad laboral. Sin embargo, en España nos encontramos ante una cultura del presentismo, en la cual la implicación de una persona con su trabajo se mide por las horas en las que está en la oficina en vez de por los resultados obtenidos (Europa Press, 2014).

2.2.5. *Apuntes sobre prevención e intervención de riesgos psicosociales laborales*

La prevención de riesgos psicosociales es esencial en una empresa para identificar y diagnosticar aquellos aspectos de la empresa que necesitan ser rediseñados para, en el futuro, evitar la aparición de estos riesgos. En el marco de prevención en el que nos encontramos actualmente, se fomenta la prevención desde el origen. Algunas de las prácticas preventivas en el origen de los riesgos psicosociales son el fomento de la autonomía del empleado, la transparencia, el respeto y el trato igualitario, la promoción de la vida familiar, laboral y social; la adaptación de la carga de trabajo a la jornada laboral y la planificación y establecimiento de procesos de gestión

de personas (Boada, 2019). Podemos ver que muchas de estas medidas coinciden con las prácticas emocionalmente inteligentes mencionadas previamente.

Respecto a la prevención e intervención de riesgos psicosociales en el trabajo, es necesario que esta se haga a tres niveles distintos, dependiendo del momento temporal en el que nos encontremos. En primer lugar, tenemos la prevención de riesgos psicosociales a nivel primario, desde el origen, la cual se produce cuando el riesgo aún no se ha generado y cuyo objetivo es eliminar o reducir la exposición a los riesgos modificando los estresores presentes en la empresa. Este nivel se debe priorizar por encima de todos los demás, para evitar la aparición de estos riesgos desde el principio. Seguidamente, tenemos el nivel de prevención o intervención secundario, cuyo objetivo es aumentar los recursos personales y la resistencia de las personas ya expuestas a estos riesgos, y que son potenciales de sufrir sus consecuencias, aunque estas aún no se hayan dado. Finalmente, nos encontramos con el nivel terciario, el cual se enfoca en medidas terapéuticas con el objetivo de proteger y sanar a las personas que ya presentan determinados riesgos (INSST, s.f.). Por otra parte, la intervención y prevención de riesgos psicosociales se debe dar a nivel individual, grupal y organizacional (Moreno y Baez, 2010).

2.3. La Inteligencia Emocional como herramienta para modular los riesgos psicosociales en el trabajo

Ya en el primer apartado hemos comentado los beneficios del desarrollo de la inteligencia emocional para la vida personal y profesional de los seres humanos y hemos introducido las ventajas que tiene la práctica de esta en el mundo laboral y empresarial. El conocimiento y regulación de las emociones produce empleados saludables y líderes emocionalmente inteligentes capaces de aplicar el modelo de liderazgo más adecuado en cada situación. Esto, a su vez, genera un aumento del bienestar, motivación y compromiso organizacional, lo que, al mismo tiempo, mejora la productividad, desempeño laboral y calidad de bienes y servicios producidos.

Pero, además, las prácticas de la inteligencia emocional, al crear empleados saludables, también tienen beneficios sobre la salud laboral de los miembros de una empresa. Como hemos visto, los riesgos psicosociales son aquellos riesgos relacionados mayoritariamente con las emociones, las actitudes y la respuesta a situaciones difíciles o estresantes. Por lo tanto, la inteligencia emocional constituye una práctica, a simple vista, efectiva para la modulación, prevención y reducción de estos.

A pesar de que este sea un terreno en el que la investigación ha decidido avanzar relativamente poco (la mayoría de los estudios se han centrado en analizar la relación entre inteligencia emocional y productividad y eficiencia organizativa) existen distintos estudios que confirman la relación positiva entre empresas que aplican prácticas emocionalmente inteligentes y una baja prevalencia de riesgos psicosociales presentes en estas. A continuación, exponemos como la inteligencia emocional puede actuar de antídoto para los riesgos psicosociales en el trabajo y la evidencia empírica que lo corrobora, diferenciando entre los riesgos psicosociales que hemos considerado más interesantes de estudiar, por su predominio y sus consecuencias.

2.3.1. IE y estrés laboral

Como hemos visto anteriormente, el estrés laboral se produce debido a un desajuste entre las demandas laborales y los recursos laborales y personales de los empleados. El modelo explicativo del estrés de Peiró (1993) consta de seis aspectos clave para explicar el estrés: los aspectos ambientales (estresores y recursos tanto ambientales como personales); las características de las personas, la experiencia subjetiva, la respuesta del individuo y las estrategias de afrontamiento, los resultados de la experiencia del estrés y las consecuencias del estrés. Dentro de estos, los recursos personales y las características de las personas están altamente relacionados con los sentimientos y emociones de los individuos. Algunas características base en el afrontamiento del estrés son la personalidad resistente, el neuroticismo o inestabilidad emocional, el locus de control y la autoeficacia (Boada, 2019). La mayoría de estas habilidades o rasgos personales pueden potenciarse al desarrollar e impulsar las competencias emocionales de la inteligencia emocional.

Por otra parte, uno de los aspectos clave del modelo de estrés de Peiró (1993) son las estrategias de afrontamiento, las cuales podemos definir como el esfuerzo cognitivo y conductual que realiza un individuo para gestionar las demandas externas, tanto ambientales como estresores, y las internas, como los estados emocionales, que superan los recursos que posee para hacerles frente (Lazarus y Folkman, 1984). Es decir, en el contexto laboral, las estrategias de afrontamiento son las acciones que realiza una persona para manejar los estresores y demandas laborales que sobrepasan los recursos de los que dispone para gestionarlos. De acuerdo con los estudios realizados por Escamilla, Rodríguez y González (2009), una desacertada elección de las técnicas de afrontamiento del estrés puede tener consecuencias negativas aumentando el sentimiento de estrés y llegando a provocar el síndrome de *burnout* en la persona. Según un estudio realizado por Martínez, Piqueras e Inglés (2011), la Inteligencia Emocional Percibida (IEP) se relaciona con la elección de estrategias de afrontamiento activas con el fin de asimilar y adaptarse mejor a una situación de estrés. El estudio concluye con que determinadas dimensiones de la inteligencia emocional se vinculan con estrategias de afrontamiento más adecuadas en cuanto a reflexión y afrontamiento positivo antes una situación de estrés (Martínez, Piqueras e Inglés, 2011).

Según un estudio realizado por Ismail, Suh-Suh, Na'eim, y Faizzah en 2009, existe evidencia de que la gestión adecuada de las emociones en el trabajo incrementa la capacidad de gestionar el estrés laboral de los empleados. Este estudio también relaciona la práctica de la inteligencia emocional con la reducción del estrés laboral y la mejora del desempeño laboral (Ismail et al., 2009). Por otra parte, un estudio acerca del estrés ocupacional en enfermería, siendo esta una de las profesiones que más estrés laboral supone y cuyas consecuencias pueden ser realmente graves, ya que no solo afectan al empleado sino también al trato que estos les dan a los pacientes; concluyó que la inteligencia emocional percibida podía ser un factor determinante en la elección de mejores técnicas de afrontamiento del estrés y, por tanto, existía una correlación positiva entre la IEP y el estrés laboral en enfermería, aunque cabe decir que esta no era demasiado alta (Limonero et al., 2004).

2.3.2. IE y Síndrome de Burnout

Como vimos anteriormente, el síndrome de *burnout* es una prolongación del estrés laboral, una consecuencia de la exposición crónica a estresores laborales que resulta en un estado de agotamiento y despersonalización con la actividad laboral y el ambiente que la rodea, y una reducción en el desempeño profesional. Por tanto, es lógico pensar que los resultados y los efectos de la aplicación de prácticas emocionalmente inteligentes en la regulación del síndrome de *burnout* serán similares a los mencionados en el apartado de estrés laboral.

Sin embargo, existen algunas investigaciones que han estudiado la relación directa entre el síndrome de estar quemado por el trabajo y la inteligencia emocional. Saiiari, Moslehi, y Valizadeh encontraron en 2011 una correlación positiva entre altos niveles de inteligencia emocional y bajos niveles de *burnout* en una muestra de profesores de educación física en institutos de educación secundaria. El estudio concluyó con que aquellas personas con inteligencia emocional elevada son más activas socialmente, presentan menos nivel de agitación y sufren menos dolores musculares y trastornos psicosomáticos; lo cual produce que los síntomas del *burnout* sean menores en ellos (Saiiari et al., 2011). Seguidamente, otro estudio realizado a una muestra de profesores de educación secundaria identifica una relación negativa entre niveles altos de IE y agotamiento y despersonalización laboral, dos de los componentes del síndrome de *burnout*, y positiva entre IE y realización personal, el último componente de dicho síndrome (Grande, 2013).

2.3.3. IE y mobbing o acoso sexual

Las competencias emocionales de la inteligencia emocional relacionadas con el acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* y con el acoso sexual son la conciencia social y la gestión de las relaciones, es decir, aquellas competencias relacionadas con las habilidades sociales. De acuerdo con Salanova y Bresó (2010), los trabajadores con altos niveles de inteligencia emocional generan relaciones sociales sanas y saludables. De esta manera, estos dos investigadores apuntan a que el acoso laboral puede verse reducido con trabajadores emocionalmente inteligentes debido a que altos niveles de IE mejoran las relaciones sociales entre compañeros y subordinados. Además, las personas emocionalmente inteligentes desarrollan una mayor resistencia al acoso y disfrutan de menores posibilidades de ser acosadas en el futuro (Bresó y Salanova, 2010). Asimismo, según un estudio realizado para la creación de un modelo de prevención del *mobbing* con la inteligencia emocional como dimensión, cuando un individuo no posee autoconocimiento, autogestión de las emociones, motivación o comprensión social (elementos clave de la inteligencia emocional); será más probable que no comprenda, no acepte y no respete comportamientos comunes que ocurren dentro de la organización y que son mayormente aceptados por la sociedad. De esta forma, es más previsible que dicho individuo desarrolle tendencia a acosar y predisposición para los comportamientos discriminatorios o violentos (Trujillo, Rivas, Rosas y Gutierrez, 2008).

Desafortunadamente, debido a que tanto el acoso laboral y la inteligencia emocional son dos conceptos que no han recibido la importancia merecida, no existen abundantes investigaciones

que estudien la relación entre ambos. Sin embargo, sí que existen estudios que demuestran la relación negativa entre inteligencia emocional y *bullying*, los cuales pueden ser aplicados también al contexto laboral, ya que el perfil de los acosadores y las víctimas suele seguir los mismos patrones. Ejemplo de esto es el estudio realizado por Muñoz-Prieto (2017), que demuestra que las estrategias planteadas para combatir y reducir el *bullying* han de estar basadas en una buena educación emocional.

2.3.4. IE y conflicto Familia-Trabajo

Nos encontramos de nuevo con una falta de investigaciones que demuestren la relación entre la inteligencia emocional y este riesgo psicosocial, la dificultad de conciliar la vida laboral y familiar. Esto puede ser debido a la dificultad de medición de este riesgo, ya que, al contrario del estrés laboral, es difícil cuantificar la prevalencia del conflicto familia-trabajo.

Sin embargo, nos encontramos con que muchas de las prácticas emocionalmente inteligentes aplicables a las empresas producen una mejor gestión de las emociones con efectos directos sobre la conciliación familiar y laboral. Por una parte, las prácticas emocionalmente inteligentes incluyen el fomento de la flexibilidad laboral, tanto horaria como espacial. En España existe una importante cultura del presentismo, la cual es uno de los principales impedimentos de la conciliación y una de las principales actitudes con las que la inteligencia emocional en el trabajo debe romper.

Por otra parte, como hemos visto anteriormente, la inteligencia emocional reduce el estrés y la ansiedad y ayuda a gestionar mejor el tiempo, favoreciendo la consecución adecuada de tareas y responsabilidades en ambos ámbitos, familia y trabajo. Además, gracias a la regulación y la mejor gestión de las emociones que la IE refuerza, los trabajadores emocionalmente inteligentes serán capaces de no transmitir las emociones negativas del trabajo a la familia y viceversa, y sabrán comprender y gestionar mejor sus emociones negativas y promover las positivas en ambos campos.

2.4. Hipótesis y objetivos del estudio

El objetivo general de este trabajo de investigación podría ser definido como estudiar y analizar la percepción que tienen las personas responsables de los recursos humanos en una empresa de las prácticas emocionalmente inteligentes en la regulación de los riesgos psicosociales producidos por el trabajo. El estudio se basará en analizar esta percepción en los tres departamentos de la empresa encargados de la aplicación de estas prácticas y de la salud psicosocial de los trabajadores: técnicos de Recursos Humanos, técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y directores o *CEOs* de empresas. Mediante la consecución de este objetivo pretendemos analizar si estas prácticas están siendo utilizadas en las empresas para reducir estos riesgos o si, por el contrario, existe un vacío en la aplicación real de este enfoque organizacional y por qué. Y más que eso, pretendemos conocer cuál es la actitud de estos responsables hacia este enfoque psicológico y su relación con los riesgos psicosociales, identificar si se creen y promueven el uso de estas prácticas y sus beneficios, si estas prácticas

están presentes en sus planes de prevención y reducción de riesgos psicosociales y si las fomentan en sus acciones diarias.

Dentro de este objetivo general encontramos una serie de objetivos específicos que definen las líneas de acción de la investigación y nos ayudarán en la consecución del mismo. Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes: analizar la evolución de las prácticas emocionalmente inteligentes y su aplicación al mundo laboral durante los últimos años, identificar en qué consisten las prácticas emocionalmente inteligentes en el ámbito laboral y como pueden potenciarse en la organización, identificar que son los riesgos psicosociales en el trabajo y cuáles son sus consecuencias y prevalencia en la sociedad actual, estudiar como las empresas saludables o emocionalmente inteligentes tienen niveles mayores de satisfacción y *engagement* de sus empleados y menores de riesgos psicosociales (estrés y ansiedad laboral, síndrome de burnout, *mobbing* y acoso sexual, conflicto trabajo-familia). A estos objetivos les hemos dado respuesta en nuestro marco teórico. Siguiendo con los objetivos específicos de la investigación, tenemos la realización de una encuesta a los responsables de aplicación de estas prácticas para conocer el grado de conocimiento sobre estas, el análisis del grado de aplicación real de las prácticas emocionalmente inteligentes entre la muestra de estudio seleccionada y el estudio de su percepción acerca de la eficacia y relevancia de estas prácticas y la regulación de los riesgos psicosociales.

Con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos, planteamos las siguientes hipótesis

- **H₁:** las prácticas emocionalmente inteligentes y enfocadas a la psicología positiva en las organizaciones actúan como moduladores de los riesgos psicosociales en el trabajo.
- **H₂:** Los responsables de aplicar las prácticas emocionalmente inteligentes en la organización (siendo estos técnicos de RRHH, PRL y CEOs) no tienen un buen conocimiento de estas y de sus beneficios y, por tanto, no pueden (no saben) medir su impacto y aplicarlas.
- **H₃:** Los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa no perciben como efectivas las prácticas emocionalmente inteligentes.
- **H₄:** Los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa no perciben como efectivas las prácticas emocionalmente inteligentes para la regulación de los riesgos psicosociales relativos al trabajo.
- **H₅:** Aquellos individuos con mayor nivel de inteligencia emocional tendrán un mayor conocimiento de las prácticas EI en el trabajo y las percibirán mejor y más eficaces que aquellos individuos con niveles menores de IE.

