

Formación para mandos intermedios en **la gestión de equipos humanos**

Mejora de la seguridad y salud laboral en las obras de construcción

Los contenidos de este manual han sido desarrollados en el marco del Proyecto N°: IS-0038/2009 “Formación para mandos intermedios en la gestión de equipos humanos”, con la financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. (Convocatoria de asignación de recursos del ejercicio 2009).

Fundación Laboral de la Construcción

Sede Social (dirección y coordinación del proyecto)

Luis Rosel Ajamil

Luis Manuel Barrios Espadas

Olga Fernández Ambit

Alfredo Martín Moreno

Esther Rodríguez Arévalo

David de Teresa Escolar

Yolanda Gómez López

Consejo Territorial de Aragón

Jaime Castelló Roige

Consejo Territorial de Galicia

Antonio García López

Consejo Territorial de Andalucía

Antonio Navarro Jiménez

Consejo Territorial de Madrid

Laura Díaz Álvarez

Consejo Territorial de Cantabria

Luis Salgado Cabrero

Consejo Territorial de La Rioja

Ismael Santamaría Hernando

Agradecemos la inestimable y desinteresada colaboración para el desarrollo del proyecto a las empresas que se indican a continuación, sin cuya ayuda hubiera sido imposible la realización del presente manual:

EDIS Equipo de Investigación Sociológica

Así como la participación, en el estudio previo realizado, del resto de consejos territoriales.

Depósito Legal: SG.175/2010

Índice

Presentación-Introducción	6
Metodología	10
UD1. El mando intermedio como principal actor de la integración de la prevención de riesgos laborales en la obra	14
Presentación UD1	14
Objetivos UD1	15
Esquema UD1	16
1.1 La integración de la prevención de riesgos laborales en la empresa y espacio de trabajo	17
1.2 La importancia de ser un mando intermedio	22
1.3 Funciones con las personas	24
1.4 Funciones y responsabilidades en el proceso de producción	26
1.4.1 La responsabilidad por las máquinas y los medios auxiliares	28
1.4.2 La planificación como solución	28
1.5 ¿Cómo detectar las habilidades de gestión los equipos de trabajo, etc.?	31
1.5.1 Componentes principales de las tareas de dirección - mando.	33
UD2. Métodos de trabajo más seguros y productivos	36
Presentación UD2	36
Objetivos UD2	37
Esquema UD2	38
2.1 Prevención y protocolos de trabajo	39
2.2 Relaciones ascendentes – descendentes – horizontales	40
2.2.1 La comunicación	40
2.2.2 El proceso informativo	47
2.3 Aspectos destacados que faciliten un trabajo más seguro y rentable	50
2.3.1 Ajuste persona entorno	50
2.3.2 Integración de la prevención	52
2.3.3 ¿Qué son las técnicas preventivas?	54

2.4 Valoración del uso actual de estos métodos por parte de los mandos intermedios	55
2.5 Ejemplos de buenas prácticas	57
2.5.1 Práctica 1. Talleres de formación para encargados	57
2.5.2 Integración de un nuevo trabajador al grupo	59
UD3. Estilos de mando / liderazgo	64
Presentación UD3	64
Objetivos UD3	65
Esquema UD3	66
3.1 Motivación propia y motivación a trabajadores	67
3.1.1 La gestión de los incentivos	69
3.1.2 Aprendizaje de adultos. Decálogo de características	69
3.2 Comunicación (contenido, cantidad y forma). Actitudes que favorecen y dificultan	73
3.3 El factor humano	76
3.3.1 El factor humano clave para prevenir accidentes	76
3.3.2 El factor humano. La percepción del riesgo	77
3.4 Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo	79
UD4. Motivación, comunicación y técnicas afines	84
Presentación UD4	84
Objetivos UD4	85
Esquema UD4	86
4.1 Los grupos de trabajo. El trabajo en equipo	87
4.1.1 Liderazgo y trabajo en equipo	87
4.1.2 Organización y trabajo en equipo	88
4.1.3 Habilidades personales para trabajar en equipo	89
4.2 Motivación (de mandos a subordinados)	91
4.3 Comunicación en la obra	97
4.3.1 La comunicación cara a cara	98
Aspectos destacados	103
Bibliografía	105

Introducción

Introducción

La formación realizada en materia de seguridad y salud en el sector de la construcción es más eficaz en relación con la adquisición de conocimientos que en cuanto a su transferencia al puesto de trabajo y la concienciación de los trabajadores. El tipo de formación que se realiza no es la adecuada para poder cambiar los comportamientos no seguros y adquirir conductas preventivas.

Con carácter general, la formación se lleva a cabo mediante una charla en el propio centro de trabajo. Además, se debe evitar la "idea" de culpabilizar al trabajador y poner el énfasis en las obligaciones colectivas y en el cambio de actitudes y comportamientos.

La influencia de la formación en el cambio de actitudes es fundamental en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales. Es condición imprescindible para su eficacia. Por lo tanto, es preciso la incorporación de estrategias que favorezcan en mayor medida dicho cambio.

El presente Manual tiene como finalidad principal complementar los conocimientos técnicos teóricos y prácticos del trabajo realizado por parte de los mandos intermedios, más específicamente las tareas de comunicación, supervisión, motivación, y concienciación de los trabajadores a su cargo, con el objetivo final de conseguir el mejor resultado posible sobre el trabajo a realizar, así como el de conseguirlo de la manera más segura posible. Consecuentemente, se expone -en su inicio- un cuadro con las principales funciones, tareas y responsabilidades que ejerce un encargado, con el objeto de enmarcar el amplio campo de actuación en el que se desarrolla la actividad de esta "pieza fundamental" para el desarrollo, en condiciones aceptables de seguridad y salud, de la actividad en el sector.

El documento que a continuación se desarrolla está centrado, de manera casi monográfica, en las funciones que desempeña el encargado en relación con las personas de la obra y, más concretamente en materia preventiva, es decir, inculcando procesos de trabajo seguros, el empleo de equipos de protección, etc.; en definitiva, propugnando la cultura preventiva entre los trabajadores a su cargo.

Se dedica un amplio espacio a tratar la figura del mando intermedio (encargado, capataz, etc.) como líder del equipo humano que conforma su equipo de trabajo. Teniendo muy en cuenta el hecho aceptado de, que el liderazgo, la motivación y la comunicación son los ejes sobre los que gira la dirección de las personas.

Y así, considerando estos tres ejes, se plantean las habilidades para el desarrollo de un elemento primordial como es la **cultura preventiva** necesaria para crear un ambiente de trabajo más seguro y saludable. Y más concretamente, este manual versará sobre la mejor manera de transmitir, concienciando, los ejes fundamentales para conseguir un trabajo con más calidad y con la mayor seguridad y salud posibles tanto para los propios trabajadores, como para terceros que puedan realizar su actividad de manera concurrente en la obra.

La **cultura preventiva**, como concepto que engloba las acciones, consejos, protocolos de actuación, etc., adecuados para garantizar la seguridad y salud en el trabajo, se puede llegar a conseguir de muy variadas maneras. Este texto se ha centrado en la forma de concienciar y formar por medio del contacto más directo con los trabajadores, es decir, a través de sus responsables directos o mandos intermedios. Pero tomando como referencia un estudio basado en la formación sobre prevención de riesgos laborales, y de manera especial las buenas prácticas desarrolladas por diversas empresas pudiendo comprobar empíricamente cuáles son las técnicas formativas, informativas, didácticas y de aplicación real sobre procedimientos de trabajo que mejor se adaptan a las muchas necesidades que en este ámbito tienen los trabajadores del sector de la construcción.

En el mencionado estudio desarrollado durante el año 2006-2007, en colaboración con los consejos territoriales de la Fundación Laboral de La Construcción se realizó un primer contacto con las entidades de la administración, agentes sociales y servicios de prevención donde se estimaba que se estaba desarrollando una buena práctica de formación en el ámbito de la prevención de riesgos laborales. Cuando la experiencia o el proceso formativo se consideraba que constituía una buena práctica, se realizaba una entrevista (o más) con la entidad responsable, para conocer en profundidad la práctica formativa.

Una vez planteado el propósito y objetivo de esta guía, es recomendable tomar como referente, previo a su desarrollo, la situación contextual del sector.

- Estructura empresarial caracterizada por la segmentación y la atomización.
- Dos tercios de los ocupados trabaja en el subsector de edificación y obra pública.
- Dependencia de la inversión pública.
- Temporalidad de la relación laboral.
- Actividad de carácter cíclico y móvil.
- Proporción importante de trabajo no declarado. Esta situación dificulta la implementación de las medidas preventivas correspondientes, incluida la formación.
- Relevancia de la subcontratación como forma de organización productiva.
- Demanda de empleo de trabajadores cualificados y mandos intermedios.
- Complejidad de la producción y necesidad de coordinación.
- Los trabajadores del sector presentan un perfil joven.
- Proporción muy relevante de trabajadores inmigrantes.
- Nivel de formación de los trabajadores inferior al del conjunto de los sectores de actividad.

Estos 12 puntos describen las características del sector, especialmente, las más negativas. Éstas representan los elementos a evitar o corregir empleando las herramientas de las que disponen las empresas.

Por ejemplo, uno de los elementos que más ayudan a una rápida identificación de los riesgos y, así mismo, a una rápida intervención para tratar de corregirlos, es el mando intermedio.

Metodología

Metodología

La metodología planteada, para la consecución de los objetivos y contenidos de este manual, ha sido una metodología cualitativa, donde la herramienta utilizada ha sido el grupo de discusión.

A través del grupo de discusión se ha podido trabajar y recoger información sobre:

- Las habilidades de manejo de equipos de trabajo necesarias para la mejora del clima y la operatividad de la seguridad y salud laboral en obra.
- El uso actual de las habilidades de dirección de grupos de trabajo con el objeto de favorecer la seguridad y salud laboral por medio de los mandos intermedios.
- Información para orientar el diseño de una acción formativa destinada al entrenamiento en la aplicación de habilidades en la dirección de los equipos de trabajo para favorecer la seguridad y la salud laboral que pueda ser desarrollada en un Manual para el uso de los formadores.

Para ello, se han realizado dos grupos de discusión, ambos estuvieron formados por mandos intermedios entre los que se incluían encargados y jefes de obra, principalmente.

Cada grupo de discusión ha estado compuesto por 7-9 participantes. Cada una de las sesiones ha sido grabada en formato audio-digital para, posteriormente, realizar su transcripción literal.

Finalmente, a continuación se tienen en cuenta los resultados obtenidos a través del análisis de contenido realizado y se incluyen como guía vertebradora del manual que se presenta a continuación.

UD 1.

El mando intermedio como principal actor de la integración de la prevención de riesgos laborales en la obra

UD 1. El mando intermedio como principal actor de la integración de la prevención de riesgos laborales en la obra

Presentación

En esta primera Unidad Didáctica se plantea un acercamiento hacia el ámbito de intervención de los mandos intermedios en lo que respecta a la Prevención de Riesgos Laborales, así mismo se resalta la importancia de la posición ocupada por todos aquellos que puedan estar ubicados dentro de esa posición en el organigrama de la empresa.

Una vez entendida la importancia de su posición debe ser enfocada la actividad desarrollada por ellos y para eso es de especial importancia las funciones y responsabilidades que tienen estrecha relación con las personas, especialmente con las personas a su cargo. Pero para evitar derivar en exceso hacia las relaciones con las personas y el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios, se introduce un apartado que, sin entrar en un detalle exhaustivo, presenta las principales funciones y responsabilidades de esta importante "pieza" en el proceso productivo.

Finalmente se destacan las cualidades o competencias profesionales que se deberían poder identificar en los ocupantes de estos puestos de trabajo, para que su actividad profesional (en todos sus ámbitos) resulte eficiente para el proceso productivo integrando en éste la seguridad y salud en el trabajo.

Objetivos

Objetivo general

- Con el estudio y asimilación de esta Unidad Didáctica se pretende llegar a adquirir de una forma muy general, los conceptos fundamentales y básicos sobre qué es lo que se entiende en estos momentos sobre Integración de la Prevención de Riesgos Laborales en el Trabajo, así como cuáles son sus posibles repercusiones sobre la Seguridad y Salud de los trabajadores y las técnicas preventivas que son preciso aplicar para su mejora tomando como eje principal a los mandos intermedios.

Objetivos específicos

- Conocer los cambios y evoluciones que ha experimentado el mundo de la prevención de riesgos laborales a lo largo de los años.
- Entender la forma de introducir esos cambios en el sistema productivo de la construcción así como identificar a los actores protagonistas.
- Conocer la importancia de los mandos intermedios en el proceso productivo de la construcción, así como la importancia en relación con el resto de puestos de trabajo con los que establecen relaciones.
- Relacionar la prevención de riesgos laborales, en lo referente a su divulgación, con la posición de los mandos intermedios dentro del sistema organizativo de las empresas constructivas y con las cualidades que deben tener para su desarrollo adecuado.

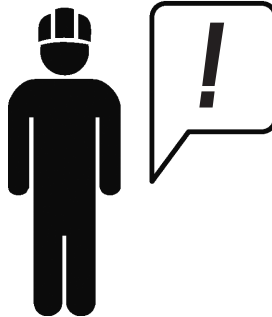
Esquema

• LA INTEGRACIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LA EMPRESA

- Base legal (31/1995; 39/1997; 32/2006).
- Integración nivel jerárquico.
- Gestión y mandos intermedios.
- La incidencia de la seguridad y salud en la actividad preventiva.

• ¿CÓMO DETECTAR HABILIDADES EN EL MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO?

- Estrategia de prevención de riesgos laborales
- Posición estratégica de los mandos intermedios.
- Dificultades de aplicación.
- Componentes principales.
- Tareas: dirección-mando.



• LA IMPORTANCIA DE SER MANDO INTERMEDIO

- Cometidos.
- Características de un buen mando intermedio.

• FUNCIONES CON LAS PERSONAS

- El enlace con la jefatura.
- Relaciones con las personas de la obra.
- El control de los recursos humanos.

• FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

- Funciones de los mandos intermedios en el proceso productivo.
- La responsabilidad por las máquinas y los medios auxiliares.
- Trabajo con seguridad y salud.

1.1 La integración de la prevención de riesgos laborales en la empresa y espacio de trabajo

La Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, determina en su art. 14 que "en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores".

Asimismo, el Reglamento de los Servicios de Prevención (norma de desarrollo de la citada Ley 31/1995), aprobado por el Real Decreto 39/1997, establece en su art. 1.1 que la actividad preventiva "deberá integrarse en el conjunto de actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en las que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma. La integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica la atribución a todos ellos y la asunción por éstos de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que adopten".

Este concepto también se recoge en la Ley 32/2006, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción. En este caso haciendo especial énfasis en la consecución de esa integración por diferentes medios, pero especialmente a través de la formación a todos los trabajadores en todos los niveles de las empresas que conforman el sector de la construcción.

En este sentido, se entiende que la prevención está integrada en un nivel jerárquico si las personas que forman parte del mismo desempeñan sus funciones teniendo en cuenta, no sólo las consideraciones productivas, sino también los objetivos y principios preventivos, y además disponen de la formación e información necesarias en esta materia. Igualmente, se entiende que la prevención está incluida en una actividad concreta si los requisitos preventivos exigibles se han fijado y se aplican en su procedimiento de ejecución.

Así, una prevención de riesgos laborales eficaz implica necesariamente actuar sobre las condiciones del trabajo y, para evitar conflictos con los intereses productivos y económicos, no hay otro camino que integrar en la gestión tanto los objetivos productivos, como los preventivos. Por ello la prevención y la producción no pueden gestionarse (planificarse, organizarse y controlarse) independientemente.

"El empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores" (art. 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales).



Con este enfoque, la citada Ley de Prevención de Riesgos Laborales regula las obligaciones empresariales derivadas del derecho de los trabajadores a su protección.

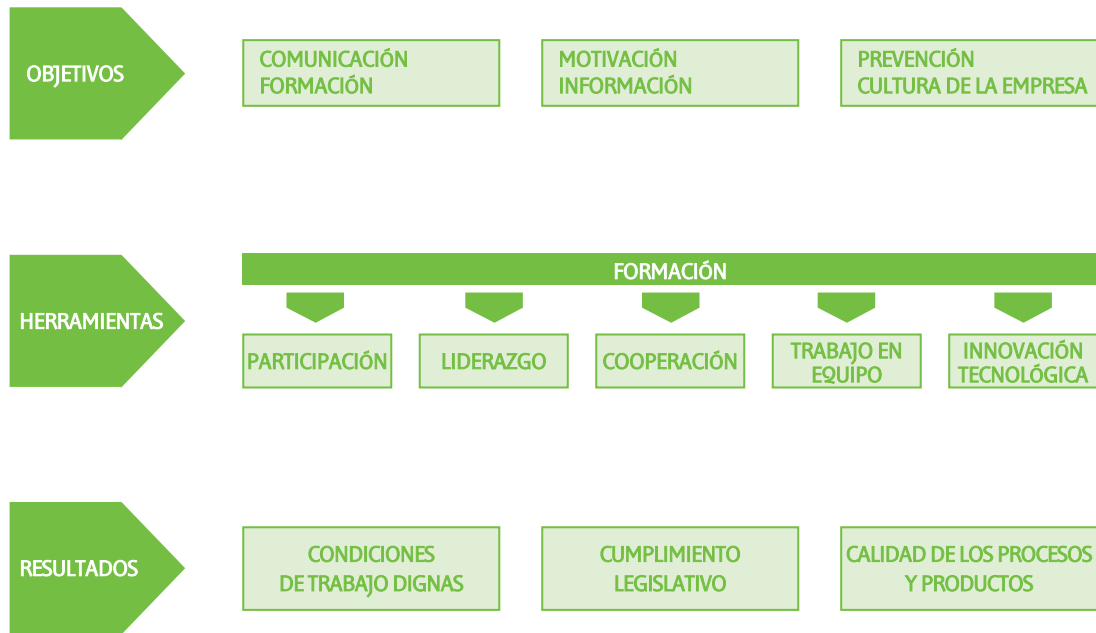
Dichas obligaciones se articulan desde los siguientes principios:

- + La prevención ha de planificarse desde el momento mismo del diseño del proyecto empresarial.
- + Los riesgos inherentes al trabajo deben evaluarse tanto inicial, como periódicamente.
- + Frente a la naturaleza de los riesgos detectados, debe ordenarse un conjunto de medidas de acción preventiva adecuadas.
- + Debe controlarse la efectividad de las medidas preventivas adoptadas.
- + Han de proporcionarse a los trabajadores la información y la formación necesarias dirigidas a un mejor conocimiento tanto del alcance real de los riesgos derivados del trabajo, como de la forma de prevenirlos y evitarlos.
- + Las instrucciones que deban darse a los trabajadores han de estar adaptadas a las peculiaridades de cada centro de trabajo, a las características de las personas que en él desarrollan su prestación laboral, y a la actividad concreta que realizan.

Es decir, se plantea un modelo proactivo de hacer prevención frente a aquellos sistemas enfocados, primordialmente, en la adopción de medidas preventivas que se determinan tras producirse los daños.

Este enfoque de la prevención de riesgos laborales, inspirado en los principios básicos de la calidad, la mejora continua y la integración de la acción preventiva en la política empresarial, podría ser considerado más que un mero cumplimiento legal, una oportunidad para una mejora productiva basada en una mejor gestión de los recursos humanos que la componen.

De este modo, el cumplimiento estructurado de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales se hace posible a través de un adecuado sistema de gestión.



A través del diseño y la implantación de dicho sistema de gestión, la empresa persigue desarrollar eficazmente todas aquellas actividades tendentes a la consecución de los objetivos empresariales (por ejemplo, producir y vender un bien para obtener un beneficio).

Cada organización, según sus características específicas, precisa poder configurar su propio sistema de gestión de la prevención.



La actividad preventiva "deberá integrarse en el conjunto de actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en las que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma. La integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica la atribución a todos ellos y la asunción por éstos de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que adopten" (art. 1.1 del Reglamento de los Servicios de Prevención).

En este sistema de gestión deben tener los mandos intermedios por cuanto éstos son los transmisores de las directrices marcadas por la dirección de la empresa a los trabajadores de su propia empresa, así como a los trabajadores de otras empresas con las que establecen relación durante el desarrollo del proceso constructivo.

