02

GUÍA PRÁCTICA SOBRE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DEL MANDO INTERMEDIO

ACCIÓN ES2017-0030

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN

La presente guía ha sido desarrollada en el marco del Proyecto Nº: ES-2017-0030 “Herramienta para el autodiagnóstico de los riesgos psicosociales para mandos intermedios de la construcción”, con la financiación de la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P. El contenido de dicha guía es responsabilidad exclusiva de la entidad ejecutante y no refleja necesariamente la opinión de la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales.

INDICE

01 INTRODUCCIÓN 4

02 COMPETENCIAS PERSONALES DEL MANDO INTERMEDIO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN 6

2.1. Competencias emocionales 8

2.2. Competencias sociales 10

03 GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES 11

3.1. Competencias emocionales 12

3.2. Competencias sociales 23

B BIBLIOGRAFÍA 30

01

INTRODUCCIÓN

Esta guía forma parte del conjunto de recursos formativos e informativos que desde la Fundación laboral de la construcción se han elaborado para trabajar en la prevención de riesgos laborales psicosociales del mando intermedio en el sector de la construcción.

Complementa a la *Guía práctica sobre riesgos psicosociales en el sector de la construcción (1): gestión de los factores de riesgo organizacionales del mando intermedio,* que junto a otros recursos (vídeos y fichas) se pueden encontrar en la "website Psiconstruccion".

Para prevenir los riesgos psicosociales no sólo hay que mejorar la gestión y organización de los trabajos. ¡Reflexiona sobre las siguientes preguntas!

- ¿Cuántas veces te has bloqueado cuando han surgido varios problemas con la entrega de unos materiales, con el final de una obra o con un conflicto entre tus propios trabajadores? ¿Cuál ha sido la consecuencia de esa reacción de bloqueo? ¿Se podría haber gestionado de otra forma?
- ¿Cuántas veces te has arrepentido cuando has respondido mal a uno de tus trabajadores, a un proveedor, a tus propios jefes o incluso a un cliente, por estar más "nervioso" de lo que hubieras deseado? ¿Tuvo consecuencias esa reacción?
- ¿Crees que todos estos problemas se resuelven sólo sabiendo mucho sobre organización y coordinación de los trabajos en obra?

Seguro que la respuesta a esta última pregunta ha sido NO. Todos estos incidentes o sucesos, al igual que muchos otros, no se gestionan o resuelven de manera adecuada sólo con la experiencia profesional o con los conocimientos técnicos u organizativos propios de un mando intermedio, (encargado de obra) sino que también, es necesario disponer de competencias personales (habilidades sociales y emocionales). Desarrollando estas competencias, el encargado conseguirá recursos para prevenir sus **riesgos laborales psicosociales** y enfrentarse a situaciones comprometidas o de estrés de la mejor forma posible, así como relacionarse con los equipos de trabajo de una forma más adecuada y satisfactoria.

Esta guía recoge ejercicios prácticos para tomar conciencia y desarrollar algunas de las competencias personales que se han considerado relevantes para el mando intermedio en el sector de la construcción.

02

COMPETENCIAS PERSONALES DEL MANDO INTERMEDIO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

La prevención de los riesgos laborales psicosociales no se consigue sólo trabajando sobre los **factores de riesgo organizacional** (condiciones de trabajo), sino que también, es importante capacitar al trabajador en competencias personales[1] que le ayuden a afrontar situaciones de estrés que pueden generarse en el entorno laboral.

En esta guía se han clasificado las competencias personales en dos grandes bloques: **competencias emocionales y competencias sociales.** La siguiente tabla recoge aquellas competencias que se ha considerado más relevantes para prevenir los riesgos laborales psicosociales en el puesto de encargado en obra.

COMPETENCIAS PERSONALES

Competencias EMOCIONALES	▪ Conciencia emocional	Toma de conciencia de las propias emociones Dar nombre a las emociones Comprensión de las emociones de los demás / Empatía
	▪ Regulación emocional	Tomar conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento Expresión emocional Regulación emocional Habilidades de afrontamiento
	▪ Autonomía emocional	Autoestima Responsabilidad Actitud positiva
Competencias SOCIALES	▪ Competencias sociales básicas	Dominar las habilidades sociales básicas Respeto por los demás Comunicación receptiva / expresiva
	▪ Competencias sociales avanzadas	Asertividad Prevención y solución de conflictos Capacidad de gestionar situaciones emocionales

[1] Aunque las características individuales o competencias personales son importantes para prevenir los riesgos psicosociales no son determinantes para la realización de la evaluación de riesgos psicosociales.

2.1 COMPETENCIAS EMOCIONALES

Cuando se habla de competencias emocionales, se hace referencia a una gran variedad de habilidades o capacidades que cada uno puede aprender y desarrollar. Con estas competencias se toma conciencia de las propias emociones y de las de los demás. Aplicando adecuadamente estas habilidades en el entorno social y laboral se consiguen relaciones interpersonales de calidad y favorece la adecuada gestión de los riesgos psicosociales.

No hay un listado exhaustivo de competencias emocionales, cada autor las agrupa de diferentes formas. Las competencias emocionales tenidas en cuenta en esta guía, se encuentran desarrolladas en el Capítulo 3 de "Las Competencias emocionales" de Rafael Bisquerra Alzina y Núria Pérez Escoda (Universidad de Barcelona), Educación XX1. 10, 2007:

- **"Conciencia emocional**: Capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado.

  - *Toma de conciencia de las propias emociones:* capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones; identificarlos y etiquetarlos.