3. Método

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y dar respuesta a las hipótesis planteadas, realizamos un estudio de tipo cuasi experimental descriptivo, debido a ser el que más se acoge a nuestros datos, recursos y objetivos planteados. Por una parte, los estudios descriptivos se caracterizan por ser estudios en los que la función del investigador consiste en medir la presencia o distribución de un fenómeno en un momento puntual. Estos estudios pretenden “esbozar” la tendencia de un fenómeno en un momento temporal sin buscar encontrar ninguna relación causal con otro fenómeno o suceso (Veiga de Cabo, De la Fuente, y Zimmermann, 2008). Por otra parte, los estudios cuasi experimentales consisten en un conjunto de estrategias de investigación mediante las cuales se pretende estudiar el impacto de una intervención y comparar los resultados con los sujetos no sometidos a la intervención (Manterola, Quiroz, Salazar, y García, 2019). La principal diferencia con los estudios experimentales es que en los estudios cuasi experimentales no existe aleatorización de los sujetos hacia los grupos de tratamiento y control o ni siquiera existe grupo de control (UOC, s.f.).

Figura 4. Ficha técnica de la investigación

Ficha técnica de la investigación	
Universo	Trabajadores/as del departamento de RRHH, PRL y CEOs o Directores/as de empresas
Ámbito geográfico	Nacional
Periodo de recogida de información	10-19 de diciembre de 2020
Tipo de estudio	Estudio cuasi experimental descriptivo
Tipo de muestreo	Muestro no probabilístico accidental
Soporte de la encuesta	Google Forms
Análisis de datos	Estudio porcentual de las respuestas

Fuente: Elaboración propia

3.1. Instrumento

Con el objetivo de recopilar los datos que más adelante nos ayudarán a analizar los datos y extraer conclusiones escogimos un método de recogida de información cuantitativa y cualitativa en forma de cuestionario. La principal ventaja de esta técnica de recogida de información es la rapidez y eficacia que aporta a la recolección y elaboración de los datos (Anguita, Repullo y Campos, 2003). Siguiendo a García (1993) la encuesta o cuestionario consiste en una técnica estandarizada de recogida de información a través de la cual se reúne y analiza una serie de datos provenientes de una muestra que es representativa de una población o universo más amplio con el fin de explicar y describir una serie de características. De acuerdo con Bigné y Andreu (2005), este método presenta diversas ventajas, a la vez que algunos inconvenientes. Entre las ventajas destacamos el alcance a mayores muestras, su anonimidad y el hecho de que no requiere de equipamiento especial. Sin embargo, presenta algunos inconvenientes como la posibilidad de errar en la corrección de los cuestionarios y la dificultad de obtener información adicional debido a su anonimidad.

La encuesta utilizada, la cual podemos encontrar en el Anexo 1, presenta 3 secciones y 13 preguntas, dentro de las cuales hay diversos ítems. Presenta preguntas tanto cerradas como abiertas, con el objetivo de aportar una mayor riqueza de información al estudio, pero manteniendo la facilidad de analizar estos datos. Las tres secciones en las que se ha descompuesto la encuesta son las siguientes:

- Datos sociodemográficos

Confeccionada ad-hoc para esta investigación. El objetivo de esta primera sección de la encuesta fue clasificar e identificar el perfil demográfico (género, edad, situación laboral) de los encuestados con el fin de analizar posteriormente el grado de representación de todos los grupos componentes de la muestra de estudio.

Además, esta parte nos ayuda a eliminar a los encuestados que no forman parte de la población objetivo, ya que, si seleccionan que no trabajan en RRHH, PRL o son *CEOs* de empresas, la encuesta finaliza.

- Inteligencia emocional y riesgos psicosociales

Seguidamente de los datos sociodemográficos, encontramos la parte fundamental del cuestionario, en la que se pregunta por la percepción de las prácticas emocionalmente inteligentes y su relación con la regulación de los riesgos psicosociales en el trabajo. Tras revisar la bibliografía, encontramos que no existía una escala que preguntara por la percepción de estas prácticas, por lo que procedimos a redactar un cuestionario ad-hoc, en el cual preguntamos acerca de la percepción y el uso de las prácticas emocionalmente inteligentes en la empresa y su relación con los riesgos psicosociales.

Los ítems correspondientes a las prácticas emocionalmente inteligentes han sido extraídos de diferentes estudios científicos. Los ítems 1, 2, 3, 4, 13, 25 y 25 han sido extraídos de Acosta et al. (2013). Por su parte, los ítems 1, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 5, 16, 17, 24 y 25 han sido extraídos de Salanova (2009). Seguidamente, los ítems 1, 3, 4, 5, 21 y 23 surgen de Salanova et al. (2016) y los ítems 8, 9, 10 y 11 de Biedma y Medina (2014). Finalmente, el ítem 22 es extraído del estudio

de Tims, Bakker y Derks (2013), el 17 de Klein, Diaz-Granados y Salas (2009) y el 18, 19, 20 y 26 de Thomas (2017).

- Test de Inteligencia Emocional

El cuestionario finaliza con una escala de medición de la inteligencia emocional, para medir y analizar la IE presentada por los participantes del estudio y relacionarla con sus resultados obtenidos en las anteriores secciones de la encuesta. La escala de medición de la inteligencia emocional utilizada ha sido la llamada “The Assessing Emotions Scale”, propuesta en 2009 por Schutte, Malouff y Bhullar.

3.2. Proceso

La encuesta ha sido realizada a través de la plataforma *Google Forms* o cuestionarios de Google, debido a que esta plataforma permite que los encuestados la puedan rellenar desde cualquier lugar desde su móvil, *tablet* u ordenador. Nuestro público objetivo consistía en trabajadores/as técnicos del departamento de Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales o CEOs/Directores/as de empresas. El cuestionario fue distribuido a través de *LinkedIn* del 10 de diciembre de 2020 al 19 de diciembre de 2020, debido a la facilidad de filtración de la muestra objeto de estudio en esta red social.

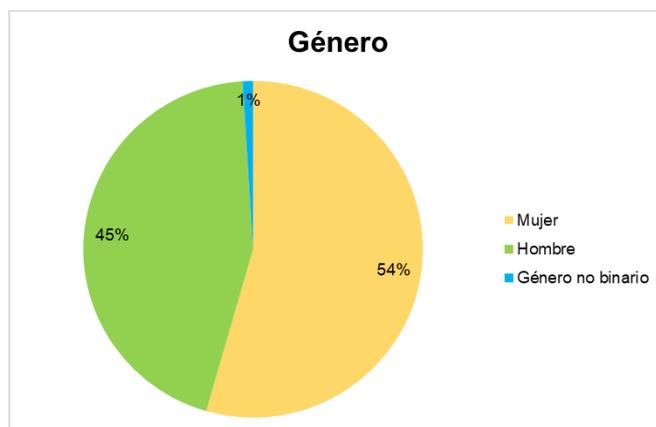
Los datos obtenidos se han analizado a través del estudio de los porcentuales de las respuestas, con la finalidad de obtener tendencias sobre las diferentes cuestiones planteadas y extraer conclusiones a través de estas tendencias y porcentajes. En el cuestionario encontrábamos una pregunta de respuesta abierta, cuyas respuestas se han analizado a través de la agrupación de respuestas similares.

3.3. Muestra

En el estudio han participado un total de 125 personas, de las cuales 101 respuestas son válidas, debido a que las 24 respuestas restantes provienen de individuos externos a la población objetivo. El cuestionario estaba diseñado para que a aquellas personas que respondieran que su puesto de trabajo no corresponde a los Recursos Humanos, la Prevención de Riesgos Laborales o la dirección o propiedad de una empresa, se les acabara el cuestionario. De esta forma, nos aseguramos de que las respuestas obtenidas y analizadas son representativas de la población objeto de estudio. Por tanto, de ahora en adelante, trabajaremos con estas 101 respuestas.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, en el estudio han participado más mujeres que hombres, aunque la diferencia es relativamente pequeña, siendo la distribución por género bastante similar y representativa. Encontramos una participación de 55 mujeres, correspondiente a un 54%; 45 hombres, correspondiente a un 45% de la muestra, y 1 persona identificada con género no binario, siendo aproximadamente un 1% de la población encuestada.

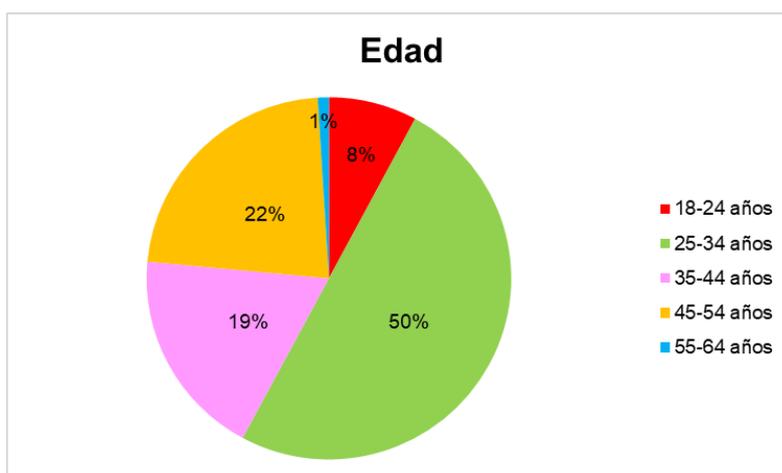
Gráfico 1. Género



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el rango de edad al que pertenecen los diferentes encuestados no es tan igualitario. Como podemos ver en el gráfico 2, han predominado los encuestados de 25-34 años, constituyendo estos la mitad de los individuos encuestados (50%). Seguidamente, aunque con diferencia, encontramos a los encuestados de 45-54 años, con una participación del 22%, y a los encuestados de 35-44 años, cuya participación ha sido del 19%. Esta participación es explicada debido a que la mayoría de los usuarios de LinkedIn, red social por la que se ha distribuido el cuestionario, tienen entre 25 y 54 años (según la fuente 99firms, s.f.). En menor participación tenemos a los individuos de 18-24 años, siendo su participación del 8% y de 55-64, siendo esta del 1%. No encontramos participantes menores de 18 años ni mayores de 64, ya que estos no se encuentran en edad de trabajar y no se incluyen en la población objetivo.

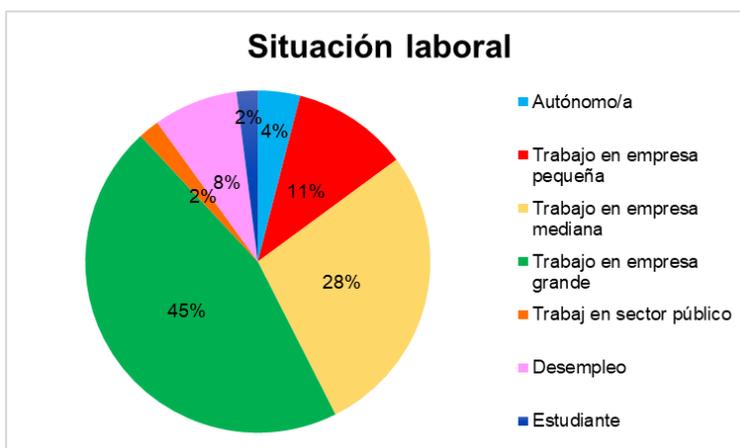
Gráfico 2. Edad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la situación laboral actual de los encuestados también encontramos notables diferencias. La gran mayoría de encuestados se encontraban trabajando en una empresa del sector privado, tanto grande (45% de los encuestados), como mediana (28% de los encuestados) o pequeña (11% de los encuestados). El resto de encuestados se encontraban actualmente en desempleo (8%), eran autónomos/as (4%), trabajaban en el sector público (2%) o eran estudiantes (2%).

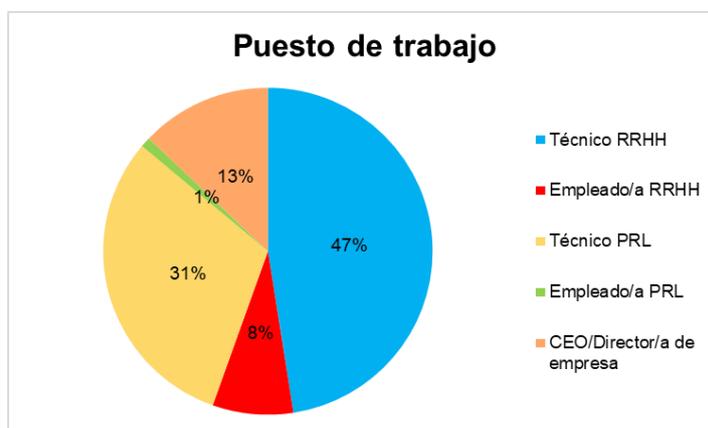
Gráfico 3. Situación laboral



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con respecto al puesto de trabajo, encontramos que la mayoría de los encuestados trabaja en el departamento de Recursos Humanos, siendo un 47% de ellos técnicos de RRHH y un 8% trabajadores/as del departamento de RRHH, sin contar los puestos administrativos, los cuales no entraban en la población objetivo. Seguidamente, un 31% de los encuestados eran técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y un 1% trabajaba en el departamento de Prevención de Riesgos Laborales, siendo estos puestos no administrativos. Finalmente, encontramos un 13% de encuestados identificados como *CEOs* o *Directores/as* de empresas.

Gráfico 4. Puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

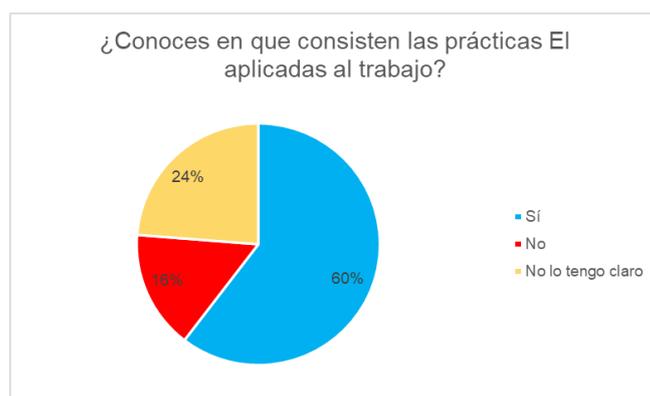
4. Resultados

De acuerdo con lo nombrado en la metodología, analizaremos los datos en consonancia con el estudio porcentual de las respuestas.

En primer lugar, encontramos los resultados referentes al conocimiento de las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo y sus beneficios. Como podemos ver en el gráfico 5, un 60% de los encuestados conoce en qué consisten las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo. Sin embargo, encontramos un 40% de encuestados que no las conoce (16%) o no lo tiene claro (24%).

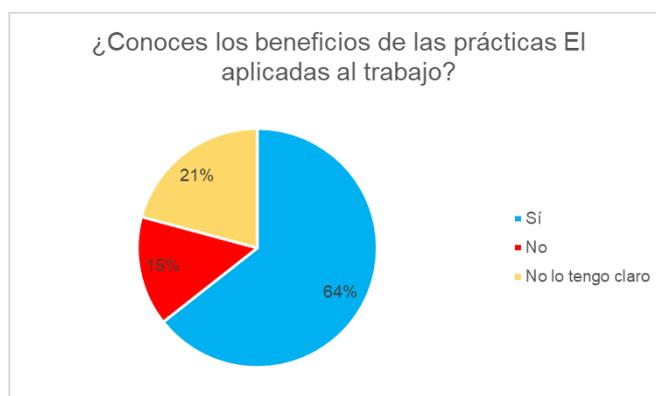
Respecto al conocimiento de los beneficios de las prácticas emocionalmente inteligentes en el trabajo, encontramos resultados muy similares a los anteriores. Un 64% de los profesionales encuestados dicen conocer los beneficios de las prácticas EI aplicadas al trabajo, mientras que un 36% dice no conocer los beneficios (15%) o no tenerlos claros (21%).