No hay que olvidar que estas atribuciones deben ir acompañadas de la capacitación adecuada, ya que de otro modo el sistema de gestión sufriría una fractura no llegando a transmitirse los objetivos hasta los últimos eslabones del mencionado sistema. Para lo cual deben observarse las limitaciones que ofrece el día a día en el trabajo de estos mandos intermedios para la integración de estas nuevas funciones en el proceso productivo:

La incidencia de la seguridad y salud en la actividad productiva

En este caso, los mandos intermedios, y especialmente desde su percepción, los encargados, se han visto invadidos por la asunción de responsabilidades que van más allá de los aspectos relacionados con la organización productiva del trabajo. Estas nuevas funciones, además de suponer una carga administrativa importante tienen otras implicaciones en la percepción de su trabajo: cambia la naturaleza del control sobre el trabajo (el peso de la tarea y su inclusión en la planificación disminuye y aumenta el control administrativo, "tener los papeles en regla, controlar que la documentación de las subcontratas es la idónea, etc.").

Es importante señalar que esta vinculación de la seguridad y salud laboral con la documentación como indicador de su cumplimiento, se coloca, en primer plano entre las limitaciones observadas. Y queda en segundo plano su relación con la actividad productiva y con el proceso de construcción propiamente dicho. Se trata de un efecto sobre todo simbólico, pero tiene implicaciones porque desplaza la atención y dificulta o ralentiza los procesos de aprendizaje necesarios teniendo también un claro efecto en la motivación.

Uno de los aspectos que se deja de atender es el propio proceso de aprendizaje de los trabajadores que tienen a su cargo. El comportamiento de los encargados es acatar la norma (atienden al procedimiento). Los trabajadores no tienen conciencia (atienden al proceso).

Este planteamiento observado a través del antes referido estudio realizado entre los mandos intermedios del sector de la construcción lleva a relacionar sus inquietudes con:

- Los medios insuficientes de que disponen para llevar a cabo el proceso productivo atendiendo a los requisitos exigidos por la prevención de riesgos laborales.
- La formación insuficiente o inadecuada con respecto a las atribuciones recibidas.
- La falta de herramientas de gestión que faciliten el proceso documental necesario para el cumplimiento legal.
- La necesaria capacitación para una adopción del rol que ocupan dentro del sistema de gestión, es decir, deben sentirse seguros a la hora de tomar decisiones y de transmitirlos, más allá del cumplimiento documental en materia preventiva.

Por tal motivo y, complementariamente al cumplimiento de las exigencias de la reglamentación vigente en materia preventiva, es conveniente para las empresas aplicar normas internacionales sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, como es la OHSAS 18001.

Las normas para la implantación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo surgen para dar respuesta a las necesidades del mercado, en el sentido de que las empresas requieren un documento de prestigio conforme al cual puedan diseñar, evaluar y certificar sus propios sistemas de gestión.

Dichas normas ofrecen a las empresas que lo deseen la implantación de un sistema de gestión responsable de los riesgos laborales tendentes a posibilitar entornos de trabajo seguros y a cumplir con las exigencias legales.

1.2 La importancia de ser un mando intermedio

Como “mando intermedio” se entiende a las personas que supervisan y coordinan un grupo de trabajadores: encargados, capataces, jefes de equipo, oficiales de primera, e incluso el pequeño empresario.

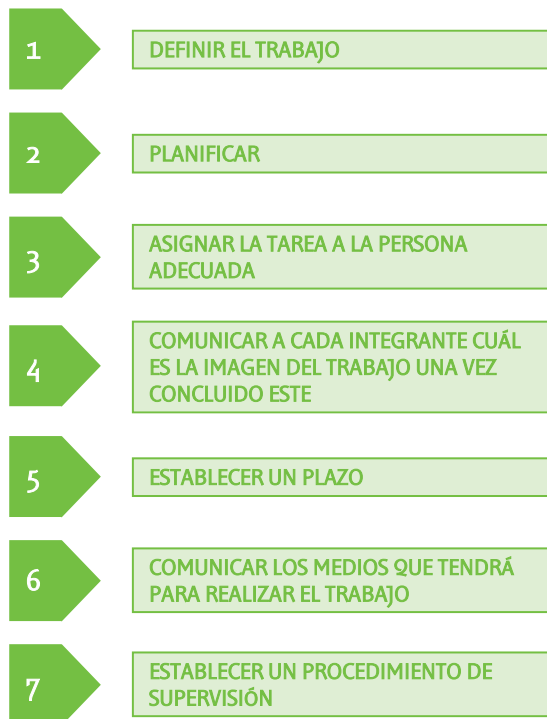
El puesto de mando intermedio es uno de los más importantes de la obra. La razón de esa importancia reside en el hecho de que es el eslabón de la cadena que une a la jefatura de producción y de obra con los trabajadores.

Entre los cometidos de los mandos intermedios cabe citar los siguientes:

- + Elaborar y transmitir los procedimientos e instrucciones referentes a los trabajos que se realicen en su área de competencia.
- + Velar por el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones de los trabajadores a su cargo, asegurándose de que se llevan a cabo en las debidas condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- + Informar a los trabajadores afectados de los riesgos existentes en los lugares de trabajo y de las medidas preventivas y de protección a adoptar.
- + Analizar los trabajos que se llevan a cabo en su área detectando los posibles riesgos o deficiencias para su eliminación o minimización.
- + Planificar y organizar los trabajos de su ámbito de responsabilidad, considerando los aspectos preventivos a tener en cuenta.
- + Vigilar con especial atención aquellas situaciones críticas que puedan surgir, ya sea en la realización de nuevas tareas o en las ya existentes, para adoptar medidas correctoras inmediatas.
- + Investigar todos los accidentes e incidentes ocurridos en su área de trabajo, de acuerdo con el procedimiento establecido y aplicar las medidas preventivas necesarias para evitar su repetición.
- + Formar o proponer formación a los trabajadores para la realización segura y correcta de las tareas que tengan asignadas y detectar las carencias al respecto.
- + Aplicar, en la medida de sus posibilidades, las medidas preventivas y sugerencias de mejora que propongan sus trabajadores.
- + Transmitir a sus colaboradores interés por sus condiciones de trabajo y reconocer sus actuaciones y sus logros.
- + Aplicar en plazo las medidas preventivas acordadas en su ámbito de actuación.

Su ubicación dentro del sistema de trabajo es de gran importancia, porque a ellos les corresponde planificar, ejecutar y controlar a los equipos. Deben de canalizar la estrategia, asumir los objetivos y conseguir que los mencionados equipos lleven a cabo una actuación orientada a ellos. El secreto de ser un buen mando intermedio debería basarse en lo siguiente:

- 1) El perfil del mando intermedio es el de alguien **que conoce muy bien su área de actividad**, negocio, proceso operativo, o su sector, y estos conocimientos son los que le permiten mejorar los procesos existentes e incorporar los procedimientos ya probados.
- 2) El mando intermedio debe ser **líder**, es decir, tiene que influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común de un equipo.
- 3) Un buen mando intermedio debe, además, tener **habilidades organizativas**, de planificación, y control de los procesos para facilitar la labor de los integrantes del equipo. Un líder con visión pero sin procesos, puede hacer que su equipo se desmotive ante el desorden y la descoordinación. Coordinar no consiste solamente en distribuir trabajo. El proceso de delegación tiene las siguientes fases:



- 4) El mando intermedio ha de comprometerse con el **desarrollo del sentido de equipo** y, además, deberá saber en qué situación, en cuanto a madurez, conocimientos, y compromiso se encuentran los integrantes del equipo. No podrán nunca ser dirigidas de la misma forma personas con poca experiencia en el puesto o un equipo con mucha experiencia.
- 5) La aportación del mando intermedio deberá constituir una **generación de valor que el mercado pueda apreciar**. El desempeño tiene que focalizarse hacia el mercado y a la satisfacción del cliente.

1.3 Funciones con las personas

En definitiva, he aquí un resumen de las razones que hacen que el puesto de mando intermedio sea de gran importancia en la buena marcha de una obra. Y es que éste es:

- El enlace entre la jefatura de obra y los trabajadores.
- El que está en el primer escalón de la responsabilidad en la prevención y la calidad del trabajo.
- El que tiene una mayor responsabilidad en el cumplimiento de los plazos.
- El más próximo a la forma en la que ejecutan las tareas los trabajadores.
- El que tiene trato directo con los subcontratistas y que está encargado de demandarlos que cumplan con sus obligaciones.
- El que controla la calidad de los materiales que llegan a la obra.
- El que supervisa la formación (capacitación) de los trabajadores para el desempeño de sus funciones, no sólo productivas, sino además preventivas.
- El que controla el buen estado de los medios auxiliares.
- El que controla el buen estado de la pequeña maquinaria.
- El que controla la presencia, el ritmo de trabajo y el cumplimiento de la jornada laboral de los trabajadores.



Las actividades a ejecutar en la obra implican un trabajo de equipo. Cada uno de los agentes: -jefe de obra, jefe de producción, jefe de maquinaria, encargados, etc.- tiene que cumplir perfectamente su papel para conseguir unos buenos resultados. Y, como en los buenos equipos, todos tienen que jugar para todos.

El mando intermedio tiene que relacionarse con un buen número de las personas que conforman el organigrama de una obra e, incluso, con otras externas a ella (proveedores, clientes).

Las relaciones del mando intermedio con personas de la obra son muchas y muy variadas no siendo fácil determinarlas exactamente, aunque si es posible determinar cuál es el personal con el que de manera más habitual establece relaciones de trabajo. Personal de la plantilla de la empresa:

- Jefe de obra.
- Jefe de producción.
- Técnico de prevención.
- Personal de la oficina técnica.
- Personal de la oficina administrativa.

El control de los recursos humanos

En este ámbito emergen distintas cuestiones. Por una parte, como consecuencia de la creciente horizontalidad de la estructura jerárquica se plasman con mayor claridad la importancia de los mandos intermedios. Para el jefe de obra es importante el encargado como elemento de coordinación y seguimiento de la misma. Para el encargado es importante contar con capataces o jefes de equipo que estén "pegados" de continuo al desempeño directo de los trabajadores. Es decir, unas medidas de control consensuadas exigen la participación de todos los perfiles, incluidos en el concepto de mandos intermedios, como elemento mediador necesario para un control y al mismo una mayor atención de los recursos humanos.

Las subcontratas. La contratación temporal es un elemento de control de la empresa subcontratada respecto a sus trabajadores. La contratación para una actividad determinada es el mecanismo de control de la contrata respecto a la subcontrata. En ambos casos, la maximización del margen económico es el interés al que, en muchas ocasiones, responden las decisiones.

El trabajo en equipo no se contempla en la planificación de la obra, emerge sobre todo como resultado de las experiencias de organización del trabajo cotidiano. Y se experimenta como una forma de trabajo beneficiosa, pues supone ahorro de tiempo, de esfuerzos y de "conflictos".

1.4 Funciones y responsabilidades en el proceso de producción

Son muchas las funciones que debe realizar un mando intermedio en el proceso de producción por su posición en el organigrama de la empresa, aunque no por el mero hecho de ocupar esa posición, sino porque ésta la ocupa después de años de experiencia, conocimiento de las tareas desarrolladas por los trabajadores a su cargo, pero también, respeto, confianza y reconocimiento de sus méritos por parte sus superiores.

Por ese motivo, ya destacado en el capítulo anterior, es también una figura estratégica para completar y acomodar la transmisión de las necesidades y prioridades de la dirección o cúspide estratégica de la empresa, a las características personales y de la tarea que realizan los trabajadores bajo su responsabilidad.

Es decir, partiendo de las funciones que es preciso tener en cuenta para un mando intermedio, sin concretar aquellas específicas de los diferentes puestos de trabajo que lo son podríamos proponer los siguientes:

- + Participar en la elaboración de los procedimientos e instrucciones de los trabajos que se realicen en su área de competencia y velar por el cumplimiento de los mismos a fin de que todo trabajo se realice con las debidas condiciones de seguridad y salud laboral.
- + Informar a los trabajadores tanto sobre los riesgos existentes en su lugar de trabajo, como sobre las medidas de prevención.
- + Formar a los trabajadores para la realización segura de las tareas y detectar las deficiencias al respecto.
- + Planificar y organizar los trabajos de su ámbito, integrando los aspectos preventivos.
- + Analizar los trabajos que se realizan y prestar especial atención a los posibles nuevos riesgos que puedan surgir para su eliminación o minimización.
- + Participar en la investigación de los accidentes e incidentes ocurridos en su área de trabajo y aplicar las medidas preventivas necesarias para evitar su repetición.
- + Aplicar, en la medida de sus posibilidades, las medidas preventivas y sugerencias de mejora que propongan sus trabajadores, así como la transmitir aquellas a sus superiores o responsables de prevención.
- + Transmitir a sus colaboradores interés por sus condiciones de trabajo y reconocer sus actuaciones y logros.
- + Aplicar en el plazo previsto las medidas preventivas acordadas en su ámbito de actuación.

Las funciones y responsabilidades del mando intermedio en el proceso de ejecución son:

- + **Trabajar con seguridad:**
 - Cumplir los plazos.
 - Controlar los costes.
- + **Responsabilidad por las máquinas y los medios auxiliares:**
 - Trabajar con calidad.
 - Cuidar el medioambiente.
- + **Planificación como solución:**
 - Planificar llegada, recepción, acopio de materiales, etc.

- Planificar recursos humanos, es decir, cantidad y características de los trabajadores adecuadas a las tareas a desempeñar.
- Planificar la prevención de riesgos laborales.

1.4.1 La responsabilidad por las máquinas y los medios auxiliares

Las máquinas son generalmente dirigidas y mantenidas por personal especializado. Pero el Mando intermedio debe ocuparse de que sean manejadas por personal especializado y del cumplimiento con los programas de mantenimiento establecidos.

La falta de aplicación de la anterior indicación puede implicar accidentes de trabajo así como otras pérdidas económicas no relacionadas directamente con la seguridad y salud en el trabajo.

Los medios auxiliares son otros elementos a controlar. Parece que son pequeños elementos poco importantes. Sin embargo, su buen mantenimiento y su buen estado de uso son muy importantes, tanto desde el punto de vista técnico (que cumplan exactamente con la función que se espera) como desde el punto de vista de la prevención (que cumplan con la normativa vigente).

El mando intermedio debe supervisar con frecuencia los elementos auxiliares de su tajo, con el objeto de que cumplan las disposiciones en materia preventiva, así como que sean los más apropiados para cada actividad.

A continuación se desarrollan detenidamente aquellas de estas que influyen de manera directa en la seguridad y salud de los trabajadores a su cargo.

1.4.2 La planificación como solución

Planificar las tareas de sus trabajadores es una de sus funciones más importantes. La planificación hace que el tiempo en la obra se aproveche mejor.

¿Qué planificar?

- Las actividades y los trabajadores que las llevarán a cabo.
- Los riesgos que existen en aquellas actividades y las medidas preventivas necesarias.
- El lugar de almacenamiento de los materiales.
- El orden en el lugar de trabajo.

- Importante: los imprevistos:
 - Si falta algún trabajador, quién está preparado para sustituirle.
 - Si no llega un material, qué alternativas existen.
 - Quién debe calibrar los equipos.
 - El lugar de trabajo está desordenado.

Plantearse qué imprevistos pueden surgir (tanto en las actividades peligrosas como de organización de las tareas) y pensar una solución anticipada, hace que si el imprevisto ocurre, tomará decisiones más acertadas porque no tendrá la presión del momento.

Planificación de las tareas

- Qué se va a llevar a cabo (corto-medio-largo plazo): tareas sencillas, complejas, duraderas, cortas.
- Riesgos que conllevan y momento de información de éstos.
- Quién o quiénes lo van a realizar: personas necesarias. Personal que interviene indirectamente o de quien depende el trabajador que la va a realizar.
- Formación necesaria para realizar esa tarea.
- Herramientas y materiales necesarios.

Planificación de necesidades formativas de los trabajadores

- El trabajador tiene la formación necesaria para realizar la tarea sin peligro de accidente: conoce las herramientas, ha trabajado con ellas, etc.
- Conoce los riesgos a los que está expuesto.
- Conoce las medidas y la razón por la que se utilizan.
- Grado del conocimiento del idioma en el que se habla. Puede que sea extranjero y sea necesario explicarle las tareas de diferente manera.
- Cómo asegurar que han comprendido sus instrucciones.
- Cómo mantener un buen clima (productivo y seguro): el tema de la relación entre el personal también influye: cooperan en la seguridad y salud (se preocupan unos de otros) y son más productivos porque cooperan.

Organización del almacenamiento de los materiales

Una planificación en la que se tenga en cuenta el lugar de almacenamiento de los materiales y de las herramientas puede reducir accidentes en la obra. Pero no sólo eso, ya que cuanto más larga y compleja sea la ruta desde el lugar de almacenaje de materiales hasta el lugar específico de trabajo, más posibilidades hay de pérdida de tiempo y por deducción de productividad.

Esta tarea de organización y planificación conllevaría, siguiendo con el ejemplo del acopio de materiales, mejoras en las condiciones de trabajo de los operarios a su cargo debido a que mejora la ergonomía en el traslado de éstos hasta el punto en el que serán empleados.



Planificación de la prevención

- Medidas de prevención necesarias.
- Medidas de protección colectiva y equipos de protección individual a punto y preparados.

Planificación del orden y limpieza en la obra

Planificar el orden en la obra es una de las acciones más fácil de llevar a cabo. Si se dejan organizados los materiales y herramientas a la finalización de cada jornada, se evitará la necesidad de esquivar objetos y hará que el desarrollo de los diferentes trabajos resulten más ágiles y seguros.

El orden en la obra implica también que se eliminen peligros tales como, por ejemplo, clavos salientes, herramientas en el suelo... que derivan del trabajo de una persona y pueden generar un peligro para cualquier trabajador en la obra.

Elaboración de sus propias herramientas

Un método que le puede ayudar a organizar su trabajo, teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el punto 1.1 de esta manual, es el de elaborar sus propios listados de situaciones a comprobar:

- **De manera general.**
- **Del trabajo específico: por ejemplo, trabajos en altura.**
- **Información facilitada a los trabajadores.**

1.5 ¿Cómo detectar las habilidades de gestión de equipos humanos, etc.?

El éxito de toda la política preventiva de la empresa viene determinado por una buena vinculación entre “recursos destinados a la prevención” y su estrategia empresarial.

Pero, ¿cómo se ve plasmado en la organización la aportación de una buena estrategia preventiva basada en la formación (su valor estratégico)?

– Mejora su productividad.	– Mejora la imagen de empresa.
– Mejora la calidad laboral.	– Disminuye la conflictividad.
– Mejora la salud laboral.	– Incremento de motivación.

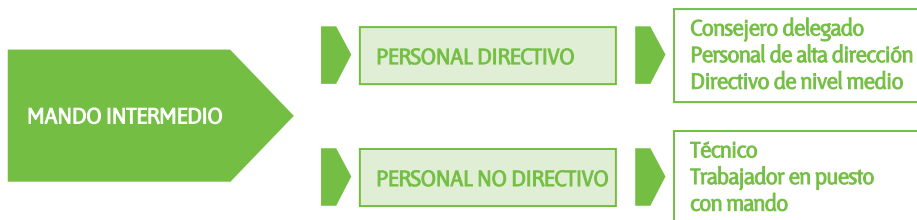
Además, ¿cuál es la traducción que hacen los trabajadores en cuanto al cumplimiento de sus propios objetivos (valor estratégico para ellos)?



- o Mejora el **nivel competencial**, ya sea respecto a ser expertos, poder desarrollar diferentes tareas en su profesión (multivalencia), o bien otras tareas alejadas, en principio, de su profesión (polivalencia).
- o Alto nivel de **empleabilidad**, tanto en el mantenimiento del puesto de trabajo, como en la posibilidad de encontrar otro en un corto plazo.
- o **Mejora de la autoestima**, reforzada por la buena valoración por parte de la empresa que se pre-ocupa en ofrecer al trabajador una óptima formación.

- **Mejora la prevención de riesgos laborales**, al aumentar el conocimiento, pues la formación indica los comportamientos más adecuados y seguros.

Mando intermedio (MI) como función (no categoría u ocupación)
“Trabajadores con responsabilidad sobre un grupo de trabajadores que están en la primera línea de supervisión”.
Encargado, encargado general, capataz, pequeño empresario, jefe de equipo, etc.



De una forma más práctica que teórica ejerce las funciones específicas que le son delegadas y coordina el trabajo de los supervisores de zona o sección, transmitiendo a los mismos las órdenes oportunas.

Disonancias en el modo en el que ponen en relación tiempo y resultados del trabajo

En muchas ocasiones nuevos contenidos de trabajo, sobre todo los que se derivan de la carga administrativa asociada a la calidad y la seguridad y salud laboral se añaden tareas tradicionales sin variar la cantidad de tiempo necesario para ejecutarlas.

