01

GUÍA PRÁCTICA SOBRE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

GESTIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO ORGANIZACIONALES 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 FACTORES Y RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES 6

2.1. Factores de riesgo psicosocial organizacionales 7

2.2. Riesgos psicosociales 9

03 RIESGOS PSICOSOCIALES DEL MANDO INTERMEDIO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN 12

04 GESTIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL ORGANIZACIONAL 14

B BIBLIOGRAFÍA 37

01

INTRODUCCIÓN

Tanto en el sector de la construcción, como en otros, los trabajadores están expuestos a riesgos laborales cuando desarrollan sus trabajos. Con la integración de la seguridad y salud en la actividad productiva de las empresas se busca proteger a los trabajadores de aquellas condiciones de trabajo que puedan generar daños en su salud.

En la construcción, habitualmente, se ha dado más importancia a riesgos laborales relacionados con la Seguridad, como los riesgos de caída en altura, contactos eléctricos, etc., y la Higiene Industrial, como la exposición a productos químicos o a altos niveles de ruido, etc., debido a los graves daños que producen en la salud del trabajador. Sin embargo, existe otro tipo de riesgos menos valorados cuyos efectos negativos también deben tenerse en consideración. Se trata de "los riesgos laborales psicosociales".

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHA) los define como "aquellos aspectos del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores".

De manera general, los riegos psicosociales pueden ocasionar alguno de los siguientes efectos:

En la empresa:

- Aumento del absentismo laboral.
- Aumento de accidentes laborales.
- Abandono voluntario del puesto de trabajo.
- Disminución del compromiso y de la implicación en el desarrollo de los proyectos o de la propia organización.
- Clima laboral negativo, con aparición de conflictos personales y malas relaciones.
- Falta de cooperación, favoreciendo la competitividad entre los compañeros.
- Disminución de la calidad del trabajo.

En los trabajadores:

- **Efectos físicos:** Taquicardia, opresión en el pecho, sudoración, náuseas, "nudo" en el estómago, tensión y rigidez muscular, alteraciones del sueño, etc.
- **Efectos cognitivos:** Dificultades de atención, concentración y memoria, sensación de confusión, interpretaciones inadecuadas, susceptibilidad, depresión, ansiedad, etc.
- **Efectos motores:** Estado de alerta e hipervigilancia, bloqueos, torpeza, impulsividad, Irritabilidad, agresividad, dificultades para conversar, en unos casos, y verborrea en otros, etc.

La Fundación laboral de la construcción realizó un estudio sobre riesgos psicosociales en el sector de la construcción, proyecto AE0029/2015 ***Divulgación sobre la importancia de los aspectos psicosociales en el sector de la construcción***, en el que se analizó la presencia de estos riesgos en el sector y se propusieron medidas para su prevención. Una de las conclusiones que se obtuvo en ese estudio ponía de manifiesto que el puesto de mando intermedio tenía una alta exposición a este tipo de riesgos, por ello, esta guía tiene como objeto profundizar en los factores de riesgo psicosocial que afectan a estos trabajadores. Esta guía, junto a una serie de vídeos y fichas prácticas, forma parte de un conjunto de herramientas que se ofrecen al mando intermedio en obra para prevenir sus riesgos psicosociales y que se pueden encontrar en la website ***Psiconstrucción*** de la Fundación laboral de la construcción.

02

FACTORES Y RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES

Como se ha comentado anteriormente, en el trabajo existen condiciones relacionadas con el entorno de trabajo, la organización y planificación de las tareas que pueden tener consecuencias negativas tanto para la empresa como para el trabajador. Estas condiciones reciben el nombre de "Factores de riesgo psicosocial organizacionales", es importante trabajar sobre ellos para prevenir la aparición de riesgos laborales psicosociales.

2.1 FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL ORGANIZACIONALES

No hay una lista única de factores de riesgo psicosocial organizacionales, cada metodología de evaluación de riesgos psicosociales define la suya propia. La siguiente tabla recoge la clasificación establecida por la metodología de evaluación FPSICO 4.0 del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), método utilizado en el estudio sectorial sobre estos riesgos por la Fundación laboral de la construcción *Divulgación sobre la importancia de los aspectos psicosociales en el sector de la construcción (2016).*

DEMANDAS PSICOLÓGICAS (DP)

- Exigencias cognitivas
  - Capacidades requeridas (p33a-33e)
- Exigencias emocionales
  - Requerimientos de trato con personas (Ítem 33f)
  - Ocultación de emociones ante superiores (Ítem 34)
  - Exposición a situaciones de impacto emocional (Ítem 35)
  - Demandas de respuesta emocional (Ítem 36)

VARIEDAD/CONTENIDO (VC)

- Trabajo rutinario (Ítem 37)
- Sentido del trabajo (Ítem 38)
- Contribución del trabajo (Ítem 39)
- Reconocimiento del trabajo (Ítem 40)

PARTICIPACIÓN/SUPERVISIÓN (PS)

- Grado de participación (Ítem)
- Control ejercicio por el inmediato superior (Ítem 12)

INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN (ITC)

- Información proporcionada al trabajador (Ítem 13)
- Facilidades para el desarrollo profesional (Ítem 41)
- Valoración de la formación (Ítem 42)
- Equilibrio entre esfuerzo y recompensas (Ítem 43)
- Satisfacción con el salario (Ítem 44)

DESEMPEÑO DE ROL (DR)

- Ambigüedad de rol (Item 14)
- Conflicto de rol (Ítems 15a-15d)
- Sobrecarga de rol (Ítem 15e)

RELACIONES Y APOYO SOCIAL (RAS)

- Apoyo social instrumental de distintas fuentes (Ítem 16)
- Calidad de las relaciones (Ítem 17)
- Exposición a conflictos interpersonales (Ítem 18a)
- Exposición a situaciones de violencia (Ítems 18b-18d)
- Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto (Ítem 19)
- Exposición a discriminación (Ítem 20)

TIEMPO DE TRABAJO (TT)

- Trabajo en sábados (Ítem)
- Trabajo en domingos y festivos (Ítem 2)
- Tiempo de descanso semanal (Ítem 5)
- Compatibilidad vida laboral-vida social (Ítem 6)

AUTONOMÍA (AU)

- Autonomía temporal
  - Posibilidad de atender asuntos personales (Ítem 3)
  - Distribución de pausas reglamentarias (Ítem 7)
  - Adopción de pausas no reglamentarias (Ítem 8)
  - Determinación del ritmo de trabajo (Ítem 9)
- Autonomía decisional
  - Actividades y tareas (Ítem 10a)
  - Distribución de tareas (Ítem 10b)
  - Distribución del espacio de trabajo (Ítem 10c)
  - Métodos, procedimientos y protocolos (Ítem 10d)
  - Cantidad de trabajo (Ítem 10e)
  - Resolución de incidencias (Ítem 10g)
  - Distribución de turnos (Ítem 10h)

CARGA DE TRABAJO (CT)