Gráfico 5. Conocimiento de las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Conocimiento de los beneficios de prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, encontramos la percepción de los encuestados, siendo estos profesionales de los RRHH, RPL o CEOs de empresas, sobre los beneficios de las prácticas emocionalmente inteligentes en el trabajo. En general, los encuestados consideran que las prácticas emocionalmente contribuyen a una gran cantidad de beneficios. Sin embargo, los encuestados consideran que los mayores efectos de las prácticas EI en el trabajo son la mejora de la salud laboral y la reducción de los riesgos psicosociales en el trabajo, ambas con un 83,2% de los encuestados respondiendo sí, y el aumento de la satisfacción laboral, con una participación del 82,2% de los participantes. Por otra parte, casi a penas la mitad de los encuestados considera que las prácticas EI mejoran las relaciones líder-subordinado (56,4%), un 64,4% considera que mejoran el rendimiento y un 68,3% considera que mejoran el desempeño laboral. Finalmente, un 3% respondió que las prácticas EI no fomentaban ninguna de las posibles respuestas.

Gráfico 7. Percepción de los beneficios de las prácticas EI en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, propusimos una serie de prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo y a la gestión de los recursos humanos y pedimos que los encuestados respondieran si aplicaban estas prácticas siempre, solo a veces, o no las aplicaban en su día a día. En los resultados obtenidos podemos ver diferentes tendencias, siendo algunas prácticas usadas mayoritariamente y otras que la muestra de estudio no suele aplicar nunca.

Respecto a las prácticas EI más usadas, encontramos la escucha activa de los empleados, con un 71% de los encuestados que dice aplicar esta práctica siempre, una comunicación directa, abierta y transparente, en la cual el porcentaje de encuestados que la aplica siempre es del 68% y el fomento de la autonomía de los empleados, siendo el 65% de los encuestados los que la aplican siempre.

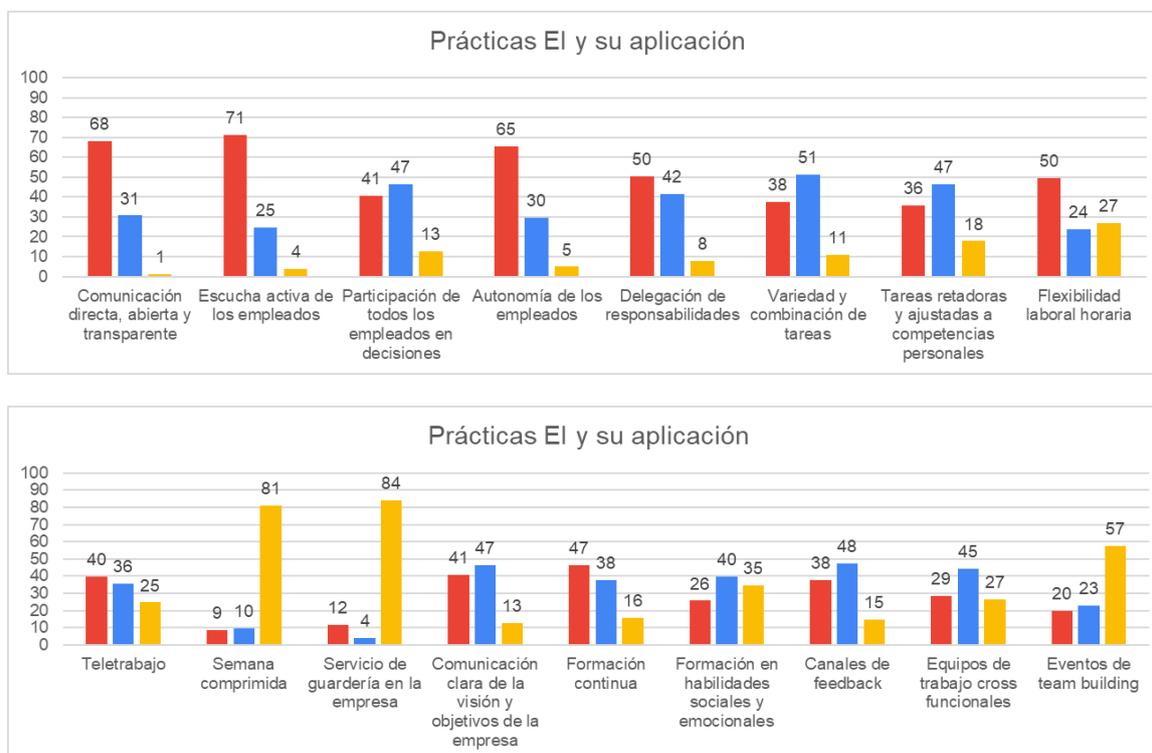
Sin embargo, el resto de prácticas EI solo son aplicadas siempre por la mitad o menos de la mitad de los encuestados. Siguiendo de mayor a menor aplicación, encontramos la práctica consistente en la delegación de responsabilidades, la cual el 50% de los encuestados la utiliza siempre, el 42% a veces y el 8% nunca; la flexibilidad horaria, la cual es aplicada en el día a día por el 50% de los encuestados; a veces por el 24% pero el 27% no la aplica nunca, constituyendo esto más de un cuarto de la muestra.

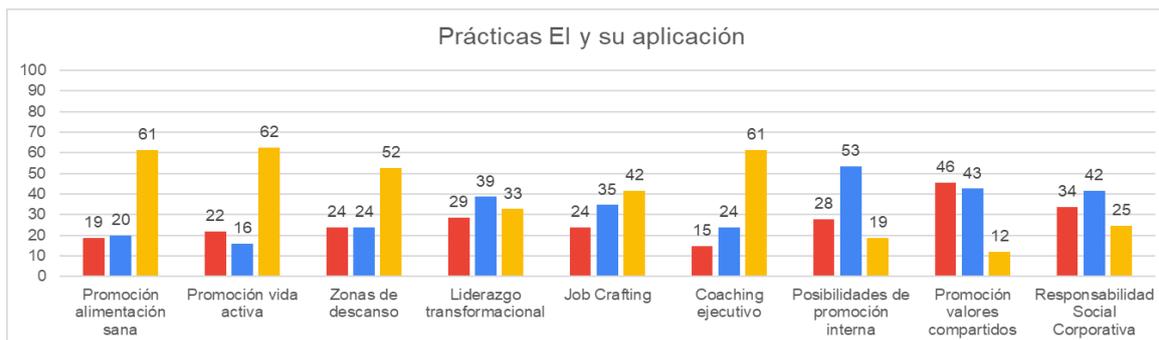
Finalmente, encontramos un número relativamente alto de prácticas que más de la mitad de los encuestados dice no aplicar nunca. Hemos de tener en cuenta que la muestra encuestada

corresponde al personal encargado de la aplicación de estas prácticas (responsables de RRHH, PRL y CEOs de empresas). La práctica menos utilizada es la oferta del servicio de guardería en la empresa, siendo casi la totalidad de encuestados (84%) los que no la aplican. Muy cerca le sigue la semana comprimida de cuatro días, es decir, trabajar de lunes a jueves, la cual no aplica el 81% de los encuestados. De esta forma, vemos que aquellas prácticas menos utilizadas son las relacionadas con la conciliación familiar y laboral. Seguidamente, encontramos la promoción de la vida activa y la promoción de una alimentación sana, las cuales no aplican nunca el 62% y el 61% de los encuestados, respectivamente. Finalmente, el resto de prácticas que más de la mitad de encuestados no aplica nunca son la oferta de coaching ejecutivo, siendo el 61% los encuestados que no la aplican; la celebración de eventos de *team building*, siendo el 57%, y la oferta de zonas de descanso para empleados, con un 52% que no aplica esta práctica.

Podríamos concluir con que el resto de prácticas reciben un tercio de participación de los encuestados por cada opción, siendo un tercio los que las aplican siempre, un tercio los que las aplican a veces y un tercio los que no las aplican nunca. En el gráfico 8 podemos ver los resultados de cada una de las prácticas EI seleccionadas.

Gráfico 8. Prácticas EI y su aplicación





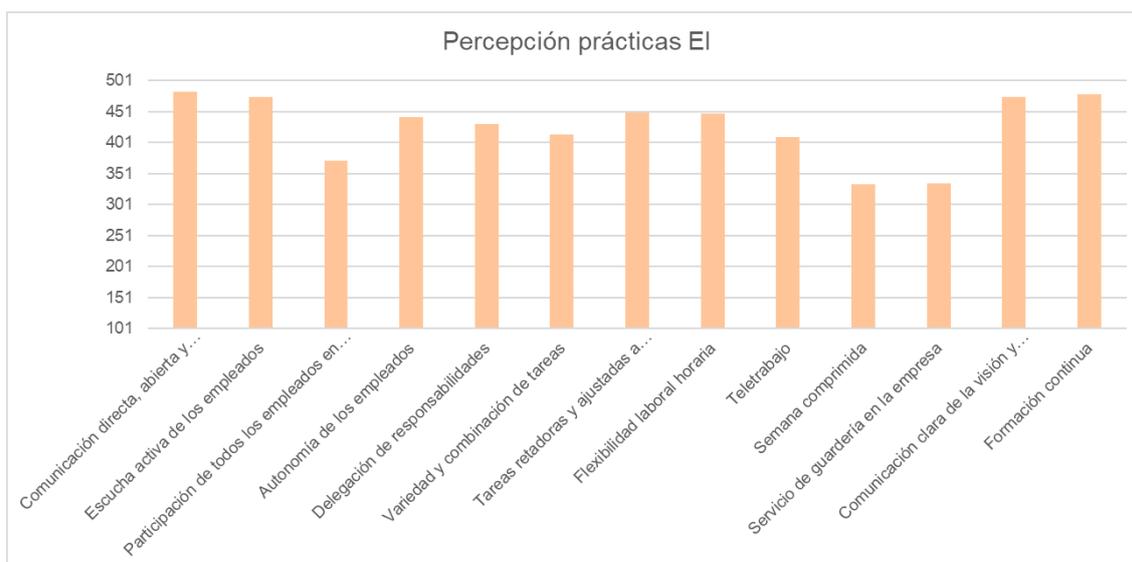
Fuente: Elaboración propia

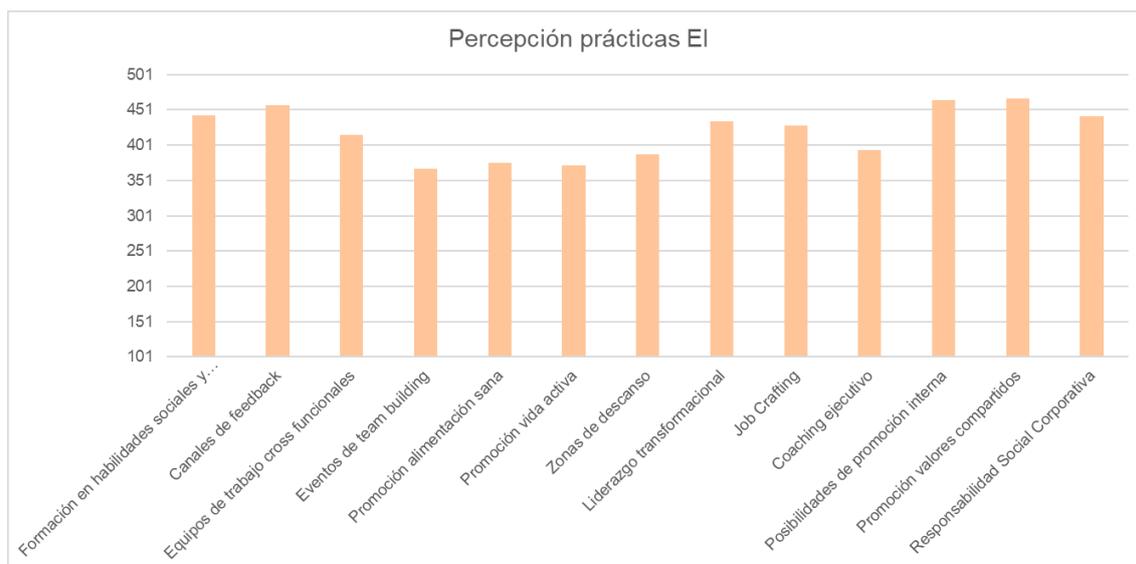
Seguidamente, pedimos a los encuestados que valorarán las prácticas emocionalmente inteligentes presentadas según la percepción que tuvieran de su eficacia y relevancia en el trabajo, independientemente de que las aplicaran o no. En los siguientes gráficos podemos apreciar los resultados obtenidos. La puntuación era del 1 al 5, es por eso que el mínimo es 101 y el máximo 505.

Podemos observar que las prácticas mejor valoradas por la muestra de estudio son una comunicación directa, abierta y transparente; la formación continua, la escucha activa de todos los empleados, la promoción de los valores compartidos y las posibilidades reales de promoción interna.

Por otro lado, aquellas prácticas peor valoradas por los encuestados, con más de 100 puntos menos que las prácticas con mayores puntuaciones, son la semana comprimida (lunes-jueves), el servicio de guardería en la empresa, los eventos de team-building, la participación de todos los empleados en la toma de decisiones y la promoción de la vida activa y la alimentación sana, correspondiendo con aquellas prácticas cuya aplicación es menor.

Gráfico 9. Percepción prácticas EI





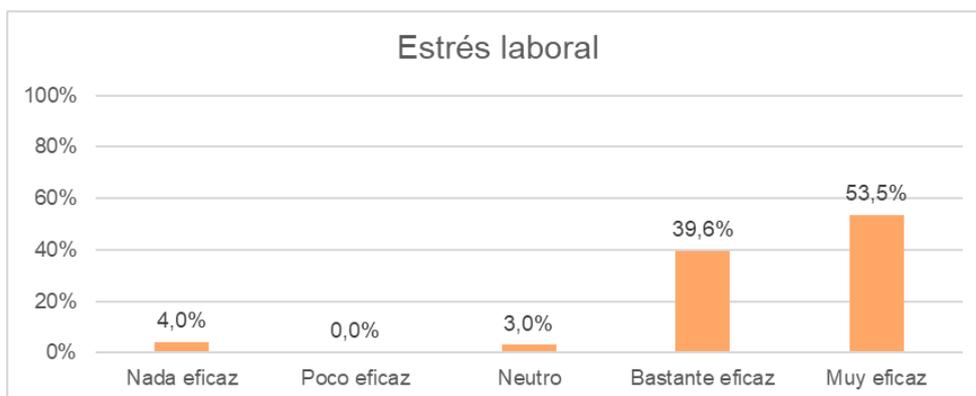
Fuente: Elaboración propia

Tras analizar los resultados relacionados con las prácticas emocionalmente inteligentes, su aplicación y su percepción por la muestra de estudio, nos encontramos con los datos relativos a la percepción de la relación de las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo y su relación con los riesgos psicosociales del trabajo.