Ésta sería un área de formación a desarrollar y que permitiese a los mandos intermedios la adquisición de habilidades de supervisión más flexibles y una mayor familiarización con indicadores de ejecución que les proporcionasen mayor seguridad. Una seguridad que se construye a partir de un sentimiento de mayor satisfacción con los logros conseguidos.

Quiénes serían:

- Jefes de obra.
- Encargados de obra.
- Jefes de sección.
- Responsables de equipo.

- Capataz.
- Pequeño empresario.
- Jefes de equipo.
- ...



Los trabajadores en estos puestos de trabajo viven la realidad de la empresa desde los estratos más bajos hasta los niveles más altos de la dirección a la que se subordinan.

Están en una posición siempre difícil, pues representan a la dirección en los niveles más bajos de la organización, viéndose involucrados en la política de la empresa y entendiendo los problemas asociados al coste y la eficiencia, pero, por otra parte representan a las personas con las que trabajan día a día y a las que dirigen en la empresa.

Por lo tanto, están **situados entre el nivel estratégico y el operativo** de cualquier empresa.

Sus funciones son las de la supervisión y control de la actividad laboral (montaje correcto de protecciones colectivas, uso de Equipos de Protección Individual, etc.).

Tienen una posición privilegiada para tomar las decisiones oportunas en el caso de la existencia de un riesgo grave e inminente.

No solamente están obligados a transmitir órdenes, sino a hacerlo incluyendo una cierta formación de primera mano, respondiendo preguntas, dando referencias de orden técnico y práctico, etc.

1.5.1 Componentes principales de las tareas de dirección - mando

Los planes y estructuras de una organización o empresa sólo toman vida por medio del dinamismo que imprimen la motivación, la comunicación y el liderazgo. Mediante estas tres corrientes de energía los directivos tratan de conseguir el mejor aprovechamiento de las cualidades de las personas y de las capacidades de la organización.

- 1) Comunicación: la dirección trata de que los individuos sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde. Los mensajes de la dirección, a través de diversos medios y canales, transmiten información, ideas, instrucciones, etc. Y también que se establezca con ellos una buena relación de persona a persona.

- 2) Motivación: se intenta aproximar la satisfacción de las necesidades e inclinaciones de los integrantes con la consecución de los objetivos organizativos.
- 3) Liderazgo: es la cualidad que hace que los mandos ejerzan un poder generalmente no coactivo sobre otros miembros de la organización, preferentemente con su propia colaboración. Liderar consiste en poner en juego aptitudes y habilidades para influenciar a los demás con el objetivo de que actúen positivamente en la consecución de los objetivos de la organización, convirtiéndose en el líder en **agente del cambio**, en una persona cuyas acciones afectan a otras en su motivación y en su capacidad.

Hay que dejar claro que liderazgo y dirección no son conceptos intercambiables, puesto que tienen un origen distinto y ejercen su influencia de forma diferente: la dirección debe su poder a la posición, a la legitimidad (poder formal), a la facultad de administrar recompensas y castigos, mientras que el **liderazgo** basa su influencia en el **prestigio de la competencia profesional**, en el poder de referencia (los subordinados se identifican con él) y en el de informar (el líder tiene acceso a fuentes de información que otros necesitan). Es decir, la dirección basa su poder en la posición y el líder basa su poder en su propia persona, sus cualidades y conductas. No todos los directivos son líderes y no todos los líderes son directivos. El directivo que conoce los resortes del liderazgo será más eficaz en su gestión que el que los desconoce, sobre todo en lo que se refiere a conseguir resultados a través de otros.

UD 2.

Métodos de trabajo más seguros
y productivos

UD 2. Métodos de trabajo más seguros y productivos

Presentación

En esta segunda unidad se va a situar el énfasis en la actividad integradora de la prevención, destacando para ello en primer lugar la importancia que tiene para una adecuada prevención, la introducción de tecnología e investigación que ayude a mejorar los sistemas de trabajo. Pero no siempre la innovación tecnológica debe referirse a sofisticadas máquinas o medios auxiliares de trabajo o medios de protección, ya que pueden ser también mejoras en los procesos de trabajo en los sistemas de planificación de tareas y actividades peligrosas, así como en la relación y comunicación entre trabajadores.

De nuevo en este apartado se desatacará al mando intermedio como principal artífice de estas mejoras por medio de herramientas que se incluyen en esta unidad didáctica. Es el caso de las relaciones ascendentes y descendentes entre trabajadores y directivos, o también la planificación que facilite el ajuste persona entorno, incluyendo como no la comunicación que canalice y facilite la aplicación y entendimiento por parte de todos.

Finalmente se proponen unos textos sobre buenas prácticas empresariales que han sido positivas no solo para la mejora de la prevención de riesgos laborales sino para las relaciones entre trabajadores, mandos y directivos y, por relación directa con el desempeño del trabajo, también para la actividad productiva.

Objetivos

Objetivo general

- Conocer, para poder dar a conocer la forma de mejorar la prevención de riesgos laborales y la productividad empleando protocolos y procedimientos de trabajo, así como habilidades específicas de comunicación por parte de los mandos intermedios como actores principales de la actividad.

Objetivos específicos

- Relacionar, para contextualizar, y entender mejor el proceso, las responsabilidades asociadas al concepto de mando dentro del sistema de producción de una obra de construcción.
- Proponer para su mejor entendimiento los procesos de comunicación en la empresa y la aplicación al sistema de información en materia de prevención dentro de una obra de construcción.
- Conocimiento de las técnicas preventivas, de manera genérica para la integración de estos en los procesos de toma de decisiones diarias por parte de los mandos intermedios.
- Entender de qué manera asimilan estos métodos los ocupantes de los puestos de mandos intermedios, así como identificar las dificultades que manifiestan ellos mismos al aplicarlos teniendo en cuenta las condiciones de trabajo del día a día.
- Tomar en consideración buenas prácticas y ejemplos didácticos de experiencias positivas en la motivación a los mandos intermedios y cómo ello mejora la motivación y producción del resto de trabajadores.

Esquema



2.1 Prevención y protocolos de trabajo

Por todo lo anterior, el trabajador con puesto de mando es, en las situaciones del día a día, el auténtico agente de la prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo.

Deberá dedicar sus esfuerzos a la seguridad y salud de los que dirige, asumiendo las responsabilidades que puedan derivarse de la entidad de sus funciones puedan derivarse.

Para ello será muy importante que:

- o Tenga la formación adecuada.
- o Disponga de los medios necesarios.

Así como cumplir con las siguientes obligaciones:

- + **Comunicar** al servicio de prevención el comienzo de una **nueva** obra con antelación para localizar el Estudio de Seguridad y redactar el Plan de Seguridad y Salud. Aún no siendo su obligación directa debe ser conocedor de si se ha producido o no la comunicación.
- + **Colaborar** con la organización preventiva de la empresa en lo referente a la **aplicación de las medidas preventivas** incluidas en el **plan de seguridad y salud** en el trabajo de la obra, así como aquellas otras que pudieran indicarse durante el transcurso de las obras.
- + **Velar** por su propia **seguridad y salud** así como por la de los **trabajadores a su cargo**, en los centros de trabajo en los que desarrollen sus funciones, mediante la puesta en práctica de aquellas medidas preventivas necesarias.
- + **Cumplir y hacer cumplir** todas las **medidas preventivas** indicadas por el empresario a través de la organización preventiva de la empresa y cooperando con este órgano.
- + **Verificar que se, mantienen y cuidan** todas las **máquinas**, aparatos, herramientas, sustancias, equipos de trabajo y transporte, y se instalan y utilizan los **equipos** de protección colectiva e individual.
- + **Informar** de aquellos **riesgos** (graves e inminentes, o no) que pudiesen apreciar durante el desempeño de sus labores, a la organización preventiva de la empresa o a los delegados de prevención; proponiendo en su caso las medidas aplicables en los momentos que consideren oportunos.
- + Ordenar que se ejecuten las medidas de seguridad expuestas en los PLANES DE SEGURIDAD. Y además serán los responsables de vigilar el **cumplimiento** de las **medidas de seguridad** expuestas en estos PLANES DE SEGURIDAD (para ello deberán habilitarán los medios que consideren adecuados para que esta vigilancia sea eficaz).

- + **Avisar** al Servicio de prevención, de **todos los riesgos** para la salud e integridad de los trabajadores que hayan detectado y **que no aparezcan** contemplados **en los planes de seguridad**, avisando también de las maniobras o trabajos que se vayan a realizar y no estén reflejados en estos planes. De esta manera se realizará una revisión de la evaluación de riesgos y se hará un anexo al plan de seguridad.
- + **Comunicar** al Servicio de prevención, cuando se contrate una partida de obra con una **nueva subcontrata** de su obra, para proceder a entregar una **copia de los riesgos y medidas preventivas** a adoptar relativas a los trabajos contratados incluidas en el Plan de Seguridad.
- + Informar cuando se produzca un accidente de trabajo de un trabajador de la plantilla de la empresa, ya sea leve, grave o muy grave al **Servicio de prevención**. **También** deberán comunicar el accidente cuando el trabajador sea **subcontratado**.
- + **Comunicar** al Servicio de prevención la propuesta de **compra de nuevas máquinas** para la elaboración de la Evaluación de Riesgos de esas máquinas.
- + **Asignar o ser asignados** (sobre todo en el caso de Encargados de Obra) **como recursos preventivos** por la empresa, cuando reúnan los conocimientos, la cualificación y experiencia en las actividades o procesos que se recogen en el apartado 1 del artículo 32 bis de la LPRL y cuenten con la formación preventiva correspondiente, como mínimo a las funciones de nivel básico (60 horas).

2.2 Relaciones ascendentes–descendentes–horizontales

El elemento imprescindible de las relaciones en el ámbito del trabajo es la comunicación, cuestión necesaria para que se puedan desarrollar aquéllas.

2.2.1 La Comunicación

Es, por definición, una relación entre **emisor y receptor**. Este aspecto relacional afecta al mismo proceso, por lo que hay múltiples factores que tienen el potencial de perturbar la relación: diferencias de estatus, diferentes modelos de percepción, edad, sexo, etc. entran en juego y producen distorsiones. Todo ello no se puede ignorar.

Un eslabón fundamental en el proceso de la comunicación es el **código** del mensaje. Existen varios principios con este propósito:

- 1) De relevancia: el mensaje debe ser apropiado a las condiciones del receptor, se le ha de estructurar de tal manera que las palabras reflejen el contenido y que caiga dentro de los puntos de referencia sociológicos del receptor.

- 2) De simplicidad: economía de palabras.
- 3) De definición: explicación y posterior ampliación del mensaje.
- 4) De estructura: organización del mensaje en una serie de etapas, completándose cada una antes de que la próxima sea introducida.
- 5) De repetición: que los conceptos claves del mensaje se reiteren aunque sin llegar a aburrir. De especial importancia en las transmisiones orales.
- 6) De comparación y contraste: la comparación ayuda a identificar los parecidos en dos o más ideas y el contraste ayuda a remarcar las diferencias.
- 7) De énfasis: la atención deberá darse a los aspectos vitales y esenciales del mismo. Enfoque de los puntos claves de manera que no pasen inadvertidos para el receptor.

Los **canales**, así como medios por los cuales circulan los mensajes son múltiples. Para una comunicación efectiva, unos no son igual de adecuados que otros.

Criterios para elegir un canal de comunicación

- Mensaje formal importante: medios impresos.
- Mensaje con factor de retroalimentación relevante: medios orales.
- Mensaje para presentar programas o proyectos: medios audiovisuales.

Problemas de **Distorsión** o transformación del significado y de **Omisión** o de eliminación de toda o una parte del mensaje, lo que la dirección trata de paliar con la **redundancia**, repetición del mensaje cambiando la forma, el canal, en diferente tiempo, con la **verificación**, cerciorándose de la exactitud de un mensaje cuando se sospecha una desviación (control, seguimiento, feedback), y, para aislar posibles diferencias de interpretación, con la **eliminación de intermediarios**. El "**feedback**" o retroalimentación es la forma por medio de la cual el emisor comprueba la recepción efectiva de su mensaje y de sus posibles distorsiones o lagunas.

Hay factores individuales y organizacionales que hacen imposible la existencia de sistemas perfectos de comunicación:

- El proceso de percepción: entran en juego motivos, valores, ambiente, así como el papel que ocupan emisor y receptor, puesto que en toda organización existe una jerarquía.
- Fenómenos como: "estereotipos", "efecto halo", "proyección", "defensa perceptiva".
- Las características del receptor: conocimiento de sí mismo, características propias, expectativas positivas, habilidad comunicativa.

- Otros factores adicionales que afectan a las percepciones individuales: por ejemplo, influencia del entorno por medio de "rumores" y "chismes" o "redes sociales".

Comunicación efectiva

Para establecer una comunicación efectiva en los dos sentidos, el responsable de esta comunicación comprueba la **recepción** del mensaje, la **comunicación no-verbal**, las **barreras** que existen en el proceso, así como otros factores que aumentan la fidelidad del mismo:

- 1) **Recepción adecuada del mensaje:** ayuda al receptor a comprender las emociones, ideas y necesidades del emisor. Mejora las actitudes de unos y otros. Para comprobar que la comunicación ha sido realizada con éxito, es necesario garantizar la comunicación de retorno o feed-back, es decir, una respuesta del receptor al respecto del mensaje que garantice la comprensión del mismo.
- 2) **Comunicación no-verbal:** las acciones comunican tanto (y a veces más) que las palabras. La falta de acción comunicativa, el silencio, también es comunicación.
- 3) **Barreras:** obstáculos que dificultan la recepción de un mensaje. Pueden ser físicas (distancia), personales (niveles culturales y educativos, valores distintos, edades, estrato social, ocupación, etc.), y semánticas ("hablar en diferente idioma").
- 4) **Factores que aumentan la fidelidad de la comunicación:**
 - Habilidades comunicativas.
 - Actitudes.
 - Grado de conocimiento del tema.
 - Posición del emisor dentro del sistema.

Las organizaciones intentan socializar a su personal para que se reduzcan al mínimo los problemas de comunicación. Sin embargo, a pesar de la presencia de una cultura común, es necesario tener muy en cuenta los componentes verticales y horizontales de esa comunicación.

Comunicación vertical

Consta tanto de flujos ascendentes como de flujos descendentes.

En las comunicaciones descendentes existen cinco elementos fundamentales:

- 1) Las instrucciones comunes para todo el grupo.
- 2) Las justificaciones de la tarea y sus relaciones con el resto de la organización productiva. Afectando también a la motivación.

- 3) La información con respecto a los procedimientos y las prácticas dentro de la organización.
- 4) La retroalimentación a los individuos respecto de su desempeño.
- 5) Los intentos de adoctrinar a los subordinados para que acepten las metas y crean en ellas.

En toda comunicación vertical hay un factor determinante que es la **jerarquía**: las personas dirán poco si creen que pueden verse perjudicadas. Además hay otro problema también en relación con la jerarquía: los niveles medios filtran y modifican, a veces, la información en función de sus prioridades, pudiendo no ser éstas acertadas.

Al interferir la jerarquía en el proceso de comunicación se presentan disfunciones específicas, como consecuencia de ello:

Las diferencias de nivel inhiben la comunicación.

- Se busca aprobación de los superiores en lugar de los colegas.
- La eliminación de errores se ve perjudicada: los niveles inferiores los ocultan. Buscan colegas de igual nivel.
- Los distintos niveles y profesionales introducen factores de "estereotipia" que producen distorsiones.

Sin embargo, la jerarquía también introduce patrones positivos: un orden vertical estructurado en torno a la capacitación y profesionalización está asociado con la efectividad, puesto que se convierte en una fuente continua de detección y corrección de errores y, además, la presencia de expertos en la organización también incrementa el alcance de las comunicaciones horizontales en forma de reuniones o en forma de contactos espontáneos.



La contribución más obvia para los mandos intermedios es la coordinación, primordial para un desarrollo de la obra en condiciones óptimas de seguridad y salud para todos los participantes en ella.

Comunicación horizontal

Cuanto menor es el nivel en la organización mayor es la proporción de comunicación horizontal: es natural que las personas se comuniquen con otras que tienen un nivel similar, ya que lo más probable es que compartan características comunes, también tareas y, por tanto, riesgos similares.

Es importante diferenciar la comunicación "dentro" de la subunidad y la comunicación "entre" subunidades. Por razones de coordinación en el trabajo, la comunicación "dentro" es fundamental, especialmente en la especialidad del trabajo en grupo, tal y como se desarrolla en el tajo, por medio de cuadrillas.

La otra forma básica es la comunicación "entre" unidades diferentes, es decir, trabajadores de distintas empresas, distintos grupos de trabajo dentro del tajo, realizada sin recurrir a la comunicación ascendente, es importante para la coordinación y solución de problemas, ahorrando tiempo y evitando tapar los canales verticales por exceso de demanda u oferta de información.

Sin embargo, mucha de la comunicación en la obra está basada en el conflicto casi inevitablemente, debido a que se presentan visiones particulares relacionadas con el oficio concreto o la tarea realizada, por disputas de poder, por competencia por los recursos (escasos por definición).

Los aspectos, tanto verticales como horizontales, crean problemas para conseguir una comunicación perfecta. Existen situaciones en las que se vencen los obstáculos: el funcionamiento de muchos equipos deportivos lo pone de manifiesto. ¿Cómo lo consiguen? Parece que obedece a que se crea una "mente colectiva", con todos los componentes enfocados en grado máximo a los objetivos y con una preparación previa de gran nivel.



Métodos: canales y medios de comunicación interna

Son el lugar por donde circula la información interna. Unos pueden ser establecidos por la empresa y otros surgen de forma espontánea. Comúnmente son agrupados en DESCENDENTES, ASCENDENTES y de DOS DIRECCIONES, además de los HORIZONTALES y LATERALES.

1) Descendentes

La mayor parte de la comunicación formal en la empresa es descendente. La Dirección pone en funcionamiento un sistema para mantener informada a la organización e influir. Para evitar las posibles "barreras" se intenta introducir métodos de orientación activa.

- Periódicos y revistas internos.
- Boletines.
- Cursos y seminarios.
- Conferencias.

- Carteles, avisos, sistemas de megafonía.
- Cartas personales al domicilio del trabajador.
- Informes y memorias anuales para empleados.
- Material audiovisual.
- Manuales y folletos sobre temas específicos.

En organizaciones grandes y jerarquizadas no siempre es eficaz debido a la pérdida y deformación de la información, por lo que se requiere la utilización de múltiples canales.

2) Ascendentes

Es necesaria para comprobar el proceso de la comunicación (feedback) y dar salida a las necesidades humanas y reglamentarias de expresión y participación, así como para la superación de las posibles barreras. Está compuesta por mensajes originados en personas que desean informar o influir en otras de nivel jerárquico más alto. Aunque la más efectiva pasa por informar a los mandos intermedios y éstos a su vez a sus superiores, existen otros tipos que deberían tenerse en cuenta para su promoción e inclusión dentro del sistema de gestión:

- Programa de quejas: "buzón", "puertas abiertas".
- Sistema de sugerencias: ideas desde abajo. Información de procedencia sindical: boletines, hojas, etc., y la propia acción de los sindicatos por medio de los delegados de prevención.
- Datos procedentes de la gestión y administración del personal.
- Encuestas de opinión y actitudes.

Importancia de la comunicación ascendente: permite a los directivos conocer si se ha comprendido el mensaje emitido; detectar el ambiente laboral; comprobar las inquietudes, y los problemas; aumentar la motivación demostrando que las sugerencias, reclamaciones y experiencias de los trabajadores se toman en cuenta. En la mayor parte de las ocasiones, se trata de comunicación indirecta a través del mando intermedio

3) De dos direcciones

Aún a pesar de que este tipo de comunicación está más entre las posibilidades de los altos directivos, más que de mandos intermedios, deben ser tenidas en cuenta para potenciar la información desde la experiencia del trabajo diario ofrecida por los trabajadores.

- Entrevistas individuales.
- Recorridos por el lugar de trabajo.

- Reuniones con los representantes sindicales.
- Actos sociales.
- Reuniones.

4) Horizontales

Se utiliza con propósitos básicos de coordinación y solución de discrepancias y conflictos. Está basado principalmente en acciones de coordinación por medio de reuniones.

Dificultades: resistencia a compartir información, diversidad de intereses.

