

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y PSICOLOGÍA POSITIVA EN LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS RELACIONES LABORALES, COMO FACTOR DETERMINANTE DEL BIENESTAR SUBJETIVO DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS DESAFÍOS EN CONTEXTOS CAMBIANTES

GABRIELA BERTOLDO¹ y otros*

1. Preliminares

Este trabajo es fruto de un proyecto de investigación interdisciplinario que llevamos adelante en la Universidad Siglo 21. Nuestro proyecto tiene entre sus objetivos: a) Determinar cómo un enfoque más humano en el mundo del trabajo, contribuye a la resolución de conflictos en dicho ámbito, b) Describir de qué manera el buen manejo de la inteligencia emocional contribuye a la salud mental en el trabajo, c) Analizar en qué medida la PNL y la Psicología Positiva pueden mejorar el clima laboral y evitar conflictos y d) Estudiar de qué forma se puede relacionar el modelo PERMA con la prevención y resolución de conflictos en las organizaciones.

En función de las metodologías utilizadas se definió para la investigación el enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Siendo una investigación de tipo social, las técnicas utilizadas van retroalimentando el marco teórico del que se parte, siendo éste flexible y pasible de seguir siendo construido, mientras se avanza en la investigación.

Para poder abarcar la dimensión del problema y establecer métricas que apoyen el postulado de la investigación, se propuso la realización de encuestas a diferentes organizaciones, psicólogos organizacionales y personas empleadas en relación de dependencia. El objetivo de estas encuestas es poder tabular el grado de utilización de las diferentes herramientas propuestas para el logro de los objetivos indicados.

¹ Bertoldo Gabriela. Abogada, Magíster en Dirección de Empresas, Coach Internacional Neurobiológico, Diplomada en Neurociencias para Docentes y en Innovación Educativa, Profesora Titular de la Universidad Siglo 21 en carreras de grado y posgrado, Directora de Proyecto de Investigación en Universidad Siglo 21. Consultora en coaching laboral y organizacional.

2. Introducción

En la actualidad, todo se encuentra atravesado por la tecnología, lo que produce cambios a una gran velocidad y de manera constante. El ámbito del trabajo no es ajeno a ello y hoy vivimos inmersos en lo que ha dado en llamarse mundos VICA, un mundo volátil, incierto, cambiante y ambiguo. Ello obliga a repensar el mundo del trabajo, y uno de los mayores problemas que genera, es que no todas las personas se encuentran debidamente preparadas para afrontar este contexto, en el cual en muchas ocasiones se produce una *deshumanización*, que necesariamente afecta el bienestar de los trabajadores.

Esto impacta en las relaciones laborales en general, y muchas veces en la salud de algunos de los involucrados en particular.

Según una noticia publicada por OIT (2022), se estima que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que cuesta a la economía mundial casi 1 billón de dólares. Es por eso, que la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en conjunto, han realizado un llamado para la adopción de medidas que permitan abordar los problemas de salud mental en el entorno laboral. Y la OMS aporta una definición de la salud mental indicando que *“es un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad. Es parte fundamental de la salud y el bienestar que sustenta nuestras capacidades individuales y colectivas para tomar decisiones, establecer relaciones y dar forma al mundo en el que vivimos”*²

Este trabajo pretende reforzar el concepto de bienestar, en el escenario laboral, y cómo su vinculación con la Inteligencia Emocional, la Programación Neurolingüística y la Psicología Positiva, puede brindar herramientas que, permitan desarrollar estrategias de afrontamiento ante el cambio y la incertidumbre, como así también

² OMS (2022) *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Recuperado de <https://tinyurl.com/yaj5zzfc>

ante situaciones conflictivas que generan estos mundos VICA, cada vez más potenciados por el acelerado avance de la tecnología; pero también y más esencial, herramientas que permitan recuperar y potenciar el humanismo para brindar a las personas entornos más seguros y saludables.

3. Bienestar subjetivo

Ello nos lleva a profundizar el concepto del bienestar subjetivo y su relación con la salud de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Podemos decir, que el trabajo implica para la persona un aspecto trascendental en su vida. El mismo requiere una entrega de esfuerzo, que le demanda tener aptitudes, desarrollarlas y mejorarlas; todas acciones que implican no solamente su prestación en la faz objetiva, sino también un compromiso y entrega desde su subjetividad. Es así que la legislación base del derecho del trabajo, los principios que lo conforman y las convenciones colectivas de trabajo, han priorizado en su desarrollo, las condiciones que mayor bienestar le aseguren a la persona, en su trabajo. Se han desarrollado varios modelos teóricos en relación al bienestar subjetivo en el trabajo, la mayoría coincidentes en entender el contexto y los recursos que cada individuo tenga, como la base para lograr ese bienestar.

Siguiendo a Diener (s.f.) en relación al Bienestar Subjetivo, es posible reseñar que se refiere a cómo las personas piensan y sienten respecto de su vida y a las conclusiones de tipo emocional o de conocimiento sobre cómo evalúan su existencia, resultando central cómo la persona evalúa su propia vida.

Los principios del derecho del trabajo y de la seguridad social, se desarrollaron en torno a preservar la persona del trabajador y su entorno, tratando de otorgarle los mayores beneficios que le posibiliten al trabajador mantenerse en el trabajo y sostener una mayor situación de bienestar.