En los siguientes gráficos podemos ver los resultados obtenidos. Encontramos que más de la mitad de los encuestados consideran las prácticas emocionalmente inteligentes muy eficaces para reducir o modular el estrés laboral, con un 53,5% de encuestados que las consideran muy eficaces y un 39,6% que las consideran bastante eficaces; el síndrome de *burnout*, con un 60,4% que las considera muy eficaces, y el conflicto familia-trabajo o la conciliación familiar y laboral, con un 59,4% de encuestados que las considera muy eficaces.

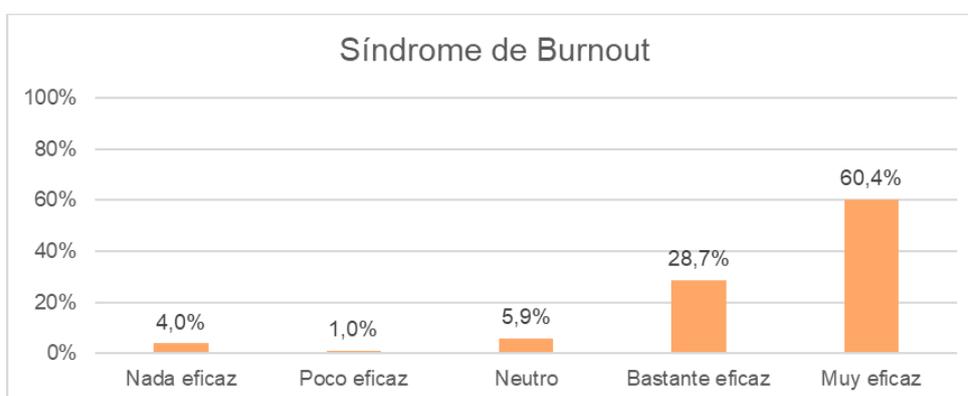
Sin embargo, encontramos resultados diferentes en relación con el acoso laboral, tanto psicológico como sexual. Solo el 39,6% de los encuestados consideran las prácticas emocionalmente inteligentes muy eficaces para reducir el acoso psicológico laboral o *mobbing*, el 34,7% las considera bastante eficaces, pero el 16,8% no las considera ni eficaces ni no eficaces y el 9% no las considera eficaces (poco eficaz o nada eficaz). Esta diferencia es aún mayor en el acoso sexual en el trabajo, en el cual solo el 36,6% de los encuestados considera las prácticas EI muy eficaces, el 27,7% las considera bastante eficaces y el 17,8% no las considera ni eficaces ni no eficaces. En este caso, es un 17,8% los encuestados que no consideran estas prácticas eficaces (poco o nada eficaces).

Gráfico 10. IE y estrés laboral



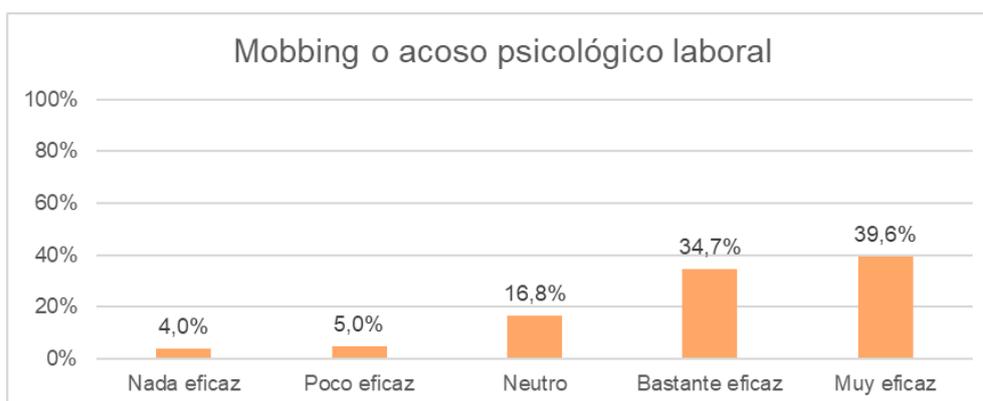
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. IE y Síndrome de Burnout



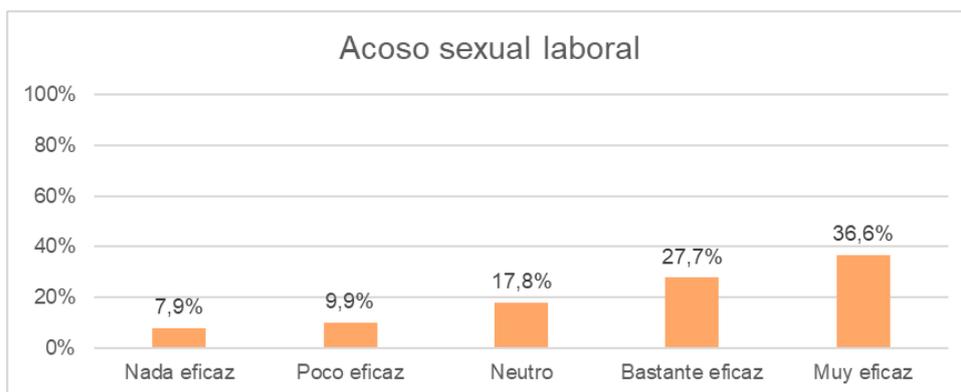
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. IE y mobbing



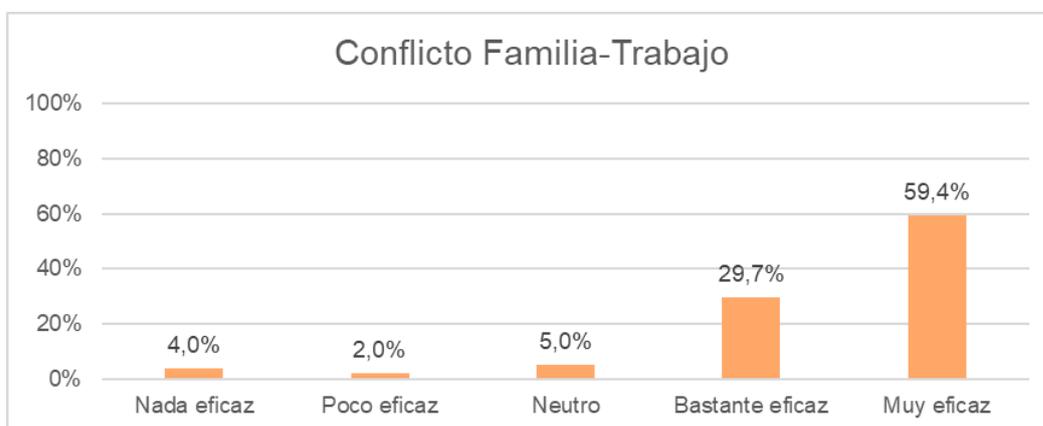
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. IE y acoso sexual laboral



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. IE y conflicto Familia-Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, planteamos una pregunta abierta en la cual pedíamos la opinión de los responsables de RRHH, PRL y CEOs de empresas sobre la siguiente pregunta: “Si las prácticas de IE actúan como reguladores de los riesgos psicosociales, ¿Cuál crees que es la razón de que la prevalencia de estos haya aumentado durante los últimos años?”. Al ser una pregunta abierta, recogimos una gran variedad de respuestas. Sin embargo, agrupamos aquellas más afines y similares y encontramos que muchos de los encuestados coincidían en sus respuestas, creando así diferentes tendencias.

En primer lugar, la razón del aumento de los riesgos psicosociales más frecuente entre los encuestados es el hecho de que en la realidad las prácticas emocionalmente inteligentes no se aplican en las empresas o no se aplican correctamente. El 34,65% de los encuestados considera que no se les da la suficiente importancia a estas prácticas en el trabajo, se consideran prácticas *soft* o no primordiales o se aplican de manera incorrecta.

Otras respuestas consideran que la razón principal del aumento de los riesgos psicosociales a pesar de tener las herramientas emocionalmente inteligentes a disposición de las empresas es el bajo compromiso de los directores o CEOs con estas prácticas y con la salud de los

trabajadores. Al menos 7 encuestados afirmaron esta razón. Siguiendo esta línea, otra de las respuestas recurrentes, con al menos 4 participantes coincidentes en su respuesta, fue el hecho de que en las empresas y en la mente de los/as CEOs aún predomina un pensamiento retrógrado en el que el aumento de la productividad es más importante que la salud mental de los/as empleados/as. Algunas respuestas de técnicos de RRHH y PRL también han coincidido con que la mayoría de prácticas EI expuestas en el formulario no dependen del departamento de RRHH, sino de la gerencia y los CEOs de la empresa, por lo que no está en su mano aplicar la inteligencia emocional a pesar de que ellos estén dispuestos. Esto puede resultar incongruente, ya que una de las funciones del departamento de RRHH y PRL es la aplicación de prácticas organizacionales que reduzcan los riesgos en el trabajo y fomenten el bienestar y satisfacción laboral.

Por otra parte, encontramos que, al menos 16 encuestados consideran que el aumento de los riesgos psicosociales es producido por condiciones externas, como el ritmo de vida llevado actualmente, la mayor carga de trabajo, la precariedad laboral, la situación de pandemia en la que nos encontramos, la situación económica, etc. También encontramos algunos encuestados que consideran que a los riesgos psicosociales se les está dando una mayor importancia o, al menos, se están midiendo más, con el consecuente aumento en los datos de prevalencia. Siguiendo esta línea de razones externas, también hemos encontrado cohesión entre algunas respuestas que argumentaban que los escenarios en los que se ha visto envuelta la situación y paradigma laboral en los últimos años ha avanzado mucho más deprisa que la aplicación de estas prácticas y la adaptación al cambio de las empresas, por lo que aún queda mucho por avanzar en este campo.

Finalmente, con el fin de dar respuesta a nuestra cuarta hipótesis, la cual establecía que a mayor inteligencia emocional en el individuo mayor sería el conocimiento, aplicación y percepción de las prácticas emocionalmente inteligentes en el trabajo y su relación con los riesgos psicosociales en el trabajo, analizamos la inteligencia emocional de los encuestados a través de la escala *The Assessing Emotions Scale* (Schutte, Mallouf y Bhullar, 2009). Los resultados obtenidos que sí que existen diferencias significativas entre aquellas personas con un nivel mayor de IE y aquellas con un nivel menor. Los resultados pueden observarse en la tabla correspondiente al gráfico 15, la cual encontramos más abajo.

En primer lugar, calculamos la inteligencia emocional de cada uno de los encuestados e hicimos dos grupos, aquellos que tenían mayores niveles de IE y aquellos que tenían los niveles más bajo dentro de la muestra de estudio. Como el máximo posible era 160 y el mínimo obtenido fue 101, clasificamos aquellos con un nivel de IE igual o superior a 140 como el grupo de la IE mayor y aquellos encuestados con IE igual o menor que 120 como el grupo de la IE menor. Seguidamente, analizamos las diferencias presentes entre ambos grupos según una serie de factores y elementos de la encuesta.

En primer lugar, buscamos analizar si existían diferencias significativas entre aquellos con IE mayor y aquellos con IE menor respecto al conocimiento de las prácticas de IE aplicadas al trabajo y sus beneficios, y descubrimos que sí. Los resultados muestran que el 77,8% de los encuestados con niveles de IE altos conocen tanto estas prácticas como sus beneficios. Sin embargo, es solo el 46,2% de los encuestados con niveles de IE menores los que conocen estas prácticas y el 50% los que conocen sus beneficios.

Seguidamente, analizamos la relación entre IE y aplicación de las prácticas EI en el trabajo y descubrimos que también existen diferencias significativas. El análisis consistió en calcular aquellas personas que, de las 26 prácticas propuestas, utilizaban más prácticas EI siempre de las

que no utilizaban nunca. Por grupos, el 61,1% de los encuestados con mayor nivel de IE aplican en su organización más prácticas EI siempre de las que no aplican nunca, siendo solo el 30,76% de estos los encuestados con niveles de IE menores.

A continuación, quisimos analizar si existían diferencias significativas en la percepción de la eficacia y relevancia de estas prácticas dependiendo de los niveles de IE de los encuestados y, de nuevo, obtuvimos diferencias relevantes. En esta pregunta, se pedía a los encuestados que puntuaran las 26 prácticas EI propuestas mediante una escala del 1 al 5 según su percepción de la eficacia de estas. Por tanto, la puntuación máxima posible era de 130. De esta forma, consideramos que aquellos que las puntuaran con una puntuación total igual o mayor que 110 serían aquellos cuya percepción es mayormente positiva sobre estas prácticas, según nuestro criterio. Por tanto, los resultados muestran que el 83,33% de los encuestados con niveles de IE altos perciben las prácticas EI en el trabajo con una puntuación de 110 o mayor, pero tan solo el 34,6% de los encuestados con niveles de IE menores les daban esta puntuación.

Finalmente, quisimos analizar si existe una relación entre niveles de IE y la percepción de las prácticas EI en su relación con la modulación de los riesgos psicosociales en el trabajo. A pesar de que encontramos diferencias, no las consideramos representativas, ya que fueron menores que las anteriores. Siguiendo el mismo método anterior, la puntuación máxima de la percepción de la relación entre las prácticas EI y los riesgos psicosociales en el trabajo era de 25, por lo que consideramos que aquellos participantes cuya puntuación total fuera de 20 o más percibían las prácticas de manera positiva. Los resultados nos muestran que el 94,4% de los encuestados con niveles altos de IE percibían positivamente las prácticas EI para reducir o regular los riesgos psicosociales en el trabajo, pero este dato era del 73% en los encuestados con niveles menores de IE.