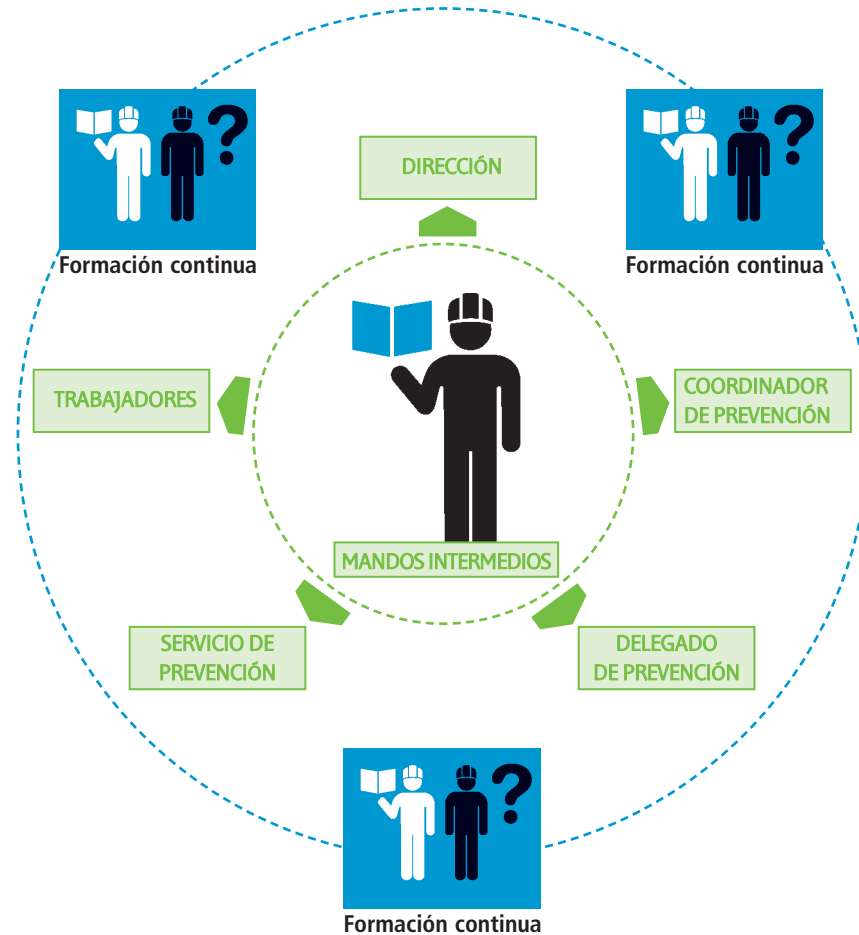
Riqueza de la información

Unos canales son más eficaces que otros para la comunicación de algunos mensajes. **Riqueza de la información** significa la cantidad de información que puede ser transmitida en un episodio de comunicación. Una información rica promueve mayor entendimiento:

- Cuando el mensaje es ambiguo o difícil o cuando existen diferencias de opinión, interesa la comunicación directa. La multiplicidad de canales, combinada con la retroinformación inmediata, permite llegar a un entendimiento.
- Si el mensaje es claro, está bien definido y los receptores tienen antecedentes y conocimiento del tema: medios escritos.
- A veces conviene mezclar diferentes medios, completando, p.e., los medios ricos con las informaciones escritas.

Una vez conocidas las necesidades y características idóneas para una adecuada comunicación en todas las direcciones, es preciso centrarse en los mandos intermedios y el contexto en el que deben realizar esta comunicación para su mejor entendimiento y aplicación. Para lo cual se requiere concretar las responsabilidades de los diferentes actores participantes de la obligación reglamentaria de informar a los trabajadores.

EL PROCESO INFORMATIVO



- + Toda empresa tiene **la obligación de que todos los trabajadores reciban información** en materia preventiva, se establece en el artículo 18 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL).
- + **El tipo de empresa, de contrato, o la inexistencia de representantes de los trabajadores, no exime a los empresarios de sus obligaciones de información.**
- + Aunque la información en materia de prevención de riesgos laborales debe realizarse utilizando vías directas de comunicación verbal, mucho más ágiles, personalizadas y clarificadoras, es conveniente disponer de un procedimiento escrito de actuación.

- + La información ha de ser **bidireccional**, ya que los trabajadores tienen también el deber de informar según lo dispuesto en el artículo 29 de la LPRL.

Para que la información sobre prevención esté integrada en la organización, deberían cumplirse los siguientes requisitos por parte de los principales actores que intervienen en la prevención:

- + La **Dirección**, responsable de asegurar la información de los trabajadores, establecerá la política preventiva de la empresa, las funciones y responsabilidades en esta materia de toda la estructura y de los órganos preventivos, incluyendo el plan informativo, y proporcionará los medios y el tiempo necesarios para llevarlo a cabo. También dará a conocer el programa anual y los resultados alcanzados.
- + **El coordinador de prevención**¹ es el responsable de asesorar e indicar a los mandos intermedios qué aspectos clave de seguridad y salud deben ser transmitidos a los trabajadores. En su caso, deberá cuidar de informar a todos los trabajadores, en especial a los de nuevo ingreso, de los riesgos generales del Centro de trabajo y de las normas establecidas. Además es el encargado de diseñar, coordinar, e implantar el programa de formación preventiva e integrarlo dentro del programa general de formación de la empresa. También es el responsable de archivar y registrar los informes de evaluación. Cuidará de impartir la formación inicial de carácter general a los nuevos trabajadores.
- + **El delegado de prevención** como representante de los trabajadores deberá velar por que todos ellos estén informados en materia de prevención de riesgos laborales, y comprobar, además, que el programa de formación preventiva de la empresa se realiza de acuerdo a lo previsto.
- + **La organización preventiva** informará a todos los trabajadores, de las medidas preventivas, de emergencia y evacuación. Y, por otro lado, asesorará a los mandos directos sobre los aspectos clave de seguridad y salud que deben transmitir a los trabajadores.
- + **Los mandos directos** informarán a los trabajadores a su cargo sobre los riesgos para la seguridad y salud laboral y sobre la forma correcta y segura de llevar a cabo las tareas. Comunicarán los riesgos específicos y medidas preventivas de cada puesto de trabajo, así como de cualquier cambio o modificación que se produzca en el mismo.

¹. Según el artículo 9 del RD 1627/1997, las obligaciones de un coordinador de seg. son: coordinar la aplicación de los principios generales de prevención y de seguridad:

1. Al tomar las decisiones técnicas y de organización con el fin de planificar los distintos trabajos o fases de trabajo que vayan a desarrollarse simultánea o sucesivamente.
2. Al estimar la duración requerida para la ejecución de estos distintos trabajos o fases de trabajo.

- + **Los trabajadores** tienen el derecho a ser informados sobre los riesgos a los que están expuestos, así como la obligación de informar de inmediato de cualquier situación que consideren de riesgo y de comunicar las posibles deficiencias, debiendo prestar especial atención a una situación de peligro grave e inminente. Trabajo que ocupa. El contenido de dicha información se desarrollará en función del puesto de trabajo, basándose en las instrucciones de las máquinas y equipos, las fichas de seguridad de los productos utilizados, las normas de referencia y la reglamentación aplicable. Para cada puesto de trabajo debería disponerse de una hoja informativa en la que se indique claramente los riesgos del mismo y las medidas y normas preventivas adoptadas en cada caso. **Las instrucciones de trabajo en tareas críticas son esenciales.** Este documento será actualizado periódicamente o cuando se produzcan cambios en la maquinaria, equipos, métodos de trabajo o tareas que tenga que llevar a cabo el trabajador, siempre que se modifiquen sustancialmente las condiciones de seguridad. El mando intermedio entregará este documento a los trabajadores. Los receptores harán constar la fecha y la firma del mismo, de manera que se pueda llevar un control; ésta información escrita se debe complementar con la necesaria información verbal.
- + **La información continua.** Los directivos y técnicos deberán asistir a las sesiones informativas que en materia de gestión preventiva se planifiquen en la empresa. Los mandos intermedios deberían introducir temas de prevención de riesgos en las reuniones habituales de trabajo, preguntando a los trabajadores si han detectado nuevas situaciones de riesgo u otros aspectos relacionados con este ámbito. Los trabajadores también recibirán información específica e instrucciones, cuando se incorporen en su sección nuevas tecnologías o sustancias químicas que modifiquen de forma considerable las condiciones de seguridad y salud o los procedimientos y métodos de trabajo establecidos. Los trabajadores informarán, igualmente, de inmediato a su superior jerárquico directo y a la organización preventiva de cualquier situación que, a su juicio, entrañe, por motivos razonables, un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores.

2.3 Aspectos destacados que faciliten un trabajo más seguro y rentable

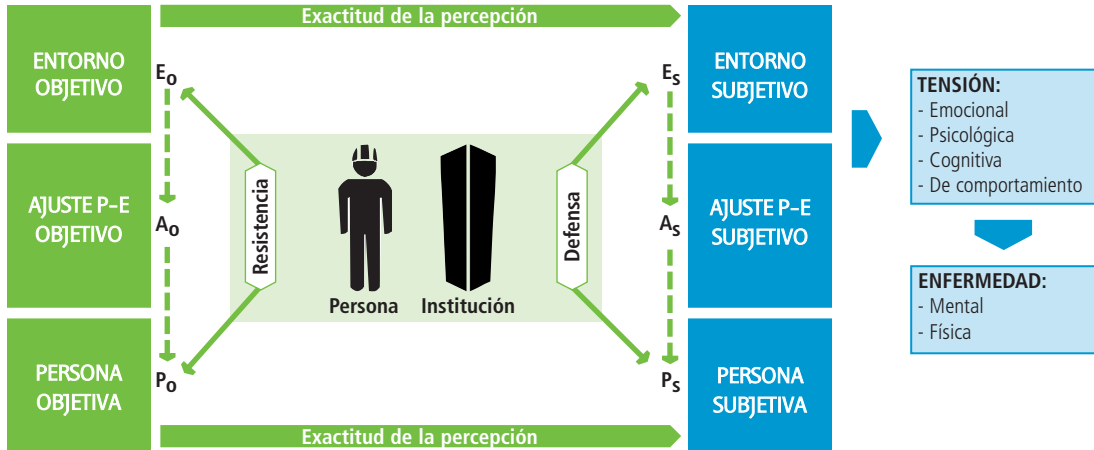
En la primera unidad didáctica se plantea la Planificación como herramienta en la aplicación ordenada de la prevención de riesgos laborales en la obra por parte del mando intermedio. Por su parte en este apartado se destaca la importancia de las personas tomadas como punto de partida de la integración de la prevención de riesgos laborales en la empresa y aplicando, en la medida de las posibilidades de cada uno, todas las técnicas preventivas que se precisen para la realización del trabajo en la obra en condiciones óptimas de seguridad y salud. Todo ello observado desde el punto de vista de la organización del trabajo.

2.3.1 Ajuste persona entorno

La teoría del **ajuste persona-entorno** ofrece un marco para evaluar y predecir la forma en la que las características personales y el entorno laboral determinan conjuntamente el bienestar del trabajador y, tomando como referencia ese conocimiento, la forma en la que se puede elaborar un modelo para identificar puntos de intervención preventiva.

Para examinar los componentes conceptuales de la teoría del ajuste persona entorno y sus repercusiones en materia de investigación y aplicación se puede utilizar la teoría de French y otros, que se representa.

TEORÍA PERSONA-ENTORNO



Fuente:

French, J.R. Rodgers, W.L. and Cobb, S. (1974):
Adjustments as person environment fit.

Legenda:

Efectos principales →

Posibles contribuciones conjuntas de P y E →

Un ajuste deficiente puede contemplarse desde otras perspectivas: las necesidades del trabajador (ajuste necesidades-ofertas) y las exigencias del entorno de trabajo (ajuste exigencias-capacidades). La expresión "ajuste necesidades-ofertas" se refiere al grado en el que las necesidades del trabajador, como es la de utilizar sus aptitudes y capacidades, se corresponden con lo que le ofrece el entorno de trabajo, con las oportunidades que le brinda para satisfacer esas necesidades. El "ajuste exigencias-capacidades" se refiere al grado en que las aptitudes y capacidades del trabajador satisfacen las exigencias del trabajo. Estos dos tipos de ajuste pueden superponerse. Por ejemplo, una sobrecarga de trabajo puede hacer que no se satisfagan las exigencias del trabajador y, al mismo tiempo, amenazar la necesidad de que el trabajador satisfaga otras.

El control que los mandos intermedios tienen o deben tener sobre la actividad que realizan los trabajadores es menor a consecuencia de la reducción de los tiempos de ejecución, así como a la mayor exigencia documental y de planificación de las acciones a desarrollar por parte de los trabajadores a su cargo. Esto deriva en una mayor delegación y confianza en la profesionalidad y criterios de ejecución de éstos trabajadores.

Del mismo modo, es posible una mayor delegación en materia de seguridad y salud en el trabajo y, por el mismo motivo, sería recomendable conseguir la interiorización de estos contenidos para los trabajadores, en lugar de una revisión y supervisión constante de los trabajos y, especialmente, de la aplicación de las medidas preventivas asociadas a los mismos.

2.3.2. Integración de la prevención

La integración de la prevención es uno de los medios para facilitar la organización del trabajo teniendo en cuenta todos los participantes en la actividad de la empresa, así como todos los riesgos que se incluyen por su participación en el proceso de la actividad productiva.

Uno de los problemas más graves dentro del sector de la construcción es la enorme cantidad de accidentes de trabajo que se producen. Y una de las herramientas previstas para atajarlos es la integración de la prevención en todas las fases de producción y áreas de la empresa.

Un aprendizaje realizado que podría capitalizarse optimizando la planificación, evitando negociaciones prolongadas entre contratistas y subcontratistas por ejemplo, sin otro objetivo que ajustar los tiempos de ejecución de las tareas a desempeñar por cada una de ellas.

En este punto es importante resaltar el papel que juega la cultura de la empresa: proporciona valores que inciden en la posibilidad de integrar producción y seguridad, permite salvar las incoherencias a las que aluden continuamente, y constituyen el referente para ajustar el comportamiento.

¿De qué forma se puede integrar la prevención? Sin ser, la única manera, la formación es un elemento sustancial.

Para que esta formación resulte efectiva debe implantarse de manera que el trabajador adquiera los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de su trabajo, pero no sólo eso, sino también para que la realización del mismo no genere riesgos añadidos ni para el propio trabajador ni para sus compañeros.

La unión, por medio de la integración de la prevención de riesgos laborales, con la formación en esta materia da como resultado la puesta en marcha de unos criterios generales de buenas prácticas. Como normas para realizar una adecuada formación ésta debe:

- Adecuarse al colectivo destinatario.
- Utilizar una estrategia formativa acorde al colectivo.
- Existir una relación directa entre el puesto y el lugar de trabajo así como los riesgos existentes con el proceso formativo a desarrollar.
- Aplicar unos métodos integradores (promoviendo la interacción), facilitando la motivación y con el objetivo último de conseguir el cambio de actitudes.

La estructura de mandos de una obra y su posible organización pueden variar considerablemente en función, sobretodo, del tamaño de la misma.

En términos generales se puede considerar que una obra está compuesta por una organización similar a la siguiente:

- o **Jefe de obra:** máximo responsable de la obra, y en igual medida, responsable del cumplimiento legal en materia de Seguridad y Salud.
- o **Encargado general:** se trata también de un mando intermedio, más cercano a los trabajadores, con capacidad de decisión para resolver cualquier situación relacionada con producción y seguridad en la obra.
- o **Administrativo:** básicamente dedicado a la gestión documental de todos los asuntos relacionados con seguridad y salud en el trabajo, es decir todos los trámites de documentación relacionados con seguridad y salud de los trabajadores y las relaciones con la administración laboral.

En el caso de obras de gran volumen, se da un mayor número de puestos de trabajo, como puede ser el caso de: capataz, ayudante de obra... responsables de las tareas delegadas por parte del jefe de obra o del encargado general por ejemplo. A modo de ejemplo y según los criterios del organigrama ya planteado en la primera Unidad Didáctica:



Así mismo y también debido al tamaño de la obra, la organización de la prevención varía, es decir, en obras pequeñas lo habitual es la existencia de un trabajador designado para tratar todos los temas de prevención. Mientras que en las empresas más grandes suele haber un técnico de prevención de forma permanente que ayude a evitar la aparición de riesgos.

Para ampliar la información relativa a los medios de protección y las técnicas preventivas existen diferentes documentos de apoyo, tales como: guías técnicas elaboradas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, manuales editados por la Fundación Laboral de la Construcción, u otras entidades especializadas...



2.3.3 ¿Qué son las técnicas preventivas?

Se trata de actuaciones y medidas que se llevan a cabo en todas las fases de producción de la empresa y cuya finalidad es la de eliminar los riesgos o limitar sus consecuencias.

Las actividades preventivas buscan evitar los riesgos, evaluar y controlar los que no pueden ser evitados con el fin de proteger la salud de los trabajadores. Para lo cual deben tenerse en cuenta las disciplinas que engloban dichas técnicas de los distintos ámbitos de las condiciones de trabajo, a saber:

- + **Seguridad en el trabajo:** tiene por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que puedan conducir a la materialización de accidentes de trabajo. Según su campo de actuación, cuenta con técnicas generales y específicas.
- + **Higiene industrial:** es una ciencia no médica de actuación, preventiva sobre los agentes contaminantes que se encuentran en el medio de trabajo y que pueden afectar a la salud de los trabajadores.
- + **Ergonomía y psicología:** la ergonomía y psicología aplicada tiene por objeto la adaptación del trabajo a las condiciones fisiológicas y psicológicas de las personas. Estudia y diseña los puestos de trabajo, sus procesos y los equipos de trabajo que se emplean según las características del trabajador.
- + **Medicina del trabajo:** consistente en la investigación y seguimiento de la evolución de los trabajadores en función a la tipología de riesgos que por su puesto de trabajo, pueden afectar a su estado de salud.

2.4 Valoración del uso actual de estos métodos por parte de los mandos intermedios

La idea sobre la planificación y organización del trabajo depende de distintas dimensiones: la edad; y las actitudes hacia el trabajo llevan a distinguir la actuación por parte de los mandos intermedios en lo que respecta a:

- Al conjunto de la obra, el tiempo, el presupuesto y el tipo de tarea a realizar. Se ha pasado de la planificación, o más bien habría que hablar de la organización del trabajo en el día; a día a una planificación “documentada”.
- A una percepción de separación entre planificación y ejecución. Los mandos intermedios se sienten ajenos a esa planificación y al aporte de opiniones al mismo.
- A una inclusión formal de la seguridad en las obras.
- A una exigencia de documentación como único elemento de control.
- A una consideración del tiempo como una variable poco flexible, puede interpretarse esta apelación frecuente a la falta de tiempo para la ejecución como una falta de tiempo para realizar los aprendizajes necesarios para llevar a cabo la obra en el tiempo previsto.

Se percibe un cambio del modo en el que se realiza el control. En cierta manera se pasa de un control directo (esto es especialmente notorio entre los encargados) del trabajo que realizan los trabajadores, a un control delegado que además se diversifica a consecuencia de la división entre distintos responsables: el técnico de prevención, el responsable de seguridad, el recurso preventivo, etc.

De las distintas actuaciones en las que se implican los mandos intermedios cabe incluir la planificación y organización del trabajo. En relación a esta actividad se diferencian distintas dimensiones: la planificación referida al conjunto de la obra, que en la actualidad va acompañada de un mayor soporte documental y que hace poco útil la planificación del día a día (la manera de incorporar esta forma de planificación ha supuesto una separación entre planificación y ejecución) así como una inclusión formal de la seguridad.

Esta manera de planificar ha abierto mayores brechas entre la planificación y la organización diaria del trabajo. Es en esta última donde emergen los conflictos y se expresan las mayores dificultades para ejercer el control. El cambio en la manera de realizar este control ha ido acompañado también de una modificación en los incentivos que pueden utilizar los mandos intermedios con sus trabajadores (salario, estabilidad, formación, carrera profesional, etc.); aspectos todos ellos que están condicionados por el proceso de subcontratación existente en el sector de la construcción.

