MATERIAL TÉCNICO
ESTUDIOS TÉCNICOS

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO:

MANDOS INTERMEDIOS

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
insst
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Título: Guía de buenas prácticas en la promoción de la salud mental en el trabajo: Mandos Intermedios.

Autor: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

Elaborado por:
Gloria Álvarez Hernández, Universidad Carlos III, Madrid.
Arturo Lahera Sánchez, Universidad Complutense de Madrid.
Óscar Pérez Zapata, Universidad Complutense de Madrid.
Jimena Noelia Cazzaniga Pesenti, INSST.
Rosa Ana Cortés Barragán, INSST.
Fernanda Grijalba Salazar, INSST.
Alba Hernández Blázquez, INSST.
Carina Liarte Zwaan, INSST.
Jerónimo Maqueda Blasco, INSST.
Mª Elena Moreno Atahonero, INSST.
Carmen Mucientes de la Peña, INSST.
Marina Ortiz López, INSST.
Irene Otero Jiménez, INSST.
Pilar Sandía Rubio, INSST.
Mª Jesús Terradillos García, INSST.

Revisado por:
Subdirección Técnica, INSST.
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, INSST.

Edita: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.
C/ Torrelaguna, 73 - 28027 Madrid.
Tel. 91 363 41 00, Fax 91 363 43 27
www.insst.es

Maquetación: EDITORIAL MIC.
C/ Artesiano, S/N Polígono Ind. Trobajo del Camino, 24010 León.
Tel. 91 576 62 14
mic@editorialmic.com

Edición: Madrid, agosto 2026

NIPO (en línea): 118-26-032-8

Hipervínculos: El INSST no es responsable ni garantiza la exactitud de la información en los sitios web que no son de su propiedad. Asimismo, la inclusión de un hipervínculo no implica aprobación por parte del INSST del sitio web, del propietario del mismo o de cualquier contenido específico al que aquel redirija.

Agradecimientos: agradecemos a las siguientes empresas por su participación en este proyecto: Adisseo España, S. A.; Atlas Copco, S. A.; Autoridad Portuaria de Bilbao; Ayuntamiento de Alcobendas, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S. A.; Banco Santander, S. A.; Boehringer Ingelheim España, S. A.; BSH Electrodomésticos España, S. A.; Codisoil, S. A.; Danone, S. A.; Eusko Jaurlaritzaren Informatika Elkartea, S. A. (EJIE); Henkel Ibérica, S. A.; Hospital Universitario 12 de Octubre; HP Printing and Computing Solutions, S. L. U.; Ikea Ibérica, S. A.; Laboratoires Quinton; Naturgy Energy Group, S. A.; Navantia S. A., S. M. E.; Orkli, S. COOP.; Parque Móvil del Estado (Ministerio de Hacienda y Función Pública); Redeia; Santalucía, S. A. Compañía de Seguros y Reaseguros; Stellantis España; Transportes Urbanos y Servicios Generales, S. A. L. (TUGSAL); Votorantim Cementos España, S. A.

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:

http://cpage.mpr.gob.es

Catálogo de publicaciones del INSST:

http://www.insst.es/catalogo-de-publicaciones

datos abiertos

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO:
MANDOS INTERMEDIOS

01 **INTRODUCCIÓN.** **5**

02 **BUENAS PRÁCTICAS EN MANDOS INTERMEDIOS.** **5**

2.1. Gestión y competencias intrapersonales I: integridad y autoconciencia. 9

2.2. Gestión y competencias II: autogestión de los límites. 11

2.3. Gestión y competencias interpersonales I: conversaciones frecuentes. 13

2.4. Gestión y competencias interpersonales II: fomento de un clima de confianza y seguridad psicológica y gestión de conflictos. 15

2.5. Regulación de cargas de trabajo I-II: monitorización y ajuste. 17

2.6. Regulación de cargas de trabajo III: anticipación y contexto. 19

2.7. Gestión de la diversidad: liderazgo intergeneracional. 22

03 **BIBLIOGRAFÍA.** **24**

01 INTRODUCCIÓN.

La Red Española de Empresas Saludables (REES), coordinada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) y en la que también colabora personal experto en salud laboral y salud pública de las diferentes administraciones de la Administración General del Estado (AGE) y de las Comunidades Autónomas (CC. AA.) se crea en 2013 con el objetivo de reconocer el trabajo de empresas y organizaciones españolas en el ámbito de la mejora de la salud y bienestar de las personas trabajadoras, promover la cultura de la salud y fomentar el intercambio de experiencias empresariales.