Gráfico 15. Mayores niveles de IE y prácticas EI

NIVELES MAYORES DE IE						
IE	Conocimiento de las prácticas EI	Conocimiento de los beneficios de las prácticas EI	Prácticas EI aplicadas Siempre	Prácticas EI no aplicadas	Percepción prácticas EI	Percepción prácticas EI-Riesgos Psicosociales
Máximo: 155			Máximo: 26	Máximo: 26	Máximo: 130	Máximo: 25
154	No lo tengo claro	No lo tengo claro	7	8	121	19
150	Sí	Sí	1	8	106	25
145	Sí	Sí	13	4	115	20
146	Sí	Sí	9	3	123	25
145	Sí	Sí	13	4	115	20
146	Sí	Sí	23	1	126	25
140	Sí	Sí	9	11	110	25
142	No lo tengo claro	No lo tengo claro	12	6	121	25
144	Sí	Sí	8	8	122	24
145	Sí	Sí	13	4	115	20
140	Sí	Sí	13	6	109	23
152	No	No	22	0	125	25
143	No lo tengo claro	No	5	9	116	25
140	Sí	Sí	12	4	123	25
143	Sí	Sí	9	9	125	24
145	Sí	Sí	11	7	118	23
144	Sí	Sí	10	9	92	23
142	Sí	Sí	0	26	121	25
RESULTADOS (en %)	77,8	77,8	61,1 (más siempre que nunca)		83,3 (mayor o igual que 110)	94,44 (mayor o igual que 25)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Menores niveles de IE y prácticas EI

NIVELES MENORES DE IE						
IE	Conocimiento de las prácticas EI	Conocimiento de los beneficios de las prácticas EI	Prácticas EI aplicadas Siempre	Prácticas EI no aplicadas	Percepción prácticas EI	Percepción prácticas EI- Riesgos Psicosociales
118	Sí	No lo tengo claro	8	11	106	23
116	Sí	Sí	22	4	104	25
119	No	No	8	9	107	23
120	No	No	5	6	102	21
104	No	No	4	8	103	18
104	Sí	Sí	11	6	73	15
120	No lo tengo claro	Sí	12	8	110	21
103	Sí	Sí	8	9	99	13
120	Sí	Sí	2	17	101	25
116	No lo tengo claro	Sí	16	3	109	20
119	Sí	Sí	13	4	99	17
116	No lo tengo claro	No lo tengo claro	11	6	89	15
111	No lo tengo claro	No lo tengo claro	4	17	90	18
116	Sí	Sí	13	3	81	16
101	Sí	Sí	13	3	118	24
112	No	No	4	13	112	22
114	Sí	Sí	4	13	119	25
119	Sí	Sí	1	9	130	25
119	No	No lo tengo claro	3	13	99	20
106	No lo tengo claro	No lo tengo claro	6	8	117	23
106	No lo tengo claro	No lo tengo claro	6	8	117	23
114	Sí	Sí	4	21	98	20
110	No	No	7	7	104	22
112	Sí	Sí	7	9	114	25
112	No lo tengo claro	No lo tengo claro	6	10	111	25
119	No	No	8	9	107	23
RESULTADOS (en %)	46,2	50,0	30,76 (más siempre que nunca)		34,61 (mayor o igual que 110)	73 (mayor o igual que 20)

Fuente: Elaboración propia

5. Discusión de resultados

Nuestro primer objetivo consistía en el análisis de la evolución de la inteligencia emocional en el ámbito laboral, el análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevalencia y el análisis de la relación existente entre inteligencia emocional y riesgos psicosociales en el trabajo. Los resultados a estos objetivos los encontramos a través de la revisión de la literatura existente acerca de dichos temas. A través de la revisión de la literatura llegamos a la conclusión de que el concepto de inteligencia emocional ha estado presente en nuestra sociedad desde 1920, cuando se empezaron a mencionar modelos de inteligencia no cognitiva, sino emocional o relacional. Sin embargo, no fue hasta 1995 cuando la expansión del concepto de inteligencia emocional aumentó de forma importante, con la publicación del libro “Inteligencia Emocional” de David Goleman (1995). Por su parte, la aplicación de la inteligencia emocional en el trabajo comenzó a ser visible gracias a diversas publicaciones de Goleman como *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) y *La inteligencia emocional en el trabajo* (2001). El conocimiento y aplicación de la inteligencia emocional a la vida laboral también ha sido posible gracias al cambio de paradigma que ha sufrido el departamento de Recursos Humanos, dejando de ser considerado como un departamento meramente proclamador de órdenes y recompensas monetarias a los trabajadores para convertirse en un departamento que vela por la salud física y mental y el bienestar de los trabajadores, considerándolos un recurso de valor estratégico que, gracias a la gestión del talento y la satisfacción laboral, puede marcar la diferencia entre el éxito y fracaso de una empresa.

Por otra parte, la prevalencia de los riesgos psicosociales en el trabajo ha aumentado considerablemente durante los últimos años, a medida que estos han sido mayormente conocidos, medidos y asignados una mayor importancia. Además, en nuestro cuestionario también obtuvimos razones por las cuales los riesgos psicosociales han aumentado durante los últimos años. En primer lugar, una gran cantidad de encuestados consideraba la precariedad laboral y económica que vivimos actualmente como una de las razones del aumento de estos riesgos. Otra gran cantidad de encuestados consideraba que las nuevas formas de organización del trabajo y los ritmos de trabajo con los que nos encontramos actualmente favorecen la aparición y el aumento de estos riesgos, sobre todo del estrés laboral y la dificultad de conciliación familiar y laboral. Comparando las respuestas obtenidas en el cuestionario con los datos encontrados durante la revisión de la literatura, encontramos notables semejanzas respecto a este último punto. Siguiendo a Artazcoz (2002) y a Ceballos, Valenzuela y Paravic (2014) las nuevas formas de organización del trabajo, junto con el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías y la naturaleza de las relaciones sociolaborales actuales han producido la transición de los riesgos laborales tradicionales (físicos y biológicos) a los riesgos laborales de carácter psicosocial.

Al final de nuestro marco teórico y dando respuesta a nuestra primera hipótesis encontramos la relación entre inteligencia emocional, en forma de prácticas emocionalmente inteligentes, y riesgos psicosociales en el trabajo. Hemos podido ver, uno a uno, como la inteligencia emocional puede ayudar a modular los distintos riesgos psicosociales. Los diferentes estudios revisados muestran evidencia de que la aplicación de la inteligencia emocional en la empresa puede ayudar a regular los riesgos psicosociales. Cabe decir que estos riesgos no son regulados o reducidos simplemente mediante la aplicación de este tipo de prácticas, sino que estas prácticas deben ser complementadas con unas condiciones laborales seguras y garantizadoras de un nivel

de vida adecuado. Respecto al estrés y el *burnout* laboral hemos encontrado claras evidencias y múltiples estudios que muestran el éxito de las prácticas emocionalmente inteligentes en la elección de técnicas adecuadas del afrontamiento del estrés y en el fomento del *eustrés* y la reducción del *distrés*, así como un mejor afrontamiento a situaciones estresantes o desgastantes, como los estudios propuestos en nuestra revisión de la bibliografía, siendo algunos de ellos los de Martínez, Piqueras e Inglés (2011) y Limonero, Tomás, Fernández y Gómez (2004). Para el resto de riesgos psicosociales, los estudios realizados hasta el momento son menores en cantidad, debido en gran parte a la reducida investigación sobre estos (acoso psicológico y sexual laboral y conflicto Familia-Trabajo) y a la falta de información de la prevalencia real de acoso en las empresas, debido a la dificultad en su medición real. Sin embargo, aquellos estudios existentes demuestran una relación positiva entre la reducción de estos y las prácticas emocionalmente inteligentes. De esta forma, damos respuesta a nuestra **primera hipótesis** (H_1 : las prácticas emocionalmente inteligentes y enfocadas a la psicología positiva en las organizaciones actúan como moduladores de los riesgos psicosociales en el trabajo) y concluimos en que la hipótesis se cumple, y las prácticas emocionalmente inteligentes son capaces de actuar como reguladores de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Sin embargo, los resultados obtenidos a través del estudio y cuestionario realizado no nos muestran resultados tan esperanzadores como los obtenidos tras la revisión de la literatura. En primer lugar, nos encontramos con que, a pesar de que más de la mitad de la muestra de estudio conoce las prácticas organizacionales emocionalmente inteligentes y sus beneficios, existe un desconocimiento de estas por parte de los mandos encargados de su aplicación y de la gestión de la salud mental de los trabajadores. Un 40% de los encuestados coincide en no conocer dichas prácticas o no tener claro su conocimiento hacia ellas; mientras que un 36% no conoce sus beneficios o no tiene claro cuáles son. A pesar de no suponer mayoría, son porcentajes importantes, teniendo en cuenta nuestra muestra de 101 participantes y, sobre todo, teniendo en cuenta que hablamos de los responsables de la aplicación de estas prácticas. Por tanto, este resultado da respuesta a nuestra **segunda hipótesis** (H_2 : Los responsables de aplicar las prácticas emocionalmente inteligentes en la organización (siendo estos técnicos de RRHH, PRL y CEOs) no tienen un buen conocimiento de estas y de sus beneficios y, por tanto, no pueden (no saben) medir su impacto y aplicarlas). A pesar de que la hipótesis no se cumple al 100%, ya que no encontramos mayoría en la opción de desconocimiento de las respuestas, sí que consideramos que son números importantes y que, si el 40% de los encuestados no conoce dichas prácticas, no es posible que pueda aplicarlas en su día a día, ni introducirlas en sus planes de prevención y reducción de riesgos psicosociales. Esto se debe al hecho de que hoy en día mucha gente habla de inteligencia emocional e incluye la inteligencia emocional en sus discursos divulgativos y motivadores, pero, sin embargo, no existe una formación real en esta y la mayoría de conocimientos que se enseñan en la educación que siguen los responsables de RRHH y PRL son administrativos y no orientados hacia la psicología y el bienestar laboral. Esto nos lleva a pensar que, si existe un desconocimiento de las prácticas organizacionales EI en los individuos encargados de su aplicación, mayor desconocimiento existirá entre la población en general, cuyo puesto de trabajo no trata la aplicación de estas prácticas.

Los resultados que a continuación discutiremos son aquellos relativos a la aplicación y percepción de las prácticas EI, y su relación con los riesgos psicosociales, con el fin de dar respuesta a nuestra **tercera** (H_3 : Los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa no perciben como efectivas las prácticas emocionalmente inteligentes) **y cuarta hipótesis** (H_4 : Los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa no perciben como efectivas las prácticas emocionalmente inteligentes para la regulación de los riesgos psicosociales relativos al trabajo).

En primer lugar, discutiremos los resultados obtenidos respecto a la aplicación de las 26 prácticas emocionalmente inteligentes propuestas, las cuales coinciden con las prácticas emocionalmente inteligentes expuestas en el marco teórico. Lo primero que encontramos son grandes diferencias entre unas y otras, por tanto, no podemos afirmar de manera general si las prácticas emocionalmente inteligentes se aplican en el día a día o si, al contrario, estas no son aplicadas y se prefiere gestionar a los recursos humanos mediante otro tipo de prácticas más tradicionales. Aquello que sí que podemos exponer son aquellas prácticas mayormente utilizadas por los responsables de la gestión de los recursos humanos y de la prevención de los riesgos laborales y aquellas que, de momento, no se utilizan.

Tal y como hemos visto en la sección de resultados, aquellas prácticas aplicadas siempre por la mayoría de los encuestados en sus respectivas empresas son las relacionadas con la comunicación (comunicación abierta y escucha activa) y las relacionadas con la autonomía y delegación de responsabilidades. Al igual que hemos afirmado anteriormente, estas prácticas fomentan la motivación de los empleados y mejoran las relaciones sociales entre compañeros y entre líder y subordinados. Otra de las prácticas mayormente utilizada es la promoción de los valores compartidos de la empresa, fomentando la sensación de pertenencia a la empresa y aumentando el *engagement*, el cual, como hemos repasado en el marco teórico, fomenta el compromiso organizacional de los trabajadores y actúa como antídoto ante el síndrome de *burnout*. Esto demuestra que nos dirigimos hacia un enfoque organizacional donde la salud laboral se convierte en un objetivo empresarial, característica de las empresas saludables que encontramos en nuestro marco teórico, en el que se vela por el bienestar de los empleados y el sentido de unión y pertenencia a la empresa.

Por otra parte, encontramos prácticas que, a pesar de no ser aplicadas siempre, son aplicadas a veces por los participantes de la encuesta. El posible problema y limitación de esta opción de respuesta es que no conocemos el grado de aplicación real de estas prácticas, ya que “a veces” puede significar desde casi siempre hasta casi nunca. Entre estas prácticas encontramos la participación de todos los empleados en la toma de decisiones, la asignación de variedad de tareas y de tareas retadoras y ajustadas a las competencias y recursos de cada individuo y el desarrollo de canales de *feedback*. Seguimos por la línea de prácticas que fomentan la motivación y compromiso organizacional, así como la satisfacción laboral. Respecto a la asignación de tareas variadas, retadoras y ajustadas a los recursos y competencias personales y laborales, nos encontramos delante de una práctica emocionalmente inteligente capaz de actuar como reductora del estrés laboral. Siguiendo esta línea de prácticas aplicadas a veces, encontramos la comunicación clara de la visión y los objetivos de la empresa y las posibilidades de promoción interna, esta última generadora de compromiso organizacional y *engagement*.

Sin embargo, encontramos ocho prácticas cuya aplicación es nula por parte de los participantes del estudio, es decir, nunca aplican estas prácticas. Coincidentes con las prácticas más innovadoras y modernas, nos encontramos con que casi la totalidad de la muestra no ofrece la posibilidad de trabajar semana comprimida ni el servicio de guardería en la empresa, siendo estas prácticas reguladoras y beneficiosas para la conciliación laboral y familiar, uno de los riesgos psicosociales estudiados en esta investigación. Estos resultados se explican a través de la “cultura del presentismo” presente en España y de la cual hemos hablado anteriormente, a pesar de que los resultados de las prácticas de teletrabajo y flexibilidad laboral horaria sean más alentadores. Como hemos nombrado en nuestro marco teórico, en España todavía vivimos en una “cultura del presentismo”, donde se mide la productividad de los empleados por la cantidad de horas trabajadas en vez de por los resultados obtenidos. Es por ello que la semana laboral de cuatro días todavía no es una opción en España. Esto se explica también a través de una de las

respuestas que hemos obtenido en el cuestionario en la que algunos encuestados consideraban que los *CEOs* y Directores de empresas seguían centrados y dirigían sus acciones hacia el aumento de los niveles de productividad laboral y no hacia el bienestar de los trabajadores. Al considerar que la productividad se mide y se correlaciona positivamente con el número de horas que un empleado ocupa en su puesto de trabajo, se pierden muchas prácticas que pueden mejorar la productividad laboral, como la semana comprimida. Según un estudio realizado por la empresa Perpetual Guardian realizado en 2018, tras experimentar dos meses aplicando la jornada laboral de cuatro días, los empleados mejoraron notablemente su energía, creatividad y eficacia, al fomentar la conciliación (Terrassa, 2019). Sin embargo, seguimos considerando que cuantas más horas se trabajen mejor será para los resultados organizacionales y, por tanto, nos cuesta ver la semana comprimida como una opción.

Otra de las prácticas que disfruta de un mayor número de encuestados que no la aplican nunca es el *coaching* ejecutivo. Esto puede resultar un poco sorprendente debido a que, como hemos visto en el marco teórico, la figura del líder es una de las bases primordiales para una empresa saludable y emocionalmente inteligente. También como hemos expuesto en nuestra revisión de la bibliografía, según Goleman (1995), las competencias de la inteligencia emocional pueden aprenderse y entrenarse y, tal y como veremos a continuación, las personas emocionalmente inteligentes son más propensas a aplicar prácticas organizacionales saludables. Por tanto, el *coaching* ejecutivo o la formación de los/as líderes en estas áreas es clave para el desarrollo de empresas positivas y saludables, a pesar de que, según los resultados de nuestra muestra de estudio, sea una de las técnicas menos usadas. Otras de las técnicas menos aplicadas por nuestros encuestados son la promoción de una vida sana y saludable, haciendo referencia a la oferta de servicio de comedor y cafetería saludable, fruta gratis para los empleados, servicios o descuentos en el gimnasio, etc. y la habilitación de zonas de descanso para los trabajadores. Es decir, aquellas prácticas saludables y beneficiosas para el bienestar del empleado pero que no tienen una relación directa con el trabajo. Finalmente, las otras dos prácticas mayormente nunca utilizadas son los eventos de *team building* y el *job crafting*, ambas prácticas muy novedosas para las empresas españolas tradicionales. Encontramos dos razones por las cuales estas prácticas El resultan ser las menos aplicadas y, como veremos a continuación, también las peor percibidas. En primer lugar, en España todavía vivimos en una cultura empresarial tradicional, a pesar de que las nuevas generaciones empiecen a aportar un aire fresco e innovador a la función de RRHH. Sin embargo, estas prácticas tan novedosas todavía se ven muy lejanas y su aplicación nos genera respeto y reparo. La segunda razón de estos resultados consiste en que estas prácticas pueden verse como prácticas no vinculadas directamente con los objetivos y resultados organizacionales y, por tanto, no se invierte en su investigación y aplicación. Pueden considerarse prácticas secundarias, adicionales o complementarias en las cuales no vale la pena invertir en situaciones de crisis como las que vivimos actualmente, sin tener en cuenta de que este tipo de prácticas El son las que ayudarán a las empresas y sus recursos humanos a adaptarse y salir adelante en una situación de crisis, convirtiéndolas en empresas saludables y resilientes.