Sin embargo, y pese a que en la praxis de las relaciones laborales se pretende dar al trabajador un marco de protección de sus derechos, su salud y su bienestar, habitualmente se suscitan situaciones que lo dificultan. Es importante tomar en consideración al respecto que no sólo se trata de las situaciones que siempre pueden sucederse en las relaciones de trabajo y que se encuentran en su mayoría

contempladas por las normas y reglas que lo regulan, sino además la dinámica de la realidad que genera circunstancias no previstas, tales como el contexto económico que genera dificultades tanto para trabajadores como para empleadores, o circunstancias excepcionales como el arribo de la Pandemia por SARS COV-19 que trajo consigo cambios de emergencia en las modalidades de las relaciones de trabajo, en las flexibilizaciones de emergencia que impuso y en las formas de las prestaciones con la introducción por ejemplo del teletrabajo o modalidad híbridas que se fueron incorporando.

Esto demuestra que se trata de un ámbito dinámico, que se vuelve cada vez más cambiante y donde la evolución de la tecnología como ya dijimos, lo atraviesa indefectiblemente. Ello, nos lleva a la búsqueda de herramientas que, dentro de dicho dinamismo, faciliten obtener lineamientos para preservar el bienestar, y por ende la salud de los trabajadores a partir del desarrollo de habilidades enfocadas en lo humano y su armonización con lo tecnológico.

Las relaciones que se establecen dentro de toda organización, si no se dan en un marco de humanismo, donde prime el respeto, el buen trato y la comunicación adecuada, generan un clima laboral negativo que puede repercutir en forma directa sobre la salud de los trabajadores y por ende generar conflictos.

4. Herramientas

Si bien mencionamos que los principios del derecho del trabajo y de la seguridad social se plantean como objetivo preservar la persona del trabajador y su entorno, no han desarrollado herramientas propias que lo faciliten. Y es ante esta necesidad que planteamos el amalgamar las disciplinas mencionadas con el mundo del trabajo.

La Programación Neurolingüística (PNL), desarrollada por John Grinder y Richard Bandler, se manifiesta como un conjunto de herramientas y técnicas que permite entender cómo las personas interpretan la información que reciben del entorno, en función de sus modelos mentales. Las personas piensan, actúan y se comunican con los demás en función de esa interpretación y la PNL nos propone estrategias para desarrollar habilidades cognitivas que nos permitan generar cambios en

nuestra forma de pensar, sentir y actuar; para mejorar nuestras relaciones y calidad de vida.

Según Duco *“La mayoría de la gente, ante una emoción negativa, como el miedo, la tristeza, la duda, la angustia, la frustración, desencadena un diálogo interno negativo que limita su capacidad de acción. El resultado de la acción suele no ser satisfactorio y el círculo se refuerza”*³. Nuestros estados internos resultan entonces más que importantes ya que determinan nuestras acciones y por lo tanto los resultados que podemos obtener. Es decir que, debemos sintonizar el estado interno que nos permita llegar al resultado que queremos obtener.

¿Cómo funciona nuestro cerebro?

Cuando un pensamiento aparece, se dispara en el cerebro una tormenta de infoenergía y una experiencia interna en forma de emoción sucede en nuestro cuerpo (Escuela Americana de Coaching Neurobiológico, 2019). Cuando repetimos ese pensamiento, se repiten los estados emocionales y esas emociones se van afianzando en el cerebro, haciéndonos “adictos” a ese patrón. Así creamos un sistema de atracción de determinadas situaciones, ya que nos dispararán ciertas emociones.

Ante emociones que se consideran negativas, las personas pueden llegar a ver afectado su bienestar y también su salud. Es por eso que en el ámbito del trabajo es importante cuidar el clima laboral y las emociones que se generan en los trabajadores, de cara a cómo las mismas pueden afectar su salud psicofísica.

La PNL estudia la comunicación entre las personas y plantea que el efecto del mensaje depende además de factores ajenos al mismo. Aquí entran a jugar también los estados internos del emisor y del receptor así como su forma de receptar y procesar la información. Cuando recibimos información, realizamos una selección de esos estímulos -muchas veces de manera inconsciente- y la interpretamos de acuerdo a nuestro modelo mental. Pero en esa selección también influye el canal sensorial que privilegiamos sobre el resto. Por eso es importante reconocer cuál es ese canal para entender la forma que tenemos de procesar la información. Por ello

³ Duco J (2001) Cómo usar la PNL para ser más efectivo en su trabajo, [Tesina de Master en Dirección de Empresas UNIVERSIDAD DEL CEMA].

aprender a modelar la comunicación, da lugar al tipo de vínculos que establecemos con los demás. Parafraseando a Chantall (1998), no podemos modificar la forma que tiene nuestro interlocutor de percibir o procesar la información, pero sí la forma de nuestro mensaje para lograr el efecto buscado, es decir que el otro perciba lo que queremos transmitir.

¿Para qué nos sirve el poder interpretar el sentido de las palabras? Nos permite comprender cabalmente lo que el otro nos dice, nos permite identificar creencias limitantes para lograr acuerdos o solucionar conflictos que se generan a través de malos entendidos. También nos da la posibilidad de ayudar a otros a revisar sus creencias y establecer empatía, competencia esencial para relacionarnos asertivamente.

Pero no debemos olvidar que, en la comunicación, no solamente transmitimos información, sino también la recibimos. Y es allí, donde adquiere vital importancia el concepto de la Escucha. Habitualmente escuchamos en función del contexto de la conversación, pero también de nuestros modelos mentales y las creencias limitantes. Es así, que los autores coinciden en que escuchar no es oír y que el acto de escuchar involucra comprensión y por lo tanto interpretación. Allí es donde reside el aspecto activo de la escucha.