En este contexto de promoción de la cultura de la salud y de intercambio de aprendizajes de la REES y en sintonía con la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027 (que, como parte de su objetivo n.º 2 “Gestionar los cambios derivados de las nuevas formas de organización del trabajo, la evolución demográfica y el cambio climático desde la óptica preventiva”, dedica en la línea de actuación n.º 6 una atención específica a la salud mental en el trabajo) se propone la realización de un estudio centrado en la promoción de la salud mental en el trabajo.

Este “Manual de Buenas Prácticas en la Promoción de la Salud Mental en el Trabajo”, surge del fruto de la colaboración entre equipos de investigación de distintas universidades y profesionales del INSST, además de contar con la participación de 25 empresas de la REES.

02 BUENAS PRÁCTICAS EN MANDOS INTERMEDIOS.

Este cuarto grupo de siete BB. PP. dirigidas a personas que ocupan puestos de Mandos Intermedios (MI) representan otro aspecto central del sistema. Es necesario tener en cuenta que los puestos de D.G., RR. HH y PRL, que también pertenecen a la cadena de mando, deben contar con ellas.

Las prácticas de este nivel se agrupan en tres subsistemas:

- El primer subsistema estaría centrado en el desarrollo de las competencias intrapersonales e interpersonales claves para el puesto de mandos intermedios (se extiende en los niveles I y II).
- El segundo subsistema está basado en una competencia central para regular las cargas de trabajo, que incide sobre el diseño y la organización del trabajo; abarca un primer bloque (nivel I y II) con identificación, planificación y ajuste de las cargas de trabajo para prevenir la sobrecarga y un segundo bloque (nivel III) con una gestión avanzada y mejora continua de las cargas de trabajo en la organización.
- El tercer subsistema se centra en la gestión y competencias relacionadas con la diversidad y el liderazgo intergeneracional (también ocupando los tres niveles I, II, y III).

Estos subsistemas de gestión de competencias dirigidos a los mandos intermedios juegan un papel particularmente importante en la implementación de las BB. PP. de *Estrategia de salud y bienestar* y de *Cultura preventiva* del nivel de D.G. y las BB. PP. *Foco y apoyo a los Mandos Intermedios* y *Modelos de liderazgo* del nivel de RR. HH.

El concepto más común de competencia es el de una combinación de *conocimientos, habilidades y comportamientos* (también pueden sumarse actitudes, motivaciones) que permiten realizar ciertas tareas de forma efectiva. Discutir sobre competencias es habitual en la gestión de personas, especialmente en el área de RR. HH. (en selección, formación y desarrollo, gestión de desempeño), así como en los procesos de cambio organizacional y cultural para especificar la dirección deseada del cambio. En esta sección, las BB. PP. buscan clarificar y especificar esa combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos que se necesitan en los puestos de mando intermedio para promover la salud mental de las personas trabajadoras.

En la figura 1 y en la tabla 1 se facilita respectivamente el mapa y el listado de prácticas y en la figura 2 se resumen los contenidos y relaciones de las siete BB. PP. organizadas por subsistemas.