- Presiones de tiempos
  - Tiempo asignado a la tarea (Ítem 23)
  - Tiempo de trabajo con rapidez (Ítem 24)
  - Aceleración del ritmo de trabajo (Ítem)
- Esfuerzo de atención
  - Tiempo de atención (Ítem 21)
  - Intensidad de la atención (Ítem 22)
  - Atención sobre múltiples tareas (Ítem 27)
  - Interrupciones (Ítem 30)
  - Efecto de las interrupciones (Ítem 31)
  - Previsibilidad de las tareas (Ítem 32)
- Cantidad y dificultad de la tarea
  - Cantidad de trabajo (Ítem 26)
  - Dificultad del trabajo (Ítem 28)
  - Necesidad de ayuda (Ítem 29)
  - Trabajo fuera del horario habitual (Ítem 4)

Fuente: Ntp 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación. INSST

Dicho estudio reflejó, que de forma general, en el sector de la construcción, el factor de riesgo psicosocial organizacional que presenta el porcentaje de exposición más elevado, y por lo tanto el más desfavorable, es el de participación-supervisión (53% de los encuestados). Los factores que presentan un riesgo de exposición elevado o moderado son: carga de trabajo y desempeño de rol, variedad y contenido del trabajo, interés por el trabajador-compensación, demandas psicológicas y relaciones y apoyo social. Por último, los factores con niveles adecuados de exposición son: tiempo de trabajo (78%) y autonomía (78%).

FACTORES	NIVEL DE EXPOSICIÓN
1º Participación y supervisión	Muy elevado
2º Carga de trabajo 3ª Desempeño de rol	Elevado
4º Relaciones y apoyo social 5º Demandas psicológicas 6º Interés por el trabajador/Compensación 7º Variedad y contenido	Moderado
8º Autonomía 9ª Tiempo de trabajo	Adecuado

Fuente: "Divulgación sobre la importancia de los aspectos psicosociales en el sector de la construcción". Fundación laboral de la construcción. 2016

2.2 RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES

Al igual que pasa con los factores de riesgo psicosocial organizacional, no hay una única clasificación de los riesgos laborales psicosociales, a continuación se exponen algunos de los más representativos.

A. ESTRÉS LABORAL.
B. VIOLENCIA LABORAL.
C. FATIGA LABORAL.
D. SÍNDROME DE BURNOUT

A. ESTRÉS LABORAL

"El estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación." (Comisión Europea, 2000).

Suele darse cuando la persona percibe que tiene que atender a ciertas demandas (tareas, peticiones, etc.) pero no dispone de los recursos, capacidades, conocimientos, etc. suficientes para poder atender a dichas demandas. Esto unido a las características o condiciones personales de cada trabajador puede generar en las personas distintas reacciones físicas, emocionales, etc.

Según la APA (Asociación Americana de Psicología) se puede realizar la distinción entre:

- **Estrés agudo** surge de las exigencias y presiones del entorno inmediato y aparece en la vida de forma habitual. Se manifiesta en el corto plazo y no suele causar daños en el organismo.
- En los casos de aquellas personas que sufren estrés agudo con frecuencia, se puede hablar de **estrés agudo episódico** y suele estar relacionado con factores de personalidad.
- El **estrés crónico** se produce en situaciones de presión muy prolongadas o que superan con creces la capacidad de afrontamiento de la persona. Produce desgaste a largo plazo y se acompaña de sintomatología física y psicológica.

B. VIOLENCIA LABORAL

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo recoge en su documento "Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas" las siguientes definiciones y clasificaciones sobre violencia laboral:

La Organización Internacional del Trabajo define la violencia laboral como *toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo (2003).*

La Organización Mundial de la salud la define como *el uso intencional del poder, amenaza o efectivo, contra otra persona o un grupo, en circunstancias relacionadas con el trabajo, que cause o tiene un alto grado de probabilidad de causar lesiones, muerte, daño psicológico, mal desarrollo o privación (Krug et al., 2002).*

La Comisión Europea considera que consiste en *incidentes donde el personal es maltratado, amenazado o asaltado en circunstancias relacionadas con su trabajo, incluyendo los desplazamientos al trabajo y viceversa, con un riesgo*

explícito o implícito a su seguridad, bienestar o la salud (Wynne, Clarkin, Cox, y Griffiths, 1997). Se pueden distinguir tres tipos de violencia:

- **Violencia de tipo I:** *actos violentos procedentes de personas que no están relacionadas con el propio trabajo (robos, asaltos y atracos en el lugar de trabajo). El objetivo de esta forma de violencia es la obtención de bienes valiosos para los asaltantes.*
- **Violencia de tipo II:** *actos violentos provenientes de los clientes a quienes se atiende o se presta servicios (reclamación o exigencia de supuestos derechos). El objetivo es obtener un servicio que no se estaba recibiendo. La satisfacción del cliente es el lema de las empresas, lo que genera a menudo este tipo de situaciones.*
- **Violencia de tipo III:** *Actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo (aparecen a partir de conflictos laborales de tipo organizacional o personal). El objetivo es obtener unos beneficios que no estaban obteniendo o estaban siendo reclamados por otros grupos.*

C. FATIGA

Según la Inspección de Trabajo y Seguridad Social *la fatiga es un estado de agotamiento ligada a la ordenación del tiempo de trabajo, ya sea bien por exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso entre las jornadas de trabajo*[1].

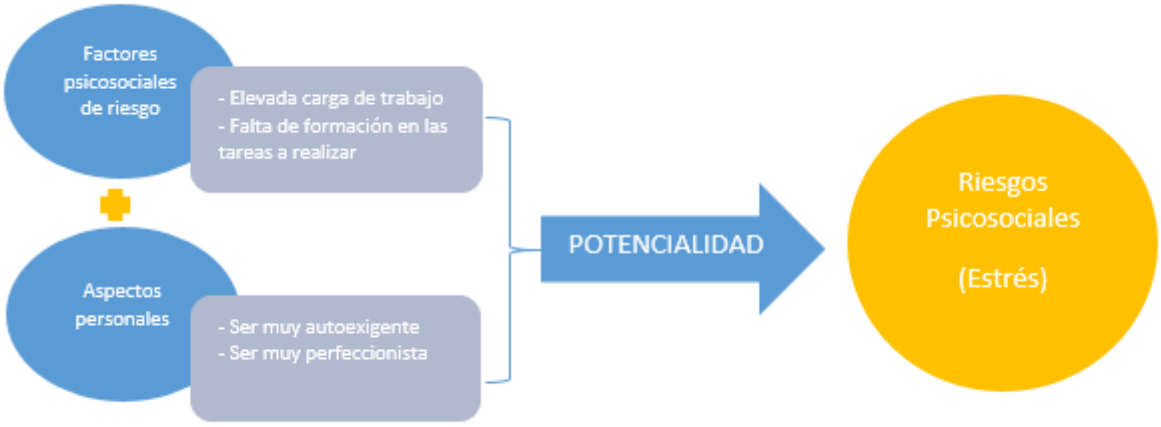
D. SÍNDROME DE BURNOUT

El síndrome de Burnout traducido al castellano como "estar quemado", es considerado un tipo de estrés laboral crónico, prolongado en el tiempo. Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial por sus efectos en el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación personal[2].