La práctica de la escucha activa de manera consciente, nos permite la apertura hacia el otro y por lo tanto su aceptación como ser humano. La escucha colabora en entender el estado emocional del otro y poder enfocarnos en el otro como ser humano. Esto posibilita acercar posturas, prevenir conflictos o solucionarlos y abrir nuevas posibilidades.

Parados en el mundo del trabajo y las organizaciones, sin duda que en la generación de un contexto de bienestar enfocado en los trabajadores, tienen gran responsabilidad los líderes, resultando imprescindible que cuenten con una importante cuota de Inteligencia Emocional y con herramientas que le permitan cumplir ese cometido.

De acuerdo a las últimas directrices de la OMS, de hecho, se recomienda la formación de directivos para que puedan trabajar en la prevención de los entornos laborales estresantes.

Según Goleman (1998), la Inteligencia Emocional (en adelante IE) es la aptitud para conocer y manejar nuestros sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Solano Gómez (2013) refiere que se suceden implicaciones personales de la IE en el ámbito laboral, que se vincula con las emociones de las personas, la información que se obtiene a través de ellas, su autoconocimiento y utilización, e implicancias de la IE en las relaciones interpersonales en ese ámbito. La trascendencia de la IE en las relaciones interpersonales se fundamenta en el desarrollo de una capacidad de comunicación eficaz, el desarrollo de la experiencia interpersonal, ayudar a los demás y ayudarse a sí mismo (Rico 2002.)

Goleman y Cherniss (2001) realizan un análisis y desarrollo de la IE grupal y su implicancia en el ámbito organizacional, desarrollando modelos y teorías frente a distintas situaciones que pudieren desarrollarse.

Donde generó un mayor impacto la IE grupal fue en el ámbito de la praxis organizacional, donde comenzó a visibilizarse la necesidad que quienes la conforman y principalmente quienes ocupan roles de liderazgo cuenten con un importante desarrollo de la IE (Pérsico L. 2003, refiriendo a las publicaciones de Goleman).

Así es que, emerge la IE como una habilidad en el ámbito de las relaciones de trabajo, que permitirá mejores y más eficaces relaciones entre sus miembros y que de manera directa tendrá influencia en el bienestar de las personas en el trabajo que necesariamente se vincula a las emociones de éstas.

En relación a ello, la Psicología Positiva emerge como una corriente con el foco en la incorporación de emociones positivas como la base del bienestar. Ha sido Seligman, quien ha efectuado el mayor desarrollo de ella, expresando que “*La ampliación y el desarrollo positivo son las características básicas de un encuentro de victoria-victoria*”⁴.

4

Seligman M. (2010) *El éxito y las emociones positivas*. Recuperado de <http://inteligencia-exitosa.blogspot.com/2010/02/>

Las emociones son señales que nos permiten realizar un proceso adaptativo cuyo fin principal es la supervivencia; las emociones impactan en nuestro sistema celular pudiendo modificarlo y por lo tanto las emociones positivas mejoran nuestros recursos al generar estados subjetivos agradables y ampliando nuestra capacidad de atención y recursos cognitivos.

Desde este modelo se plantea que no es lo mismo reducir emociones desagradables que experimentar emociones positivas que permiten ampliar nuestra conciencia y experimentar bienestar.

En este sentido, incorporar prácticas para promover el bienestar de las personas en las organizaciones, se ha comprobado que tiene numerosos beneficios como disminución del estrés y enfermedades en general, mayor compromiso, mejores resultados y sentido de pertenencia, entre otros. La aplicación de estos principios en las organizaciones y en la relación de éstas con sus integrantes, promueve la calidad de vida y el bienestar en el trabajo, lo cual claramente puede impactar de forma directa en la salud de los trabajadores y su bienestar.

5. Aplicación

El objetivo de generar un clima laboral que preserve la salud para las personas y evite los conflictos, resulta responsabilidad de las organizaciones y sus líderes.

La OMS define la salud como *“un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*⁵. Y es en este punto donde podemos hablar de Organizaciones Saludables, que son aquellas que fomentan el cuidado de la salud integral de sus empleados y desarrollan recursos en ese sentido.

Según Grueso Hiestroza, González-Rodríguez & Rey-Sarmiento (2014), para Acosta, Salanova & Llorens (2011) las organizaciones saludables son aquellas que tienen tres componentes clave que interactúan entre sí: recursos y prácticas

⁵ Organización Mundial de la Salud. (Octubre de 2006). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. 45. Ginebra. Recuperado el Noviembre de 2015, de http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf.

organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables.

Este concepto avanza incorporando nuevas variables, y evoluciona a partir de la aplicación de la Psicología Positiva, dando lugar al constructo de Organizaciones Positivas. Este tipo de organizaciones cambian su foco hacia el abordaje de variables organizacionales positivas no consideradas hasta el momento.

Rosalinda Ballesteros, directora del Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad de Universidad Tecmilenio, asegura que los enfoques positivos permiten a las organizaciones adaptarse más rápido a los cambios. Lo cual sin duda alguna resulta valioso a partir de los contextos cambiantes generados por la velocidad de la evolución tecnológica.