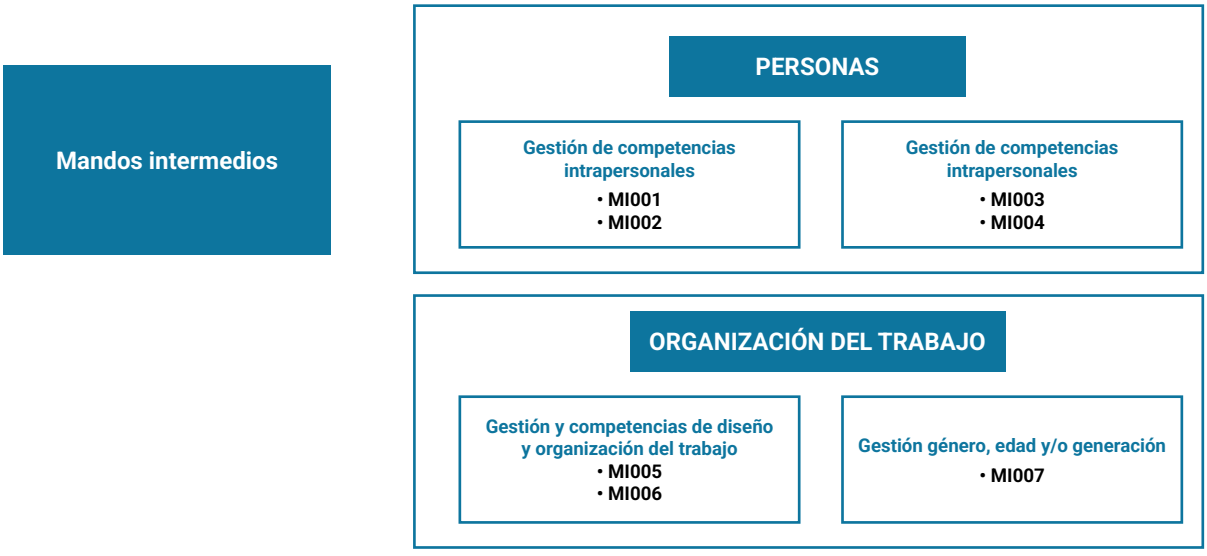

Figura 1. Mapa de prácticas mandos intermedios.

CÓDIGO B.P.	NOMBRE PRÁCTICA
MI001	Gestión y competencias intrapersonales I: integridad y autoconciencia
MI002	Gestión y competencias intrapersonales II: autogestión de los límites
MI003	Gestión y competencias interpersonales I: conversaciones frecuentes.
MI004	Gestión y competencias interpersonales II: fomento de un clima de confianza y seguridad psicológica y gestión de conflictos
MI005	Regulación de cargas de trabajo III: monitorización y ajuste
MI006	Regulación de cargas de trabajo III: anticipación y contexto
MI007	Gestión de la diversidad: liderazgo generacional

Tabla 1. Lista de prácticas mandos intermedios.

Subsistema Mandos intermedios (MI)