  - *Dar nombre a las emociones*: utilización de un vocabulario emocional adecuado para designar las emociones según el contexto cultural.

  - *Comprensión de las emociones de los demás / Empatía:* capacidad que permite a las personas percibir y comprender lo que otra persona está sintiendo en un momento determinado.

- **Regulación emocional**: Capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición[2] y comportamiento; tener buenas estrategias de afrontamiento ante diversas situaciones; capacidad para autogenerarse emociones positivas, etc.

  - *Tomar conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento:* los estados emocionales inciden en el comportamiento y éstos en la emoción; ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia).

  - *Expresión emocional:* capacidad para expresar las emociones de forma apropiada. Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa que de él se presenta, tanto en uno mismo como en los demás. En niveles de mayor madurez, comprensión del impacto de la propia expresión emocional en otros, y facilidad para tenerlo en cuenta en la forma de mostrarse a sí mismo y a los demás.

  - *Regulación emocional:* los propios sentimientos y emociones a menudo deben ser regulados. Esto incluye, entre otros aspectos: regulación de la impulsividad (ira, violencia, comportamientos de riesgo); tolerancia a la frustración para prevenir estados emocionales negativos (ira, estrés, ansiedad, depresión) y perseverar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades; capacidad para diferir recompensas inmediatas a favor de otras más a largo plazo pero de orden superior, etc.

[2] Cognición: capacidad del ser humano de comprender la información que percibe o aprende.

- *Habilidades de afrontamiento:* Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autorregulación que mejoren la intensidad y la duración de tales estados emocionales. Resiliencia: capacidad de afrontar situaciones complicadas.
  (…)

- **Autonomía emocional**: se puede entender como un concepto amplio que incluye un conjunto de características y elementos relacionados con la autogestión personal, entre las que se encuentran la autoestima, actitud positiva ante la vida, responsabilidad, capacidad para analizar críticamente las normas sociales, la capacidad para buscar ayuda y recursos, así como la autoeficacia emocional.

- *Autoestima:* tener una imagen positiva de sí mismo; estar satisfecho de sí mismo; mantener buenas relaciones consigo mismo.
  (…)

- *Actitud positiva:* capacidad para tener una actitud positiva ante la vida. Sentido constructivo del yo (self) y de la sociedad; sentirse optimista y potente (empowered) al afrontar los retos diarios; intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo.

- *Responsabilidad:* intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos. Asumir la responsabilidad en la toma de decisiones. Incluso ante la decisión de las actitudes a adoptar ante la vida: positivas o negativas.
  (…)”

2.2 COMPETENCIAS SOCIALES

- **"Competencias sociales**: La competencia social es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica:

  - *Dominar las habilidades sociales básicas*: escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, manifestar agradecimiento, pedir disculpas, mantener una actitud dialogante, etc.

  - *Respeto por los demás:* intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

  - *Practicar la comunicación receptiva:* capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.

  - *Practicar la comunicación expresiva:* capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.

(...)

  - *Asertividad:* mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad. Esto implica la capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos; decir "no" claramente y mantenerlo; hacer frente a la presión de grupo y evitar situaciones en las cuales uno puede verse coaccionado; demorar actuar o tomar decisiones en estas circunstancias de presión hasta sentirse adecuadamente preparado, etc.

  - *Prevención y solución de conflictos:* capacidad para identificar, anticiparse o afrontar resolutivamente conflictos sociales y problemas interpersonales. Implica la capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión preventiva y evaluar riesgos, barreras y recursos. Cuando inevitablemente se producen los conflictos, afrontarlos de forma positiva, aportando soluciones informadas y constructivas. La capacidad de negociación es un aspecto importante, que contempla una resolución pacífica, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

  - *Capacidad de gestionar situaciones emocionales:* habilidad para reconducir situaciones emocionales muy presentes en los demás que requieren una regulación. Podemos asimilarlo a la capacidad para inducir o regular las emociones en los demás."

03

GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Como se ha comentado anteriormente es importante que un responsable de equipos posea capacidades, tanto profesionales como personales. A continuación se desarrollan una serie de ejercicios que ayudarán a un encargado de obra a potenciar dichas competencias personales.

¡Anímate a practicarlas!, te ayudarán a mejorar la gestión de los equipos de trabajo, repercutiendo en tu seguridad y salud, así como en la del resto de compañeros.

Antes de conocer los **diferentes ejercicios, te invitamos a que te hagas con un** cuaderno en blanco, que tenga el tamaño adecuado para poder llevarlo encima la mayor parte del tiempo.

3.1 COMPETENCIAS EMOCIONALES

Conciencia emocional

¡Recuerda! esta capacidad te permitirá:

- Que conozcas tus emociones y las reconozcas cuando aparezcan.
- Percibir el clima emocional que existe en tu entorno de trabajo (entendiendo el clima emocional como el medio donde se desarrolla el trabajo, que influye en la satisfacción y productividad.).
- Percibir o identificar las emociones de tu equipo de trabajo.

¿Sabes reconocer las emociones que sientes?

¡Mira este ejemplo y después realiza los ejercicios! Así podrás conocerte mejor y comprobar hasta qué punto sabes reconocer las emociones que sientes.

EJEMPLO:

Todas las situaciones generan pensamientos, y éstos provocan emociones en las personas. A partir de ahí, se actúa de una manera o de otra.