Encontramos resultados similares en cuanto a la percepción de los encuestados respecto a las 26 prácticas presentadas y su relevancia o eficacia en la empresa. Aquellas prácticas mayormente aplicadas son las mejor valoradas por los encuestados y viceversa. Esto nos demuestra que no existe una intención de aplicación futura de las prácticas que actualmente no se aplican en el día a día, ya que la percepción de los responsables de su aplicación sobre ellas es de baja relevancia o efectividad. Sin embargo, encontramos una discrepancia entre los resultados de aplicación y percepción de las prácticas. La participación de todos los empleados en la toma de decisiones, práctica aplicada mayoritariamente “a veces” pero que muy pocas

veces ha recibido la contestación de “nunca”, es una de las peor valoradas, con resultados similares a varias prácticas no aplicadas nunca.

Los anteriores resultados nos dan respuesta a la **tercera hipótesis** del estudio (H₃: Los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa no perciben como efectivas las prácticas emocionalmente inteligentes). Encontramos una respuesta ambigua a esta hipótesis, con prácticas emocionalmente inteligentes altamente valoradas por los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales y prácticas emocionalmente saludables muy poco valoradas por los mismos.

Respecto a la **cuarta hipótesis** (H₄: Los responsables de la reducción de los riesgos psicosociales en la empresa no perciben como efectivas las prácticas emocionalmente inteligentes para la regulación de los riesgos psicosociales relativos al trabajo) el análisis de los resultados nos muestra hallazgos esperanzadores, aunque no del todo consistentes. La muestra de estudio considera las prácticas emocionalmente inteligentes muy eficaces o bastante eficaces (más del 88% de los encuestados están entre estas dos opiniones) para la modulación del estrés laboral, el síndrome de *burnout* y la conciliación familiar y laboral. Sin embargo, los resultados son diferentes respecto al acoso laboral, tanto psicológico como sexual. Los encuestados que consideran estas prácticas muy o bastante eficaces para la reducción de estos dos riesgos son menos del 75%. Los resultados van en concordancia con los hallazgos del marco teórico. Existen numerosos estudios que evidencian el papel modulador de las prácticas EI para la reducción del estrés laboral y su sucesor, el síndrome de *burnout*. Sin embargo, existen escasos estudios que demuestren evidencia en la relación positiva de las prácticas EI y el acoso, a pesar de que los haya. El acoso laboral o *mobbing* es un tema delicado y poco estudiado, debido a que un número escaso de empresas se mostrarán dispuestas a exponerse y dar información sobre los casos reales de acoso que se viven dentro de estas, y otras muchas no conocen ni saben cómo medir la prevalencia real de acoso dentro de su organización, como promueve Ovejero (2006). Al ser un fenómeno tan desconocido y poco hablado, resulta coherente que los responsables de RRHH, PRL y CEOs no consideren las prácticas EI eficaces para su reducción. Por otra parte, se suele tener la creencia de que el acoso hay que eliminarlo y castigarlo una vez ocurrido, con herramientas mucho más severas, sin tener en cuenta que la solución para su desaparición es su erradicación y prevención desde el principio, donde las prácticas EI tienen un importante papel, tanto para el *mobber* como para la víctima.

Nuestra **quinta y última hipótesis** defendía el hecho de que una de las condiciones para una buena percepción y aplicación de las prácticas EI en general y en la modulación de los riesgos psicosociales era disponer de un nivel alto de inteligencia emocional (H₅: Aquellos individuos con mayor nivel de inteligencia emocional tendrán un mayor conocimiento de las prácticas EI en el trabajo y las percibirán mejor y más eficaces que aquellos individuos con niveles menores de IE). Tras el análisis de los resultados llegamos a la conclusión de que la hipótesis se cumple, y es que aquellas personas que disponían de altos niveles de IE según la escala *The Assessing Emotions Scale* (Shutte, Malouff y Bhullar, 2009) eran más propensas al conocimiento de las prácticas EI, su aplicación y su mejor percepción, al contrario que las personas que disponían de menores niveles de IE. Como defiende Mahenthiran (2010) el autoconocimiento y la capacidad de regulación de las emociones propias y ajenas constituyen aptitudes relevantes en la capacidad de creación de ambientes de trabajo saludables y positivos por parte de los líderes. De esta forma, nuestros resultados son acordes a la evidencia científica existente. Los resultados obtenidos tienen su explicación en que, si un individuo no es capaz de conocerse a si mismo, sus capacidades y limitaciones, e identificar, entender y regular las emociones de los demás, muy difícil será que entienda la importancia del bienestar psicológico de los empleados, por lo que

no aplicará las prácticas EI mencionadas, sino que se centrará en las retribuciones monetarias para motivar a sus empleados, elemento fundamental en la salud laboral pero que debe ser acompañado con otras prácticas.

No encontramos resultados tan significativos en la relación del nivel de IE y la percepción de la relación entre las prácticas EI y la modulación de los riesgos psicosociales. Por un lado, encontramos que aquellas personas con altos niveles de IE consideraban eficaces las prácticas EI para la reducción de estos riesgos, pero también percibían positivamente estas prácticas en la regulación de los riesgos psicosociales los encuestados con niveles bajos de IE, por lo que no encontramos una respuesta significativa y clara.

Finalmente, nos encontramos con los resultados relativos a las razones, según la muestra de estudio, del aumento de la prevalencia de los riesgos psicosociales en el trabajo a pesar de disponer de las prácticas emocionalmente inteligentes. Por un lado, predominan las causas externas a la gestión de los Recursos Humanos, como la precariedad laboral y los nuevos ritmos de trabajo, además del hecho de que los riesgos psicosociales se miden más actualmente y son considerados igual de relevantes que los riesgos laborales de carácter físico. Este último resultado resulta esperanzador, puesto que si los riesgos psicosociales comienzan a medirse más y se muestra su verdadera relevancia y consecuencias se invertirá más y se pondrá mayor énfasis en su prevención y reducción.

Sin embargo, otra respuesta predominante ha sido la referente a que, a pesar de que las prácticas emocionalmente inteligentes pueden estar muy bien vistas de cara al público y su relevancia sea cada vez mayor en la sociedad actual, estas no son aplicadas en la realidad y existe una falta de compromiso de la dirección con el bienestar de los recursos humanos. Este resultado nos muestra que, a pesar de que los encuestados hayan valorado las prácticas emocionalmente inteligentes de forma positiva, quizás esto simplemente sea una estrategia de marketing y no consideran su aplicación real en sus organizaciones. A raíz de estos resultados, hemos llevado a cabo un análisis de las respuestas aportadas por los 13 CEOs participantes del estudio, para medir su conocimiento, percepción y aplicación de las prácticas EI, ya que, si según el resto de encuestados una de las fuentes de los riesgos psicosociales reside en la falta de implicación con los RRHH por parte de los CEOs, quizás sus respuestas podrían ser significativas. No hemos encontrado resultados significativos, debido en gran parte al limitado número de CEOs que participaron en el estudio, por lo que no es posible establecer generalizaciones (podemos encontrar los resultados en el Anexo 2). Sin embargo, encontramos que, a pesar de que más de la mitad de los CEOs participantes conozcan las prácticas EI y sus beneficios y más de la mitad de ellos también apliquen más prácticas EI siempre que las que aplican nunca, solo el 23% de los CEOs encuestados percibe el conjunto de prácticas EI de manera positiva (poniendo el límite en una puntuación de 110, como hemos hecho en el análisis de la relación entre IE y prácticas EI). Además, solo el 61% perciben las prácticas EI como relevantes en la regulación de los riesgos psicosociales (poniendo el límite en una puntuación de 20, tal como el análisis de la relación entre IE y prácticas EI). Esto puede explicar las respuestas aportadas por el resto de encuestados ya que, a pesar de que los CEOs afirmen aplicar estas prácticas en su día a día, pocos de ellos las consideran efectivas en la organización y, probablemente, es por esto que los encuestados consideran que realmente no son aplicadas.

El hecho de que los encuestados consideren que los CEOs no se comprometan con el bienestar de los RRHH o no apliquen las prácticas EI se puede deber a que una gran cantidad de jefes o líderes no ha estudiado habilidades de dirección, ya que o bien ha ascendido desde una posición menor o bien se ha montado su propia empresa de aquello en lo que es experto, pero sin haber

estudiado psicología o habilidades para la dirección. De esta forma, la gestión de personas y la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales en el trabajo puede no ser la adecuada por parte de los directores/as de las organizaciones. Es aquí donde podemos ver la importancia de la práctica EI de *coaching* ejecutivo, la cual hemos visto que resultaba ser poco aplicada y poco valorada.

6. Conclusiones

Los datos e incidencia de los riesgos psicosociales en el trabajo aumentan día a día durante los últimos años. Esto es en parte por la tendencia actual de cambiar el punto de mira de los riesgos laborales, tradicionalmente considerando solo los riesgos físicos laborales hacia la tendencia actual de tener en cuenta tanto los riesgos de carácter físico como psicosocial y de la mayor medición de estos últimos, lo cual resulta positivo para tomar las medidas necesarias y la planificación adecuada para su prevención y reducción en el largo plazo. Sin embargo, los ritmos actuales de trabajo, las nuevas formas de organización del trabajo y la crisis económica y laboral que vivimos actualmente participan también en el aumento de estos riesgos, provocando estrés y agotamiento laboral, crecientes episodios de *mobbing* en el trabajo y una gran dificultad para los individuos de conciliar su vida laboral, familiar y social.

El enfoque psicológico de inteligencia emocional surgió hace cien años como una nueva forma de inteligencia, la cual puede ser también aplicada al ámbito del trabajo con innumerables beneficios, no solo fomentando la satisfacción y clima laboral sino también mejorando la productividad y desempeño laboral y, como hemos visto a lo largo de este estudio, promoviendo la salud laboral, sobre todo aquella de carácter psicosocial. Las empresas que hacen acopio de la inteligencia emocional en la vida laboral diaria son las denominadas empresas saludables, con prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y, por consiguiente, resultados saludables.

Nos encontramos con que el conocimiento y la práctica del enfoque de inteligencia emocional en el trabajo ha ido aumentando a lo largo de los últimos años. Sin embargo, aún existe un gran camino por recorrer. Tras analizar los resultados de este trabajo, concluimos con que todavía existe un importante desconocimiento de las prácticas emocionalmente inteligentes y los beneficios que pueden aportar a la organización por parte de aquellas personas que gestionan a los empleados de la organización o incluso la misma organización, lo cual puede resultar preocupante. Por tanto, consideramos necesaria una mayor formación dirigida a los responsables de RRHH, PRL y CEOs de empresas en materia de inteligencia emocional y directrices sobre cómo aplicarla en el lugar de trabajo, ya que el conocimiento es el primer paso para avanzar hacia un futuro de empresas saludables. La función del departamento de RRHH y PRL ha evolucionado desde una función meramente productiva y reductora de costes hacia una más estratégica, pero la realidad en España es que las funciones que realizan estos departamentos siguen siendo mayormente administrativas, sobre todo en las empresas tradicionales. Por otra parte, cabe decir que el conocimiento de la IE en el trabajo es mayor al de hace unos años, dando esperanzas a que se desarrolle una tendencia positiva hacia el conocimiento de estas prácticas.

Esto nos da pie a la introducción de la siguiente conclusión, y es que en España todavía predomina la cultura empresarial tradicional, en la cual permanece el énfasis a la productividad y el presentismo por encima de otros conceptos como satisfacción, compromiso, salud y clima laborales. Tras llevar a cabo este estudio, concluimos en que existe una esperanza a que las empresas del futuro, fundadas por generaciones actualmente jóvenes e innovadoras, valorarán y aplicarán mayormente las prácticas organizacionales emocionalmente inteligentes, pero esto solo es posible mediante la formación en este concepto. Hemos de cambiar desde un enfoque productivo y tradicional hacia un enfoque donde el compromiso de la dirección con el empleado

y su salud laboral, tanto física como psicológica, sea un valor clave en la empresa. Según los resultados de este estudio vamos rumbo a conseguirlo, pero todavía queda camino por recorrer.

Siguiendo lo anterior, la evidencia científica presentada en el marco teórico de este estudio ha demostrado que las organizaciones y empleados emocionalmente inteligentes tienen mejores resultados en relación con su productividad y desempeño. Esto se debe al hecho de que aquellos empleados que perciben que su empresa se preocupa por su bienestar desarrollan niveles de *engagement* mayores y una predisposición a dar lo mejor de ellos mismos para que su organización consiga sus objetivos. Además, si los empleados dejan de sufrir acoso laboral, estrés o son capaces de conciliar tanto su vida laboral y familiar, todos estos riesgos psicosociales y potencialmente reducibles a través de las prácticas de la inteligencia emocional, además de otras prácticas esenciales en el trabajo, su *engagement* y sentimiento de pertenencia con la empresa aumentará, de manera que también lo harán sus resultados laborales. De aquí concluimos que las empresas deben empezar a dejar de considerar la IE como un conjunto de prácticas *soft* y plantearse que también pueden ser prácticas directamente ligadas a sus resultados empresariales.

Por otra parte, tras los resultados obtenidos tanto a través de la revisión de la literatura como mediante nuestro cuestionario, consideramos imprescindible la formación en inteligencia emocional dirigida a los *CEOs* o Directores/as de empresas. El/la directora/a de una empresa es uno de los principales encargados de la aplicación de las prácticas emocionalmente inteligentes en las organizaciones, tal como ha afirmado una parte importante de nuestra muestra, aunque consideramos que la función de la gestión de los individuos de una organización debería ser mayormente gestionada por parte de los departamentos específicos para ello, el de RRHH y el de PRL. Por ello, es necesario el cambio de mentalidad de los *CEOs* hacia una mentalidad abierta a las prácticas emocionalmente inteligentes. Además, una de las condiciones para contratar nuevo personal o promocionar empleados hacia los altos puestos de la empresa debe ser el predominio de competencias emocionalmente inteligentes, ya que ha sido demostrado que a mayor nivel de IE, mejor percepción y predisposición a aplicar prácticas saludables.

Finalmente, nos encontramos con el hecho de que quizás las prácticas emocionalmente inteligentes están siendo utilizadas como estrategias de marketing o *employer branding* por parte de las empresas. Hemos visto que los encuestados han valorado de forma relativamente positiva la mayoría de prácticas EI, pero también han respondido que el problema es que se habla mucho de ellas pero raramente se aplican en la realidad. Hoy en día es fácil que los departamentos de RRHH o los directores de empresas tengan la palabra inteligencia emocional en la boca, ya que aporta frescura y modernidad a las empresas y mejora su imagen de cara a los consumidores y los potenciales candidatos a empleados. Sin embargo, el número de empresas que realmente las pone en práctica aún es relativamente pequeño. Existen numerosas prácticas que sí que están cobrando mayor fuerza y aplicación en la sociedad española, como por ejemplo la importancia de un *feedback* constructivo o la autonomía de los empleados. No obstante, es muy fácil escuchar actualmente conceptos como la conciliación familiar y laboral o el *team building*, pero, como hemos visto en nuestro estudio, pocas son las empresas que consideran estas prácticas relevantes y directamente relacionadas con sus beneficios. Por tanto, deberíamos plantearnos si la expansión del concepto de inteligencia emocional en el trabajo está avanzando por buen camino poniendo como objetivo la salud y bienestar de los empleados o si, de lo contrario, está siendo utilizado como estrategia de marketing empresarial y no para promover la salud laboral.

Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones del estudio encontramos que quizás la muestra ha sido pequeña para poder generalizar los resultados. A pesar de que 101 respuestas pueden ser un número adecuado para un trabajo académico, considero que si hubiéramos tenido una muestra mayor los resultados habrían sido incluso más interesantes. Por ejemplo, cuando hemos analizado las respuestas de los *CEOs* teníamos solo 13 respuestas, de forma que estas no se podían generalizar al universo de estudio correspondiente a los *CEOs* de las organizaciones españolas.

Por otra parte, el estudio de la inteligencia emocional es un estudio cualitativo, cuya información puede perder mucho valor al ser recogida mediante un cuestionario de Google. Por otra parte, podemos haber tenido el problema de que las respuestas estuvieran sesgadas con el fin de “quedar bien” antes el estudio. No todos los responsables de RRHH, PRL o *CEOs* están dispuestos a informar con honestidad sobre que prácticas realizan realmente y cuáles no, por lo que puede ser que muchas de las que han afirmado que las llevan a cabo siempre o a veces, en realidad no sea así. Además, hoy en día afirmar que no confías en la inteligencia emocional puede ser mal visto, y quizás los encuestados han puntuado mejor su percepción de las prácticas en relación a su opinión real. Por tanto, la única forma de conocer la aplicación y percepción de las prácticas EI a ciencia cierta sería analizarlo desde dentro de la empresa.

Por otra parte, aunque la escala de medición de la IE utilizada es una escala con evidencia científica de su fiabilidad, volvemos a encontrarnos con el mismo problema, consistente en que quizás los encuestados han puntuado su nivel de IE hacia arriba y de forma subjetiva.

Finalmente, a pesar de que los resultados de estudio han resultado ser muy interesantes y hemos resuelto nuestros objetivos e hipótesis, no todas las prácticas emocionalmente inteligentes propuestas pueden aplicarse a todos los sectores y actividades económicos, por lo que en el futuro a este estudio se le podría añadir una distinción por sectores económicos. También se podría desarrollar un estudio futuro que relacione la percepción de las prácticas EI con la edad de los trabajadores encuestados.

7. Bibliografía

- 99 Firms (s.f.). LinkedIn Statistics. *99 Firms*. Recuperado el 20 de diciembre de 2020 de <https://99firms.com/blog/linkedin-statistics/>
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fórum de recerca*, 16. Recuperado del sitio web <http://hdl.handle.net/10234/77366>
- Acosta, H., Salanova, S. & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of Organizational Trust [Special issue in Work Engagement]. *Ciencia & Trabajo*, 7-15. Recuperado del sitio web http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Acosta-Salanova-Llorens.pdf
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2 (1), 107-120. Recuperado del sitio web http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/83226/007_practicas_profesionales_RPPTS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Artazcoz, L. (2002). La salud laboral ante los retos de la nueva economía. *Gaceta Sanitaria*, 16 (6), 459-461. Recuperado del sitio web <http://scielo.isciii.es/pdf/gsv/v16n6/editorial.pdf>
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A. & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 259-278. Recuperado del sitio web <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879198916670>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269. Recuperado del sitio web <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0963721411414534#articleCitationDownloadContainer>
- Barbuto, J. E., y Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/7297131_The_Emotional_Intelligence_of_Transformational_Leaders_A_Field_Study_of_Elected_Officials
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Biedma, J.M. y Medina, J.A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10 (3), 448-466. Recuperado del sitio web <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16103/Biedma,%20Jos%C3%A9%20Mar%C3%ADa.%20Impacto%20de%20la%20conciliaci%C3%B3n%20laboral%20y%20familiar%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20organizativo.pdf>

- Boada, J. (2019). *Engagement*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Recuperado del sitio web http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00251168/pdf/PID_00251168.pdf
- Boada, J. (2019). *Estrés laboral y burnout: Erosiones psicológicas debidas a la actividad laboral*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Recuperado del sitio web http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00157009/pdf/PID_00157014.pdf
- Boada, J. (2019). *Salud y trabajo*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Recuperado del sitio web http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00157007/pdf/PID_00157012.pdf
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). En Bar-On, R. y Parker, J.D.A. (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Breso, E. (2019). *Reto 1. Guía de aprendizaje*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Ceballos, P., Valenzuela, S. y Paravic, T. (2014). Factores de riesgos psicosociales en el trabajo: género y enfermería. *Avances en enfermería*, 32 (2), 271-279. Recuperado del sitio web <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v32n2/v32n2a11.pdf>
- Cesar, B. (2018). La comunicación emocional es el nuevo “must” en Recursos Humanos. *Mask Comunicación*. Recuperado del sitio web <https://maskcomunicacion.es/blog/la-comunicacion-emocional-es-el-nuevo-must-en-recursos-humanos/>
- 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*, 82. Recuperado del sitio web https://seu-electronica.uoc.edu/portal/resources/CA/documents/la_universitat/igualtat/wont1_article_genere.pdf
- Danvila, I. y Sastre, M.A. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20 (20), 107-126. Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934705>
- De Elena, J. (2005b). Los problemas de denominación en el estudio del mobbing. En Romay, J., Salgado, J., Romaní, M. y Robla, D. (Eds.), *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y Recursos Humanos y de la Salud*, (págs. 699-706). Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2557662>
- De Haro, J.M. y García, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional, en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21 (1), 71-81. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/281242816_Inteligencia_emocional_y_liderazgo_transformacional_en_una_muestra_de_directivos_espanoles_un_estudio_exploratorio

- Del Henar, P. (2016). Organizaciones emocionalmente inteligentes. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 21 (1), 19-33. Recuperado del sitio web <http://revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/46>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands - Resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout
- Domínguez, P. (2004). Intervención educativa para el desarrollo de la inteligencia emocional. *Fáisca: revista de altas capacidades*, 11, 47-66. Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2476406>
- Dueñas, M.L. (2002). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XX1: Revista de la Facultad de Educación*, 5, 77- 96. Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1957850>
- Enríquez, E., Martínez, J.A. y Guevara, L. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud*, 3 (11), 41-46. Recuperado del sitio web <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/870/Relaci%F3n%20de%20la%20inteligencia%20emocional%20con%20el%20desempe%F1o%20laboral.pdf;jsessionid=E7870E0BC5760BADB13D3EED8A0F98FF?sequence=1>
- Escámez, J. (2002). Valores, actitudes y habilidades en la educación para la salud. *Educación XXI*, 4, 41-59. Recuperado del sitio web <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/363>
- Europa Press. (2014). La cultura del presentismo y los horarios irracionales hacen inviable la conciliación. *elEconomista.es*. Recuperado del sitio web <https://www.economista.es/empleo/noticias/5601383/03/14/La-cultura-del-presentismo-y-los-horarios-irracionales-hacen-inviabile-la-conciliacion.html#:~:text=%22Una%20de%20ellas%20es%20la,que%20obtiene%20para%20la%20empresa.>
- Fernandez-Berrocal, P. y Extremera, N. (2009). La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66 (23,3), 85-108. Recuperado del sitio web https://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF35estudio_felicidad.pdf
- Fidalgo, M. (INSHT) (2001). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout”: definición y proceso de generación. Madrid: INSHT. Recuperado del sitio web https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768
- Fidalgo, M. (INSHT) (2006). NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (II): consecuencias, evaluación y prevención. Madrid: INSHT. Recuperado del sitio web https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_705.pdf/a6901ca1-e0a3-444d-96dd-419079da204d
- García Ferrando, M. (1993) La encuesta. En *El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (141-170). Alianza Universidad Textos.

- García, M., y Giménez, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 3 (6). Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3736408>
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences*. New York: BasicBooks.
- Garrido, V. (2000). *El psicópata*. Alzira: Algar.
- Gil-Morte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29 (2), 237-241. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/317475657_Riesgos_psicosociales_en_el_trabajo_y_salud_ocupacional
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a) "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, 76, 93-104. Recuperado del sitio web <https://hbsp.harvard.edu/product/10101-PBK-ENG?itemFindingMethod=Recommendation&recommendedBy=618002-PDF-ENG#:~:text=In%20his%20research%20at%20nearly,t%20be%20a%20great%20leader>
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- Grande, M.M. (2013). *Inteligencia emocional y "burnout" en profesores de secundaria* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Internacional de la Rioja]. Recuperado del sitio web https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1790/2013_04_05_TFM_ESTUDIO_DEL_TRABAJO.pdf?sequence=1
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Source of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88. Recuperado del sitio web <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1985.4277352#:~:text=An%20examination%20of%20the%20literature,difficult%20to%20fulfill%20requirements%20of>
- Han, J., Keck, P., Miller, D.J. & González, R. (2012). Introduction to Positive Psychology: Overview and Controversies. *Journal of Asia Pacific Counseling*, 2(1), 45-60. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/286433423_Introduction_to_Positive_Psychology_Overview_and_Controversies
- Harms, P. D. & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (1), 5-17. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/247784724_Emotional_Intelligence_and_Transformational_and_Transactional_Leadership_A_Meta-Analysis
- Harter, J. K., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. Recuperado del sitio web <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-unit-level-relationship-between-employee-a-Harter-Schmidt/ef4784551509456237a2ba2926e30eefc485a456>

- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organisational Psychology*, 32, 135.143
- Hogan, R., Curphy, G. & Hogan, J. (1994) What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493-504. Recuperado del sitio web <https://psycnet.apa.org/record/1994-37298-001>
- Igne Sáez (s.f.). Novedades estadísticas de LinkedIn en 2020. *Igne Sáez*. Recuperado del sitio web <https://ingesaez.es/novedades-estadisticas-de-linkedin-en-2020/>
- INSST. (s.f.). ¿Cómo se manifiestan los efectos o respuesta estrés en los trabajadores? *INSST*. Recuperado del sitio web <https://www.insst.es/-/como-se-manifiestan-los-efectos-o-respuesta-estres-en-los-trabajadores->
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2015). Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6ª EWCS – España. *INSHT*. Recuperado del sitio web <https://www.insst.es/documents/94886/96082/Encuesta+Nacional+de+Condiciones+de+Trabajo+6%C2%AA+EWCS/abd69b73-23ed-4c7f-bf8f-6b46f1998b45>
- Ismail, A., Suh-Suh, Yeo., Na'eim, M. & Faizzah, N. (2009). Relationship between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia. *Theoretical and Applied Economics*, 16(10). Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/46567577_Relationship_between_Occupational_Stress_Emotional_Intelligence_and_Job_Performance_An_Empirical_Study_in_Malaysia
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kauppinen, K., Kumpulainen, R., Houtman, I. & Copsey, S. (2004). Gender issues in safety and health work. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/294552236_Gender_issues_in_safety_and_health_at_work
- Laloux, F. (2014). El futuro de las organizaciones es TEAL. En *Reinventar las organizaciones*. Arpa y Alfil Editores, S.L.
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leymann, H. (1990). *Handbook för användning av LIPT-formuläret för kartläggning av risker psykiskt vald arb etsmiljön (The LIPT questionnaire-a manual)*. Violen
- Leymann, H. (1992). *Adult bullying at Swedish workplaces: A nation-wide study based on 2438 interviews*. Estocolmo: Swedish National Board of Occupational Safety and Health
- Leymann, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184. Recuperado del sitio web <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414853>

- Limonero, J., Tomás, J., Fernández, J. y Gómez, J. (2004). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el estrés laboral de enfermería. *Ansiedad y Estrés*, 10 (1), 29-41. Recuperado del sitio web <https://ddd.uab.cat/record/189741>
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J., Schütz, A., Sellin, I. y Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034. Recuperado del sitio web <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167204264762>
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I.M. & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200–207. Recuperado del sitio web http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2014_Lorente-Salanova-Mart%C3%ADnez-Vera-pdf.pdf
- Mahenthiran, S. (2010). The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness. University of Jaffna. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/224872912_The_Role_of_Emotional_Intelligence_in_Leadership_Effectiveness
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P. y García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudios más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista de Medicina Clínica*, 30 (1), pp. 36-49. Recuperado del sitio web <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-clinica-las-condes-202-articulo-metodologia-tipos-disenos-estudio-mas-S0716864019300057>
- Marlene, N. (2016). Síndrome de Burnout y Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Secundario. *Ciencia & Trabajo*, 18 (57), 177-182. Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6686221>
- Martín, F. (INSHT) (1994). NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral. Madrid: INSHT. Recuperado del sitio web https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_318.pdf/2c36529c-e315-4b60-9b6d-33cb81a8bfd0
- Martínez, A.E., Piqueras, J.A. & Inglés, C.J. (2011). Relaciones entre Inteligencia Emocional y Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés. Recuperado del sitio web <http://reme.uji.es/articulos/numero37/article6/article6.pdf>
- Masi, R. J. y Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on Subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 16–47. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/243461168_Effects_of_transformational_leadership_on_subordinate_motivation_empowering_norms_and_organizational_productivity
- MASLACH C. Y JASÓN S. E. (2001). Manual del MBI: "Inventario Burnout de Maslach: síndrome del quemado por estrés asistencial, TEA ediciones, Madrid, 1997
- McClelland, D.C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9 (5), 331-340. Recuperado del sitio web <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-9280.00065>

- Mendez, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de burnout. *Acta Pediátrica de México*, 25 (5), 299-302. Recuperado del sitio web <https://biblat.unam.mx/es/revista/acta-pediatrica-de-mexico/articulo/estres-laboral-o-sindrome-de-burnout>
- Moreno, B. y Baez, C. (2010). Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)*. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/profile/Bernardo_Moreno-Jimenez/publication/236151656_factores_y_riesgos_psicosociales_formas_consecuencias_INSHT/links/0deec5166da54c17aa000000.pdf
- Muñoz-Prieto, M. M. (2017). Desarrollar la inteligencia emocional para prevenir el acoso escolar. *EA, Escuela abierta*, 20, 35-46. Recuperado del sitio web http://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos_ea20/EA20_4.pdf
- Nygren, D.J., Ukeritis, M.D. & Hickman, J.L. (1994). A model for future healthcare leadership. CHA's competency study provides a practical tool for leadership development. *Health Prog*, 75 (5), 34-36. Recuperado del sitio web <https://www.chausa.org/docs/default-source/health-progress/a-model-for-future-healthcare-leadership-pdf.pdf?sfvrsn=0>
- Otálora, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), 139-160. Recuperado del sitio web <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a07.pdf>
- Ovejero, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (1), 101-121. Recuperado del sitio web <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045005.pdf>
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2000). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/235252147_Emotional_Intelligence_and_Effective_Leadership
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Eudema.
- Picó, I. (2017). ¿Qué es la inteligencia emocional? Definición histórica. *Psicopico*. Recuperado del sitio web <https://psicopico.com/la-inteligencia-emocional-definicion-historica/>
- Redacción CepymeNews (2018). España es el país europeo con más estrés laboral. *CepymeNews*. Recuperado del sitio web <https://cepymenews.es/espana-es-el-pais-europeo-con-mas-estres-laboral>
- Saiari, A., Moslehi, M. & Valizadeh, R. (2011). Relationship between emotional intelligence and burnout syndrome in sport teachers of secondary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1786-1791. Recuperado del sitio web <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811005490>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18. Recuperado del sitio web <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>

- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184. Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5689645>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. Recuperado del sitio web http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement. ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117-134. Recuperado del sitio web <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. *Imaginación, conocimiento y personalidad*, 9(3), 185-211.
- Salvador, C.M., y Morales, J. (2012). Inteligencia emocional y su relación con el compromiso de los trabajadores mexicanos. Estudio de diferencias individuales según sexo y edad. *Alternativas en Psicología*, 16 (27). Recuperado del sitio web http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-339X2012000200008
- Sanz-Vergel, A.I., Demerouti, E. y Galvez, M. (2013). La conciliación laboral y familiar. En *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (419-436). Madrid: Pirámide.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. & Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. En Parker, J., Saklofske, D. y Stough, J. (Eds.). *The Springer series on human exceptionality. Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (p. 119–134). Boston: Springer. Recuperado del sitio web https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_7
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. Recuperado del sitio web https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low rewards conditions. *Journal Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41. Recuperado del sitio web <https://psycnet.apa.org/record/1996-04477-003>
- Terrassa, R. (2019). La semana laboral de cuatro días: por qué podríamos rendir más trabajando menos. *El Mundo*. Recuperado del sitio web <https://www.elmundo.es/papel/futuro/2019/02/07/5c5ad9b2fc6c837e6f8b45e5.html>
- Thomas, H. (2017). ¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta. *Oikonomics: Revista de Economía, Empresa y Sociedad*, 8, 59-70. Recuperado del sitio web http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/recursos/documents/08/5_Thomas_Oikonomics_8_cast_a4.pdf

- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235. Recuperado del sitio web <https://psycnet.apa.org/record/1920-10067-001>
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (2), 230-240. Recuperado del sitio web <https://psycnet.apa.org/record/2013-09159-001>
- Trujillo, M.M., Rivas, L.A., Rosas, J.I., y Gutierrez, J.A. (2008). Propuesta de un modelo de mobbing bajo la óptica administrativa, utilizando en sus variables la inteligencia emocional*. *Criterio Libre*, 9, 139-161. Recuperado del sitio web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547097>
- Trujillo, M.M., y Rivas, L.A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 9-24. Recuperado del sitio web <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802502.pdf>
- UOC. (s.f.). Recuperado del sitio web http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_166d/web/main/m4/22f.html
- Veiga, J., De la Fuente, E., y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 54 (210), 81-88. Recuperado del sitio web http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011
- Vera, S. (INSHT) (2001). NTP 603: Riesgo Psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). *INSHT*. Recuperado del sitio web https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_603.pdf/f15ca511-259c-480b-9f12-28ef5349b3c1
- Wang, Y. S. & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37 (3), 379-92. Recuperado del sitio web <https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/1826>
- Wright, P.M., & McMahan, C.G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320. Recuperado del sitio web https://dphu.org/uploads/attachements/books/books_5027_0.pdf

8. Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Enlace al cuestionario de Google:

https://docs.google.com/forms/d/1OKJCLvIc16Eao0qE4RaZcDuyWU3ne3MJObR5rE2_2qM/edit

¡Hola!

Soy Luna Sinisterra, estudiante de un Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (UOC) y este cuestionario forma parte de mi investigación para el trabajo de fin de Máster. Mediante esta investigación pretendo analizar la percepción existente de la Inteligencia Emocional en las organizaciones y su relación con los riesgos psicosociales en el trabajo.

Este cuestionario está dirigido a todas aquellas personas que trabajen en el departamento de Recursos Humanos (no administrativos), Prevención de Riesgos Laborales (no administrativo) y CEOs o directores/as de empresas.

Este cuestionario es totalmente anónimo y las respuestas serán tratadas con confidencialidad. Se requiere que las respuestas sean lo más reales posible.

¡Muchísimas gracias por vuestra participación!

Preguntas de clasificación/demográficas

- Por favor, selecciona el género con el cual te identificas:
 - a) Mujer
 - b) Hombre
 - c) Género no binario
 - d) Prefiero no decirlo

- Indica tu edad:
 - a) <18 años
 - b) 18-24 años
 - c) 25-34 años

- d) 35-44 años
 - e) 45-64 años
 - f) >64 años
-
- ¿Cuál de los siguientes describe mejor tu situación de empleo actual?
 - a) Autónomo/a
 - b) Trabajo para una empresa pequeña (menos de 50 empleados)
 - c) Trabajo para una empresa mediana (50-250 empleados)
 - d) Trabajo para una empresa grande (más de 250 empleados)
 - e) Trabajo en el sector público
 - f) Estoy en desempleo/ No tengo trabajo
 - g) Estudiante
-
- Por favor, indica cual es tu puesto de trabajo:
 - a) Técnico/a de RRHH
 - b) Empleado/a del departamento de RRHH (no administrativo)
 - c) Técnico/a de Prevención de Riesgos Laborales
 - d) Empleado del departamento de Prevención de Riesgos Laborales (no administrativo)
 - e) CEO/Director/a de empresa
 - f) Otro (para los que pongan otro, la encuesta finaliza)

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

- ¿Conoces en qué consisten las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo?
 - Sí
 - No
 - No lo tengo claro
 -
- ¿Conoces los beneficios de las prácticas emocionalmente inteligentes en el trabajo?
 - Sí

- No
- No lo tengo claro
- Consideras que las prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al espacio laboral (marca todas las opciones que consideres, así como ninguna):
 - Aumentan la productividad
 - Mejoran el desempeño laboral
 - Mejoran la salud laboral
 - Reducen los riesgos psicosociales del trabajo (estrés, acoso, *burnout*)
 - Aumentan la satisfacción laboral
 - Aumentan el compromiso laboral
 - Mejoran las relaciones líder-subordinado/a
 - Fomentan un ambiente laboral positivo
 - Mejoran el rendimiento laboral
 - Aumentan el bienestar laboral
 - Ninguna de las anteriores

A continuación, se le presentará una lista de prácticas emocionalmente inteligentes aplicadas al trabajo. Deberá marcar con una cruz aquellas prácticas que pone en prácticas en su día a día en la empresa en la que trabaja:

Prácticas organizacionales	Sí, siempre	Sí, a veces	No la aplico
1. Comunicación directa, abierta y transparente			
2. Escucha activa de los empleados			
3. Incentivar la participación de todos los empleados en la toma de decisiones			
4. Autonomía de los empleados en sus respectivas responsabilidades			
5. Delegación de responsabilidades			
6. Ofrecer variedad y combinación de tareas			
7. Tareas retadoras y ajustadas a competencias laborales y personales			
8. Flexibilidad laboral horaria			
9. Teletrabajo			
10. Semana comprimida (lunes-jueves)			
11. Guardería en la empresa			

12. Definir y comunicar de forma clara y concisa la visión y objetivos empresariales			
13. Formación continua y desarrollo de competencias			
14. Formación en habilidades sociales y emocionales (talleres, seminarios, etc.)			
15. Desarrollo de canales de feedback			
16. Equipos de trabajo cross funcionales			
17. Eventos de team building externos a la jornada laboral (excursiones, actividades al aire libre, afterworks, etc.)			
18. Promoción de una alimentación sana (comedor incluido en el contrato, fruta a disposición de los empleados)			
19. Promoción de una vida activa (descuentos para el gimnasio, actividades deportivas)			
20. Zonas de descanso para empleados			
21. Liderazgo transformacional			
22. Job crafting (adaptación del puesto de trabajo a las particularidades y recursos personales de cada persona)			
23. Coaching ejecutivo			
24. Posibilidades reales de promoción interna			
25. Promoción de los valores compartidos de la organización			
26. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa			

A continuación, se le presentará la misma tabla anterior con prácticas emocionalmente inteligentes. Deberá marcar con una cruz aquellas prácticas que considere beneficiosas en la organización:

Prácticas organizacionales	Sí	No
1. Comunicación directa, abierta y transparente		
2. Escucha activa de los empleados		
3. Incentivar la participación de todos los empleados en la toma de decisiones		

4. Autonomía de los empleados en sus respectivas responsabilidades		
5. Delegación de responsabilidades		
6. Ofrecer variedad y combinación de tareas		
7. Tareas retadoras y ajustadas a competencias laborales y personales		
8. Flexibilidad laboral horaria		
9. Teletrabajo		
10. Semana comprimida (lunes-jueves)		
11. Guardería en la empresa		
12. Definir y comunicar de forma clara y concisa la visión y objetivos empresariales		
13. Formación continua y desarrollo de competencias		
14. Formación en habilidades sociales y emocionales (talleres, seminarios, etc.)		
15. Desarrollo de canales de feedback		
16. Equipos de trabajo cross funcionales		
17. Eventos de team building externos a la jornada laboral (excursiones, actividades al aire libre, afterworks, etc.)		
18. Promoción de una alimentación sana (comedor incluido en el contrato, fruta a disposición de los empleados)		
19. Promoción de una vida activa (descuentos para el gimnasio, actividades deportivas)		
20. Zonas de descanso para empleados		
21. Liderazgo transformacional		
22. Job crafting (adaptación del puesto de trabajo a las particularidades y recursos personales de cada persona)		
23. Coaching ejecutivo		
24. Posibilidades reales de promoción interna		

25. Promoción de los valores compartidos de la organización		
26. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa		

- A continuación, vas a ver las mismas prácticas presentadas en la sección anterior. Por favor, puntúalas del 1 al 5 (1=nada relevante, 5= muy relevante) según la relevancia y eficacia que creas que tienen en la empresa.

1. Comunicación directa, abierta y transparente
2. Escucha activa de los empleados
3. Incentivar la participación de todos los empleados en la toma de decisiones
4. Autonomía de los empleados en sus respectivas responsabilidades
5. Delegación de responsabilidades
6. Ofrecer variedad y combinación de tareas
7. Tareas retadoras y ajustadas a competencias laborales y personales
8. Flexibilidad laboral horaria
9. Teletrabajo
10. Semana comprimida (lunes-jueves)
11. Guardería en la empresa
12. Definir y comunicar de forma clara y concisa la visión y objetivos empresariales
13. Formación continua y desarrollo de competencias
14. Formación en habilidades sociales y emocionales (talleres, seminarios, etc)
15. Desarrollo de canales de *feedback*
16. Equipos de trabajo *cross-funcionales*
17. Eventos de team building externos a la jornada laboral (excursiones, actividades al aire libre, afterworks, etc.)
18. Promoción de una alimentación sana (comedor incluido en el contrato, fruta a disposición de los empleados)
19. Promoción de una vida activa (descuentos para el gimnasio, actividades deportivas)
20. Zonas de descanso para empleados
21. Liderazgo transformacional
22. Job crafting (adaptación del puesto de trabajo a las particularidades y recursos personales de cada persona)
23. Coaching ejecutivo
24. Posibilidades reales de promoción interna
25. Promoción de los valores compartidos de la organización
26. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa

- Por favor, puntúa utilizando una escala del 1 al 5 (1= nada eficaz, 5= muy eficaz) tu percepción sobre las prácticas emocionalmente inteligentes para la reducción de:
 - Estrés laboral
 - Síndrome de burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo
 - Acoso psicológico laboral o *mobbing*
 - Acoso sexual en el trabajo

- Conflicto familia-trabajo o dificultad de conciliación de la vida laboral y familiar

- Si las prácticas de IE actúan como reguladores de los riesgos psicosociales, ¿cuál crees que es la razón de que la prevalencia de estos haya aumentado durante los últimos años?

Respuesta abierta

MEDICIÓN DE IE

The Assesing Emotions Scale

Cada uno de los siguientes ítems te pregunta sobre tus emociones o reacciones asociadas a las emociones. Por favor, puntúa del 1 al 5 las siguientes afirmaciones según tu grado de acuerdo con ellas, siendo 1= totalmente en desacuerdo, 2= algo en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= algo de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

- Sé cuándo hablar sobre mis problemas a otras personas
- Cuando me enfrento a obstáculos, recuerdo situaciones en las que me enfrenté a los mismos obstáculos y los supero
- Confío en que lo haré bien en la mayoría de las cosas que intento
- A otras personas les resulta fácil confiar en mi
- Encuentro difícil entender los mensajes no verbales de otras personas
- Algunos de los grandes eventos de mi vida me han hecho reconsiderar que cosas son importantes y cuales no
- Cuando mi actitud cambia, veo nuevas posibilidades
- Las emociones son una de las cosas que hacen que mi vida valga la pena
- Confío en que sucedan cosas buenas
- Me gusta compartir mis emociones con otras personas
- Cuando siento una emoción positiva sé cómo hacerla durar
- Organizo eventos que otras personas disfrutan
- Busco actividades que me hacen feliz
- Soy consciente de los mensajes no verbales que envío a otras personas
- Me presento de forma que doy una buena impresión a los demás
- Cuando tengo una actitud positiva, me resulta fácil resolver problemas
- Mirando la expresión facial de las personas, sé reconocer que emociones están sintiendo
- Sé porque cambian mis emociones
- Cuando tengo una actitud positiva, soy capaz de encontrar nuevas ideas
- Tengo control sobre mis emociones
- Reconozco fácilmente mis emociones a medida que las experimento
- Me motiva a mi mismo/a esperando un resultado positivo de las tareas que realizo
- Felicito a los demás cuando hacen algo bien
- Soy consciente de los mensajes no verbales que otras personas emiten

- Cuando otra persona me habla de un evento importante en su vida, soy capaz de sentir como si hubiera vivido ese evento yo mismo/a
- Cuando siento un cambio en mis emociones, tiendo a surgir con nuevas ideas
- Cuando me enfrento a un nuevo reto, me rindo porque creo que no lo conseguiré
- Sé lo que otra gente siente solo con mirarlos
- Ayudo a otras personas a sentirse mejor cuando están deprimidos
- Utilizo el buen humor para ayudarme a seguir intentándolo frente a obstáculos
- Soy capaz de decir como otras personas se sienten con tan solo escuchar su tono de voz
- Me resulta difícil entender porque la gente se siente como se siente

Anexo 2. CEOs y percepción de prácticas EI

IE	Conocimiento de las prácticas EI	Conocimiento de los beneficios de las prácticas EI	Prácticas EI aplicadas Siempre	Prácticas EI no aplicadas	Percepción prácticas EI	Percepción prácticas EI-Riesgos Psicosociales
136	No lo tengo claro	No	6	7	99	20
106	No	No	4	8	103	18
106	Sí	Sí	11	6	73	15
107	Sí	Sí	8	9	99	13
124	Sí	Sí	1	17	101	25
123	Sí	Sí	13	4	99	17
137	No lo tengo claro	No lo tengo claro	14	6	107	25
133	No lo tengo claro	Sí	11	8	88	20
138	Sí	Sí	19	2	110	20
142	Sí	Sí	12	6	100	17
115	No	No	7	7	104	22
141	Sí	Sí	6	6	112	20
141	Sí	Sí	6	6	112	20
Resultados (%)	61,5 (Sí)	69,2 (Sí)	46,2 (más siempre que nunca)		23 (mayor o igual que 110)	61,5 (mayor o igual que 20)
			69,2 (siempre igual o mayor que nunca)			

Fuente: Elaboración propia