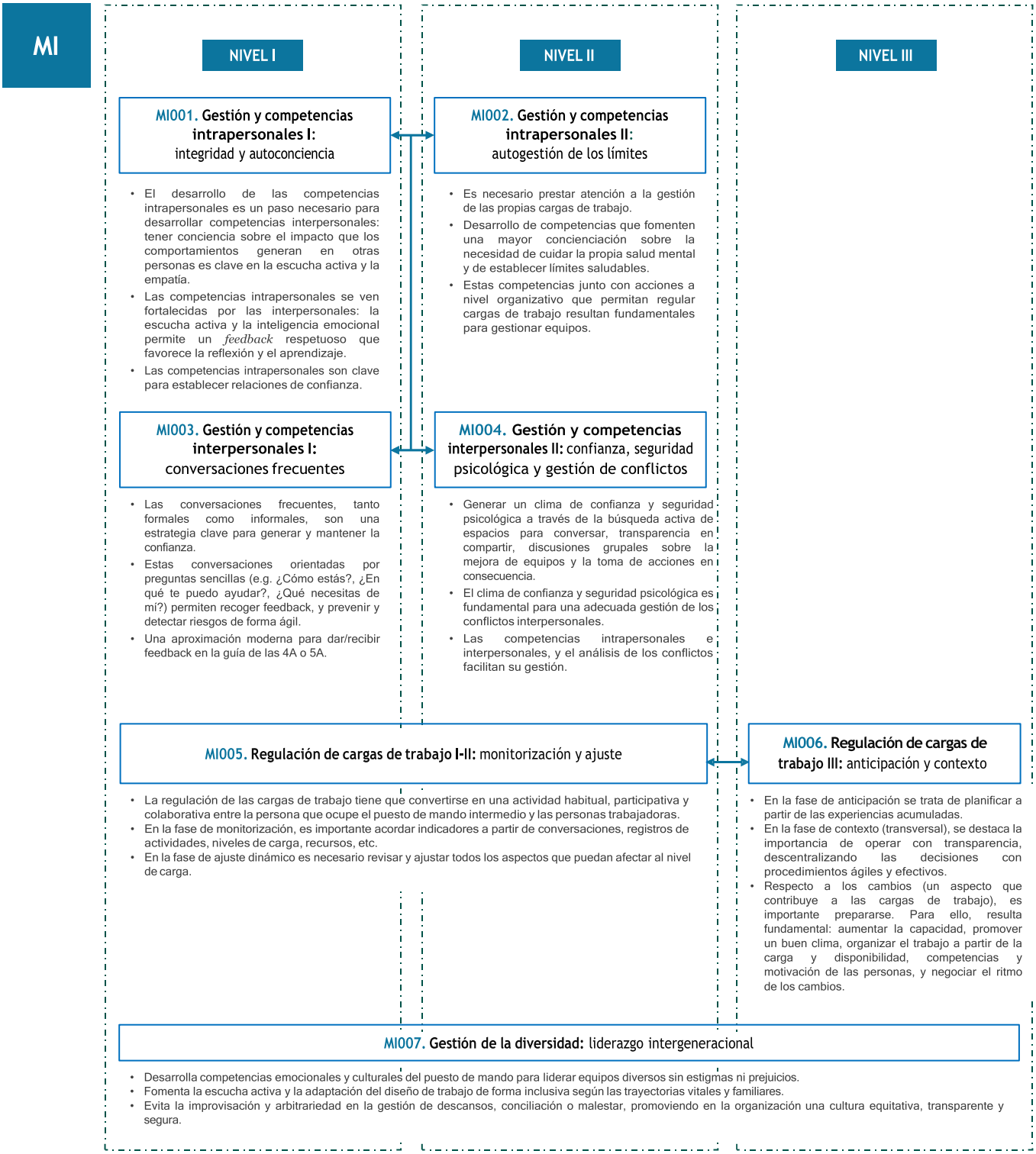

Figura 2. Niveles y subsistemas mandos intermedios.

2.1. GESTIÓN Y COMPETENCIAS INTRAPERSONALES I: INTEGRIDAD Y AUTOCONCIENCIA.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA DEL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI001	Gestión y competencias intrapersonales I: integridad y autoconciencia	Personas/Gestión y competencias intrapersonales	MI/RR. HH./ DG	1 (INICIAL)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Esta primera B.P. se centra en el desarrollo de las competencias intrapersonales esenciales para el desempeño del mando intermedio. Entre ellas destacan la integridad personal y la coherencia entre valores y comportamientos, sustentadas en un proceso de crecimiento personal que favorece la autoconciencia, el autoconocimiento, el autocontrol, la autoconfianza y la inteligencia emocional.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

Esta B.P. define las competencias que necesita la cadena de mando para evolucionar desde modelos de liderazgo más técnicos y centrados en la tarea hacia modelos más centrados en las personas, que promuevan la confianza, la participación y la colaboración.

Para ello, se necesita de la cadena de mando el desarrollo de competencias intrapersonales ligadas a:

- Rasgos de carácter como la *integridad* (comportamiento ético y honesto) y la *coherencia* (entre valores y comportamientos).
- Procesos de desarrollo personal que condicionan la evolución de la *autoconciencia* (darse cuenta de lo que sentimos, pensamos y hacemos en el momento presente) y el *autoconocimiento* (conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, particularmente en lo que se refiere a los estilos de gestión y liderazgo). Estos procesos son clave para que se desarrolle la *autoconfianza* (imagen positiva y de aceptación de uno mismo que es la base de la sinceridad, la autenticidad y una aproximación de autoaprendizaje) y el *autocontrol* (que promueve la serenidad y el control de las situaciones de estrés evitando reacciones emocionales incontroladas), claves en el desarrollo de la inteligencia emocional.