Pero además las Organizaciones Positivas, permiten generar el ámbito propicio para el desarrollo integral y el bienestar de sus colaboradores. La aplicación del modelo PERMA desarrollado por Martin Seligman, pone el foco en la incorporación de emociones positivas como la base del bienestar.

En el ganar-ganar que plantea Seligman en su modelo, intervienen cinco ejes: 1) Positive Emotions (Emociones positivas), 2) Engagment (compromiso), 3) Relationship (relaciones), 4) Meaning (sentido) y 5) Accomplishment (logros).

Entendemos, a partir del trabajo que llevamos adelante, que los ejes mencionados pueden facilitarse si los desarrollamos a partir de las herramientas que brindan la Programación Neurolingüística y la Inteligencia Emocional.

1) Positive Emotions (Emociones positivas): tal como señaláramos precedentemente, este modelo se plantea que no es lo mismo reducir emociones desagradables que experimentar emociones positivas que permiten ampliar nuestra conciencia y experimentar bienestar, para lo cual es necesario modificar creencias limitantes. Las creencias –como ya expresamos- tienen que ver con la forma en que percibimos el mundo que nos rodea y que se encuentra condicionada por nuestros modelos mentales.

Es por eso que cada individuo puede reaccionar de manera diferente ante la misma situación, porque la percibe de una manera distinta, de acuerdo a su modelo mental. Duco (2001) plantea que resulta necesario trabajar en los distintos niveles de

nuestra personalidad que influyen en nuestras vivencias. Y afirma que *“La filosofía de la PNL es que toda persona posee los recursos internos necesarios para alcanzar lo que quiere. Apunta a desarrollar nuestra habilidad para utilizar esos recursos internos”*⁶. Es así que cuando lo que creemos limita nuestras acciones, la PNL brinda herramientas para poder transformar esa creencia y ampliar nuestras posibilidades.

2) Engagment. Lo caracteriza el estado de *flow* o fluir, al que se llega cuando el individuo se encuentra absorto en lo que realiza, con un alto nivel de concentración. Este estado genera, en quien lo experimenta, la sensación de que el tiempo desaparece y se diluye el yo; lo que potencia las habilidades en la actividad que se está llevando a cabo y favorece un rendimiento óptimo.

3) Relationship (relaciones). La mayoría de las teorías conductuales están de acuerdo en plantear que los seres humanos somos seres sociales y por naturaleza no nacimos para estar aislados, por ello las relaciones son necesarias para el bienestar. Desde este modelo se plantea la necesidad de vínculos y relaciones positivas. A su vez, para generar relaciones positivas necesitamos poder gestionar nuestras emociones, pero también poder hacer foco en nuestras conversaciones, activar la escucha y poder ser empáticos con los demás.

4) Meaning (sentido) y 5) Accomplishment (logros). Cuando el individuo puede otorgar sentido a lo que hace, se genera la sensación de trascendencia. El sentido permite plantearse un propósito, sentir la conexión con algo superior y darle valor a la vida. El sentido a su vez está íntimamente ligado al logro, ya que cuando las personas pueden alcanzar sus metas, sienten satisfacción, pero en muchos casos también ese logro convalida el propósito que abrazaron y eso le otorga sentido a lo que hacen.

Según Seligman (2014) *“Ningún elemento define por sí solo el bienestar, pero cada uno de ellos contribuye a alcanzarlo”*⁷.

⁶ Duco J. Obra citada

⁷ Seligman M. (2014) Florecer, La nueva psicología positiva y la búsqueda de bienestar. México DF, Editorial Océano.

De hecho, se ha comprobado que experimentar emociones positivas no solamente resulta más agradable sino que mejora en las personas la forma de relacionarse (y aquí conectamos con el eje de relaciones positivas), lo cual podría plantearse como un factor capaz de disminuir conflictos. El engagement o compromiso es lo que permite fluir o generar un estado de flow que presupone un alto nivel de concentración en la tarea, y se relaciona con el bienestar de la persona pero también con su rendimiento. Por otra parte, cuando las personas encuentran sentido a lo que hacen, se generan sensaciones de trascendencia, pertenencia y logro, lo cual impacta directamente en su bienestar.

Incorporar prácticas para promover el bienestar de las personas en las organizaciones, ha quedado de manifiesto que tiene numerosos beneficios como disminución del estrés y enfermedades en general, mayor compromiso, mejores resultados y sentido de pertenencia, entre otros.

6. Qué sucede al respecto en nuestra realidad laboral

Tomando una muestra de aproximadamente 60 (sesenta) empresas de la ciudad de Córdoba, se advierte que existe una tendencia en crecimiento en este sentido. Siendo la encuesta más amplia en sus contenidos, tomamos para este desarrollo las preguntas vinculadas de manera estrecha con el bienestar de los trabajadores.

Dentro de las preguntas destinadas a indagar sobre clima laboral, ambiente de trabajo, habilidades y herramientas de miembros de la empresa (entendido como trabajadores, jerárquicos y empresarios), se consultó a las empresas sobre qué otras habilidades (además de las técnicas) busca que tenga su personal a cargo, y el 44% manifestó que la empatía, el 36% la gestión emocional, el 28% la escucha. Cuando consultamos a las empresas respecto a ¿qué tipos de actividades sobre habilidades blandas brinda a su personal?, surgieron nuevamente en su mayoría las que tienen que ver con el liderazgo, trabajo colaborativo, ética y algunas empresas también consideraron importante la “escucha activa”, la “gestión emocional” y la “flexibilidad”. También se abordó la importancia de la comunicación y surgieron respuestas como: “es clave para el bienestar de la empresa” “si la comunicación se hace como se debe el clima laboral será positivo, si la comunicación se hace de manera autoritaria el clima laboral se torna negativo”, también que “una

comunicación clara y eficaz con conciencia de que la responsabilidad es del emisor evita algunos problemas de clima laboral”, y que “el entendimiento y aceptación de las situaciones permite la gestión de las emociones”.