En esta tabla se expone una posible situación que se da en un ambiente laboral. A partir de aquí se muestran posibles pensamientos que susciten dicha situación a un encargado, junto con la emoción generada. Esto hace que, posteriormente, la persona tenga uno o varios comportamientos determinados.

Del ejemplo se pueden extraer varias conclusiones:

- La consecuencia a corto plazo es que el encargado ha sentido cierto alivio, al no tener que enfrentarse al trabajador.
- El trabajador no sabe que ha realizado mal su trabajo, por lo que no puede tomar ninguna medida para mejorarlo en situaciones posteriores.
- El problema grave es un hecho, y ha supuesto un sobrecoste para la empresa. Si no se adopta ninguna medida, tal vez vuelva a repetirse en más ocasiones.

Situación que me ha hecho sentir mal	Qué he pensado	Qué he sentido (emoción y grado de malestar de 1-10)	Qué he hecho
Ej. *Tengo que decirle a un miembro de mi equipo que no ha hecho bien su trabajo y ha supuesto un problema grave*	*Suele hacer bien su trabajo pero últimamente se ha relajado demasiado…*	*Pena (8)*	*No se lo he dicho y he sentido alivio momentáneo.*
	Para una vez que pasa, no le voy a decir nada.	*Pereza (10)*	
	Va a pensar que soy una mala persona. Tal vez no esté pasando por un buen momento.	*Angustia (9)*	*Me ha quitado el sueño las últimas noches.*

EJERCICIOS

TOMA DE CONCIENICA DE LAS EMOCIONES

Las emociones continuamente cambian y necesitan salir al exterior. Si eres capaz de ponerles nombre y ser consciente de lo que sientes, podrás gestionarlo de una manera más adecuada.

EJERCICIO 1:

Toma de conciencia de las propias emociones. Dar nombre a las emociones

Piensa cómo te sientes en estos momentos y clasifica tus emociones en los siguientes cuatro bloques:

ENFADADO

TRISTE

CONTENTO

ASUSTADO

Piensa otros momentos en los que te hayas sentido de forma similar.

¿Te ha costado definirlo?

¡Cuanto más practiques este ejercicio más fácil te será reconocer tus emociones!

EJERCICIO 2:

Reconoce tus emociones

Siguiendo el ejemplo de la tabla de arriba, durante 7 días, realiza tu propia tabla anotando situaciones que te hayan hecho sentir mal. Revisa después la tabla y hazte estas preguntas:

1. ¿Te ha costado reconocer la emoción en cada uno de los casos? ¿Casi siempre te sale la misma?
2. ¿Podrías ahondar un poco más? ¿Es realmente enfado, o pereza, o miedo? ¿Qué hay más "abajo"? Por ponerte un ejemplo, detrás de la "pereza", que suele darse con frecuencia y evita una gran cantidad de situaciones, suele haber emociones más profundas y ocultas, como el miedo, o el enfado... También ocurre con el enfado, bajo el cual, a menudo, se esconde el miedo. Trata de analizar en profundidad qué emociones hay debajo. ¿Te has sorprendido? ¿Hay más emociones ahora? ¿Has encontrado otras emociones ocultas?

EJERCICIO 3:

Las emociones influyen en tu cuerpo

Ya has reconocido tus emociones, ahora busca esa emoción en tu cuerpo. ¿Tal vez en el estómago? ¿En un brazo? ¿En la mandíbula?

Tu cuerpo te habla continuamente. Sólo tienes que escucharlo, sentir sus señales y hacerle caso. Cuando escuchas el cuerpo, comprendes mejor cómo te sientes, lo que te pasa. Si te duele el estómago, o no puedes dormir, o siempre estás contracturado ... ¡Puede ser que tu cuerpo te esté mandando mensajes!

COMPRENSIÓN DE LAS EMOCIONES DE LOS DEMÁS/EMPATÍA

Ser capaz de entender cómo pueden sentirse tu equipo de trabajo, o tus proveedores habituales, te va a ayudar a gestionar situaciones complejas o de tensión. Se trata de desarrollar la EMPATÍA, la habilidad de ponerse en el lugar del otro, darse cuenta de lo que puede estar sintiendo.

EJERCICIO 4: En los pies del otro

Escribe en tu cuaderno el nombre de algún o algunos de los miembros de tu equipo que no te agraden demasiado. Especifica los detalles que hacen que no te resulten de tu agrado. Después, trata de ponerte en su lugar, sin juzgarles, y piensa cuáles son sus objetivos, qué quiere conseguir en el trabajo, si tienen razones para actuar como lo hacen. Tal vez puedas comprobar que no sabes demasiado de esa persona, no conoces sus circunstancias, necesidades, etc.

EJERCICIO 5: Aplicando todos tus sentidos

En la próxima conversación que mantengas con alguno de tus trabajadores o con un proveedor, trata de fijarte en lo siguiente:

1. Qué dice su cuerpo mientras habla. No sólo hay que escuchar las palabras, hay que "escuchar" su cuerpo, los gestos, las miradas.
2. ¿Le dejo hablar o en seguida le corto? ¿Escucho sus necesidades o me centro en conseguir el objetivo que persigo?
3. ¿Qué estás haciendo mientras él habla? ¿Le miras? ¿Revisas el móvil? ¿Das instrucciones a otros trabajadores que están próximos?

Cuantos más sentidos tengas puestos en la conversación, más sencillo te resultará darte cuenta de qué siente esa persona, y tal vez te ayude a gestionar la situación que tengas entre manos de una manera más eficaz.