El desarrollo de las *competencias intrapersonales* es un paso necesario para desarrollar *competencias interpersonales*. La cadena de mando debe desarrollar su grado de conciencia sobre el impacto que sus comportamientos generan en otras personas y en cómo éstas perciben el estilo de liderazgo que se ejerce. Estos procesos de toma de conciencia son centrales para el desarrollo de la empatía y la inteligencia emocional, aspectos clave en la evolución de las competencias interpersonales necesarias para una gestión de equipos y de conflictos más centrada en las personas.

Asimismo, las *competencias interpersonales*, como la escucha activa y la inteligencia emocional, junto con un clima de respeto, permiten un *feedback* constructivo que fomenta la reflexión y el aprendizaje continuo, aspectos que fortalecen las *competencias intrapersonales.*

Estas *competencias intrapersonales* son clave para establecer relaciones de confianza, de las que se subraya:

- La necesidad de cuidarlas de forma más consciente: “cuesta mucho construirla, pero se puede perder en dos segundos”, y
- la importancia de la coherencia: la confianza se verá afectada si, aunque se escuchen las inquietudes que las personas trabajadoras comparten, no se proporciona una respuesta adecuada y coherente.

Los esfuerzos de formación y desarrollo deben ayudar en la consecución de estas competencias.

BENEFICIO ESPERADO.

Desarrollar las adecuadas competencias intrapersonales es un primer paso necesario para la implementación de modelos de liderazgo más centrados en las personas.

TESTIMONIOS.

"[…] hay una cosa también que hacemos mucho, autoconocimiento de cómo es nuestro estilo de liderazgo y eso te ayuda a ver, aquí dicen que es una frase, "el *feedback* es un regalo", pero hay veces que te hacen unos regalos que dices bueno, no me hagas estos regalos, y es verdad que desde la honestidad al final, yo entré con mucho más carácter y mucho peor […] y el que te diga alguien eres tan directa que puedes ser dura, dices bueno, lo que me ha dicho, pero te ayuda a intentar no ser tan directa, o sea, yo tengo fama de muy directa. Y claro, en 25 años […] he dulcificado mucho más el mensaje. Pero lo mismo que yo he tenido una evolución en liderazgo lo tiene todo el mundo en la compañía porque si no evolucionas no sigues" (Mandos intermedios).

"[…] Si alguien hace el esfuerzo una vez de acercarse a ti para contarte que le pasa algo, en función de lo que tú hagas con esa información esa persona volverá a confiar en ti o no, y si confía en ti […] esa persona al día siguiente comerá con *fulanito* en la cantina y la dirá: "ayer me desahogué con X y le conté lo que me pasaba y ¡ostras! Y entonces ya no tienes a uno tienes a dos, nosotros tenemos al final, que ser conscientes" (Mandos intermedios).

"[…] Si tenemos uno de esos casos que dice XYZ y de repente resulta que la decisión que tomamos la tomamos tarde ¡ostras! la siguiente, lo siento mucho, pero no podemos llegar igual de tarde porque […] la consecuencia muchas veces es una pérdida de confianza de nuestra gente, que por lo que sabemos ya en las relaciones humanas, ganártelas cuesta mucho, pero perderlas, en dos segundos la tienes totalmente perdidas y esto yo creo que es la parte también que como cuando tú decías ¿qué es un buen *manager*? Un *manager* tiene que ser consciente de lo que es capaz de generar o provocar en ese sentido en el grupo humano que somos" (Mandos intermedios).

"[…] No se puede perder la coherencia […] dentro de la dificultad, porque hay casos muy sencillitos y tenemos casos súper complejos, entonces hay que tratar con la misma coherencia el pequeñito y el grande […]" (Mandos intermedios).

RELACIONES DE DEPENDENCIA CON OTRAS PRÁCTICAS Y ACTORES.