En la línea de medir lo que hace al clima laboral y sus efectos, también se consultó a las empresas si cuentan con políticas sobre un ambiente laboral sano y libre de violencia, surgiendo que un 56% de las empresas sí cuentan con dichas políticas. A la pregunta ¿de qué manera considera que el malestar de las personas es un promotor de situaciones de conflicto?, la mayoría de las empresas coincidieron que el malestar personal de sus trabajadores provoca situaciones de conflicto en el ámbito laboral, incluso cuando éstos tengan como fundamento y/o base un problema familiar o ajeno a su ambiente de trabajo. Las respuestas otorgadas destacan que el malestar afecta el cumplimiento de los objetivos requeridos, así como también la relación con sus compañeros de trabajo y sus superiores, afectando de esa manera el clima laboral dentro de la empresa.

Consultadas las empresas si aplican el concepto de psicología positiva, el 36% contestó que sí y un 12% que no, pero que lo considera necesario.

Sin embargo, indagamos puntualmente sobre el bienestar personal -considerándolo como la evaluación positiva que realizan las personas con relación a su vida-, consultando a las empresas si lo promueven para sus recursos humanos y de qué manera. Frente a ello el 87,5% indicó que sí lo hace, y mencionó que lo lleva a cabo generando espacios de trato con respeto, promoviendo la educación, el crecimiento profesional y personal, desarrollando programa de salud preventiva, generando conversaciones de feedback de desempeño, brindando formación para evolucionar en la profesionalización, generando empatía, fomentando el desarrollo en lo personal, mejorando condiciones salariales y estableciendo claramente roles funciones y normas para que cada uno sepa lo que tiene que hacer. También mencionaron premios, días libres, mejora en las condiciones edilicias, áreas de esparcimiento, asado de agradecimiento al personal, un entorno de trabajo estable y seguro donde no tiene cabida la violencia y la falta de respeto, realizando algunas acciones para días festivos como el día del padre, del hijo. Otras empresas manifestaron que promueven el autoconocimiento, coaching psicológico integral, coaching por equipos, medidas para conciliar la vida familiar con la laboral,

acompañamiento en situaciones conflictivas personales, eventos deportivos para todos los colaboradores y programas de salud preventiva.

Y en esa misma línea el 80% de las empresas manifestaron que consideran el bienestar como una estrategia de negocios.

Con la finalidad de explorar las percepciones de los empleados/as con relación a las prácticas en este sentido en las organizaciones en las que trabajan, se elaboró una encuesta en la que participaron alrededor de 100 (cien) empleados de diversos tipos y tamaños de empresas. En relación con las emociones que les genera su trabajo, el 33 % reconoce que el ambiente laboral le causa alegría, lo que es valorado con mayor intensidad que la capacidad de ingresos que le brinda su empleo (27%). Por otra parte, ante la pregunta sobre qué consideran importante para lograr un clima laboral de bienestar, el 73,3 % indicó que lo importante para el bienestar laboral es la comunicación, mientras que el resto dividió sus respuestas entre adaptabilidad, escucha y empatía. Estas dos últimas, cabe destacar, son parte también de una comunicación asertiva, con lo cual podemos reforzar la idea que una buena comunicación impacta de forma directa en la generación del clima laboral, de allí la importancia de un adecuado manejo de la misma. En el mismo sentido 73,4% de los encuestados reconoce en la capacidad de escucha el medio para evitar conflictos en el trabajo.

También es importante lo que surge con relación a las emociones positivas ya que el 61,7 % de los encuestados reconoció que sirven para mejorar el ambiente laboral, lo cual estaría en consonancia con los psicólogos encuestados que se dedican al área laboral, de los cuales el 58,8% observa como determinante del “clima laboral” aspectos relativos a lo específicamente lo emocional.

¿Por qué destacamos la importancia de esta respuesta?

En la actualidad, los paradigmas de dirección y de gestión de las organizaciones han cambiado; nuevas generaciones se están incorporando a ellas; los procesos están siendo atravesados por la tecnología.

La vigencia del enfoque de las demandas de resultado, productividad y competitividad, entre otros, son temas candentes en las organizaciones de hoy.

Se exige un liderazgo de vanguardia capaz de sobrellevar y manejar este tipo de demandas que exceden al conocimiento de una tarea desde lo técnico en particular y que requieren la puesta en marcha de otro tipo de competencias para sortear los desafíos que implica la administración de todos y cada uno de sus recursos.

Y en este punto el 28,8% de los encuestados admite que las emociones positivas permiten un mejor rendimiento productivo, lo cual además nos permite conectar el eje de emociones positivas con los de meaning (sentido) y accomplishment (logros); mostrando la aplicabilidad del modelo PERMA de la Psicología Positiva en el mundo del trabajo.