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Soy consciente de los efectos que tienen mis acciones sobre los demás.
  - Si cometo algún error, me cuesta mucho reconocerlo.
+ **Vídeo:**
  Aprendiendo a identificar mis emociones.
+ **Ficha:**
  Desarrolla tu responsabilidad.

Regulación emocional

¡Recuerda! esta capacidad te permitirá:

- Controlar tus emociones.
- Generar emociones positivas.
- Afrontar situaciones de estrés.

EJERCICIOS

TOMAR CONCIENCIA DE LA INTERACCIÓN ENTRE EMOCIÓN, COGNICIÓN Y COMPORTAMIENTO

A menudo, las personas se sorprenden actuando de una manera que no llegan a entender, ya que se actúa de una manera automatizada. Es más sencillo cuando se comprende que todos los pensamientos generan una o varias emociones, y éstas ocasionan un comportamiento.

EJERCICIO 6:

Cambiando los pensamientos, cambias los comportamientos

Te sugerimos aquí retomar la primera tabla con la que trabajaste, pero en esta ocasión vamos a ampliar con tres columnas nuevas a la derecha:

Situación que me ha hecho sentir mal	Qué he pensado	Qué he sentido (emoción y grado de malestar de 1-10)	Qué he hecho	Pensamiento alternativo	Cómo me siento ahora (emoción)	Comportamiento alternativo
Ej. Tengo que decirle a un miembro de mi equipo que no ha hecho bien su trabajo y ha supuesto un problema grave	*Para una vez que pasa, no le voy a decir nada*	*Pereza (10)*	*No se lo digo y siento alivio*	*Tal vez no haga bien su trabajo por algún motivo. Si lo averiguo, quizá pueda ayudarle y mejorar para el futuro.*	*Motivado*	*Hablo con él desde la empatía, pero también con rectitud y expresando lo que quiero de él. Juntos buscamos la solución al problema.*

Podrás ver que, a menudo, si eres capaz de encontrar un pensamiento alternativo real (como el que aparece en el ejemplo de arriba), te lleve a sentirte mejor y así a actuar de una manera mucho más efectiva.

Termina la tabla que hiciste los primeros días con estas tres nuevas columnas o crea una nueva, con situaciones que te generen malestar en estos días.

EXPRESIÓN EMOCIONAL

Una vez has aprendido a identificar tu emoción, ponerle nombre e incluso ubicarla en tu cuerpo, llega el momento de expresarla. Si se queda dentro, tu cuerpo te mandará señales de "auxilio", así que es recomendable dejarlos salir, de una manera apropiada.

PAUTAS:

Una vez hayas identificado cómo te sientes, da los siguientes pasos.

- Valora hasta qué punto eres capaz de compartir tus emociones con alguien. ¿Puedes desahogarte con alguien o lo gestionas tú mismo?
- Si bien es cierto que, con un puesto de responsabilidad como el tuyo, tal vez no puedas compartir cómo te encuentras, sí puedes buscar a alguien en quien confiar (de dentro o fuera de la empresa) y valorar, en algunos casos, si también tienes que hacerle ver a tu trabajador o a tu propio responsable tu enfado, insatisfacción, o incluso alegría por el trabajo bien hecho.
- Culturalmente no está bien visto compartir los sentimientos, pero si empiezas a cambiar algunas de estas actitudes, comprobarás lo satisfactorio que es compartir con un compañero la alegría del trabajo bien hecho, o la angustia por ver que no se cumplen los plazos.

EJERCICIO 7:

Abriéndote al exterior

Anota en tu cuaderno lo siguiente:

1. ¿Cuándo fue la última vez que compartiste la satisfacción del final de un proyecto?
2. ¿Podrías escribir uno o dos nombres de personas en quien confiar para "desahogarte" o compartir emociones, dentro o fuera del trabajo?
3. Escribe un listado de molestias físicas que no consigues eliminar de forma definitiva, y no encuentras un motivo físico real (ejemlo: contracturas, molestias digestivas, problemas en la piel, problemas para dormir, etc.). ¿Crees que podrían tener relación con la represión o falta de gestión de tus emociones?

REGULACIÓN EMOCIONAL

Cuando se consigue regular las emociones es porque se gestionan de manera eficaz. Hay que permitir que las emociones "nos afecten" y entender por qué se reacciona automáticamente de una manera. A veces, se conecta el "piloto automático" para no sentir emociones que generan dolor o malestar, pero esto hace que no se sea consciente de las emociones que se ocultan ni ayuda a entender por qué se actúa de determinada manera.

EJERCICIO 8:

Conocer el miedo y el enfado

Piensa en una situación en la que te hayas **enfadado** (recuerda: imagínala cerrando los ojos, intenta recordar todos los detalles de esta situación). Después, responde a estas preguntas:

Cuando me enfado es frecuente que:

- Piense en:
- Haga:

También conecta con:

- En esa ocasión, ¿intenté no conectar con lo que estaba ocurriendo (evadirme del sentimiento)?
- ¿Intenté cambiar mis sentimientos por otros para no sentirme incómodo?

Y responde a:

- Creo que la función de la emoción en ese momento era...

Ahora, piensa en otra situación que te haya puesto **triste**, imagínala con los ojos cerrados, recordando todos los detalles. Obsérvala como un espectador. ¡Tómate tu tiempo!. Después, responde a estas preguntas:

Cuando me siento triste es frecuente que:

- Piense en:
- Haga:

También conecta con:

- En esa ocasión, ¿intenté no conectar con lo que estaba ocurriendo (evadirme del sentimiento)?
- ¿Intenté cambiar mis sentimientos por otros para no sentirme incómodo?