DG: Cultura Preventiva I-II.

RRHH: Formación integrada para la promoción de la salud mental I y II, Modelo de liderazgo I, II, Funciones de RRHH para mandos I, II, III.

MI: Competencias interpersonales.

POTENCIAL EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA.

MI: Competencias intrapersonales II. Competencias interpersonales I.

2.2. GESTIÓN Y COMPETENCIAS II: AUTOGESTIÓN DE LOS LÍMITES.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA DEL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI002	Gestión y competencias intrapersonales II: autogestión de los límites	Personas/Gestión y competencias intrapersonales	RR. HH./DG	2 (Intermedio)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Dentro de las competencias intrapersonales de las personas que ocupan puestos de mando intermedio, se presta atención a aquellas que facilitan el establecimiento de límites saludables en la gestión del propio trabajo.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

En el desarrollo de competencias de la cadena de mando, se destaca la necesidad de prestar atención a la salud mental de las personas que ocupan estos puestos. Solo asegurando la salud mental y bienestar propios es posible desempeñar adecuadamente su rol en la gestión de otras personas.

En particular, resulta clave como competencia intrapersonal la *autogestión*, orientada al establecimiento de prioridades y límites, especialmente en un entorno marcado por un uso de herramientas digitales (p. ej. *email*, Whatsapp, Teams…) que no ayuda a limitar los excesos en los estímulos, las interrupciones, las expectativas de inmediatez, entre otros aspectos. Para ello, es esencial una *mayor concienciación* sobre la necesidad de establecer límites saludables en el desarrollo de su propio trabajo.

Esta autogestión de límites debe servir, también, como modelo a seguir en el establecimiento de una cultura preventiva y debe ser apoyada por la organización.

Algunas estrategias de carácter individual que pueden ayudar en esa concienciación y aprendizaje continuo son, por ejemplo, el uso de un diario personal para reflexionar por escrito sobre las actividades realizadas y que se planean realizar durante el día, sobre los aprendizajes diarios a recordar y sobre las prioridades del día siguiente ("¿Qué he avanzado?", "¿Qué voy a hacer hoy/mañana?"). Esta práctica ayuda a establecer límites de forma más consciente.

Por otro lado, aunque los límites y la regulación de las cargas de trabajo están influidos por diferencias individuales, es fundamental cuestionar las prácticas y expectativas organizativas que afectan a todas las personas. En este sentido, es importante intervenir a nivel organizativo para regular y establecer límites claros respecto a los distintos factores de riesgo, en particular las excesivas cargas de trabajo (*B.P. Regulación de cargas de trabajo*). Esta intervención es particularmente relevante, en contextos donde las personas trabajadoras y la cadena de mando tienden a normalizar excesos de carga de trabajo poco saludables (en muchos casos poco conscientes y vinculados con elevados niveles de autoexigencia/automotivación) (B.P. *Gestión preventiva de las cargas*).

BENEFICIO ESPERADO.

El desarrollo de competencias en el puesto de mando intermedio que fomenten una mayor concienciación sobre la necesidad de cuidar su propia salud mental y de establecer límites saludables, junto con acciones a nivel organizativo para limitar los excesos de carga de trabajo, resulta fundamental para gestionar los equipos a nivel técnico y relacional.

TESTIMONIOS.

"[…] estamos también en intentar dotarles de herramientas para que ellos aprendan a autogestionarse para poder gestionar a su equipo, que yo creo que eso es súper importante" (prevención, área técnica).

"[…] yo creo que un exceso de compromiso muchas veces […] lo vamos a tener que trabajar, pero va a ir dentro del Servicio de Prevención. Es verdad que hay veces que nos motivamos en exceso […] hay que empezar a buscar la distancia" (Mandos intermedios, prevención, área sanitaria).

"[…] un poco el mensaje esta mañana que le he dicho [a un alto mando] es: "tienes que participar, no hay que ganar", pero porque lo da todo en los negocios, en el deporte, en no sé qué y luego pues le va pegando *zascas* el cuerpo. Entonces, la conversación que hemos tenido ha sido honestamente, que también hay que parar arriba muchas veces" (Mandos intermedios, prevención, área sanitaria).