Se suele dar en profesiones vocacionales, donde el trabajador pasa por varias fases desde la motivación o entusiasmo inicial hasta la frustración, apatía, etc. Puede darse por varios motivos, por ejemplo: sobrecarga de trabajo y escaso descanso, falta de sentido del trabajo, largas jornadas de trabajo, elevada responsabilidad, sentimiento de falta de correspondencia entre el esfuerzo realizado y la retribución recibida o las condiciones laborales, etc.

[1] Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales. 2012.
[2] Divulgación sobre la importancia de los aspectos psicosociales en el sector de la construcción. 2016.

Cuando un trabajador se encuentra ya en una situación de riesgo (por ejemplo de estrés), significa que la actividad preventiva que tenía que haberlo evitado no ha sido eficaz. Lo complejo de estos riesgos es que no se pueden evaluar del mismo modo que los de seguridad o higiene. Por ejemplo, ante el riesgo de ruido, si un trabajador se expone a niveles de ruido no tolerables, perderá audición. Es decir, midiendo los niveles de ruido del entorno de trabajo se puede valorar el riesgo. Sin embargo, aunque se mida el nivel de estrés de un trabajador en un momento determinado, no se puede saber con certeza qué grado de afectación puede llegar a tener en su salud, porque depende de los factores psicosociales que estén interviniendo y de las características personales del trabajador. Es decir, en los riesgos psicosociales no hay una causa-efecto directa, sino que depende de múltiples factores y de los aspectos personales de cada trabajador.



03

RIESGOS PSICOSOCIALES DEL MANDO INTERMEDIO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

En un entorno laboral, el mando intermedio ocupa una posición clave para la organización y ejecución de los trabajos, como su nombre indica, se encuentra en medio, es el nexo de unión entre los trabajadores y la dirección de la empresa, le toca la difícil tarea de organizar, coordinar y controlar el trabajo de los equipos para conseguir los objetivos marcados por la dirección de la empresa.

En el sector de la construcción, y concretamente dentro de una obra, esta responsabilidad recae sobre la figura del encargado.

El encargado de obra se ocupa de la organización diaria de los trabajos dentro de una obra de construcción con el fin de que dicha obra se ejecute en tiempo y forma. Algunas de las tareas más importantes que tiene que realizar un encargado de obra son:

- Trabajar en coordinación con el Jefe de obra.
- Control y organización de los equipos de trabajo y asignación de tareas.
- Coordinación con proveedores y subcontratas.
- Organización de los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, accesos a la obra.
- Temporalización de los tajos.
- Seguimiento del Plan de Seguridad y Salud.

Para desarrollar su actividad laboral, de forma satisfactoria, no sólo es importante que el encargado posea experiencia en la ejecución de los trabajos en obra y conocimientos técnicos (interpretación de planos, replanteo de unidades,…), también son importante factores relacionados con la organización del trabajo, de los tenidos en cuenta en el estudio realizado por la Fundación laboral, los factores de riesgos psicosocial organizacional que más afectan al mando intermedio en el sector son[3]:

- **Tiempo de trabajo:** se manifestaban dificultades para desconectar del trabajo fuera de la jornada laboral.

- **Carga de trabajo:** la percepción más negativa se encontraba en aquellas ocasiones en las que hay que trabajar con rapidez o acelerando el ritmo de trabajo, tener que mantener una atención alta o muy alta en la tarea, elevada cantidad de trabajo y atender a múltiples tareas.

- **Interés por el trabajador y compensación:** se identifica la necesidad de fomentar la comunicación de información por parte de la empresa y mejorar la formación de los trabajadores.

- **Desempeño de rol:** necesidad de disponer de información clara acerca de cómo realizar sus tareas (métodos, procedimientos, responsabilidad, calidad, etc.).

- **Relaciones y apoyo social:** la necesidad de disponer de un procedimiento de gestión de conflictos y de habilidades para gestionarlos.

Para mejorar estos y otros aspectos, es importante formar al mando intermedio en competencias organizacionales, sociales y emocionales[4] que le permitan la gestión de los factores de riesgo psicosocial de una forma saludable.

[3] Divulgación sobre la importancia de los aspectos psicosociales en el sector de la construcción. 2016.
[4] Esta guía se centra sobre todo en el desarrollo de competencias organizacionales.

04

GESTIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL ORGANIZACIONALES DEL MANDO INTERMEDIO EN OBRA

Para prevenir la aparición de los riesgos psicosociales dentro de una obra, la actuación del encargado es de vital importancia. En este apartado se facilitan acciones de mejora que el encargado puede poner en práctica para mejorar aquellos aspectos organizacionales de su trabajo que le estén afectando negativamente.

Por otro lado, se facilitan consejos para que el encargado sea consciente de que su actuación respecto a los equipos de trabajo es importante para generar un entorno laboral saludable. Mediante una serie de prácticas se intentan desarrollar habilidades y competencias que le ayuden a controlar los factores de riesgos psicosocial organizacionales y así poder gestionar, coordinar y comunicarse de forma adecuada con el resto de trabajadores.

A continuación se exponen una serie de prácticas para mejorar la gestión de cada factor de riesgo psicosocial:

Tiempo de trabajo

Este factor hace referencia a cómo se gestionan los tiempos de trabajo en la organización, desde el establecimiento de los distintos horarios, los descansos y la programación de los diferentes turnos de trabajo (incluido los nocturnos), hasta la publicación con antelación suficiente de los mismos y adecuación a las circunstancias o necesidades de los trabajadores.

Para que este factor no influya negativamente en la organización y realización de los trabajos, es importante gestionar los horarios, turnos de trabajo y/o descansos de forma equilibrada teniendo en cuenta las necesidades de la organización y de los trabajadores. Concederle al trabajador cierta capacidad para poder gestionar sus tareas y descansos (pausas) le ayudará a realizar mejor las tareas, más centrado, menos agotado y por tanto de manera más eficaz.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio:

- *Disponibilidad telefónica:* actualmente, con los dispositivos electrónicos, en los puestos de responsabilidad como el de encargado, se está conectado 24 horas. Plantéate, cuando cojas el teléfono o respondas un mail fuera del horario laboral las siguientes cuestiones:
    - ¿Es realmente tan urgente que no puede esperar a mañana?
    - Piensa que si respondes, es lo que se esperará de ti, siempre, sea urgente o no.
    - ¿Qué ocurriría, si, al responder la llamada, compruebas que no es algo urgente, y le pides a tu interlocutor que retraséis la conversación a primera hora del día siguiente?

- *Utiliza las nuevas tecnologías a tu favor:* Las herramientas informáticas pueden ayudarte a gestionar y planificar tu trabajo, con ellas ahorrarás tiempo.