De nuevo, en este caso, como resultado de los aprendizajes que realizan los mandos intermedios en la organización diaria del trabajo y en el intento de ajuste a la planificación, emergen nuevos procesos y procedimientos para salvar los desajustes:

- a) El trabajo en equipo –desde una perspectiva más colaborativa que paternalista-, la importancia de desarrollar la confianza en los trabajadores, la utilización de procesos informales de selección basados en el conocimiento de cómo trabajan las personas que desarrollan su actividad en las empresas subcontratistas.
- b) Una mayor reflexión crítica sobre la aplicación de las normas preventivas a la producción que genera nuevas posibilidades de aplicación (priorización de medidas colectivas, seleccionar mejor los EPI más adecuados...).
- c) Una mayor demanda de una planificación más ajustada a la organización real del trabajo y a las vicisitudes que se presentan. Que la planificación deje de ser un problema para que sea parte de la solución de integrar mejor producción y prevención.
- d) De una negociación más equilibrada y clara entre contrata y subcontrata.

La gestión de los recursos humanos por parte de los mandos intermedios es uno de los ámbitos en los que mayor dificultad han tenido para encajar los efectos de los cambios técnicos y organizativos. Como consecuencia de ello se observa que los criterios con los que evalúan su propio desempeño difiere respecto a los que aplican a sus trabajadores. Tienen en cuenta la complejidad que proviene de su posición intermedia, las exigencias derivadas de coordinar varias tareas, la cercanía al proceso productivo y la capacidad de influencia en los trabajadores, el cumplimiento de objetivos, la satisfacción manifestada por los superiores o la propia conciencia y sentido de responsabilidad.

En relación a los trabajadores que tienen a su cargo, lo que tienen en cuenta a la hora de evaluar su trabajo es: el grado de especialización, el cumplimiento de las normas, la capacidad de compenetrarse con el modo de trabajar de sus superiores, y la mayor o menor necesidad de dar órdenes directas para que se cumplan las medidas de seguridad y salud. De nuevo, en este caso, se tiene en cuenta más lo que se hace que el modo de hacerlo.

En aquéllos casos en los que las experiencias recogidas dan cuenta de una mayor atención al proceso emergen un mayor número de criterios de evaluación. Por ejemplo, el proceso que acompaña a la adquisición de un hábito, la necesidad de atender al riesgo específico, distintas formas de resistir la incomodidad que genera la incorporación de nuevos comportamientos, o la importancia de añadir valores –de la empresa o relacionados con el propio trabajador- para que esos hábitos se consoliden. La cultura de empresa, el papel ejemplarizante de los mandos intermedios, la utilización de casos de accidentes acaecidos en la propia obra o en obras ajenas, son algunos de esos ejemplos.

Y lo que es más importante, la función de los mandos intermedios en relación con los trabajadores adquiere un mayor protagonismo en la dirección de su capacidad de adaptación de los trabajadores a los cambios: dirigir su aprendizaje, recuperar la función formativa de los mandos y estimular el desarrollo como profesionales.

2.5 Ejemplos de buenas prácticas

Uno de los motivos que han llevado a la puesta en marcha del presente documento es la positiva repercusión que han tenido las buenas prácticas realizadas por algunas empresas cuya iniciativa en el incentivo positivo ha llevado a mejoras en la prevención de riesgos laborales, una reducción de los accidentes de trabajo y una motivación extra para los trabajadores en lo que al seguimiento de las indicaciones preventivas se refiere.

2.5.1 Práctica 1. Talleres de formación para encargados

Descripción de la práctica 1.

Los talleres con encargados constituyen una de las prácticas preventivas que lleva a cabo una empresa (de las participantes en estudio previo realizado por parte de la Fundación Laboral de la Construcción y con la financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales²). Parten de la necesidad de reforzar estrategias de prevención en la obra y apoyar la labor del encargado que es quien supervisa el trabajo, las condiciones de seguridad y salud y sobre el que recaen también responsabilidades en esa materia.

Los talleres se conciben como grupos pequeños de trabajo que dirigen los responsables de calidad y prevención en la empresa. En estos grupos de trabajo, que tienen una duración de dos horas y se realizan en las oficinas de la empresa, se plantean, analizan, discuten y proponen medidas o criterios para la solución de los problemas organizativos y preventivos que surgen diariamente en la obra.

². Los contenidos de esta guía han sido desarrollados en el marco del proyecto nº 022/2006 "Buenas prácticas de formación en seguridad y salud laboral en el sector de la construcción", con la financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales (Convocatoria de asignación de recursos del ejercicio 2006).

Los talleres se celebran una vez al mes, y en cada uno de ellos se abordan distintos contenidos relacionados con la seguridad y salud. Todas las cuestiones se abordan desde la perspectiva organizativa, una característica del trabajo diario que hacen los encargados.

Todos los talleres comienzan con el análisis de los índices de siniestralidad y las deficiencias preventivas en las diferentes obras de la empresa observadas en las visitas de seguimiento que lleva a cabo el servicio de prevención ajeno, el departamento de calidad y prevención de la empresa o los recursos preventivos con los que cuenta la misma. Otros temas que se abordan son: las empresas subcontratadas, la evaluación de los equipos de protección individual y colectiva, bajas laborales y amonestaciones. Durante la celebración de estos talleres se utilizan fotografías de las obras, fichas sobre montaje y/o uso de medidas de protección, etc. Los resultados observados, de forma cualitativa, manifiestan una mayor satisfacción de los encargados, una mayor atención a la prevención en las obras y una mayor iniciativa en la solución de los problemas que se plantean.

Antecedentes

La empresa tomada como ejemplo, es una empresa que se dedica a la obra civil, edificación y rehabilitación, siendo su ámbito de actuación autonómico.

Para la gestión de la prevención cuenta con la colaboración de un servicio de prevención ajeno, que visita las obras y realiza alguna actividad formativa concreta en ellas; no obstante es desde el departamento de calidad y prevención donde se planifican, coordinan y ejecutan buena parte de las medidas preventivas que se deciden y adoptan en las diferentes obras que tiene la empresa que cuenta con 175 trabajadores aproximadamente.

Como resultado de las visitas que los responsables de ese departamento realizan a las obras, y también fruto de la información que les llega de los recursos preventivos (trabajadores de la propia empresa), se observó que muchos de los problemas y deficiencias identificadas se repetían. Deficiencias que el encargado de obra es el responsable de que se subsanen.

A partir de unas reuniones iniciales con encargados, en las que se abordaron estas cuestiones, surgió la idea de dar continuidad a las mismas, dotarlas de una mayor sistematicidad, pero sin convertirse en unas sesiones formativas al uso, sino que fueran un momento de encuentro para debatir y adoptar soluciones de carácter organizativo en relación a los problemas que se planteaban en la obra, y en los que la prevención es un elemento más.

La elección de los encargados como destinatarios de estos talleres está motivada por el papel que desempeñan en la organización del trabajo, el control y seguimiento de las tareas de los trabajadores y su presencia continua en la obra.

Características de la práctica

Como ya se ha señalado anteriormente, los talleres con los encargados se organizan mensualmente y participan en torno a doce personas.

Objetivos

Su objetivo es aprovechar la experiencia de los distintos encargados en sus obras respectivas para, -a partir de los problemas identificados por el Servicio de Prevención, el Departamento de Calidad y Prevención de la empresa o los recursos preventivos en una obra determinada, o de las necesidades que plantea una nueva normativa, o de la decisión de compra de equipos de seguridad-, proporcionar soluciones, bien adoptadas ya por otros encargados en otras obras, o como resultado de la sesión de trabajo que se mantiene en el taller. En definitiva, se trata de que los procesos de trabajo que tienen lugar se hagan con unos criterios, y de manera sistemática, en el conjunto de las obras de la empresa.

Para la consecución de estos objetivos, se establecen una serie de estrategias que dan contenido a la reunión y permiten conducir las con una dinámica que facilita la discusión, el intercambio de experiencias y la adopción de soluciones. Pero además, contribuye a un cambio de actitudes de los encargados hacia su propio trabajo en general, y hacia la seguridad en particular.

2.5.2 Integración de un nuevo trabajador al grupo

Descripción de la práctica 2

Si hay alguien nuevo en su grupo de trabajadores... conózcalo e intégrealo

Introducción (no hay que generalizar la situación o hablar de que la incorporación de un trabajador no es lo mismo en una empresa grande que en una empresa pequeña). Se proponen unos pasos sencillos para reconocer las habilidades del trabajador recién incorporado:

1. Preguntar sobre su último trabajo

Más que a través de un currículum escrito, el primer contacto personal con la formación y la experiencia del trabajador suele ser preguntándole directamente.

Lo que el trabajador conteste al mando intermedio, le aporta pistas de lo preparado que está ese trabajador para lo que se le ha contratado o para asignarle tareas que tiene en mente dentro de la obra.

2. Comunicar al trabajador para qué ha sido contratado

El momento de informar al trabajador sobre las tareas para las que ha sido contratado se puede aprovechar para hacerle saber sobre cómo valora el Mando intermedio y la empresa a un trabajador, con base en la eficiencia y, al mismo tiempo, teniendo en cuenta la **prevención de riesgos laborales**.

Introducir en este momento la prevención produce en la mente del trabajador la sensación de que, si trabaja de manera preventiva, será valorado positivamente en la empresa.

3. Hacer que el trabajador realice una pequeña prueba con alguna herramienta de trabajo sencilla de manejar

Por ejemplo, maneja alguna máquina o utensilio sencillo (hay que tener también en cuenta que la maquinaria compleja es cara y, además, precisa un entrenamiento y formación sobre su manejo en condiciones de seguridad).

De esta manera el mando intermedio puede considerar si el citado trabajador está preparado para manejar ciertas herramientas o asignarle las tareas planificadas.

4. Mostrar al trabajador (todo) el lugar de trabajo. Este “tour” permite que el trabajador tenga una visión general de la obra: la cantidad de trabajadores y oficios que existen, un primer contacto con los riesgos y peligros de la obra

Además, ayuda a formar una impresión personal recíproca: el mando intermedio comienza un trato más cercano y el trabajador tiene la sensación de que éste, a su vez, le está ofreciendo una buena acogida.

Ejemplo real: “El protocolo de bienvenida”

En una empresa española, cuando se incorpora una persona, llevan a cabo el denominado “protocolo de bienvenida”. Durante dos horas, y por pequeños grupos de dos o tres personas, se habla con el nuevo trabajador sobre la política de la empresa, los compromisos que aceptan las dos partes por su contrato, un debate sobre qué significa la seguridad y salud y la calidad en la obra, y se lleva a cabo una reflexión sobre por qué se producen accidentes y son necesarias las medidas de seguridad para evitarlos.

Los resultados que ha obtenido la empresa son: reducción de accidentes e incidentes, los encargados expresaron que hubo modificación de los comportamientos y actitudes hacia el trabajo, entre otros aspectos.



5. El nuevo trabajador empieza a trabajar poco a poco

No se recomienda que el nuevo trabajador se introduzca en la cadena de producción en el mismo momento en el que se incorpore. Resulta conveniente que dicho trabajador pase un tiempo (que en cada caso debe ser estimado por el responsable de introducirlo en el proceso productivo) observando a las personas implicadas en las tareas para las que se le han contratado.

Es aconsejable que asigne al nuevo trabajador unas tareas adecuadas según las habilidades que detecte. Es una manera de asegurarse de que lo que va a hacer lo hará bien y tomando en consideración los riesgos que ello implique.

Durante el periodo de adaptación es muy probable que al nuevo trabajador le surjan dudas acerca del modo de trabajar. Si el mando intermedio tiene una buena disposición para contestar o para preguntar cómo le va, el nuevo trabajador se siente con la confianza para querer resolver cualquier duda (que en un momento dado se puede convertir en un problema como, por ejemplo el uso adecuado de un elemento auxiliar).

6. Implicar a la cuadrilla

Es un logro conseguir que los trabajadores a su cargo, conscientes de los riesgos de la obra y sabiendo que hay que trabajar preventivamente hablando, estén pendientes de las tareas que realicen los nuevos empleados y sean ellos mismos quienes le enseñen qué actos son seguros.

UD 3.

Estilos de mando / liderazgo

UD 3. Estilos de mando / liderazgo

Presentación

En esta unidad didáctica se va a poner el acento en las capacidades relacionadas con la motivación y comunicación que sería necesario potenciar en los mandos intermedios para potenciar al máximo la prevención a los trabajadores. Más aún, se plantean las necesidades principales de los trabajadores distinguiendo las peculiaridades de éstos y, especialmente, teniendo en cuenta las diferencias en función de las características individuales como es, de forma destacada, la edad.

Es muy importante que los mandos intermedios conozcan los derechos que los amparan, así como las políticas internas de empresa que los respaldarán en el caso de tener que imponer una norma de prevención de riesgos laborales a un trabajador por el incumplimiento sistemático de la misma. Pero en el texto se hace especial hincapié en la posibilidad de incentivar para conseguir el mismo resultado por medio de una motivación positiva y promocionando el trabajo en equipo.

Junto con las capacidades que sería conveniente promover entre los mandos intermedios en materia de motivación y comunicación, es preciso destacar, por la importancia que debe tener para el formador, las dificultades de aprendizaje de adultos, sus resistencias y fobias, etc. Para finalizar la unidad didáctica con un ejemplo de la importancia que tiene el factor humano para la implantación de una adecuada política de prevención de riesgos laborales.

Finalmente, y como apoyo al citado factor humano y decisivo en el desarrollo empresarial en todos sus ámbitos, incluyendo el preventivo, se plantea la cultura preventiva como contexto ideal en el que llevar a cabo la motivación y la comunicación internas.

Objetivos

Objetivo general

- Exponer la importancia del incentivo positivo a los trabajadores para una consecución común de los objetivos en materia de prevención de riesgos laborales en la obra de construcción.

Objetivos específicos

- Dar a conocer tanto los medios concretos a emplear para conseguir la motivación entre los trabajadores, como las herramientas facilitadas a los mandos intermedios para que esa motivación sea generada por ellos.
- Distinguir los incentivos positivos y negativos para su mejor aplicación en el proceso productivo, partiendo para su aplicación objetiva de la evaluación del desempeño como elemento objetivo de medida.
- Entender, para su aplicación a las técnicas formativas, las dificultades en el proceso de aprendizaje de los trabajadores de mayor edad con respecto a los más jóvenes, así como entender sus necesidades y motivaciones tomando como base a esta característica.
- Estimular el empleo de la cultura de empresa como el "caldo de cultivo" en el que incluir y desarrollar los objetivos relacionados con comunicación y motivación de los trabajadores, consiguiendo, al mismo tiempo, una mayor implicación de éstos en todos los niveles con la empresa, pero especialmente en lo que respecta a su seguridad y salud y la de sus compañeros.

Esquema



3.1 Motivación propia y motivación a trabajadores

Tomando en consideración los elementos positivos observados en los ejemplos de buenas prácticas comentados anteriormente se ha podido extraer el criterio para determinar los estilos de mando, liderazgo y las formas en las que éstos influyen en la motivación. Siendo uno de los más positivo, la integración de la prevención en todas las áreas de la empresa en general y de la obra en particular.

Son ejemplos de los efectos de la insuficiente integración de la prevención y producción:

- La cantidad de veces que tienen que dar una misma orden.
- La capacidad de interpretación de la forma de trabajar del superior.
- La necesidad de una supervisión directa.

La capacidad de influencia se relaciona directamente con la capacidad para transmitir la importancia de la seguridad y salud laboral y la aplicación de la norma relacionada con la cuestión concreta. En este punto, aunque de manera residual, surge la posibilidad del trabajo en equipo como una estrategia para construir esa influencia.

De una evaluación de desempeño se pueden extraer múltiples conclusiones. Una de ellas es la necesidad de utilizar **incentivos positivos**.

Éstos deben ir dirigidos a facilitar el paso de un comportamiento repetido al proceso de incorporación de un hábito. De este modo, a dicho comportamiento repetido innumerables veces en los discursos recogidos en el sector se le ha dado una finalidad distinta. Y con ello se modifica el marco de referencia y se obtienen adicionalmente nuevos criterios de evaluación. En concreto, se pasa de un indicador que mide si se cumple o no la norma a tener en cuenta el proceso de incorporación de un hábito:

- Resistencia a la incomodidad inicial.
- Mantenimiento del comportamiento.
- Frecuencia con la que se interrumpe, entre otros.

Cada uno de ellos requiere formas de intervención distintas.

La importancia de la ejemplaridad de los mandos en el uso de los medios de protección y la aplicación de las medidas preventivas es un criterio que da coherencia a la orden y contribuye a reforzar la creencia en la utilidad de la norma.

Está generalizada la crítica a los trabajadores a su cargo, por parte de los mandos intermedios, debido a la resistencia practicada por aquéllos a la hora de emplear los medios de protección puestos a su disposición, con la excusa más habitual asociada a la dificultad para el trabajo (en términos de incomodidad para el desarrollo del mismo). Los trabajadores intermedios, por su parte, emplean el ejemplo en la utilización de los equipos de protección.

Para que la estrategia de Evaluación del Desempeño enmarcada en el ámbito de los RR.HH., avance, será preciso tener en cuenta estas dos habilidades básicas: MOTIVACION Y COMUNICACION

En el ámbito de las relaciones con los trabajadores, destaca un predominio de la **motivación por afecto**.

Entre los **jefes de equipo y de producción** prima la orientación de la acción dirigida a la consecución del logro, de los objetivos que marca la planificación.

Para los **encargados** el logro quedaría descrito en términos de la obra finalizada y bien hecha, ya que su identificación con el proceso productivo propio del sector es mayor.

Se trata de equilibrar los diferentes tipos de motivaciones de modo que se utilicen de acuerdo al contexto. En relación con los trabajadores sería desafortunado cambiar completamente la preeminencia de la motivación por afecto a la motivación por el logro.

Existen algunas experiencias que dan cuenta de habilidades activadas por los mandos en ese sentido, en el que la orden machacona es sustituida por una gestión de los compromisos, que apela a la **responsabilidad de cada uno** para preservar su seguridad y salud laboral a la vez que reivindica la responsabilidad de la empresa para las protecciones colectivas. Se trata de recuperar la finalidad y la razón de la norma de seguridad y salud vinculada al trabajo diario.

En general, el equilibrio y uso de los tres tipos de motivaciones existentes pasa por:

- Poner de relieve la importancia del contexto de trabajo para construir y desarrollar cualidades.
- Resaltar la importancia de crear oportunidades de aprendizaje y condiciones para que el trabajador se implique y se sienta parte de la obra de construcción.
- Aplicar de estas estrategias de motivación, es importante considerar tanto a la contrata como a las subcontratas.

3.1.1 La gestión de los incentivos

Una parte significativa de la planificación y organización del trabajo es qué tipo de incentivos se consideran, cómo se usan y de qué forma se administran.

A la vista de los cambios acaecidos en el sector se observa que:

- Se está experimentando un cambio en la forma de trabajar: se diluye el incentivo tradicional de satisfacción con la propia obra.
- La remuneración es el incentivo central. Los sistemas de remuneración son dispares y llevan a modos de entender el trabajo distintas.
- La estabilidad en el empleo tiene un gran importancia. Es otro incentivo central, tanto para los trabajadores afectados como para sus responsables. La estabilidad, en cierto modo, se vincula a la posibilidad de consolidar un oficio, de construir una cualificación. La subcontratación y la rotación asociada irrumpen en la gestión de ese incentivo.

3.1.2 Aprendizaje de adultos. Decálogo de características

Es de gran importancia conocer las necesidades y las dificultades de los potenciales destinatarios de esta formación para poder saber de qué manera activar la motivación y potenciarla para finalmente conseguir que sea transmitida a los trabajadores a través de los mandos intermedios. Por este motivo, es importante el conocimiento de las características concretas de la formación de adultos (muy diferentes de la formación de jóvenes).

1. Desean, en mayor medida que los jóvenes, tomar el control sobre su aprendizaje

Consecuencias:

- Conviene contar con ellos a la hora de planificar la formación.
- Permitirles la autoevaluación.
- Tener en cuenta que desean una relación de tu a tu con el formador más que una jerárquica.
- Esperan una gran disponibilidad de los formadores.

2. Toman sus experiencias como recurso, en mayor medida que los jóvenes

Tienen mayores experiencias vitales y profesionales, por ello tienden a enlazar los nuevos aprendizajes con los antiguos. Evalúan la validez de las nuevas ideas y conceptos en función de su experiencia.

Consecuencias:

- Es importante conocer el bagaje personal y profesional de los trabajadores, con el fin ayudarles a interiorizar las nuevas ideas.
- Hacer ver y discutir con ellos cómo lo nuevo viene a ayudarles y a unirse a sus experiencias.

3. Tienden a estar más motivados para el aprendizaje que los jóvenes

La formación de adultos es voluntaria, es querida, la mayor parte de las veces, como un escalón importante para el desarrollo profesional. Y ello está cada vez más extendido también en prevención de riesgos laborales.