En este mismo sentido, de la encuesta realizada a los psicólogos organizacionales se observa que el mayor porcentaje de encuestados (un 94%) manifiesta considerar relevante la sensación de logro frente a una actividad laboral. Por otra parte, en relación a la descripción sobre la relación que consideran los encuestados que existe entre felicidad y trabajo, la respuesta que más respuestas frecuentes tuvo (47%) fue la satisfacción y la autorrealización, lo cual confirma la línea que se desarrolla en el presente.

Podemos también agregar, que como complemento de las herramientas mencionadas, es importante que las personas puedan desarrollar estrategias individuales, como sería por ejemplo el fomento de hábitos saludables. Entre estas estrategias se encuentra la actividad física, no sólo por los beneficios intrínsecos que tiene para la salud en general, sino que además incrementa un estado general de bienestar que minimiza el impacto que sobre el individuo pueden tener emociones que no se consideran positivas.

Con relación a las herramientas que brinda la PNL, dentro de los psicólogos organizacionales encuestados, los dos grupos representativos del porcentaje mayoritario manifestaron que, la PNL colabora al momento de abordar con éxito los conflictos y permite identificar las fortalezas de quienes forman un equipo de trabajo.

Se ha comprobado que, los pensamientos positivos generan emociones positivas, las que a su vez dan lugar a actitudes positivas, pudiendo modificar el entorno. Ello genera un clima laboral positivo que redundará en la salud y bienestar de las personas dentro de la organización, produciendo también mayor compromiso y sentido de pertenencia.

La aplicación de herramientas de PNL permite gestionar este ciclo de cambio, que se ve potenciado por la incorporación de emociones positivas a partir de la aplicación de los postulados de la Psicología Positiva. Esto promueve la conformación de equipos que se nutren de la IE de sus integrantes generando así la IE colectiva.

Todo ello permite que ante situaciones adversas las personas puedan afrontar las mismas, optando por soluciones más efectivas, dejando de lado los pensamientos automáticos que generalmente producen malestar y generan conflictos.

Los psicólogos organizacionales consultados, que se desempeñan en el área laboral, concluyeron que el manejo de conflictos ocupacionales de manera asertiva, cooperativa, empática y flexible tiene un impacto positivo, tanto en la salud de los trabajadores como en los costos organizacionales, sean materiales (ausentismo, litigios, rotación de personal, etc.) o psicológicos (motivación, compromiso, sentimiento de pertenencia, etc.); *aspectos estos que hacen que una organización sea saludable y altamente competente.*

A fin de comprender los sesgos y pensar la metodología más adecuada para implementar las herramientas que propone la investigación, se verificaron el lugar de residencia y la tendencia etaria de los empleados que aceptaron realizar la encuesta. En cuanto a la ubicación, en este caso participaron de la encuesta personas distribuidas en diferentes provincias de Argentina, por lo cual la muestra es representativa de las diferentes realidades de nuestro país.

Con relación al rango etario, del porcentaje total de los que conectan las emociones positivas con un mejor rendimiento productivo, el 65 % se encuentra en el rango ubicado entre 16 y 35 años; es decir la fuerza laboral más joven y las personas que se encuentran próximas a incorporarse al mercado del trabajo. Algo similar sucede con el 72,3 % que considera que la comunicación es importante para un clima laboral de bienestar, ya que de dicho porcentaje, el 51% se encuentra en el rango etario ubicado entre los 16 y 28 años.

Todo esto nos muestra una tendencia cada vez más creciente y acorde a las necesidades de las nuevas generaciones, que marca la importancia de tener en cuenta la gestión emocional en el ámbito del trabajo, como así también de potenciar la comunicación.

7. Conclusión

Frente a la problemática planteada, como consecuencia de los avances tecnológicos y los entornos cambiantes, y la necesidad que ello genera, de buscar caminos conducentes a generar un clima laboral saludable para las personas dentro de las organizaciones; entendemos que las herramientas sobre las que hemos desarrollado el presente trabajo, brindan la posibilidad que quienes se desenvuelven en el ámbito de las relaciones del trabajo, adquieran competencias blandas y desarrollen habilidades para gestionar la emocionalidad, comunicarse asertivamente y relacionarse de manera positiva.

Entendemos que de esa forma se puede promover la creación de ecosistemas de bienestar que aseguren una mejor calidad de vida de los trabajadores y garanticen su salud de manera integral.

Por ello se ha señalado que resulta primordial que las personas puedan ser conscientes y manejar sus propias sensaciones de ansiedad e incerteza frente a diversas situaciones que en dicho ámbito se les puedan presentar (Bunker, 1997), pero además deben ser conscientes de las reacciones emocionales de otros miembros de la organización y actuar para ayudar a la gente a lidiar con dichas reacciones.

Goleman (2001), a quien ya hemos reseñado, efectúa un desarrollo de cómo la IE en los líderes de las organizaciones, tiene especial importancia en la eficacia organizacional, así es que ha señalado que *“la inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles”*.

Además este autor, señala que la IE tiene una arista individual, que es la hasta aquí reseñada, pero además es posible hablar de IE colectiva o grupal, como propia de un grupo o bien de un equipo de trabajo, que demuestre en su accionar poseer las competencias que ya hemos mencionado y que además provoca una retroalimentación de ella entre ambos: los individuos con IE entrenada aportan a la colectiva y el equipo aporta a cada uno de sus individuos.

Grinder y Bandler a través de la PNL, realizan su aporte con herramientas como la escucha, empatía y comunicación asertiva. La práctica de la escucha activa de

manera consciente nos permite la apertura hacia el otro y por lo tanto su aceptación como ser humano.