Para tu equipo de trabajo:

- *Reparto de tareas/planificación de los trabajos:* ¡Comprueba como realizas la organización de los trabajos! Responde con sinceridad a las siguientes preguntas, te ayudarán a gestionar el tiempo de trabajo de tu equipo de forma más equilibrada:
    - ¿Has sido justo y equitativo?
    - ¿En qué te has basado para asignar los trabajos?
    - ¿Permite así que todos puedan cumplir con el descanso mínimo establecido por convenio?
    - Aquellos que tengan que desplazarse a obras más lejanas, ¿puedes beneficiarles de alguna manera para facilitar la conciliación?
    - ¿Haces las rotaciones adecuadas para que tus trabajadores vayan alternando obras más o menos cercanas?

Recursos para ampliar:

- **Pregunta del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - El tiempo dedicado al trabajo diario (desplazamientos, trabajo en fin de semana o echar horas) me impide conciliar con mi vida personal.
- **Vídeo:**
  ¿Cómo optimizar el tiempo en tu jornada laboral?.
- **Fichas:**
  - **Implantación de procedimientos de gestión y trabajo.**
  - **Uso de herramientas informáticas.**

Autonomía

Este factor se refiere a la capacidad para tomar decisiones acerca de las tareas, procedimientos, descansos, etc. La mayoría de las personas lo valoran como algo positivo, cierto grado de autonomía hace que los trabajadores tengan una mayor implicación en la realización de los trabajos. No es recomendable dotar de una alta responsabilidad a un trabajador al que no se le da ninguna autonomía para poder decidir cómo actuar, ya que las consecuencias de sus actuaciones no dependerán de él, sino que le vendrán impuestas, y no se sentirá responsable de las mismas. Esta situación genera en el trabajador gran malestar y dificulta la organización del trabajo. Por tanto, hay que facilitar la participación de los trabajadores en su campo de actividad, asignándole autonomía suficiente para poder mejorar los procedimientos, así como el nivel de responsabilidad adecuado a las tareas desempeñadas.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio y para tu equipo de trabajo:

- **¡Revisa cuánta autonomía tienes tú y cuánta le das a tus trabajadores!** Durante un día entero, en los diferentes tajos que dirijas, utilizando tu cuaderno de trabajo, revisa, poniendo una nota del 1 al 10, cuánta autonomía tienes y cuánta das a tus trabajadores en el tajo con respecto a los siguientes puntos (siendo 1 ninguna autonomía, y 10 autonomía absoluta). Después pregúntate si eso tiene que ser así, y qué opciones hay para mejorar en aquellos puntos que tengan una puntuación muy baja:
    - Hacer pausas o descansos adecuados.
    - Cómo hacer los diferentes trabajos.
    - Cuánto hacer y cómo hacerlo.
    - Cuando hay una incidencia, ¿la resuelves tú o les das la opción de gestionarlo a ellos?
    - ¿Pueden ausentarse por motivos personales en alguna ocasión?
- **Haz reuniones periódicas con cada uno de los miembros de tu equipo:** trata de identificar qué conocimientos o habilidades tiene cada uno y cuáles necesitan desarrollar. De esta forma podrás delegar y sabrás en qué aspectos puedes darles mayor autonomía.

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Tengo autonomía para tomar decisiones, resolver incidencias, etc..
+ **Vídeos:**
  - **¿Cómo optimizar el tiempo en tu jornada laboral?**
  - **Definiendo roles para lograr entornos de trabajo seguros.**
+ **Fichas:**
  - **Implantación de procedimientos de gestión y trabajo.**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**

Carga de trabajo

Este factor contempla si la carga de trabajo asignada al trabajador es excesiva o insuficiente, si es física o mental, si suponen o no un gran esfuerzo. Incluye además el ritmo de trabajo, es decir, la presión del tiempo y los plazos estrictos para la realización de los trabajos o la adecuación de los mismos al tiempo disponible. Tan desgastante es un exceso de carga de trabajo como la escasez del mismo. Las personas necesitan tener una adecuada carga de trabajo en función de sus habilidades y recursos disponibles.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio:

- *Planifica tu agenda semanal: anota en la agenda semanal cada actividad que tienes que realizar y asígnale el tiempo real que dedicas a cada tarea, si surgen imprevistos, añádelos con el tiempo de dedicación que te han supuesto, al final del día, analiza qué habías planificado en tu agenda, y compáralo con lo que realmente has realizado. Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:*
    - ¿El tiempo que has asignado a cada tarea ha sido realista y se ha cumplido? O ¿necesitaste más tiempo para dichas tareas? Aprenderás a ir ajustando los tiempos.
    - ¿Los imprevistos se repiten sistemáticamente? Si es así, tendrás que agendar un tiempo para imprevistos.
    - ¿Hay tareas que podrías delegar?
    - ¿Haces tareas que no te corresponden?
    - ¿Pierdes el tiempo en cosas que no son relevantes para ejecutar tu trabajo?
- Fórmate en habilidades de gestión del tiempo, planificación, etc.
- Fórmate en el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión y planificación de tareas.

Para tu equipo de trabajo:

- Es importante que cada miembro del equipo sepa cuáles son sus trabajos y responsabilidades para que no se sobrecarguen de trabajo. Procura:
    - Definir bien los trabajos de cada miembro del equipo.
    - Comunicar de forma clara cuáles son los procedimientos de trabajo.
    - Establecer las pautas de actuación en caso de imprevistos.
- Solicita ayuda al personal de Administración o RRHH, si tu empresa cuenta con ellos, para trabajar en común.

Recursos para ampliar:

- **Pregunta del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Siento que las tareas que realizo me suponen un importante esfuerzo mental
  - ¿Dispongo de los recursos materiales y humanos necesarios para realizar las tareas, así como el apoyo necesario?
- **Vídeos:**
  - **¿Cómo cuidar tu salud mental en el entorno laboral?.**
  - **Definiendo roles para lograr entornos de trabajo seguros.**
- **Fichas:**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**
  - **Trabajo en equipo.**

Participación y supervisión

Este factor hace referencia al nivel de participación o implicación que tiene el trabajador en la toma de decisiones, si tiene o no posibilidad de planificar y controlar su propio trabajo. Cuanto más participe el trabajador en la toma de decisiones respecto a su actividad laboral, mayor implicación tendrá dentro de la organización, lo que repercutirá positivamente en su productividad y satisfacción personal.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio y para tu equipo de trabajo:

- *Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:*
    - Cuándo fue la última vez que comunicaste, al equipo de trabajo, alguna noticia importante de la empresa (cambios organizativos, llegadas de nuevos trabajadores, cambios en los procedimientos de trabajo, etc.). ¿Cómo lo hiciste? ¿Puedes asegurar que la información llegó a todos los trabajadores?
    - ¿Es posible realizar una reunión al comienzo del tajo para revisar todas esas informaciones que pueden ser importantes, o que, aunque a ti no te lo parezcan de inicio, pueden hacer sentir al trabajador más integrado dentro de la empresa?
    - ¿Echas en falta información para poder organizar mejor los trabajos o para informar mejor a tus trabajadores? Piensa en el último mes, si has sentido esa necesidad. ¿Podrías exponerlo a tus superiores para que te hagan llegar dicha información de aquí en adelante?