Consecuencias:

- Interesa facilitarles el aprendizaje más que intentar motivarles, sobre todo al principio.

4. Son más pragmáticos que los jóvenes

Se orientan, principalmente, al aprendizaje de lo que les es más útil, más aplicable, según su situación y sus necesidades. No les interesa tanto conocer y memorizar teoría. Los objetivos del aprendizaje tienen que estar claros.

Consecuencias:

- Orientar el contenido de los programas a las necesidades de los aprendices.
- Es muy importante efectuar siempre un análisis de necesidades.
- Enfocar el contenido de la formación hacia lo práctico mucho más que hacia lo teórico.

5. El papel de aprendiz para los adultos es secundario

Los adultos desempeñan múltiples roles muchas veces en conflicto y con demandas contrapuestas. Tienen menos tiempo y energía para estudiar, para aprender.

Consecuencias:

- Buscar mayor flexibilidad en los programas
- Asignar las tareas con tiempo más que suficiente para que puedan completarlas. Estar preparados para prolongar los plazos.
- Tener presente que el aprendizaje no suele ser una prioridad para ellos, y aceptar que muchas veces pueden estar preocupados y ocupados por otras responsabilidades.

6. El aprendizaje para ellos suele ser algo marginal en su vida normal

Tienen límites de energía y de tiempo. Si se les exige demasiado, el aprendizaje puede verse comprometido.

Consecuencias:

- Guiar a los estudiantes, avisarles sobre las exigencias de aprendizajes concretos en lo que se refiere a dificultad, esfuerzo, tiempo. Ayudarles a organizarse.

7. A veces, algunos adultos no confían en su propia capacidad de aprender

En determinadas ocasiones provienen de fracaso escolar, de experiencias negativas. Otras veces puede que haya pasado mucho tiempo desde que fueron a la escuela y les falta confianza en si mismos para ponerse otra vez en el papel de alumnos. Puede presentarse ansiedad u otras barreras de aprendizaje, ya que tienen, en ocasiones, un intenso deseo de logro, pero también les preocupa fracasar. Son más susceptibles a las críticas y, en ocasiones, se sienten más inseguros. Su capacidad de esfuerzo prolongado en la clase está más limitada, por lo que hay que variar las actividades.

Consecuencias:

- Emplear estrategias para desarrollar y apoyar su autoestima, la confianza en si mismos.
- Dedicar tiempo a enseñar técnicas de estudio, de comprensión, etc.
- Desarrollar en la clase un clima de colaboración más que de competición.

8. Son más resistentes al cambio que los jóvenes

A veces, la formación acarrea cambios de actitudes, de conductas. Los adultos se resisten por precaución o miedo, porque les ha ido bien haciendo las cosas de otra manera, o porque han experimentado cambios que no han sido satisfactorios.

Consecuencias:

- Necesitan más explicaciones sobre los porqués de los cambios, más que sobre el cómo.
- Interesa unir los conceptos nuevos a los antiguos y aceptados.
- Buscan cambios graduales más que totales, permitiendo que la «prueba» de la novedad impulse hacia delante, hacia otras novedades.

9. Los adultos son más diferentes entre sí que los jóvenes

En términos de edad, de experiencias... Los grupos son más heterogéneos, con informaciones y conocimientos muy distintos y hasta contradictorios. Estas diferencias pueden ser utilizadas como un recurso de aprendizaje, especialmente en el trabajo en grupo, que es cuando se produce un mayor intercambio sobre problemas, conceptos, aplicaciones...

Consecuencias:

- Hay que dar tiempo a la interacción entre los alumnos para que compartan y comparen perspectivas y experiencias.
- Hay que hacer un esfuerzo para presentar el material didáctico de diferentes formas, de tal manera que se atienda a los distintos estilos de aprendizaje.

10. Edades más avanzadas que los jóvenes

Las limitaciones físicas pueden interferir en los esfuerzos para aprender. Limitaciones que se van incrementando con la edad. Aunque la rapidez en aprender decae, se incrementa la profundidad, así como su integración con otros conocimientos. Por otro lado tienen mayor capacidad de concentración.

Consecuencias:

- Prestar mayor atención al entorno para compensar los problemas físicos, de edad, etc.

En general:

- Aprender haciendo.
- Refuerzos. Éxito.
- Atención a la percepción de la propia eficacia.
- Repetición, pero también ensayo e imaginación.
- Anclaje de aprendizajes nuevos en estructuras anteriores.
- Prácticas variadas para garantizar transferencia.
- Aplicación de lo aprendido.
- Captación de significados. Construcción.
- Innovación para evitar rutina.
- Limitar la información.

- Expectativas positivas profesor-alumno.
- Refuerzos ambientales.
- Adaptar medios a objetivos.
- Aprovechamiento de recursos ambientales.
- Atención de los diferentes estilos de aprendizaje.
- Clima agradable en clase.
- Enseñanza variada.
- Participación.
- Grupos pequeños.
- Evitar el cansancio: hacer descansos, variar los temas, usar distintos medios, hacer intervalos breves.

3.2 Comunicación (contenido, cantidad y forma). Actitudes que favorecen y dificultan

En el estudio específico, (en el que se han empleado métodos de análisis cuantitativo y cualitativo), y cuya finalidad iba destinada a determinar las necesidades así como las posibilidades de integración de la prevención en los diferentes ámbitos de la obra, por medio de la figura del mando intermedio. Una de las conclusiones extraídas se refiere a las formas y estilos de comunicación ya que se observa que la indicación de la norma está muy ligada a una tarea concreta.

Lo primero que se debe plantear es si es posible formar a personas de edad adulta y, en consecuencia, ¿pueden los adultos aprender a enseñar y formar? Afortunadamente, la respuesta a esta pregunta es un sí claro y rotundo, y cuantas más investigaciones se hacen, más segura es tal respuesta.

El adulto comprende la utilidad de lo que está estudiando y el modo de que lo que estudia puede servirle para resolver los problemas de seguridad de su trabajo. Se da cuenta también de que aprender es obligarse a algo más que enterarse sencillamente de las cosas que no sabía: es probable que mejore muchas de sus aptitudes y modifique en gran medida su forma de pensar.

En lo que llamamos absorción de conocimientos intervienen variados factores. Aunque no se sabe exactamente lo que ocurre en el cerebro cuando se aprende algo, indudablemente se desarrollan dos procesos fundamentales.

- En primer lugar, el alumno - trabajador está recibiendo y “absorbiendo” ideas nuevas y datos desconocidos.
- En segundo lugar, esas ideas y esos datos se asimilan, de manera que entran a formar parte de la estructura mental del interesado, modificando, probablemente, lo que ya sabía.

La “absorción de la información” se produce a través de los mecanismos de la **percepción**. Es a través de los **sentidos** como recibimos los estímulos que provienen del mundo y a través de ellos nos comunicamos. Todas las investigaciones realizadas en este sentido, tienden a resaltar resultados similares.

Por los **ojos** entra, con mucho, la parte más importante de los datos que percibimos, y hasta seis veces más que por el **oído**. Los sentidos del gusto, tacto y olfato juntos son capaces de asimilar la misma información que el oído.

Sin embargo, el instructor o el mando intermedio, tiende a impartir su enseñanza basándose sobre todo en la **palabra** y dejando de lado el importantísimo canal de la **vista**.

Los estudios sobre **comunicación** también aportan información sobre el proceso del aprendizaje. Para que exista comunicación no basta con transmitir un **mensaje**; es necesario que dicho mensaje sea recibido y que tenga para el destinatario el mismo significado que para el remitente. En caso contrario, no existe comunicación.

La comunicación tiene los siguientes elementos esenciales:

- 1) **El emisor** o autor de la comunicación.
- 2) **El receptor** o destinatario de la comunicación.
- 3) **El mensaje** o contenido de la comunicación.
- 4) **El canal** de comunicación a través del cual se transmite el mensaje.
- 5) **La modificación** del comportamiento o de la actitud del destinatario como consecuencia de la información recibida.

En consecuencia, el único modo de estar seguros de que se ha conseguido la comunicación deseada es mediante la realización de ésta en **dos direcciones** (comunicación bidireccional). A este proceso se le llama **retroalimentación**.

Cuando comenzamos a aprender algo nuevo, tenemos que concentrarnos en absorber los nuevos hechos y las nuevas ideas para hacerlos encajar dentro de la estructura de conocimientos que ya tenemos. Comparamos esas nuevas ideas con nuestras experiencias anteriores y a menudo descubrimos que la estructura establecida se modifica y amplía para dar cabida a las cosas nuevas que aprendemos.

Pasado cierto tiempo, la nueva estructura se arraiga firmemente en nuestra mente, hasta tal punto que sabemos reproducir los nuevos conocimientos con palabras propias y como parte de nuestra experiencia. Cuando se produce esta situación, decimos que **se ha cruzado el umbral de reproducción**.

Muy ligado al proceso mental de aprender, está el de **olvidar**. Y por desgracia, olvidamos con mucha más facilidad que aprendemos. Sin embargo, el olvido tiene mucho que ver con el modo en que determinado conocimiento ha sido aprendido. Evidentemente, el olvido es mucho mayor y más rápido si el estudiante no ha superado el umbral de reproducción. Es decir, en la medida en la que se produzca la digestión, asimilación y consolidación de lo estudiado.

El proceso del olvido tiene mucho que ver, por lo tanto, con el modo en el que los nuevos datos y conocimientos han sido retenidos. Por ejemplo:

- Si en la asimilación de conocimientos sólo empleásemos el **oído**, habría un nivel de retención o de aprendizaje del veinte por ciento (20%).
- Si en vez del oído fuera sólo la **vista**, el nivel de aprendizaje quedaría en un treinta por ciento (30%).
- Pero si estableciésemos un mayor nivel de concentración o consiguiésemos que los métodos formativos o herramientas mejorasen, podríamos utilizar el **oído** y la **vista** a la vez, lo que permitiría un nivel de retención del cincuenta por ciento (50%).
- Si por la materia o los instrumentos formativos se utilizaran a la vez el **oído**, la **vista** y la **comunicación verbal**, alcanzaríamos un nivel del setenta por ciento (70%).
- Por último, si además del **oído**, **vista** y **discusión** (Comunicación.Verbal.), se pasara a la **acción**, alcanzaríamos unos niveles de aprendizaje del noventa por ciento (90%).

Como consecuencia, cabe afirmar que la utilización de los **procesos activos** como la discusión, la experimentación, el trabajo práctico, etc., se hace indispensable en el aprendizaje.

Existe un viejo proverbio chino que dice:

“Si lo oigo, lo olvido; si lo veo, lo recuerdo; si lo hago, lo sé”.

3.3 El factor humano

El factor humano como tal supone el principal motor de la industria, la construcción, los servicios y cualquier actividad empresarial, ya que son las personas las que las conforman. Pero en el ámbito de la prevención de riesgos laborales se trata de un concepto cargado de connotaciones negativas al ser referente para la explicación de multitud de accidentes de trabajo.

Para su explicación y para la descarga de esa connotación negativa se plantea a continuación un ejemplo concreto en el que el empleo del factor humano como incentivo positivo supone un enfoque más aplicable al sector de la construcción. Así mismo se plantea este ejemplo como muestra de los beneficios que para reducir la incidencia de accidentes puede implicar la actuación en este ámbito.

3.3.1 El factor humano clave para prevenir accidentes

Concienciar a través de la educación, promover ideas y generar soluciones en materia de prevención de riesgos laborales. Estos son los elementos clave para influir en **El factor humano**³ que resulta, a su vez un elemento clave en la prevención de los accidentes laborales.

Y es que la seguridad es uno de los ámbitos de la Ingeniería que mayor desarrollo reglamentario ha tenido en los últimos años. La evolución de la técnica y las nuevas soluciones de equipos y sistemas permiten cada vez un mayor nivel de seguridad.

Sin embargo, es importante no olvidar el **factor humano**, considerado por algunos expertos como la causa principal que provoca un elevado porcentaje de accidentes laborales. Pero debería tenerse en cuenta que muchos de los comportamientos inseguros que causan accidentes no son errores, sino comportamientos deliberados motivados por cuestiones de practicidad. Y de esta manera son explicados, a modo de crítica, por parte de los mandos intermedios, que en muchas ocasiones, han podido observar, entre los trabajadores a su cargo, comportamientos inseguros relacionados con una reducción de tiempos en los procesos de trabajo.

De este planteamiento deriva la importancia de proporcionar a los trabajadores del sector la formación e información necesaria para poder desempeñar sus funciones en condiciones de seguridad y salud laboral; además de emprender programas de sensibilización y concienciación dirigidos a que interioricen la necesidad de la prevención de riesgos laborales como un valor fundamental.

³. Tomando como referencia publicación 2010 - RRHH Digital. Fuente Prevention World Magazine.



Pero esto no es suficiente si el comportamiento inseguro en el trabajo viene dado, principalmente, por cuestiones de “**conducta organizacional**”. Es de interés para todos, la necesidad de transmitir el compromiso con la seguridad y salud laboral desde la dirección general en sentido decreciente al resto de la organización empresarial, como método efectivo de concienciación en la materia capaz de generar respuestas reales para prevenir accidentes.

“El liderazgo y el comportamiento de los mandos intermedios es fundamental para conseguir la implicación de los trabajadores”.

28/05/2010 12:19:57 - RRHH Digital

3.3.2 El factor humano. La percepción del riesgo

El nivel de tolerancia de las personas a un riesgo determinado y su exposición al mismo dependen de la **valoración** tanto **objetiva**, como **subjetiva** de los riesgos. Cuando se habla de valoración objetiva, lo que se plantea es la probabilidad de que se materialice; mientras que si hablamos de valoración subjetiva, ésta se relaciona con la estimación que, de manera personal, el trabajador concreto hace respecto al mismo riesgo.

En lo referente a la “tolerancia al riesgo”, cada persona acepta un cierto nivel de riesgo personal, es decir, un trabajador sometido habitualmente a un elevado nivel de riesgo puede percibirlo como bajo o muy bajo, como consecuencia, por ejemplo, de una limitada motivación o conocimientos en materia de prevención de riesgos laborales, o bien porque su nivel de tolerancia al riesgo sea muy alto (en palabras más sencillas, que se ha acostumbrado a la exposición a un riesgo concreto implícito en su actividad laboral).

En este sentido, y para un mando intermedio involucrado en la seguridad y salud de los trabajadores a su cargo, debería ser muy importante poder identificar, con la antelación suficiente, aquellos de sus trabajadores que pueden ser menos rigurosos en la valoración personal de los riesgos a los que estén expuestos. Para lo cual es preciso identificar los perfiles en los que de manera más común hay mayor tendencia a una exposición mayor, concretamente:

- Aquellos que no toleran la rutina.
- Aquellos que buscan notoriedad y consideración.
- Quienes buscan estímulos fuertes.
- Los que desafían la autoridad.

- Quienes tienen un bajo nivel de autoestima.
- Quienes necesitan constante autoafirmación o probarse continuamente.

Beneficios de una buena actitud preventiva

El hecho de tener una actitud preventiva positiva es de interés, no sólo para cumplir con la normativa vigente, sino que debe ser fundamental en la visión de desarrollo y mejora en el ámbito personal, familiar y organizacional, involucrando, desde el primer momento, a todos los trabajadores (incluso sería conveniente que ello sucediera desde antes de ser trabajadores, es decir desde la infancia).

En este sentido, si algo está claro es que una actitud de aplicación de criterios preventivos adecuados, el autocuidado y la atención a la seguridad personal aportan muchos beneficios a diferentes niveles, a saber:



3.4 Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo

En toda empresa existe una cultura que es percibida por los profesionales de la prevención al hablar con la dirección y con los mandos intermedios, al hablar con los trabajadores y sus representantes y, por supuesto, al observar cómo trabajan las personas y en qué situación se encuentran los lugares de trabajo.

La principal dificultad radica en cómo lograr que el empresario conozca y descubra de manera objetiva su realidad cultural y que, además, ésta sea comparable en su contexto competitivo. Los prevenciónistas, con visión amplia y desde la interdisciplinariedad, deberían ser capaces de contribuir al análisis y desarrollo de una cultura que responda a los intereses de los trabajadores y de la propia organización, tanto para que la prevención de riesgos laborales sea eficaz y rentable, como para poder contribuir de manera determinante a la sostenibilidad de la organización.

Una cultura organizacional basada en valores es el recurso más valioso de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios. Por eso, una cultura empresarial saludable debe tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito. Únicamente así el trabajador que se integra en ella captará de inmediato cuáles son las reglas de juego y cuáles son las expectativas generadas, haciendo de este modo posible la evolución.

CULTURA DE EMPRESA = SOCIALIZACIÓN DE VALORES

Cualquier sistema de gestión implica la necesidad de procedimientos determinados. Para llegar a conseguir instaurar una determinada cultura de empresa es también necesario establecer procedimientos de trabajo.

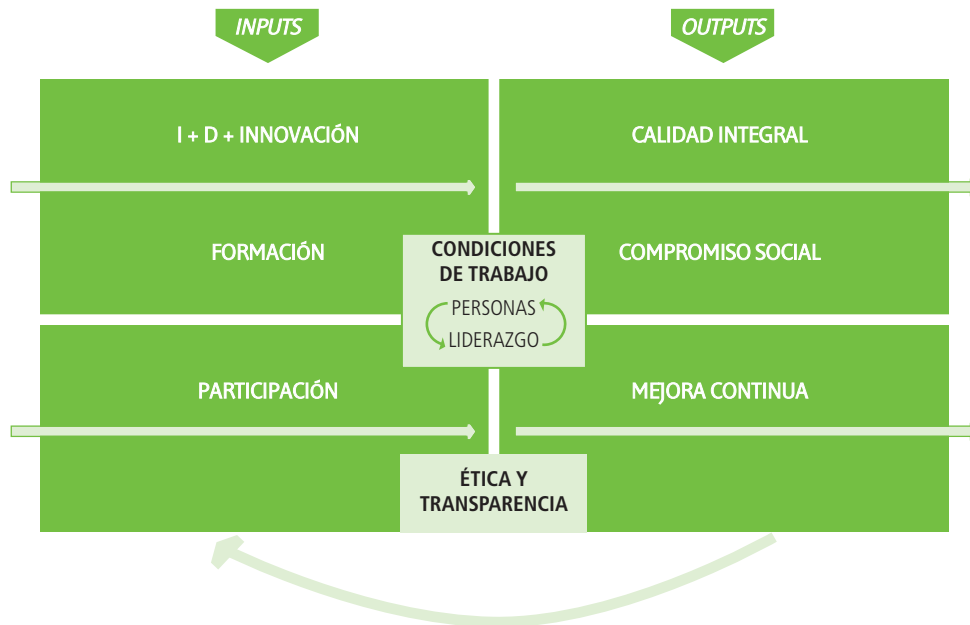
La importancia de los procedimientos hace que deban ser diseñados:

- Meticulosamente.
- Haciendo participar en su diseño a aquellos que deban aplicarlos.
- Con una redacción debe ser sencilla y pedagógica de manera que resulte más fácil su aplicación.

Su necesidad viene determinada por la actividad, el tamaño y los riesgos o problemas específicos de la organización. Su implantación ha de ser gradual, con el objeto de facilitar su interiorización y la asunción de sus ventajas, sin olvidar que será de estar complementada con una estrategia que incluya las acciones formativas específicas.



Además del "yo sé" y del "yo puedo", es necesario que los trabajadores incorporen el "yo quiero" en su toma de decisiones y en sus actos. Ello depende en gran medida de sus **condiciones de trabajo y de sus motivaciones** en el mismo. Es, además, imprescindible la existencia del factor emocional en las actuaciones del proceso encaminado a desarrollar una cultura de empresa. La lentitud natural de los cambios culturales frente a otro tipo de cambios técnicos e incluso sociales, lo demandan como condición indispensable para su consolidación.