La escucha colabora en entender el estado emocional del otro, poder enfocarnos en sus intereses y abrir la comprensión al para qué de sus pretensiones. Pero esta escucha no es posible si no va acompañada de empatía, esa habilidad que nos permite conectar con el otro y su situación.

La comunicación por su parte, nos permite comprender cabalmente lo que el otro nos dice, nos permite identificar creencias limitantes para lograr acuerdos o solucionar conflictos que se generan a través de malos entendidos. También nos da la posibilidad de ayudar a otros a revisar sus creencias, establecer empatía y por qué no, abrir nuevas posibilidades.

Estas son las herramientas que proponemos integrar en la prevención de conflictos en el ámbito del derecho del trabajo, para poder poner el foco en el bienestar de las personas que forman parte de las organizaciones de trabajo.

De las encuestas reseñadas, pudimos establecer *a priori*, que en nuestra realidad laboral, la necesidad de hacer foco en el bienestar de las personas es primordial y es detectada tanto en empresas como en individuos. Y que la incorporación de herramientas que brinden habilidades blandas, se erige como un modo de promover ese bienestar.

Las empresas encuestadas dejaron entrever que atender el bienestar de sus trabajadores resulta beneficioso, no sólo para las personas, sino que también para la eficacia de la empresa y en general entienden que tener líderes y áreas formadas en herramientas para ello, es la manera de lograr mejores resultados al respecto.

Los trabajadores destacaron, en altos porcentajes, la importancia del bienestar laboral. Del mismo modo, señalaron la comunicación, la escucha, el reconocimiento de emociones positivas, como vehículo para alcanzar ese bienestar.

Los psicólogos encuestados, entienden que las herramientas de la psicología positiva aplicada en las organizaciones son de especial importancia para abordar los conflictos en el ámbito laboral.

Este acercamiento a la realidad laboral, que nos brindaron las encuestas, nos permite amalgamar las herramientas sobre las que estamos trabajando, con la posibilidad concreta de percibir que su aplicación de manera más usual permite, alcanzar un mayor bienestar en las personas que forman parte de las organizaciones laborales.

Sin embargo, no escapamos a la realidad de que se trata de una tendencia, que si bien creciente, no alcanza todavía a la mayoría de las empresas que en muchos casos hacen foco en los resultados y la productividad, sin poner énfasis en las personas y su bienestar; por lo que aún hay muchos aspectos para trabajar en este sentido.

Estamos convencidos que si existen herramientas que nos permiten a los individuos modificar pensamientos y emociones para afrontar los cambios e inclusive modificar comportamientos, esto permitirá generar espacios de bienestar en el ámbito del trabajo, contribuyendo a un mejor clima organizacional que impactará de manera positiva en las personas, en su bienestar y su salud, y por lo tanto en su compromiso y productividad.

Pensamos que este trabajo es el inicio de un camino que puede contribuir a humanizar el mundo del trabajo, evitar conflictos y contribuir al bienestar de las personas y organizaciones, impactando directamente en la salud de los trabajadores, lo que también puede significar un aporte a la comunidad para trabajar en la construcción de una sociedad con mejor calidad de vida, más equilibrada y más pacífica.

8. Resumen

Este trabajo es fruto de un proyecto de investigación interdisciplinario que llevamos adelante en la Universidad Siglo 21 y en el que nos enfocamos en distintos objetivos tendientes a amalgamar las herramientas que proponen la Psicología Positiva y la Programación Neurolingüística para la prevención de conflictos en el ámbito laboral. Para ello abordamos el marco teórico, tomando en consideración cómo el mundo del trabajo se ha visto atravesado por la tecnología que ha ido modificando las modalidades de trabajo y la forma de relacionarse generando los entornos VICA;

todo lo cual necesariamente impacta en el bienestar de los trabajadores. Nos abocamos al trabajo de campo a través de encuestas destinadas a empresas, trabajadores y psicólogos, para poder tomar contacto con la realidad del ámbito del trabajo a través de la mirada de estos actores. Estudiamos como funciona nuestro cerebro con el objetivo de poder establecer si la Psicología Positiva y las Neurociencias, pueden ser consideradas para apuntalar el bienestar de los trabajadores y consecuentemente acceder a mejores condiciones con incidencia directa en la salud de los mismos. Nos encontramos con una realidad permeable para ello, con necesidad de mejorar y humanizar los espacios laborales, de promover el bienestar subjetivo y crear ecosistemas de bienestar, en resguardo de la salud en el ámbito del trabajo.