- *Realiza reuniones periódicas de corta duración y céntralas en un tema:* por ejemplo, “los lunes de puesta en común” para arrancar la semana poniendo en común los objetivos de esa semana y cómo conseguirlos. O “los viernes de Prevención” para analizar, entre todos, los incidentes, accidentes, etc. que hayan sucedido y cómo evitar que vuelvan a pasar. Recuerda que estas reuniones son cortas (en torno a los 5 minutos). Registra los temas tratados y las decisiones tomadas. No necesitas un acta de cada reunión con todos los cometarios, sino solo el tema tratado y las acciones o decisiones tomadas

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio:

- Es importante que refuerces tus conocimientos en:
  - Habilidades sociales como: comunicación, trabajo en equipo, gestión de conflictos.
  - Habilidades emocionales como: motivación, inteligencia emocional.
  - Gestión y planificación del tiempo.

Para tu equipo de trabajo:

- Trabaja tu estilo de liderazgo:
  - La Teoría del Liderazgo Situacional apuesta por adaptar el estilo de liderazgo a la persona y la situación, de modo que tienes que saber cómo actuar en cada momento y en función de las características de las personas de tu equipo (sus habilidades, conocimientos, experiencia, actitud, etc.). Tienes que conocer a tu equipo e identificar:
    - ¿Qué conocimientos/habilidades tienen y cuáles les faltan?
    - Dotarles de formación y recursos suficientes para poder desempeñar sus funciones.
    - Sé un ejemplo a seguir. No puedes exigir a los demás lo que tú no aplicas.
    - Fomenta el compañerismo. Haz que las actividades y resultados sean de todos, en tono "nosotros".
  - Aunque una de las teorías más conocidas clasifica los estilos de dirección en 4 (Autocrático, Pasivo, Paternalista y Democrático), si eres capaz de extraer lo mejor de cada estilo y aplicarlo a las características de cada uno de los miembros que forman parte de tu equipo, podrás ejercer un adecuado estilo de mando. ¿Cuándo tienes que aplicar un estilo u otro?
    - Autocrático: se caracteriza por ser un mando que da instrucciones definidas y claras. Marca los objetivos y los demás siguen las indicaciones establecidas por él. Es un estilo adecuado cuando tienes en el equipo a personas nuevas que necesitan formación, apoyo en las tareas, indicaciones claras, etc. También es un estilo adecuado en situaciones de emergencia si el mando está cualificado para manejarlas y donde todos deben obedecer (por ejemplo, una situación de incendio). No se debe confundir con un estilo "tirano, maleducado, grosero, etc."

>

- Paternalista: está más centrado en fomentar las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo con el objetivo de generar un buen ambiente de trabajo, colaboración, etc. Es un estilo adecuado cuando tienes en el equipo situaciones de conflictos que hay que gestionar, cuando no se conocen todos los miembros del equipo y se necesita que se complementen y colaboren, etc. No se debe confundir con un estilo sobreprotector "como si fueras el padre de tus hijos" donde el mando termina haciendo todo el trabajo y no consigue que su equipo crezca y se desarrolle.
- Pasivo: este estilo se caracteriza por "dejar hacer". Es decir, dota de mucha autonomía a sus trabajadores y les permite trabajar sin controles excesivos. Es un estilo adecuado cuando tienes en el equipo a personas con suficientes conocimientos, habilidades, experiencia, etc. como para poder trabajar solos sin que nadie les diga lo que tienen que hacer porque ya lo hacen perfectamente. No se debe confundir con un mando que no escuche a su equipo, no tenga en cuenta sus necesidades, no les ayude, etc.
- Democrático: este estilo se caracteriza por tener en cuenta las opiniones de su equipo y animarlos a participar activamente en puestas en común (de incidencias, mejoras, opiniones o ideas, etc.). Es un estilo adecuado cuando tienes en el equipo personas creativas, con experiencia o conocimientos que te pueden aportar al tema que tengas que tratar. No confundir con tener que consensuarlo todo. Hay situaciones en las que no es posible tomar una decisión consensuada (como en el ejemplo anterior de una situación de emergencia) o porque se requiera decisiones rápidas.

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Como mando, me gusta realizar las tareas de gestión administrativa y se me dan bien.
  - Como mando, me gusta la gestión de equipos de personas y se me da bien.

+ **Vídeos:**
  - **¿Cómo optimizar el tiempo en tu jornada laboral?.**
  - **Cómo mejorar la comunicación y la participación en tu equipo de trabajo.**
  - **Cómo fomentar la cultura preventiva desde tu puesto de trabajo.**

+ **Fichas:**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**
  - **Implantación de procedimientos de gestión y trabajo.**
  - **Uso de herramientas informáticas.**
  - **Trabajo en equipo.**
  - **Clima laboral.**

Desempeño de rol

El rol es el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición.

Claridad de rol: **Hay que facilitar a los trabajadores información clara en cuanto a sus funciones, tareas y responsabilidades, se evitarán conflictos derivados de la confusión en la realización de las actividades y los objetivos; o que puedan quedarse tareas sin realizar o se dupliquen debido a esta falta de claridad. Hay que comunicar los cambios y conocer a cada miembro de nuestro equipo y sus necesidades.**

Conflicto de rol: **No se deben dar indicaciones a los trabajadores que sean contrarias a los valores o procedimientos y normas establecidos, ya que se generará en ellos un conflicto entre seguir las indicaciones recibidas o las establecidas. Un ejemplo de este tipo de situaciones se puede ver en aquellas ocasiones en las que se insta a los trabajadores a que no paren en ningún momento la producción a pesar de poner en riesgo la seguridad en el trabajo.**

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio y para tu equipo de trabajo:

- Con la definición de los puestos que tienes realizada (la que hiciste en el factor Carga de trabajo), comprueba ahora lo siguiente:
    - ¿Todos los trabajadores conocen este listado de funciones, tareas, responsabilidades, procedimientos…?
    - ¿Todos los trabajadores saben cómo realizar sus funciones? Aquí puedes utilizar la tabla en la que listas de cada trabajador, qué tareas desempeña adecuadamente y en cuáles necesita formación o experiencia.
    - Incluye un apartado de "desviaciones" en el que puedes anotar los casos en los que encuentres incidencias, o dudas, o formas diferentes de hacer lo mismo para ponerlas después en común con todo el equipo y analizarlas. Así todos sabrán cómo es la forma correcta de proceder.

- En este factor, es muy importante la comunicación, es decir, que todos seáis conocedores de:
    - Los objetivos a cumplir.
    - Las personas a quién os tenéis que dirigir en cada caso (para dudas, incidencias, mejoras, sugerencias, etc.).
    - Los procedimientos, protocolos, pautas, normas …
    - El orden jerárquico y la toma de decisiones y responsabilidades.
    - Los canales de comunicación para cada caso.

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  -Tengo claramente definidas mis funciones, tareas, los métodos y procedimientos, la responsabilidad de mis actuaciones, la calidad, etc.
  - Recibo instrucciones contradictorias o tengo que saltarme métodos de trabajo para poder realizar las tareas.