Y responde a:

- Creo que la función de la emoción en ese momento era...

Este ejercicio te puede ayudar a destapar emociones más profundas, que tapaban el enfado o la tristeza.

HABILIDADES DE AFRONTAMIENTO / RESILIENCIA

La capacidad de enfrentarse a emociones adversas a través de la regulación de las emociones es importante en un puesto de responsabilidad donde el estrés acompaña al día a día, y las situaciones complicadas surgen con frecuencia.

PAUTAS PARA FOMENTAR LA RESILIENCIA:

- ¡Busca apoyo externo!. ¡No todo lo puedes hacer tú solo!
- ¡Confía en tus habilidades y recursos!
- ¡Ten una postura activa!. No permanezcas esperando, a ver qué llega.
- ¡Busca el lado positivo de los hechos! Casi siempre existe ese enfoque positivo y se puede convertir en una oportunidad, si se busca.
- ¡Flexibiliza! si te mantienes rígido ante las situaciones, te costará más encontrar soluciones. Por el mismo motivo, se deben aceptar los cambios, una vez analizados. Si te cierras en banda ante ellos, nunca podrás encontrar lo positivo que puedan aportar.

EJERCICIO 9:

Cómo afronto yo los problemas

Revisa y anota en tu cuaderno las últimas 3 situaciones que te hayan sido complicadas de gestionar y te hayan ocasionado emociones "negativas" y reflexiona sobre las siguientes preguntas:

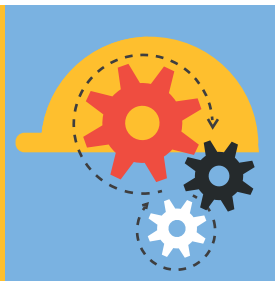
1. ¿Cómo te enfrentaste a ellos?
2. ¿Podrías haber adoptado alguno de los puntos que aparecen arriba, como pautas?
3. ¿Cuáles son los puntos que más te cuestan adoptar? ¿Ver lo positivo? ¿Flexibilizar? ¿Confiar en tus facultades? Revisa bien este punto, y proponte un cambio para la siguiente situación complicada que se te presente.

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Me cuesta desconectar del trabajo y me genera tensión.
  - Me cuesta mantener la calma ante retos importantes o difíciles.
+ **Vídeo:**
  ¿Cómo gestionar tus emociones en el trabajo?.
+ **Fichas:**
  - Desconectar del trabajo.
  - Mejor con actitud positiva.

Autonomía emocional

¡Recuerda! La autonomía es una competencia esencial si se carece de ella no se puede actuar sobre las emociones. En este apartado se trabaja: la autoestima, la responsabilidad y la actitud positiva.



EJERCICIOS

AUTOESTIMA

De la autoestima parten muchos de los pensamientos, emociones y actuaciones que condicionan los comportamientos de las personas de manera inconsciente.

EJERCICIO **10:**

Mis aspectos positivos

Haz una tabla con tres columnas:

Elogios que me han dicho otras personas	Capacidades y fortalezas que creo que tengo	Cosas que me hacen sentir orgulloso de mí mismo (logros, comportamientos ante alguna situación complicada, etc.)

Revisa y compara cada columna. Tal vez cueste al principio, pero el objetivo es hacerte consciente de la gran cantidad de fortalezas que tienes, y de logros que has conseguido.

EJERCICIO **11:**

Cuídate cómo te mereces

Reflexiona sobre los siguientes aspectos:

1. Revisa tu lenguaje interior. ¿Qué mensajes te das cuando algo no sale bien? ¿Te culpabilizas de todo o casi todo?
2. ¿Permitirías a tu mejor amigo o a tu pareja que te hablara como tú te hablas?
3. ¿Le hablarías así a alguien cercano a ti?

¡Trátate con el mismo respeto con el que tratas a otras personas y no te hagas lo que nunca permitirías a otras personas que te hicieran!

RESPONSABILIDAD

Una obra necesita, para que los proyectos funcionen y avancen, que su encargado se sienta responsable de los trabajos, así como del cumplimiento de las normas y de los comportamientos seguros.

En ocasiones, puede resultar difícil identificar las responsabilidades de cada uno, sobre todo si no están bien definidas, esto puede conllevar a asumir responsabilidades que no corresponden o todo lo contrario.

PAUTAS PARA LA EMPRESA:

- Definir bien las funciones y responsabilidades de cada figura de mando, con el fin de que los encargados conozcan sus responsabilidades y puedan tomar decisiones.
- Una vez definidas, se deberá distribuir esta información y tenerla a disposición para su consulta, por todos los trabajadores implicados.

PAUTAS PARA EL ENCARGADO:

- Solicita la descripción de tu puesto de trabajo o actividad, con funciones y responsabilidades, si no existiera, recomienda su elaboración.
- Valora si dispones de autonomía para realizar tus trabajos. Si identificas alguna actividad para la que te faltan recursos, ponlo en común con tus superiores. Para ello, tal vez puedas ayudarte del ejercicio que encontrarás en esta guía sobre Asertividad.

EJERCICIO 12:

Conoce mejor tú puesto de trabajo

1. Revisa, con el documento de la descripción de tu puesto de trabajo, cuántas de esas responsabilidades cumples actualmente y cuántas no, así como cuántas estás llevando a cabo sin aparecer en dicho escrito.
2. Aquellas que no estés haciendo, ¿por qué ocurre? ¿Las hace otra persona? ¿Son realmente necesarias?
3. Las que haces y no aparecen, ¿las has asumido tú por voluntad propia? ¿Estás satisfecho con ellas? ¿Tendría que hacerlas otra persona o está clara su adjudicación?