Atención a las condiciones de trabajo. Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, y por ello deben asegurarse unas condiciones de trabajo seguras y saludables. Las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que determinan la calidad de vida laboral. Pueden ser factor de riesgo y generar daños laborales de todo tipo, pero al contrario pueden y deben contribuir al bienestar y salud de las personas y organizaciones. El cumplimiento de la reglamentación vigente es un primer paso esencial que no debiera limitarse al **cumplimiento de mínimos**. La prevención de riesgos laborales debiera ser asumida no sólo como una obligación, sino como una oportunidad; y más como una inversión que como un coste, buscando, bajo una concepción empresarial, la eficiencia en todas las actuaciones. La experiencia demuestra que lo que se hace por obligación no genera, en principio, interés especial. La satisfacción en el trabajo, como uno de los objetivos de una política acertada en este campo, debería ser una de las metas a alcanzar, para así conseguir, complementariamente, un buen clima laboral. De esta manera, **la atención a las condiciones de trabajo se convierte en algo indispensable para la implicación de las personas en los objetivos empresariales.**

Sensibilización, difusión y "venta" del proceso de cambio. Selección e instrucción de posibles agentes de cambio en áreas clave. El proceso de cambio lleva asociados riesgos. Por ello se necesita en el equipo coordinador gestores entrenados en equipos participativos de liderazgo. Estos gestores tienen que ser capaces de incitar a los grupos básicos a la participación en cada objetivo y tienen que ayudarles a reconocer que el cambio es necesario. Por ello, se dice que actúan como "animadores del proceso", motivando continuamente a los directivos y trabajadores y solucionando los problemas

que unos y otros planteen, y velando, además, por el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Puede ser conveniente la presencia de agentes de cambio en áreas clave, normalmente deberían serlo los líderes naturales, aquellos buenos profesionales respetados y valorados por sus compañeros que tienen las capacidades y habilidades para prestar el apoyo necesario y actuar como promotores para la búsqueda de soluciones y mejoras en los ámbitos de trabajo. La figura que mejor encaja o representa esta posición de gestores son los encargados o capataces que se encuadran dentro del perfil de mando intermedio, debido a la posición que ocupan con respecto a los trabajadores de base y a los directivos. Pero existe una necesidad de generación de sistemas y estructuras que faciliten el trabajo de éstos en la mejora continua de la prevención de riesgos laborales.

Seminarios de liderazgo, trabajo en equipo. Seminarios de creatividad y análisis de problemas / priorización de soluciones para mandos. Todos los trabajadores con mando tendrían que actuar como promotores del cambio, disponiendo de habilidades directivas. Deben concienciarse de lo que supone el proceso en cuestión, incorporando los nuevos modelos de dirección en los que se potencie la delegación de competencias, la participación y el trabajo en equipo. Uno de los factores fundamentales del proceso es desarrollar el **liderazgo participativo** a través de las acciones formativas pertinentes. Es también imprescindible desarrollar acciones formativas encaminadas a facilitar el análisis de los problemas y soluciones, como base del proceso. Tales seminarios deberían ser extensibles también a los trabajadores, facilitando así la tarea de los mandos intermedios que vayan a ejercer como gestores.

UD 4.

Motivación, comunicación
y técnicas afines

UD 4. Motivación, comunicación y técnicas afines

Presentación

MOTIVACIÓN es un estado interior que estimula a las personas y las induce a obrar, produciendo como resultado un determinado tipo de comportamiento. Una persona "motivada" se caracteriza por su esfuerzo, perseverancia y dinamismo. En el ámbito de las organizaciones, motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, y más concretamente, en el caso que nos ocupa, los objetivos en materia de prevención de riesgos laborales.

La motivación es, junto con el liderazgo, uno de los aspectos del comportamiento de las personas en las organizaciones más estudiados. Lo cierto es que sí parecen existir determinadas condiciones que producen satisfacción, no existe gran acuerdo sobre cuáles pueden ser las que "muevan" efectivamente a los miembros de una organización, sin excepciones, hacia un mejor y más seguro desempeño. Pero parece razonable pensar que, tomando como base a la aplicación de estos aspectos, se conseguiría una mejora en las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.

Los aspectos de motivación y liderazgo son mejor entendidos, aplicados y puestos en práctica por parte de los mandos intermedios si previamente se ha conseguido desarrollar entre todos, trabajadores, mandos intermedios y directivos un sentimiento de unidad y de trabajo en equipo.

Así mismo es necesario dar a conocer los principales ejes sobre los que gira la prevención de riesgos laborales, alrededor de los mandos intermedios, para dar una idea de las prioridades que deberían establecer éstos y de qué manera, con la ayuda de la motivación y el liderazgo, podrían conseguir que los

trabajadores a su cargo tomen en consideración el mismo criterio de prioridades para la aplicación de las medidas preventivas (técnicas, organizativas, y de manera destacada la tipología de riesgos del sector y las técnicas asociadas).

Objetivos

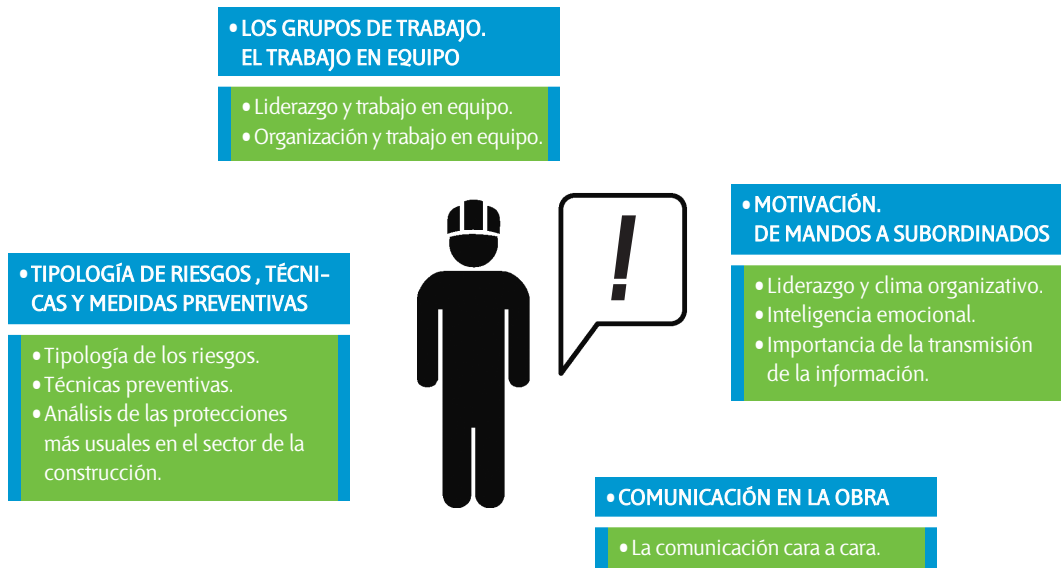
Objetivo general

- Llegar a conocer la forma de promocionar la prevención de riesgos laborales entre los trabajadores a su cargo, empleando para ello aspectos relacionados tanto con las características individuales de los trabajadores, como de dichas características dentro del grupo que formen.

Objetivos específicos

- Relacionar, para mejorar el entendimiento de las condiciones de seguridad y salud en la obra por parte de los mandos intermedios, la motivación con la prevención de riesgos y la interiorización de comportamientos seguros.
- Aprender a reconocer cuáles son las competencias personales que debe poseer un mando intermedio para el mejor uso del liderazgo en beneficio de la aplicación de la prevención de riesgos laborales en las obras de construcción.
- Entender de qué manera asimilan estos conceptos los ocupantes de los puestos de mandos intermedios así como identificar las dificultades que manifiestan ellos mismos al aplicarlos.
- Tomar en consideración las buenas prácticas en materia de comunicación y las principales necesidades de comunicación dentro de la obra. Dar a conocer los sistemas de comunicación dentro de la obra y las necesidades en este ámbito que sirvan para mejorar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores de la obra.
- Ser capaces de dar a conocer las técnicas y sistemas de prevención de riesgos laborales a los mandos intermedios, para que por medio de éstos se pueda transmitir, empleando las técnicas de comunicación, liderazgo y motivación planteadas hasta el momento.

Esquema



4.1. Los grupos de trabajo. El trabajo en equipo

Participación y trabajo en equipo. La participación de los trabajadores es fundamental en la buena marcha de una organización. Las personas demandan participar en todas aquellas decisiones que de algún modo les afectan. Sus opiniones deberían ser consideradas y, en la medida de lo posible aplicadas, ya que así responderán a la mejora de los procesos de trabajo y a los intereses empresariales, si la empresa también actúa con rigor y generosidad. Desarrollar vías ágiles de comunicación y participación, delegando competencias, facilita la implicación y cooperación de las personas. El trabajo en equipo es una de las mejores maneras para lograrlo. El trabajo en equipo entre personas competentes favorece el aprendizaje continuo de todos sus miembros, el hallazgo continuado de las mejores maneras de hacer las cosas y organizarse, la interiorización del proceso y de los conocimientos (capital estructural) y el autocontrol de la calidad del trabajo realizado. Por ello, es vital la potenciación del citado trabajo en equipo, dotándolo de autonomía y control sobre el más amplio conjunto de tareas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.1.1 Liderazgo y trabajo en equipo

La palabra liderazgo, proviene del inglés "leader", que significa guía. Más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza y conduce el componente humano de la empresa.

Los gerentes o directivos así como los mandos intermedios, aunque en menor medida en este último caso, tienen que ser estrategas (planificación), organizadores (procesos) y líderes (inspiradores, innovadores, propiciadores del cambio).

Una organización bien gestionada tiene un gran potencial. El líder no es un superdotado, sino más bien el producto de un proceso de crecimiento personal que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa, y más concretamente de los objetivos marcados en materia preventiva.

El líder es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender. Debido, en gran medida, al conocimiento de la actividad productiva, al conocimiento de los trabajadores que tiene bajo su mando y, por supuesto, de la normativa preventiva en las obras de construcción.

Un líder es un maestro y un alumno, al mismo tiempo.

No existe un líder de forma aislada, sino dentro de un contexto. Necesita a la gente, a las personas, que son los que le otorgan esa condición de líder. En la actualidad, más que de líderes se habla de **equipos, grupos, organizaciones o empresas líderes.**

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias, en la profesionalidad tanto en la ejecución productiva, como en resolución de problemas, en los retos compartidos, y en el afecto hacia la gente.

4.1.2 Organización y trabajo en equipo

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual garantiza su permanencia en el mercado. **No se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo.**

Es indiscutible que **organización y trabajo en equipo son conceptos inseparables**, pero en lo que sí se podría intervenir es en la manera de mejorar la eficiencia, la formación, la seguridad y salud con la que trabajen los equipos.

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos.



Los grupos, en su transición hacia la constitución de equipos de trabajo, pasan por etapas, tales como:



Así mismo es recomendable tener en cuenta una serie de habilidades o características individuales que benefician a la aplicación del trabajo desarrollado en equipo.

4.1.3 Habilidades personales para trabajar en equipo

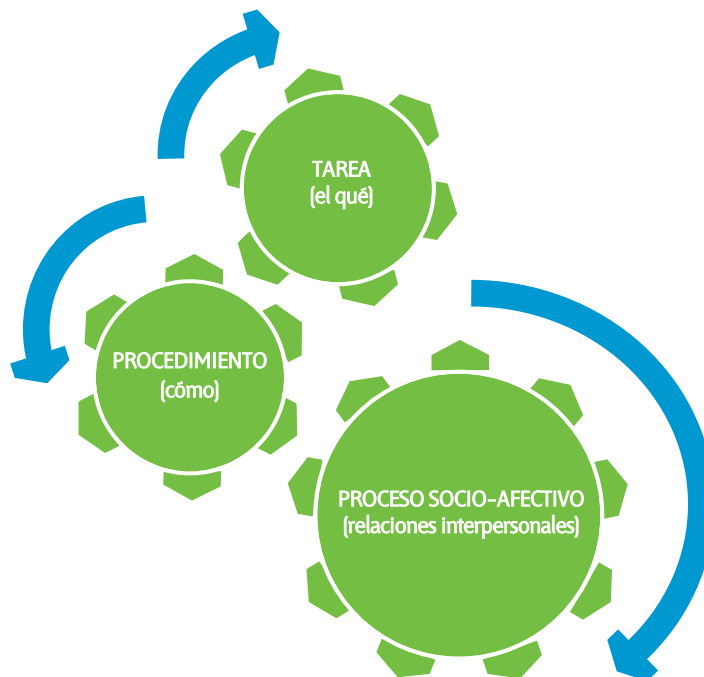
Es necesario desarrollar y utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- o **Escuchar:** no sólo oír a los otros. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas) es un sabio aprendizaje para los equipos.
- o **Preguntar:** profundizar en los planteamientos para conocer bien los puntos de vista del grupo. Ello fortalece la capacidad de análisis y la resolución de problemas.
- o **Resumir:** es la mejor forma de chequear las posibles dudas y de hacer síntesis de los aportes propios y de los de cada uno.

- **Ser flexible:** desarrollar la capacidad de cambiar y negociar, así como de asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que ello genere conflictos. Esto es especialmente necesario en el caso de la aplicación de la prevención de riesgos laborales por parte de los mandos intermedios.
- **Proactivo:** con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en contraposición a una posición de resistencia al cambio.
- **Asertivo:** es la capacidad de expresar las ideas y necesidades propias sin contradecir las de los otros miembros del grupo.
- **Abierto a la crítica:** recibir la crítica, la información de retorno, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la prevención de riesgos laborales, no como crítica o desvalorización personal.

Estas habilidades deben ser tenidas en cuenta por las dimensiones en las que se aplicarán. En este caso serían tres:

- La tarea.
- El procedimiento.
- El proceso socio-afectivo.



Para llevar a cabo un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea⁴, cuidar y tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.

4.2 Motivación (de mandos a subordinados)

Liderazgo y clima organizativo

Habilidades necesarias a partir de los factores exigibles

Existen modelos de organización que conceden gran importancia a la gestión del clima organizativo, entendido como "aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo".

Determinados estudios se refieren a seis factores clave cuya presencia favorece la innovación y el desarrollo de las personas de la empresa.

Factores clave de la innovación y desarrollo de las personas

- o **Flexibilidad:** las nuevas ideas se aceptan fácilmente. Mínima necesidad de normas.
- o **Responsabilidad:** los miembros del equipo asumen individualmente la responsabilidad sobre los riesgos existentes, haciendo suyos también los de sus compañeros.
- o **Exigencia:** objetivos ambiciosos y alcanzables para mejorar los resultados.
- o **Recompensa:** los sistemas de recompensa diferencian y retribuyen la contribución individual, o bien parten de incentivos
- o **Claridad:** los miembros del equipo saben lo que se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en los planes de la empresa.
- o **Compromiso del equipo:** los miembros del equipo se sienten comprometidos con la empresa y se sienten orgullosos de pertenecer a ella.

⁴. Cuando se habla de la tarea se relaciona con el proceso productivo concreto, en este caso con la producción en la obra, pero no se puede pasar por alto la importancia que tiene la integración de la prevención de riesgos laborales en ese proceso productivo y, por consiguiente, que la prevención se encuentra incluida en el concepto de tarea.

Según diversos análisis el clima explica hasta el 32 % de los resultados de un equipo, con la “claridad” como el factor más importante. Por otra parte, el estado del clima, a su vez, es causado, en un 70 % de los casos por el LIDERAZGO, por el estilo que adopten los mandos.

Por un lado está la persona que ejerce el liderazgo; por otro, se encuentran los requisitos del puesto que ocupa así como la cultura y las características propias de una empresa: el clima se genera de la combinación entre la manera en la que dirige la persona y los requisitos del puesto que tiene que asumir.

Para conseguir buenos resultados en una compañía no basta con dominar las competencias de la inteligencia emocional⁵, también es preciso manejar adecuadamente los “estilos de dirección”.

Los estilos de liderazgo pueden ser seis: **coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo, capacitador**. Los mandos que consiguen mejores resultados no dependen únicamente de un solo estilo de dirección o liderazgo, sino que saben utilizarlos con la persona adecuada y en un contexto determinado.

⁵. En el epígrafe siguiente se alude a este concepto.

ESTILOS DE MANDO O LIDERAZGO						
	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
Características	Exige obediencia, cumplimiento inmediato.	Moviliza a las personas hacia una visión.	Crea armonía en las relaciones	Facilita el consenso a través de la participación.	Establece estándares de excelencia exigentes.	Desarrolla a las personas a largo plazo.
Lema del estilo	Haga lo que yo le diga.	Venga conmigo.	Las personas primero	¿Qué piensas?	Hágalo como yo.	Inténtelo.
Competencia de la inteligencia emocional base	Orientación al logro, iniciativa y autocontrol.	Autoconfianza, empatía y catalización de cambios.	Autoconfianza, fomento de las relaciones y comunicación	Colaboración, liderazgo y comunicación.	Concienciación, constancia, orientación al logro e iniciativa.	Empatía, desarrollo de otros y conciencia emocional.
Cuándo funciona mejor el estilo	En momentos de crisis, en situación de cambio, o con empleados problemáticos.	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se precisa una dirección clara.	En situaciones de estrés, para motivar a las personas en los momentos de presión, o cuando es necesario mejorar las relaciones en el equipo.	Para facilitar el consenso o compromiso, o bien para conseguir las aportaciones de los empleados con talento.	Para conseguir rápidos resultados de un equipo experimentado y muy motivado.	Para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento y capacitación o a desarrollar su potencial a largo plazo.
Impacto sobre el clima	Negativo.	Casi siempre positivo.	Positivo.	Positivo.	Negativo.	Positivo.

Según este análisis, el liderazgo es en un 90 %, inteligencia emocional, con cinco competencias repartidas entre las dimensiones de la misma: autoconfianza, autocontrol, orientación (motivación) al logro, empatía y trabajo en equipo. Y las cualidades que los colaboradores más aprecian en los jefes son: inspiración, competencia, visión de futuro y, sobre todo, honestidad, credibilidad. El liderazgo, como competencia emocional que es, puede ser aprendido: su falta es una de las razones más destacadas por las que relevantes profesionales que alcanzan ese puesto de responsabilidad que supone el cargo intermedio fracasan.

Inteligencia emocional

La conducta idónea y la toma de decisión ante un riesgo es un mecanismo muy complejo; por ello, la acción verdaderamente preventiva debería ser capaz de establecer de antemano la respuesta idónea ante un peligro concreto que, incluso, pudiera ser contemplada sin la aparición de dicho estímulo. Para ello, se requieren dos mecanismos de aprendizaje:

- a) La **automatización de los mecanismos de actuación** ante las situaciones de peligro (a partir de los reflejos naturales), impulsados por una reacción emocional no reflexionada.
- b) El **conocimiento reflexivo que permita prever las situaciones** de peligro consiguiendo así evitarlas (evaluación cognitiva del riesgo).

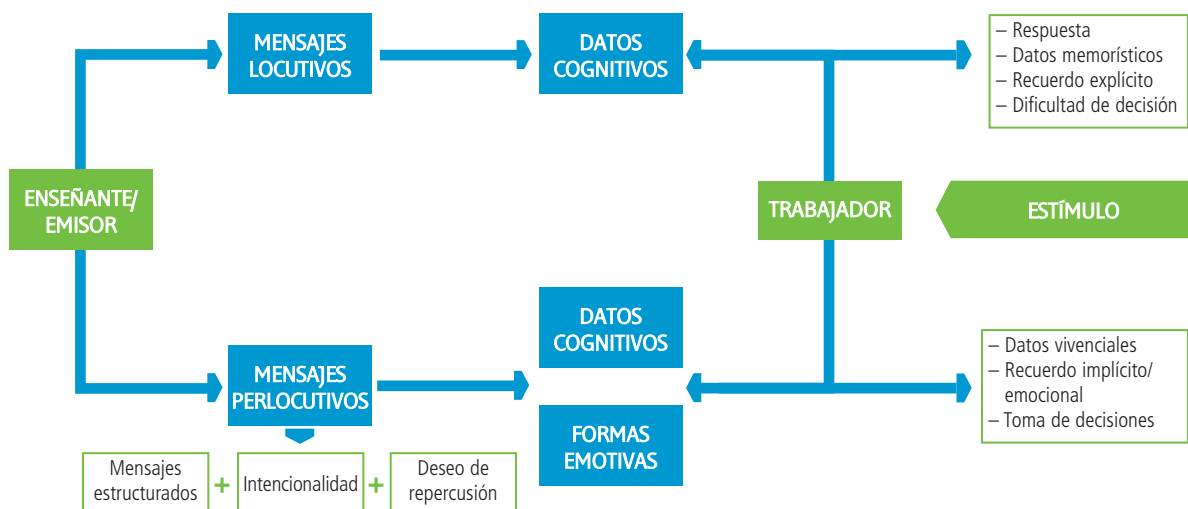
El mensaje preventivo, hoy día, se comunica, en general, en las empresas del sector de la construcción, a través, principalmente, de la transmisión de conocimientos y la respuesta ante un peligro es, inicialmente, de tipo emocional. Así, se constata que la comunicación a través, únicamente, de la palabra puede aumentar el nivel cognitivo de forma notable, pero resulta muy poco útil cuando se desea asociar a ello una respuesta emocional que impulse a la acción. Si fuera posible saber cómo hay que formarse para armonizar "razón" y "pasión" con el fin de actuar de forma adecuada ante un riesgo, se habría dado un importante paso en la tarea preventiva.