+ **Vídeos:**
  - **Cómo mejorar la comunicación y la participación en tu equipo de trabajo.**
  - **Definiendo roles para lograr entornos de trabajo seguros.**

+ **Fichas:**
  - **Mando intermedio: riesgos psicosociales y medidas preventivas.**
  - **Implantación de procedimientos de gestión y trabajo.**

Relaciones y apoyo social

Las personas tienen la necesidad de relacionarse socialmente, por ello las relaciones interpersonales y grupales generalmente son valoradas positivamente. En el ámbito laboral hay que proporcionar las condiciones que favorezcan un buen clima, es decir, que las relaciones entre los compañeros sean de calidad, supongan un apoyo social cuando necesiten ayuda, y se facilite el trabajo en equipo donde haya coordinación y colaboración para un mejor funcionamiento dirigidos a una meta común. Especial atención merecen aquellos puestos de trabajo que se realizan de forma aislada (aislamiento), sin posibilidades de contacto y relación con los compañeros de trabajo, ya que representan en sí mismos una fuente de malestar para la mayoría de las personas.

Hay que recordar que las personas cuentan con un papel primordial en la empresa, sin personas no hay organización, no hay empresa, solo recursos sin sentido. Las empresas son las personas que la componen.

Cuando las relaciones interpersonales no son positivas y se genera un mal clima laboral, surgen los conflictos tal y como se conocen habitualmente, es decir, producto de desacuerdos, malos entendidos, diferencias en expectativas, objetivos, métodos, etc. La teoría moderna de los conflictos sostiene que éstos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o malo. En esta situación, lo más importante es cómo se maneja el conflicto y cuáles son los resultados, es decir, determinar si el conflicto será funcional (hacer crecer) o disfuncional (paraliza la vida organizativa). La Gestión de conflictos laborales es la actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto, reduciendo su naturaleza destructiva con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo e incluso a una resolución exitosa del mismo. La gestión de conflictos implica, en definitiva, una transformación del conflicto, es decir, un proceso por el que éste pasa de ser intratable o de muy difícil solución, a ser tratable o susceptible de verse resuelto exitosamente. Para ello, además de desarrollarte como mando en habilidades sociales, de comunicación, de gestión de conflictos, etc., tienes que generar también un sentimiento de trabajo en equipo.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio:

- Es fundamental que tengas formación en habilidades sociales, de gestión de equipos, gestión de conflictos, negociación, etc.
- Puedes crear encuentros con el equipo por ejemplo: actividades fuera del trabajo, comidas de empresa, actividades deportivas o sociales, etc., es decir, que el equipo se sienta unido incluso después del trabajo.

Para tu equipo de trabajo:

- Para la gestión de conflictos:
    - Lo primero que tienes que hacer es darle importancia a las relaciones en el puesto de trabajo. Si piensas que si los miembros del equipo discuten y no llegan a un acuerdo, eso no es cosa tuya, ten por seguro que dentro de poco tendrás muchos problemas derivados de esta situación.
    - Valora cada caso de forma individual y pídeles a los implicados que colaboren en la búsqueda de una solución. Por ejemplo: todos quieren las vacaciones en las mismas fechas. Esto no es posible. Puedes decirles que disponen de una semana para ponerse de acuerdo entre todos para decidir qué criterio van a utilizar para elegir las vacaciones. Al no ser algo impuesto, sino elegido por ellos en consenso, aplicarán el criterio con convencimiento.
    - Si algún trabajador se está saltando las normas establecidas y eso tiene consecuencias (laborales, legales, sociales, etc.) tienes que asegurarte en primer lugar de que es conocedor de esas normas. Después, comprobar el motivo por el cual se las saltó y en caso de que sea voluntariamente, aplicar las consecuencias correspondientes. En caso de desconocimiento, explícales las normas y las consecuencias. En caso de que sea porque le faltan recursos o por cuestiones impuestas desde la organización, habla con tus superiores y compañeros para ver cómo podéis evitar se vuelva a repetir.

>

- Para crear equipos de trabajo eficaces y con ello fomentar un buen clima laboral, hay que potenciar las 5C´s del trabajo en equipo:
    - Comunicación: es la base de todo. No se puede trabajar en equipo si no se dispone de las habilidades y canales de comunicación adecuados para que el equipo comparta información. Como mando, tienes que identificar cuándo la comunicación entre los miembros de tu equipo está siendo adecuada y la información fluye y cuándo falla y por qué, para poder corregirlo. Esto es muy fácil de identificar si estás atento a, por ejemplo, las quejas, los comentarios en las zonas de descanso, la forma en la que se hablan cuando se organizan o reparten el trabajo, etc. ¡Escucha con atención!
    - Coordinación: fruto de una buena comunicación y del conocimiento de las tareas a realizar, puedes ayudar a tu equipo a estar coordinado para que los trabajos se realicen de manera satisfactoria. Igualmente, cuando identifiques fallos en la coordinación, pregúntate por qué han sucedido y cómo mejorarlo. Pídeles a ellos que se impliquen en la detección de incidencias y las propuestas de acciones para evitar que vuelvan a suceder. Cuando haces las preguntas adecuadas, tu equipo encuentra las soluciones fácilmente. Por ejemplo: ¿Qué ha pasado? ¿Cómo ha pasado? ¿Por qué ha pasado? ¿Qué consecuencias ha tenido? ¿Cómo podemos resolverlo? ¿Qué vamos a hacer para que no vuelva a pasar?
    - Complementariedad: se trata de fomentar y potenciar las cualidades de cada uno de los miembros de tu equipo. Todos son diferentes y todos tienen capacidades o especialidades que pueden aportar al resto. Ayúdales a que se complementen entre ellos y se valoren en esas diferencias. Evita la competitividad entre ellos, porque es la “enemiga” del trabajo en equipo. Pero puedes fomentar en tu equipo el deseo de hacer el trabajo mejor que las empresas de la competencia. Por ejemplo: puedes hacer un concurso en el que cada día (o cada mes) tienen que alagar alguna cualidad de un miembro del equipo, hasta pasar por todos.

>

- Confianza: para generar confianza dentro del equipo, tienes que, por un lado, dar ejemplo, es decir, ser un modelo a seguir. Y, por otro lado, generar momentos de encuentro y puesta en común con todo el equipo para que conozcan tanto las necesidades que se van encontrando en su día a día de trabajo como sus habilidades y recursos para resolverlo. Que sientan que cuentan con los compañeros cuando los necesiten. Para esto, un ejercicio útil puede ser hacer reuniones periódicas en las que cada vez uno de los miembros (u oficios, áreas, etc.) cuenten por ejemplo qué dificultades han tenido en el mes para que los demás entiendan su trabajo y sepan que cuando piden ayuda es porque realmente la necesitan.
- Compromiso: el compromiso va asociado a la motivación y a la implicación. Es difícil tener un equipo de personas implicadas en el puesto de trabajo o en las tareas a realizar, ni comprometidos con el equipo, si no se sienten motivados. Como mando, tienes que identificar cuáles son las motivaciones de cada uno de los miembros de tu equipo para tratar de alcanzarlas. La mejor manera de averiguarlo es, preguntándole a cada uno de ellos, por ejemplo: ¿qué es lo que más te gusta y lo que menos de tu trabajo? Después, entre los dos, buscad la manera de potenciar aquello que más le gusta y optimizar o asumir que no se puede cambiar, aquello que no le gusta.