Valora, en general, si las responsabilidades que tienes las has adquirido por voluntad propia, con el fin de cumplir con los trabajos, las normas, etc., o si todo ha venido impuesto. En este último caso, será conveniente valorar desarrollar más esta competencia, con el fin de implicarse más en el desarrollo de los trabajos.

ACTITUD POSITIVA

Cuando se presentan situaciones difíciles, hay personas que pueden encontrar el lado positivo o dejan que esto les afecte, y otras que sólo ven lo negativo y presumen consecuencias malas que aún ni siquiera han pasado.

Tener una actitud positiva frente a las adversidades permite afrontarlas con optimismo, lo que a menudo ayuda a vencerlas y solucionarlas. Cuando de antemano se piensa que no se va poder conseguir, no se dispondrán de las herramientas para lograrlo, y, efectivamente, no se logrará.

PAUTAS:

- Empieza a utilizar frases del estilo "Preocuparme antes de tiempo no va a ayudarme", "Voy a poder, ya lo he hecho otras veces", "Puedo superarlo", "Hoy va a ser un buen día".
- Dar las gracias por lo que tienes y lo que consigues. Pon el foco en la parte positiva, busca un aprendizaje de todo lo que te ocurre, aunque sea negativo.

EJERCICIO 13:

Busca tu parte positiva

Recuerda la última situación complicada que te haya ocurrido en el trabajo (por ejemplo: varias bajas de trabajadores simultáneamente, retrasos en las entregas de materiales, discusiones con algún proveedor, etc.). Ahora, hazte las siguientes preguntas y reflexiona qué tendrías que cambiar si tus respuestas desprenden negatividad:

1. ¿Fue mi enfoque positivo?
2. ¿Qué tipo de pensamientos o frases decía?
3. ¿Saqué algo positivo de todo aquello? ¿Aprendí algo que me haya servido para el futuro?

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Me afecta comprobar que en el trabajo los grandes esfuerzos no producen los resultados esperados..
  - Tengo habilidades para gestionar situaciones difíciles y tomar decisiones eficaces con rapidez.
+ **Vídeo:**
  Autonomía emocional: estrategias para entrenar tus competencias emocionales.
+ **Fichas:**
  - **Fortalece tu autoestima.**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**
  - **Comunicarse con asertividad.**

3.2 COMPETENCIAS SOCIALES

Existen distintas clasificaciones para organizar las competencias sociales. En esta guía se han agrupado en dos bloques competencias sociales básicas y competencias sociales avanzadas.

Competencias sociales básicas

Las competencias sociales básicas son importantes para interactuar adecuadamente con otras personas, en el puesto de encargado, resultan imprescindibles para gestionar los equipos de trabajo. La manera de comunicar, escuchar y respetar, entre otras, son capacidades determinantes para un buen clima laboral.

EJERCICIOS

DOMINAR LAS HABILIDADES SOCIALES BÁSICAS

Un mínimo de educación es esencial en cualquier ámbito de la vida. Como encargado, es importante el dirigirte a los demás con respeto, pidiendo por favor, dando las gracias, saludar, etc.

EJERCICIO **14:**

Acercándote a los demás

1. Observa, durante la jornada, cómo te diriges a tus trabajadores.

2. ¿Les saludas al comienzo de la jornada, la primera vez que les ves?

3. ¿Ordenas los trabajos o hechos concretos acompañándolo de por favor o gracias?

4. ¿Cómo se dirigen los trabajadores entre ellos? ¿Percibes el respeto, o la ausencia del mismo?

Recuerda que tú eres el "ejemplo" para todo el equipo. Si la comunicación se basa en órdenes y gritos, te imitarán.

EJERCICIO **15:**

Más cercano, mejores resultados

Cuando quieras dirigirte a alguno de tus trabajadores para pedirle que haga algo, abre bien los ojos mientras te diriges a él, sonriéndole y prestándole atención. Él se relajará porque se sentirá tratado con agrado, y tú también podrás sentirte mejor, más relajado y con facilidad para pedirle dicho trabajo.

RESPETO POR LOS DEMÁS

En los equipos de trabajo es primordial que todos los trabajadores sean tratados de una forma equitativa, se respeten sus derechos y no exista discriminación. El encargado de obra tiene que estar atento y ser el primero que cumpla con esta equidad.

EJERCICIO 16:

Conociendo a mi equipo, trabajamos mejor

Haz una tabla con el siguiente contenido:

Nombre del trabajador	Cualidad individual (capacidades)	Qué aporta al equipo	Cómo le trato yo

Revisa, con algunos (o todos) tus trabajadores, cuánto conoces de ellos, cómo aprovechas sus capacidades. Trata de ser lo más objetivo posible a la hora de valorar cómo les tratas. ¿Crees que es de una forma justa, igual que a otros trabajadores?

EJERCICIO 17:

El respeto de todos y para todos

1. Pregúntale a las personas que te rodean: "¿Qué es para ti una falta de respeto? Dime una o dos conductas concretas". Algunas personas dirán: "Que me griten", "Que me insulten", "Que no me escuchen", etc.

2. Anótalas en tu cuaderno y apunta también qué es para ti una falta de respeto.
   Una vez que tengas la lista, hazte la siguiente pregunta: "¿Alguna vez he hecho yo alguna de estas conductas?" Si la respuesta es sí, piensa que los demás, al igual que a ti, les supone una falta de respeto. Presta atención para evitar que se den.