9. Bibliografía

- 1) Ackerman M. E. (2017) Ley de contrato de trabajo comentada, Buenos Aires, Argentina. Editorial Rubinzal Culzoni.
- 2) Biedma Ferrer J (2021) Inteligencia Emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1), 1-17. Recuperada de <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- 3) Bosio, R. E. (2019), Lineamientos básicos el derecho social, Córdoba, Argentina. Editorial Advocatus.
- 4) Chantall S (1998) La Programación Neurolingüística aplicada a la Negociación. Conocimiento del problema. Buenos Aires, Editorial Granica.
- 5) Cherniss C y Goleman D (2001) Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona, España. Editorial Kairós.
- 6) Corbera E y Batlló M (2014) Tratado en bioneuroemoción: bases biológicas para el cambio de consciencia. Barcelona, España. Ed. El Grano de Mostaza.
- 7) Cuadra L., H., y Florenzano U., R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. Revista de Psicología 12(1) 83-96. doi:10.5354/0719-0581.2003.17380
- 8) Dilts, Hallbom y Smith (1998) PNL, Identificación y cambio de creencias. Buenos Aires, Editorial Urano.
- 9) Duco J (2001) Cómo usar la PNL para ser más efectivo en su trabajo, [Tesina de Master en Dirección de Empresas UNIVERSIDAD DEL CEMA]. Recuperada de <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Valledor-MADE.pdf>
- 10) Fierro Ulloa I (2013) Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la organización actual. Revista Saber, Ciencia y Libertad 8(2) 103-111. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1908>
- 11) Gabini S (2018) Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva. Revista de Psicología, 14(27), Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/OneDrive/Documentos/INVESTIGACION/MATERIAL/Felicidad%20en%20el%20trabajo%20breve%20actualizaci%C3%B3n%20desde%20la%20psicolog%C3%A1Da%20positiva.pdf>

- 12) García-Fernández M. & Giménez-Mas S.I. (2010), La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador, Revista Espiral. Cuadernos del profesorado, 3(6), recuperado en <https://doi.org/10.25115/ecp.v3i6.909>
- 13) Goleman D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Kairós.
- 14) Goleman D. (2001). La inteligencia emocional. Editorial Javier Vergara.
- 15) González Zúñiga y Godoy, C. (2004) La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico, Liberabit Revista de Psicología (10) 82-88, Universidad de San Martín de Porres. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601009>
- 16) Grinder J. (2010) De sapos a príncipes. Buenos Aires, Argentina. Editorial Cuatro Vientos.
- 17) Grisolia, J. A. (2017) Tratado de derecho del trabajo y de la seguridad social, Buenos Aires, Argentina. Editorial La Ley.
- 18) Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J. & Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Investigación y pensamiento crítico. Revista Académica USM Vol2 Núm 3, pp 77-91.
- 19) Marsollier R y Aparicio M (2011) El Bienestar Psicológico en el Trabajo y su Vinculación con el Afrontamiento en Situaciones Conflictivas. Revista Psicoperspectivas 10(1), 209-220. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue1-fulltext-125>.
- 20) Mayer, Salovey y Caruso (2000) "Models of emotional intelligence", Prensa de la Universidad de Cambridge recuperado en <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- 21) OMS. (Octubre de 2006). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. 45. Ginebra. Recuperado en Noviembre de 2015, de http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf.
- 22) OMS (2022) Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. Recuperado de <https://tinyurl.com/yaj5zzfc>
- 23) OIT (1981) Recomendación sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 164) Recuperado de <https://tinyurl.com/2hxgc6n4>
- 24) OIT (2022) Informe Regional Productividad Transición digital, cambio tecnológico y políticas de desarrollo productivo en ALC: desafíos y oportunidades. Recuperado de <https://tinyurl.com/2zcvcw4y>
- 25) OIT Noticias (2022) La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. Comunicado de prensa conjunto recuperado de <https://tinyurl.com/2hlqbenu>
- 26) Seligman M. (2003) La auténtica felicidad. Barcelona, España. Editorial Vergara.
- 27) Seligman M. (2014) Florecer, La nueva psicología positiva y la búsqueda de bienestar. México DF, Editorial Océano.
- 28) Solano Gomez A. (2013) Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral, Revista Humanitas X(10) 201-214
- 29) Valenica G y Salazar J (2012) La Inteligencia Emocional en el Exito Empresarial-Potenciación del proceso supply chain [Tesis Posgrado, Universidad Técnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Editorial Universitaria Abya-Yala]. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>

***Autores:**

Bertoldo Gabriela. Abogada, Magíster en Dirección de Empresas, Coach Internacional Neurobiológico, Diplomada en Neurociencias para Docentes y en Innovación Educativa, Profesora Titular de la Universidad Siglo 21 en carreras de grado y posgrado, Directora de Proyecto de Investigación en Universidad Siglo 21. Consultora en coaching laboral y organizacional.

Borello Nicolás. Abogado litigante y asesor de empresas. Investigador en Universidad Siglo 21.

Guerra Carlos. Lic. en Psicología. Posgrado en Clínica Psicoanalítica, Maestría en Salud Pública. Profesor titular de la Universidad Siglo 21 en Licenciatura en Psicología, Investigador en Universidad Siglo 21. Jefe Mayor Área Técnica del Centro Preventivo Salud Ocupacional en EPEC.

Rinconez Daniela. Lic. en Recursos Humanos. Maestrando en la Maestría de Dirección de Empresas, Profesora titular de la Universidad Siglo 21 en la Licenciatura de Recursos Humanos. Investigadora en Universidad Siglo 21. Consultora en Recursos Humanos

Sansinena Patricia. Abogada, Escribana. Diplomada en Innovación Educativa. Maestrando de la Maestría en Derecho de Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales de la Universidad Tres de Febrero, Profesora Titular de la Universidad Siglo 21 en carreras de grado y posgrado. Investigadora en Universidad Siglo 21. Abogada litigante

Tagliavini Ana Rita. Abogada. Magíster en Derecho Procesal, Docente en la Universidad Siglo 21 y adscripta en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UNC. Abogada litigante

Colaboradores:

Garay Joel P. Alumno de la carrera de Abogacía en Universidad Siglo 21

Torres Milagros. Alumna de la carrera de Abogacía en Universidad Siglo 21