"[…] somos una organización muy centrada en que cada uno tiene que tener sus objetivos y saberse gestionar en el alcance de esos objetivos, lo cual, es muy positivo, pero es verdad que dependiendo de tú cómo te organizas te puede suponer una carga excesiva porque no vas a tener a alguien organizándote expresamente el, mira, esto es la prioridad, lo otro lo tienes que postponer, entonces hacemos acciones también formativas de gestión del tiempo, gestión de prioridades, uso de *outlook* o sea, desde herramientas muy básicas [para] ser más efectivo organizándote los *mails* a cómo tienes que gestionarte tú para alcanzar tus objetivos de una manera en la que obviamente no mueras en el intento" (RR. HH).

"[…] esta cosa de estar continuamente mirando el *email,* […] el Whatsapp yo no lo hago, yo me he quitado de eso, yo miro el correo una serie de veces al día, hago esa técnica de contestar los que puedes contestar en un minuto los contesto y los que no los guardo en no leído y ya los contestaré […]. Y otra cosa que me sirve mucho es anotarme al principio y al final del día […] Entonces al final del día me apunto ¿qué he avanzado? Esto lo he hecho, he puesto cruces en lo que tenía que hacer hoy y al principio del día o al final del día anterior si ya lo tengo en la cabeza ¿qué voy a hacer hoy? […] y en eso, además, intento meter cosas de mi gestión personal. Porque no creo que se pueda desagregar una cosa de otra no creo en eso" (grupo focal PRL).

"[…] no todas las personas somos iguales a la hora de asumir las cargas y empieza por uno mismo, […] por tener todas las habilidades que nosotros queramos y técnicas diarias, pero también a veces pasa por decir un no a tiempo si se puede o decirte un no a ti mismo, o un sí a ti mismo […] todo el mundo tiene mucha carga de trabajo, el contexto social no está ayudando porque todo está basado en la inmediatez, en el correo, en el Whatsapp, en los mensajes, en el Teams y yo creo que bueno, que para poder llevarlo pues tenemos que identificarlo nosotros, reconocerlo y encontrar qué es lo que a nosotros nos vale. Porque normalmente las cargas de trabajo no van a bajar" (grupo focal PRL).

"[…] te tienes que comprometer contigo mismo para saber gestionar tu carga de trabajo y cuando nosotros hemos hablado en XYZ con divisiones que tienen un problema muy grave de carga de trabajo son muy resistentes a cambiar […] la manera de gestionarlo […]" (grupo focal PRL).

RELACIONES DE DEPENDENCIA CON OTRAS PRÁCTICAS Y ACTORES.

RR. HH.: foco y apoyo organizacional a los mandos intermedios.

PRL: gestión preventiva de cargas de trabajo I-II y III, Gestión preventiva de la digitalización.

MI: competencias intrapersonales I. Regulación de cargas de trabajo I-II y III.

POTENCIAL EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA.

MI: competencias interpersonales II. Regulación de la carga I-II y III.

2.3. GESTIÓN Y COMPETENCIAS INTERPERSONALES I: CONVERSACIONES FRECUENTES.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA DEL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI003	Gestión y competencias interpersonales I: conversaciones frecuentes	Personas/Gestión y competencias interpersonales	MI/RR. HH./ DG	1 (INICIAL)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Mantener conversaciones frecuentes, tanto formales como informales, entre las personas en puestos de mando intermedio y personas trabajadoras es fundamental para establecer relaciones de confianza. Para que estos diálogos sean efectivos, resulta relevante la escucha activa, la empatía y la capacidad para dar y recibir *feedback* de manera constructiva.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

Estas conversaciones permiten conocer de manera continua el estado y necesidades de la persona trabajadora, y posibilitan una ágil prevención y detección de riesgos para su salud mental (*B.P. Sistemas de alerta temprana*).