PRACTICAR COMUNICACIÓN RECEPTIVA / COMUNICACIÓN EXPRESIVA

Para conseguir entender cómo se siente tu equipo de trabajo, se puede fomentar la escucha activa, de manera que mientras escuchas, no analizas, interpretas o juzgas a la otra persona. Sencillamente escuchas, repites lo que ha dicho para asegurarte de que lo has entendido y te aseguras de que es correcto lo entendido.

VEAMOS UN DIÁLOGO SIN ESCUCHA ACTIVA:

- **Operario:** Nunca he hecho esta tarea antes. Temo hacerme daño o romper la piedra esmeril.
- **Encargado:** Vamos, esto no es nada. Esto lo aprendes en cuanto te pongas.

DIÁLOGO CON ESCUCHA ACTIVA:

- **Operario:** Nunca he hecho esta tarea antes. Temo hacerme daño o romper la piedra esmeril.
- **Encargado:** (le mira y asiente): Así que temes hacerte daño o estropear el equipo. Tienes formación para realizar el trabajo, ¿Qué es lo que te preocupa del equipo?

EJERCICIO 18:

Fomentar la escucha activa y la comunicación expresiva

1. Escoge un buen momento donde tengas tiempo para hablar y no vayas a sufrir interrupciones. Busca un lugar tranquilo para poder hablar.
2. No interrumpas a la otra persona mientras habla. No es fácil, porque lo natural es cortarle, proponer soluciones, etc.
3. Expresa interés con la mirada, asiente la cabeza, etc. mientras habla.
4. Pregunta sólo cuando termine de hablar, si no has entendido algo o simplemente trata de resumir lo que ha dicho (parafrasear) y confirmar que lo has entendido.
5. Utiliza también la comunicación no verbal, completando la verbal.

¡Practica esto con las personas que tienes alrededor! Escoge a uno de tus trabajadores y pregunta, sencillamente, qué le está pareciendo el desarrollo de la obra en la que está trabajando. Revisa que vayas a cumplir los diferentes puntos que aparecen más arriba.

Competencias sociales avanzadas

Una vez adquiridas las habilidades sociales básicas, que ayudan a generar y mantener una adecuada comunicación, es necesario desarrollar las habilidades avanzadas. Un encargado de obra con estas capacidades podrá enfrentarse a situaciones conflictivas e interactuar con los demás de forma positiva.

EJERCICIOS

ASERTIVIDAD

La comunicación de forma asertiva siempre ayuda a conseguir de una forma más efectiva los objetivos que buscamos. Aprender a decir NO o a expresar las necesidades es primordial en la figura de un encargado de obra.

PAUTAS:

- Cambia los pensamientos que te generan emociones menos deseables ("Soy una mala persona si le digo al trabajador que ha hecho mal su trabajo). Si hablas con asertividad, tal vez el trabajador entienda que hay cosas que deba mejorar.
- Sé claro y conciso. No des por hecho que la otra persona sabe de qué estás hablando. Sé directo y respetuoso a la hora de hablar con él.
- Cuando expongas la situación que quieres que cambie, proponle una alternativa al cambio y unas consecuencias si esto no ocurre (que deberás mantener).
- Expón hechos concretos, no te desvíes con otros temas ni juzgues esos hechos (ej. En lugar de: "La chapuza que has hecho...", se puede decir: "El trabajo que no se entregó a tiempo")
- Habla desde el YO, y no desde el TÚ (Ej. Yo estoy preocupado por tu bajada de rendimiento" en lugar de "Tú no estás haciendo bien tu trabajo).
- Con el ejemplo con el que venimos trabajando, el mensaje asertivo podría quedar de la siguiente manera: *"Quisiera hablar contigo, ya que en los últimos días estoy algo preocupado con el descenso de tu rendimiento que he venido observando. Cuando termina la jornada, desde hace dos semanas, no recoges tu puesto de trabajo, no utilizas los equipos de protección y además no hablas con nadie. Me gustaría que pudieras confiar en mí por si yo te pudiera ayudar de alguna manera o saber si hay algo en el trabajo que te esté generando un problema. Si esta situación no cambia, tendré que hablar con el Jefe de Obra y comentarle lo sucedido".*

EJERCICIO 19:

Aprendiendo a decir NO

Si eres una persona a la que le cueste mucho decir que NO o manifestar a tus trabajadores situaciones a mejorar, te recomendamos que empieces practicando en situaciones más sencillas, tales como quejarte de la comida en un restaurante, cambiar el aperitivo en un bar, etc. Una vez hayas "ensayado" antes estas situaciones, tal vez te resulte más sencillo empezar a practicar en tu puesto de trabajo.

EJERCICIO 20:

Expresando tu malestar

1. Con el ejercicio de la tabla donde has señalado situaciones incómodas, selecciona aquellas que hayan sido generadas por otras personas, y redacta cómo sería tu mensaje asertivo hacia dicha persona.
2. Puedes hacer esto mismo con situaciones nuevas que no hayas incluido en dicha tabla.

PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las situaciones de conflictos entre el personal del propio equipo de trabajo o con otras personas de otras cuadrillas, proveedores, etc. puede darse con relativa frecuencia, estos, gestionados de una manera adecuada, pueden ser incluso enriquecedores. Si se obvia su existencia, pueden enquistarse, y a menudo, generar problemas más graves.