Recursos para ampliar:

+ **Preguntas del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Tengo capacidad para gestionar los conflictos laborales adecuadamente.
  - Me resulta fácil conseguir un buen ambiente de trabajo dentro de la obra.
+ **Vídeos:**
  - **Cómo mejorar la comunicación y la participación en tu equipo de trabajo.**
  - **Cómo fomentar la cultura preventiva desde tu puesto de trabajo.**
+ **Fichas:**
  - **Trabajo en equipo.**
  - **Gestión de conflictos.**
  - **Clima laboral.**

Variedad y contenido del trabajo

Un puesto de trabajo con contenido es aquel que se adapta a las expectativas y capacidades del trabajador, contribuyendo así a su bienestar psicológico y constituyendo un elemento motivador. Se trata de ver si el trabajo está dotado de funciones y tareas adecuadas que permitan al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo y forma parte de un todo, es decir, le da sentido al trabajo. Hay que vigilar también aquellas tareas monótonas, rutinarias y repetitivas donde no es posible tener iniciativa, cuyo sistema limita la posibilidad de cambios u otros sistemas de organización, ya que en muchos casos son fuentes de desmotivación.

Igualmente importante es sentirse reconocido por el trabajo bien hecho. Todos los trabajadores necesitan saber que su aportación y esfuerzo son valorados.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio y para tu equipo de trabajo:

Para evitar las tareas monótonas, rutinarias y repetitivas, te sugerimos que, con la ayuda de tu cuaderno y una buena definición de puestos de trabajo, donde se describan las diferentes tareas a realizar:

- Revises las tareas que se realizan y chequees si alguno de vosotros estéis limitados a muy pocas tareas que se repitan de forma continuada.
    - ¿Puedes hacer que roten con otras tareas?
    - ¿Necesitáis alguna formación específica para poder llevar a cabo más tareas? ¿Qué se requiere para esa formación? ¿Se la puede explicar otro compañero o tú mismo o requiere un curso especializado y externo?

Para facilitar reconocimiento a tu equipo, puedes trabajar sobre el siguiente ejercicio:

- Hazte las siguientes preguntas, y responde, en tu cuaderno, con la mayor franqueza:
    - ¿Me dirijo a los trabajadores habitualmente para corregir fallos, o también para ensalzar el trabajo bien hecho?
    - ¿Cómo reconozco ese trabajo bien hecho? ¿Tengo algún sistema de compensación establecido o lo hago según van surgiendo las diferentes situaciones?
    - ¿Conozco qué tipo de reconocimiento necesitan cada uno de los miembros de mi equipo?

>

- Cuando hayas respondido estas preguntas, valora estos posibles cambios:
    - Cuando un trabajador lleve a cabo un trabajo muy bien hecho, o con más dificultad de lo habitual, reconoce su esfuerzo y su buen resultado. Has de estar atento para hacerlo de forma inmediata, o el refuerzo ya no tendrá tanto valor para el trabajador.
    - Si tienes en tu mano la posibilidad de dar algún tipo de recompensa (aunque no sea económica, podemos hablar de asignar tareas más "satisfactorias", proporcionar descansos "extras" ante trabajos de gran esfuerzo, etc.), valora cómo puedes gestionarlas de una manera justa para aquellos trabajadores que merecen dicho refuerzo.
    - Da a conocer a todos los trabajadores esos criterios de calidad o superación para que todos puedan acceder a cumplirlos y por tanto a recibir reconocimiento. Si los criterios no son conocidos por todos y/o no pueden acceder a ellos, podrán sentirse discriminados en el trato.

Recursos para ampliar:

+ **Pregunta del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**

  -No se introdujo preguntas en el cuestionario sobre este factor debido a que el mando intermedio no está demasiado afectado por el mismo.

+ **Vídeos:**

  - Cómo mejorar la comunicación y la participación en tu equipo de trabajo.

  - Definiendo roles para lograr entornos de trabajo seguros.

+ **Fichas:**

  - Trabajo en equipo.

  - Desarrolla tus habilidades sociales.

  - Clima laboral.

Interés por el trabajador / compensación

Este factor hace referencia a la preocupación que la empresa muestra por el trabajador. Esto se materializa manteniendo al trabajador informado y ofreciéndole oportunidades de promoción y formación. También implica que el trabajador sienta que su puesto de trabajo tiene continuidad, que existe un equilibrio entre lo que aporta a la empresa (compromiso, trabajo,…) y la compensación que por ello obtiene (sueldo, felicitaciones,…).

Para una adecuada gestión de este factor de riesgo es importante trabajar la comunicación dentro de las organizaciones. La comunicación implica tanto el contenido de la información, como los canales, forma o modos de comunicación, etc., hasta el retorno de la misma a través de un adecuado feedback que permita una comunicación fluida (es decir, no es suficiente con solo dar información, sino que también es necesario ser capaces de recibir información).

Como mando intermedio, para poder gestionar adecuadamente a tu equipo de trabajo, tienes que identificar las necesidades de cada uno de los miembros, según el puesto que tengan que desempeñar, los conocimientos y habilidades que tengan, sus expectativas de crecimiento y/o deseos de promoción o asunción de nuevas responsabilidades, interés por aprender tareas diferentes, etc.

También hay que tener en cuenta las condiciones de empleo y salario, que, si bien en muchas ocasiones no se tiene opciones para gestionar estas condiciones, es recomendable tener en cuenta que afectan al trabajador de manera importante y actuar sobre ellas siempre que sea posible, con coherencia y equidad.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio y para tu equipo de trabajo:

Para mejorar la Comunicación:

- Una de las herramientas más eficaces para desarrollarte en habilidades de comunicación eficaz es aplicar la Escucha Activa. El ejercicio que te proponemos es fácil de entender, pero difícil de aplicar. Tu objetivo tiene que ser “obtener información”. En la escucha activa No quieres transmitir información, sino recibirla. Las pautas que tienes que seguir son:
    1. Preguntar: haz preguntas abiertas del tipo “¿qué pasó?”, por ejemplo.
    2. Escuchar: prestando atención a lo que te están contando. No puedes estar pensando la respuesta mientras escucha, ni presuponer. Solo escucha atentamente.
    3. Reformular: se trata de que repitas (con tus palabras) lo que la otra persona te ha contado. Cuando le dices: “Entonces, si te he entendido bien, lo que me dices es que lo que pasó fue...”