La incorporación de datos de raíz emocional a una información cognitiva depende de la forma de transmisión de dicha información, tanto en los aspectos formales de los signos y estímulos de la transmisión, como en el contexto en el que se transmiten. Tanto los estudiosos de la inteligencia emocional, como la neurociencia, han estudiado a fondo estos mecanismos de grabación de conocimientos.

Los contenidos del mensaje formativo propiamente dichos no son, pues, los que potencian la acción preventiva, sino la forma de los mismos. A semejanza de los procesos comunicativos, la forma en la que se transmiten los mensajes, la manera en la que éstos tienen la capacidad de estímulo para el receptor, no es sólo a través de la correcta **verbalización del mensaje** (mensaje locutivo), es también mediante el conjunto de señales que el emisor o el grupo **transmite, al margen del lenguaje**, como se moldea el componente emocional (mensaje perlocutivo).

De dicho conjunto de señales nacerá la capacidad de acción del receptor, es decir, a partir del recuerdo que estas señales hayan creado en él. Los aspectos principales relacionados con la "inteligencia emocional" podrían ser clasificados según los intereses del presenta manual en:

- **Aspectos relacionados con el mensaje** en sí mismo. Ello quiere decir la emisión gramaticalmente correcta de los mensajes, la verbalización adecuada de los mismos, el interés del tema, la concisión, la extensión, etc.
- **Aspectos relacionados con las emociones** que experimentan los receptores. Esto es aprovechar el campo emocional del receptor para los intereses intencionales del emisor: la forma de la transmisión, el acercamiento, la afectividad, la colaboración con el receptor.
- **Aspectos relacionados con el grupo**, tal como aceptar ideas, posibilitar la participación, motivar convenientemente, resolver conflictos o negociar.



Fuente: Ministerio de trabajo e inmigración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Nota técnica de prevención número 569

En resumen, para mejorar la actividad formativa de acuerdo con la inteligencia emocional se puede:

- o **Atender a la composición del mensaje** definiendo bien el objetivo, estructurando dicho mensaje de forma concisa, coherente y lógica, exponerlo con claridad y acompañarlo de conclusiones directamente aplicables a la situación laboral.
- o **Despertar las capacidades emocionales** de los receptores:
 - Utilizando, tanto la comunicación verbal como la no verbal, con intención y deseo de repercusión en su actitud.

- Creando expectativas previas y futuras, asociando experiencias vitales al mensaje e integrándolo en un contexto más general a través de ejemplos reales, antecedentes del tema y ligazones humanas y sociales, adoptando una actitud personal coherente que genere confianza.
- **Utilizar las vivencias del grupo o equipo como fuente de recuerdo**, promoviendo la discusión, la presentación de ejemplos individuales, la comparación de criterios y reflexiones con la implicación de todos los miembros en la verbalización de mensajes y en la elaboración de respuestas consensuadas y colectivas, orientando sin coaccionar.

Con ello se pretendería generar un aprendizaje **de carácter envolvente** que potenciara el sentido común así como la coherencia y que armonizara, cohesionara e interiorizara los conocimientos, construyendo así una base sólida para el desarrollo de futuros comportamientos seguros.

Información más amplia sobre el tema en las Notas Técnicas de Prevención 504, 505, 569 y 570. Publicada a través del Ministerio de Trabajo e Inmigración, por medio del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

LA IMPORTANCIA DE LA TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN

La efectividad de la utilización por los mandos de material divulgativo de carácter preventivo para reforzar la formación recibida por los trabajadores se apoya en que:

- Se necesitan pocos medios económicos para su aplicación.
- Fomenta la cultura preventiva y estimula la formación de la línea de mando.
- Es flexible en el tiempo y favorece el aprendizaje mediante el refuerzo y la repetición.
- El proceso formativo no genera rechazo, ya que es personal y adaptado al ritmo de asimilación del individuo.
- Posibilita la ampliación de información acudiendo a las fuentes normativas y legislativas, si se citan.
- Facilita la formación en la incorporación a nuevos puestos de trabajo.
- Es coherente con la realidad del trabajador, ya que cumple con los principales requisitos pedagógicos del aprendizaje del adulto, debido a que:
 - Es de aplicación inmediata y frecuente, habitualmente diaria.
 - Da la posibilidad de escuchar y ver simultáneamente, facilitando la comprensión.
 - Está integrado en su entorno físico habitual y está relacionado con la experiencia.
 - Ofrece la posibilidad de la participación.
 - Dispone de información directa de los resultados de su aprendizaje.
 - Disfruta de un apoyo continuado por parte de los mandos inmediatos.

4.3 Comunicación en la obra

A primera vista, puede parecer que las situaciones de comunicación no son habituales en una obra. Sin embargo, esto no es así. Una obra que se estructure correctamente, en la que se trabaje en equipo, genera muchos procesos de comunicación a lo largo de una jornada de trabajo.

A continuación se plantea una muestra de las más representativas:

o **Cara a cara.**

1. La organización del trabajo de la jornada concreta.
2. Acogida del nuevo personal.
3. Impartir órdenes e instrucciones.
4. Asistencia a reuniones de trabajo (reuniones de producción, de coordinación de seguridad y salud, del comité de seguridad y salud, etc.).

o **Comunicación escrita.**

1. Partes de tajo.
2. Informes sobre la evolución de la obra.
3. Preparación de cartas.
4. Redacción de instancias.
5. Evaluación de los trabajadores.



4.3.1 La comunicación cara a cara

a. Organización del trabajo diaria

+ La reunión con el equipo

Al inicio de la jornada laboral, el mando intermedio debe reunirse con su equipo para transmitir información relevante en cuanto a las tareas a realizar, así como sobre la programación de las mismas.

A propósito de este mismo sistema de puesta en común con respecto a las tareas a ejecutar, es un buen medio, igualmente, para dar respuesta a aquellas preguntas que pudieran surgir en lo referente a: los aspectos relativos a dicha ejecución, herramientas, materiales que se han de emplear, así como la distribución de las personas en cuadrillas o subgrupos.

+ Unos minutos de seguridad y salud

Al iniciar la jornada laboral, es recomendable emplear unos minutos a la prevención de riesgos laborales (se puede generalizar en minutos, aunque el tiempo destinado depende de la tipología de los trabajos programados para esa jornada y, en consecuencia, de los riesgos que se pueden generar en la misma). Entre todos, se tienen que examinar los referidos riesgos a la luz de los trabajos programados y comentados en la reunión celebrada al inicio de la jornada.

Los riesgos que se generen, según los responsables de su ejecución serán examinados, con la finalidad de aportar ideas para eliminarlos, neutralizarlos o tratar de minimizar sus consecuencias, dando las instrucciones preventivas oportunas y necesarias.

El mando intermedio deberá revisar que todos los trabajadores a su cargo están equipados con los medios de protección individual, necesarios para el desempeño de los trabajos que les corresponda desarrollar: casco, guantes, calzado de seguridad, arnés, protectores acústicos, etc.

En este tiempo, previo al inicio de los trabajos, el mando intermedio ha de advertir también en relación con las medidas de protección colectiva y detallar la obligatoriedad por parte de los trabajadores de respetarlas, pero no sólo eso, sino que, además debe recordar a los trabajadores la necesidad de informar en relación a cualquier deterioro o desperfecto que pudieran encontrar en las mismas.

+ Comprobar la asistencia de los trabajadores de las subcontratas

En relación con las empresas subcontratistas y los trabajadores de las mismas puestos a disposición de la obra concreta, es necesario que el mando intermedio, junto con el responsable de la empresa proveedora se cerciore de los trabajadores presentes en el tajo.



Al comenzar cada día de trabajo el mando intermedio debe reunirse con su equipo para distribuir las tareas de la jornada y dedicar los primeros minutos para informar sobre las medidas preventivas ante cada uno de los riesgos asociados a los trabajos a desarrollar. Así mismo deben cerciorarse de los trabajadores presentes en la obra.

b. Acogida

En el apartado previo de buenas prácticas se incluía un proceso ejemplificado de acogida o bienvenida de nuevos trabajadores. Así mismo se incluye en esta unidad didáctica por la importancia que la acogida tiene para un nuevo trabajador. Dentro del ámbito de la prevención de riesgos laborales en la obra.

+ Pequeña entrevista

Sería conveniente un saludo inicial y a continuación una breve entrevista para tener una referencia sobre los trabajos previos que ha desarrollado o del grado de profesionalidad.

Informar sobre horario de trabajo, funcionamiento del almacén (para la petición o recogida de equipos de protección, retirada de herramientas, petición de materiales, etc.).

Puede darse por entendido que el principal elemento para determinar la importancia de esta acogida es la necesidad de informar al trabajador que se incorpora de las normas de prevención de riesgos, así como la inclusión de indicaciones sobre la necesidad de contar con el trabajador para la identificación de riesgos y, de manera especial, de los riesgos graves e inminentes (facilitando al trabajador el procedimiento a seguir para informar y el contacto concreto que, generalmente, se tratará de un mando intermedio capacitado para escalar esa información). Obligación ésta que debería conocer con antelación, ya que es posible dar por hecho que el trabajador dispone de una formación mínima en materia preventiva.

Igualmente el trabajador recién incorporado, tiene que recibir información al respecto de los compañeros con los que va a coincidir en la obra.

+ Visita al almacén

Una vez introducido en la actividad, las tareas a desempeñar y compañeros se le debe acompañar para equiparlo con la dotación y aquellos equipos de protección individual que le correspondan.

+ Presentación al equipo

El hecho de dar a conocer al nuevo trabajador incorporado al resto de compañeros facilita tal incorporación y reduce las posibles resistencias que se pudieran generar entre unos y otros, facilitando la introducción al equipo, así como a las normas que en materia de prevención de riesgos laborales se sigan en esa obra concreta.

+ Seguimiento del recién incorporado

Durante los días siguientes a su incorporación, es recomendable hacer un seguimiento del desenvolvimiento e integración del nuevo trabajador.

c. Las órdenes e instrucciones de trabajo

En una obra de construcción, debido a las especiales características, que tienen, se dan órdenes e instrucciones continuamente.

+ ¿Qué es una orden?

Se trata de comunicación descendente vertical (de un superior a un subordinado) que busca conseguir un objetivo.

Muchas de las incorrecciones en el proceso de trabajo se generan a consecuencia de una orden que se ha dado de manera errónea, equivocada o bien ha sido mal interpretada.

Por ese motivo es necesario prestar mucha atención al momento en el que se dan o en el que se reciben las órdenes con el fin de que ese proceso de comunicación se realice con éxito. Para que esto suceda así, es preciso seguir unas reglas:

+ Cómo dar órdenes y cómo interpretarlas

El mando intermedio, en su posición de intermediario entre la dirección y los trabajadores, juega un doble papel en la transmisión de órdenes e instrucciones de trabajo. Por ello es de gran importancia que el encargado actúe de la manera más conveniente tanto si es emisor, como si es receptor.

Para saber si se están emitiendo o entendiendo correctamente una orden, existen seis preguntas básicas:

QUÉ	CÓMO	PARA QUÉ
CUÁNDO	DÓNDE	CON QUÉ

PREGUNTA	CUÁNDO DOY ÓRDENES	CUÁNDO RECIBO ÓRDENES
Qué tengo que hacer	Tengo que dejar claro los objetivos. Transmitir con aplomo y confianza lo que digo.	Tengo claro lo que quiero que haga.
Cómo lo tengo que hacer	Aporto los detalles necesarios: técnicas a aplicar, procedimientos de trabajo, etc.	Conozco los pasos que tengo que dar y las técnicas que voy a aplicar.
Para qué servirá	Informo sobre su finalidad. Así motivo al trabajador que se siente más útil. De este modo tiene una referencia para decidir, en el caso de que yo no esté presente.	Me han informado sobre para qué servirá el trabajo que me encomiendan. Eso me ha gustado. Si no está el jefe y tengo que tomar una decisión, ya sé hasta dónde puedo llegar.
Cuándo (plazo)	Comunico el plazo final para que así se organicen su trabajo. Advierto, además, de las posibles sanciones por incumplimiento de dicho plazo.	Conozco el último día en el que debo entregar el trabajo que me encargan. Tengo que planificarme para acabar ese día.
Dónde (planos)	Entrego y explico croquis y planos para que se haga el trabajo exactamente en el lugar previsto.	Sé exactamente el lugar en el que tengo que realizar mi trabajo.
Con qué (medios)	Informo sobre las personas, útiles, herramientas, equipos y materiales que están a su disposición.	Me han informado del número de personas con las que puedo contar, así como de los materiales, equipos y herramientas que están a mi disposición.

Una orden es una comunicación vertical descendente propuesta con el fin de conseguir un objetivo. Las preguntas clave que hay que tener presentes, tanto al dar como al recibir una orden son: qué, cuándo, cómo, dónde, para qué y con qué.



d. Asistencia a las reuniones de trabajo

El mando intermedio tiene que asistir a las reuniones convocadas por sus superiores en el ámbito de producción, en materia de coordinación de actividades y en otras ocasiones, para tratar asuntos técnicos, de planificación o de costes.

+ Cómo preparar la reunión

Aún a pesar de que las reuniones suponen un imprevisto en la mayor parte de las agendas, y especialmente en la agenda de un mando intermedio, la invitación a una reunión debería ser aceptada como algo positivo, ya que el convocante de la citada reunión lo hace tomando como referencia que posee unos conocimientos profundos en la materia concreta.



Aspectos destacados

Este apartado trata de recapitular los temas analizados a lo largo de todo el manual. Ya que supone el desarrollo del contenido temático que debe ser tenido en cuenta, por parte de los formadores de mandos intermedios, para la transmisión de conocimientos preventivos a los trabajadores que tienen a su cargo.

A lo largo de los capítulos que desarrolla este manual se han planteado diversos conceptos basados en un análisis del comportamiento humano ante el aprendizaje, con el objetivo de enfocarlo hacia una interiorización de actitudes preventivas, en primer lugar, de los mandos intermedios, y como consecuencia de la totalidad de trabajadores que participen en la obra.

Se considera necesario, y así se recoge en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, dar a conocer los principales ejes sobre los que gira la seguridad y salud, en este caso, respecto de los mandos intermedios, para dar una idea de las prioridades que deberían establecer éstos y de qué manera, con la ayuda de la motivación y el liderazgo, es posible conseguir que los trabajadores a su cargo tomen en consideración el criterio de prioridad para la aplicación de las medidas preventivas (técnicas, organizativas y, de manera destacada, la tipología de riesgos del sector y las técnicas asociadas para su gestión).

Debido a que el contacto directo en la información y formación de los trabajadores es muy importante, así como una adecuada y rigurosa transmisión de los consejos y conceptos preventivos, la figura del mando intermedio es primordial. Pero no todos los trabajadores que ocupan esta posición disponen de las competencias necesarias para su adecuado desarrollo. Es decir, resulta evidente que conocen los procesos y técnicas, para un trabajo correcto, en lo que a los detalles de producción se refiere, pero, además deben conocer los detalles y necesidades en materia preventiva y lo que es más importante, deben estar capacitados para una adecuada transmisión de esos conocimientos.

Y es, precisamente, en ese punto de transmisión de los conocimientos donde hace el mayor énfasis este manual debido a la importancia que tiene una adecuada transmisión de conocimientos para la interiorización de los mismos. Esto es así para conseguir uno de los más importantes objetivos de la prevención de riesgos laborales, consistente en la integración de la prevención en todos los ámbitos de la empresa.

La integración de la prevención sería equivalente a la transmisión de la política de empresa, ya que, desde el año 2004, la reforma de la ley de prevención insta a las empresas a llevar a cabo esa integración, es muy probable que transcurrido el tiempo se haya incluido como un elemento más de la cultura de empresa, abarcando este último concepto un ámbito mucho más amplio que solo la prevención de riesgos laborales.

Una cultura de empresa bien planteada, así como bien promocionada entre los trabajadores ayuda a mejorar la seguridad y salud de estos y de todos los participantes en el proceso constructivo, incluidos los trabajadores de subcontratas. Para que esto suceda y la transmisión de los contenidos de esa cultura preventiva se traslade a los trabajadores es de gran importancia la figura del mando intermedio como responsable, planificador, motivador, líder y por supuesto ejemplo de una actitud correcta desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales.

Con el objetivo de demostrar este extremo, se han incluido, además de los contenidos más teóricos y relacionados con el factor humano, como clave, otros más prácticos y relacionados con la aplicación de estos conceptos en empresas ya existentes en el sector y sobre las cuales se ha estudiado la evolución positiva del trabajo en general y de la seguridad y salud en particular.

Bibliografía

- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración:
 - Prevención Trabajo y Salud, Ficha nº21 (2002)
 - NTP 745 Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo.
 - NTP 537 Gestión Integral de Riesgos y factor humano. Modelo simplificado de evaluación.
 - NTP559 Sistema de gestión preventiva: procedimiento de control de la información y formación preventiva.
- D'SOUZA, Anthony, Manual del líder (3 vols.), Sal Térrea Santander, 1998
- GILADÍ, Daniel Inteligencia emocional en práctica, Mc Graw Hill Caracas, 2000
- KIRSTEN, R.E. Entrenamiento de grupos, Mensajero Bilbao, 1991
- LÓPEZ CABALLERO, A. Cómo dirigir grupos con eficacia, Editorial CCS Madrid, 1997
- TRECHERA, J. L. Como gota de agua. La psicología aplicada a las organizaciones, Desclé de Brouwer Barcelona, 2004
- BIRKENBHIL, M. Formación de formadores, Paraninfo Madrid, 1993
- PARSONS, C., STEARS, D., and THOMAS, C., The eco-holistic model of the health promoting school. Jensen and Simovska. 2003
- MATERIAL DIDÁCTICO EXTRAIDO DE LA BIBLIOTECA DE LA FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN:
 - Formación en materia preventiva para el personal directivo del sector de la construcción.
 - Evaluación de la formación realizada en materia de seguridad y salud laboral en el sector de la construcción 2006
 - Funciones del encargado de obra. La gestión del equipo humano. 2007
 - Segundo ciclo de formación en materia de PRL. Mandos intermedios. 2008
- A TRAVÉS DE INTERNET
 - www.rrhhdigital.com El factor humano.
 - Artículo [www.comfia.org.](http://www.comfia.org.;); <http://www.comfia.net/mandosintermedios/html/9087.html>

Centro de ayuda



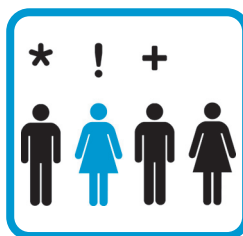
Ayuda en Directo

Un sistema revolucionario para poder, hablar, ver, mostrar, en directo.



900 20 30 20

Teléfono gratuito, atendido por expertos que resolverán tus dudas en el momento.



Foros

Un espacio en el que dialogar, moderado por especialistas en prevención de riesgos laborales.



Comunícate

Realice sus consultas vía e-mail, serán respondidas, lo antes posible, por un profesional de la prevención.

En www.lineapreencion.com ofrecemos unos servicios de ayuda al usuario que son los siguientes:

- + La propia **página web**, sirve de ayuda ya que dispone de diferentes herramientas que les puede ayudar a la gestión de la prevención como a la formación en materia de prevención.
- + A la gestión en el sentido de que disponen de toda la normativa referente a la prevención de riesgos laborales en construcción y a la formación porque tienen todo tipo de guías técnicas, fichas técnicas, notas técnicas preventivas, consejos preventivos, glosario de términos, que les puede servir de formación.
- + Un **teléfono gratuito**, donde el usuario es atendido por expertos. Con un horario de lunes a jueves de 8 a 20h y viernes de 8 a 15h.
- + **Comuníquese**. Una dirección de e-mail donde podrás enviar todas sus dudas, la dirección es lineapreencion@fundacionlaboral.org
- + Un **foro**, para acceder al foro accede a través de la página web de línea prevención.
- + **Ayuda en directo**. Es un sistema que tiene acceso a través de la web de línea prevención, funciona como un chat, se conecta y tiene al otro lado un experto que le puede ayudar a resolver sus dudas en prevención de riesgos laborales.
- + Un apartado en la web de **preguntas frecuentes**, todas relacionadas con prevención de riesgos laborales en la construcción.
- + Un **portal de vídeos de prevención** donde el usuario puede acceder tanto a una videoteca, como a una sección donde se proporcionan noticias audiovisuales, relacionadas con la prevención de riesgos laborales.