PAUTAS COMO ENCARGADO DE OBRA:

- No des por sentado que son temas personales, y que por lo tanto tú ahí no tienes que intervenir. Aunque así sea, están teniendo lugar en el trabajo, y pueden ocasionar problemas en el desarrollo del mismo y en el bienestar de tu equipo.
- Si sientes que te falta capacidad para gestionar estas situaciones, trata de buscar o pedir a tu empresa una formación específica sobre gestión de conflictos, donde te puedan dar herramientas para manejar estas situaciones y habilidades de negociación.

PAUTAS PARA LA EMPRESA:

- Es muy recomendable establecer un procedimiento de actuación ante la aparición de conflictos. A partir de ahí, se debe informar a los trabajadores sobre el funcionamiento de dicho procedimiento. No tiene que ser un protocolo complicado, simplemente saber identificar qué tipo de situaciones pueden darse y cómo y a quién acudir en cada caso.
- Proporcionar formación específica a los mandos y figuras que se consideren claves para la resolución de posibles conflictos.

EJERCICIO 21:

Gestionando el conflicto

Con la ayuda de tu cuaderno de trabajo, escribe los últimos conflictos que recuerdas, vividos por ti o por alguno de tus trabajadores. Ahora, hazte las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo te sentiste ante esa situación? ¿Sabías cómo actuar?

2. ¿Dejaste que lo resolvieran o que se "olvidara con el tiempo"? ¿Interviniste?

3. ¿En el caso de intervenir, se tuvo en cuenta la situación de ambas partes, sus necesidades y emociones?

4. ¿Crees que tal y como se gestionó, se solucionó el problema, o sigue yendo a mayores?

En el caso de no haberse solucionado, piensa si hubiera sido mejor intervenir y si tienes las herramientas adecuadas, o si necesitas una formación específica para esta gestión.

CAPACIDAD DE GESTIONAR SITUACIONES EMOCIONALES

El puesto de encargado puede conllevar controlar las emociones de los demás, cuando se den situaciones de tensión o complicadas. No sólo necesitas gestionar tu autorregulación, sino que además tienes que ayudar a aquellos que no puedan o sepan hacerlo en esos momentos complejos.

PAUTAS PARA EL ENCARGADO DE OBRA:

- Cuando se dé una situación complicada, antes de pensar en el resto, chequea cómo te encuentras. Si sientes cierto descontrol, enfado, angustia... respira hondo varias veces. De lo contrario, es fácil que no puedas controlar la situación.
- Después valora cómo están los trabajadores o personas implicadas en la situación comprometida. ¿Alguien está perdiendo el control? Céntrate en esas personas y señala que antes de seguir, hay que apartarse del lugar y dejar que pase la "tormenta" de emociones.
- Después, trata de hablar sobre lo que ha ocurrido, para buscar soluciones o las negociaciones que se requieran.
- Para calmar a una persona que esté alterada en una discusión puedes:

  1. Primero, mantener tú la calma. Recuerda el dicho: "dos no pelean si uno no quiere". No te contagies de las emociones de ira o enfado de la otra persona.
  2. Ralentizar la conversación, es decir, pídele: "por favor, habla más despacio, quiero ayudar". Con esto al menos consigues que podáis hablar, aunque todavía siga enfadada la otra persona.
  3. Hacerle preguntas del tipo: "¿qué quieres que haga?" Con esto conseguirás que vaya calmando sus emociones y empiece a utilizar su racionalidad. Pero siempre con preguntas.
  4. Dejar que sea esa persona quien tenga la última palabra. Lo necesitará.

PAUTAS PARA LA EMPRESA:

- Proporcionar formación a los encargados de obra sobre técnicas de autorregulación y de regulación a terceros, así como técnicas de relajación.

EJERCICIO 22:

Revisando situaciones difíciles

Anota, en un cuaderno, la última vez que viviste una situación complicada en el trabajo, en la que perdiste tú o alguien de tu equipo o proveedores el control de las emociones (enfados, discusiones fuertes, situaciones de pánico, etc.).

1. ¿Cómo lo gestionaste? ¿Cómo te sentiste?
2. ¿Te habría gustado poder gestionarlo de otra manera?
3. ¿Crees que tienes las herramientas necesarias, o deberías buscar o pedir una formación específica para aprender a regular las emociones?

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Se me da bien hacer que las personas trabajen en equipo.
  - Me cuesta terminar con éxito situaciones difíciles de negociación.
  - Siento que la gente no me entiende cuando hablo.
  - Como mando intermedio soporto presión de todas partes, pero me siento capaz de gestionarlo y me encuentro cómodo en esa posición.

+ **Vídeos:**
  - **¿Cómo fomentar la cultura preventiva desde tu puesto de trabajo?.**
  - **¿Cómo mejorar la comunicación y la participación en tu equipo de trabajo?.**
  - **¿Cómo cuidar tu salud mental en el entorno laboral?.**

+ **Fichas:**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**
  - **Comunicarse con asertividad.**
  - **Trabajo en equipo.**
  - **Gestión de conflictos.**
  - **Mando intermedio: riesgos psicosociales y medidas preventivas.**

B

BIBLIOGRAFÍA

- **El libro de las pequeñas revoluciones.** Elsa Punset. Ed. Planeta. 2016.
- **Las competencias emocionales (emotional competences).** Rafael Bisquerra Alzina Núria Pérez Escoda Universidad de Barcelona.
- **Inteligencia Emocional.** Daniel Goleman. 1996 Ed. Kairos.
- **Inteligencia emocional en la empresa.** Daniel Goleman. Ed. Conecta.