>

- Cuando preguntes con interés real en obtener información, escuches atentamente y reformules, la otra persona te podrá decir una de estas dos opciones:
    1. "no, yo no te he dicho eso. Lo que te he dicho es que …" Ahí te darás cuenta de que realmente no habías entendido la respuesta de la otra persona.
    2. "sí, eso es exactamente lo que te he dicho". Si se da este caso, tú habrás comprobado que realmente has entendido a esa persona y ella se sentirá escuchada y atendida perfectamente, por lo que te ganarás el respeto y la confianza de esa persona hacia ti.
- Otras estrategias que te ayudarán a mejorar tu comunicación son:
    - Usa un lenguaje objetivo, centrado en hechos y datos que todos puedan identificar con facilidad. No digas, por ejemplo, "esto está mal". Explica con detalle qué es lo que hay que modificar o corregir.
    - Usa frases cortas y claras. Si das mucha información será difícil para los demás retenerla y entenderla.
    - Antes de querer dar información, pregunta: qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, etc. (sin presuponer). Las preguntas son tus mejores herramientas de comunicación.
    - Asume la responsabilidad de tu comunicación, es decir, observa qué aspectos tienes que mejorar en tu comunicación para llegar a entender a los demás y explicarte adecuadamente.
    - Con respeto. El respeto es la base de toda relación. No es correcto decir "es que yo soy así". Tienes que respetar siempre a los demás y dar ejemplo.
    - Adecuar el lenguaje a las diferentes personas a las que te diriges. Cada uno tendrá unos conocimientos, experiencias, idiomas, etc. diferentes y no puedes pretender que todos conozcan tu vocabulario. Adáptalo a cada caso.
    - Pide feedback. En este caso se trata de asegurarte de que los demás han entendido lo que tú has explicado. Si dices: "¿me entiendes?", generarás en los demás dos tipos de reacciones: por un lado pueden decir automáticamente "sí", lo que no te asegura que de verdad te hayan entendido; y por otro lado, pueden pensar que desconfías de su inteligencia o su capacidad para entender lo que transmites. Entonces, ¿de qué forma puedes obtener feedback sin ofender? Puedes, por ejemplo:

>

        - Si has enseñado cómo realizar una tarea manual, puedes decirle: “ahora hazlo tú y me dices qué te parece”
        - O puedes preguntar: ¿cómo estáis realizando este trabajo? Mientras te lo explican y te lo muestran, puedes identificar en qué aspectos están trabajando según el procedimiento establecido y en cuáles no.
- Probablemente lo más útil en comunicación es que compartas con todas las personas con las que trabajas (también lo puedes hacer en casa) todas estas herramientas porque cuantas más personas las conozcan y las apliquen, menos malos entendidos tendrás que resolver, menos esfuerzos tendrás que realizar para conseguir una comunicación eficaz y más resolutivos seréis mejorando el clima y las relaciones laborales.

Para trabajar en el Desarrollo profesional: formación

- Es fundamental que conozcas bien a las personas de tu equipo. Puedes hacerte una ficha para cada una de ellas en la que detalles su expediente:
    - Antigüedad en la empresa.
    - Puestos por los que ha pasado.
    - Tareas que desempeña. En este punto puedes establecer por ejemplo 3 niveles: Experta (domina la tarea, la ejecuta con total precisión) / Necesita formación en (y especificar de la tarea, en qué aspecto concreto necesita aprender) / No realizada (si no ha realizado nunca esa tarea o tiene un conocimiento tan básico que hay que formarla desde cero).
    - Formación: puedes detallar la Formación Realizada / Programada (aquella que va a realizar porque ya está planificada) / Solicitada (por la persona).

Recursos para ampliar:

- **Pregunta del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - No se introdujo preguntas en el cuestionario sobre este factor debido a que el mando intermedio no está demasiado afectado por el mismo.
- **Vídeos:**
  - **Cómo mejorar la comunicación y la participación en tu equipo de trabajo.**
  - **Definiendo roles para lograr entornos de trabajo seguros.**
- **Fichas:**
  - **Trabajo en equipo.**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**
  - **Clima laboral.**

Demandas psicológicas

Las demandas psicológicas pueden ser de varios tipos: emocionales, donde el trabajador se expone a situaciones de transferencia de emociones y sentimientos, como todos aquellos que requieren contacto con usuarios (público y clientes), trabajo cognitivo (que requiere gran esfuerzo intelectual o mental) o el trabajo sensorial (esfuerzo de los sentidos).

Tenemos que tener en cuenta que, aunque las exigencias psicológicas emocionales son más habituales para aquellos puestos en los que el trabajador tiene que gestionar sus emociones y sentimientos, especialmente cuando interacciona con usuarios o clientes (sector sanitario, educación, atención al cliente…), sin embargo, esto puede suceder además de en los sectores mencionados, también en puestos de responsabilidad como el de los mandos intermedios donde, en ocasiones, tienen que actuar o tomar decisiones sin mostrar o transferir sus emociones. Para las exigencias emocionales es aconsejable dotar a los trabajadores de habilidades y formación en gestión emocional.

Aunque las personas valoran como positivo el hecho de que su trabajo les permita aplicar sus habilidades intelectuales, poder aprender cosas nuevas, tener iniciativa o creatividad, etc. Sin embargo, también es cierto que se necesita que ese esfuerzo esté dimensionado, es decir, que sea acorde a los recursos y habilidades de que dispone para ello.

Observación: Dentro de esta guía sólo se ha contemplado el esfuerzo intelectual o mental que supone la realización de los trabajos y que se encuentra relacionado con el factor de riesgo psicosocial de carga de trabajo. Los factores emocionales y sensoriales serán desarrollados en la guía de factores personales.

ACCIONES DE MEJORA

Para ti como mando intermedio:

Puedes plantearte las siguientes pautas para gestionar las exigencias cognitivas en tu puesto de trabajo:

- Observa tu rendimiento: analiza en qué momentos del día eres más resolutivo en las diferentes tareas que tienes que realizar. Por ejemplo, si por la mañana a primera hora te resulta más fácil concentrarte, utiliza ese momento para realizar las tareas de más concentración. Si a media mañana te distraes con más facilidad, pon entonces en esas horas las reuniones, citas o visitas. Así, adaptarás tus capacidades a las tareas que tienes que realizar y harás menos esfuerzos.
- Sería recomendable poder alternar tareas físicas e intelectuales para no sobrecargarte en una de ellas, evitando la posible fatiga física o mental en cada caso.

Observación: Este tipo de factor es individual por lo que sólo se facilitan acciones de mejora para el mando intermedio. Las prácticas para desarrollar sobre el equipo de trabajo se encuentran en el factor de carga de trabajo.

Recursos para ampliar:

- **Pregunta del cuestionario psiconstrucción relacionada con este factor:**
  - Siento que las tareas que realizo me suponen un importante esfuerzo mental.
- **Vídeos:**
  - **¿Cómo cuidar tu salud mental en el entorno laboral?.**
  - **Definiendo roles para lograr entornos de trabajo seguros.**
- **Ficha:**
  - **Desarrolla tus habilidades sociales.**

B

BIBLIOGRAFÍA

- Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. INSST.
- Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales. 2012.
- Divulgación sobre la importancia de los aspectos psicosociales en el sector de la construcción. FLC. 2016.
- F-PSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 4.0.- Año 2018.
- Nota técnica 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación. INSST.
- Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6ª EWCS – España.