Las conversaciones deben apoyarse en una preocupación genuina por la persona trabajadora y suponer un elemento clave para generar relaciones de confianza, caracterizadas por el respeto, la apertura, la escucha activa y la disposición para ayudar a las personas en las distintas situaciones que les afecten.

Además, un *feedback* honesto y respetuoso es un elemento clave en la construcción de un modelo de liderazgo psicosocial saludable, que sea capaz de promover climas de confianza participativos y colaborativos.

Para fomentar estas conversaciones, algunas de las empresas participantes requieren en los puestos de mando intermedio mantener reuniones (p. ej. las llamadas "1:1" o *"1on1"* por sus siglas en inglés) al menos quincenales, que tratan de estructurar en base a preguntas como: "¿Cómo estás? ¿En qué te puedo ayudar?" El objetivo es que la persona se sienta escuchada, recabar *feedback* para entender mejor la situación del empleado/a y también proporcionar *feedback* sobre su desempeño.

Asimismo, es importante que la escucha y el intercambio de *feedback* vayan acompañados de acciones encaminadas a una mejor gestión de la situación. Cuando los intercambios no se traducen en acciones de mejora, lo que se produce es una pérdida de confianza.

Aunque la aproximación más adecuada para dar/recibir *feedback,* dependerá del contexto cultural/ organizativo y sus correspondientes expectativas, una aproximación moderna que puede orientar a dar/ recibir *feedback* son las llamadas "4A", por la primera letra de su nombre en inglés:

1) *Aim to assist* (la primera A se refiere a la intención del *feedback,* que debe ser la de ayudar);

2) *Actionable* (la segunda A señala que, para ser útil *el feedback debe ser suficientemente específico y práctico*);

3) *Appreciate* (la tercera A, referida a la *persona que recibe el feedback destaca la importancia de mostrar un agradecimiento sincero a la persona emisora* por el riesgo que ha asumido esta, con independencia de su utilidad, fortaleciendo la relación de confianza y futuros intercambios);

4) *Accept/Discard (*la cuarta A destaca que *la persona receptora siempre está en su derecho de aceptar y seguir el* feedback *o no, descartándolo*).

A estas 4As se les puede añadir una última A para tener en cuenta una necesaria *adaptabilidad* para adecuarse al contexto cultural, generando por tanto un modelo basado en "5A" (ver Hastings & Meyer, 2020).

BENEFICIO ESPERADO.

Las conversaciones efectivas y frecuentes entre las personas que ocupan el puesto de mando intermedio y las personas trabajadoras son la base para construir y fortalecer relaciones de confianza, participación y colaboración.

TESTIMONIOS.

"[…] Una cosa muy básica es que al final es generar conversaciones. Cuando tú eres capaz de crear una conversación, o sea, no digo como A, B y C no, una conversación en la que evidentemente, hay una apertura por las dos partes, hay un interés, hay unas ganas de escuchar, hay unas ganas de entender a la otra parte […] Ahí se genera un mogollón de cosas" (Mandos intermedios).

"[…] [como resultado de las encuestas salió] A mí me gustaría que mi mando hable más conmigo, entonces hicimos una acción súper sencilla […]: *"tenéis obligatoriamente que reuniros cada quince días con vuestro equipo",* una reunión no tiene que ser una reunión formal, vale tomando un café y le tenéis que hacer tres preguntas: ¿cómo estás? ¿en qué te puedo ayudar? Y le decís cómo está desempeñando, son dos minutos es: oye ¿cómo estás? y ahí en el cómo estás es, ya […] pues tengo una situación personal o tengo un tema con […] o tengo no sé qué y ya ahí le puedes escuchar a tomar una acción y a mejorar y es […] estás desempeñando bien o mal, oye, lo estás haciendo fenomenal, que a todos nos gusta […] cuídate un poco de esto ¿y qué necesitas de mí?" (RR. HH., relaciones laborales).

"[…] En esas conversaciones hay mucha gente que te cuentan cosas que tú sabes que les está afectando, mogollón de problemas personales que llega un momento en el que no son capaces de gestionar y que les empieza a afectar o que te lo comentan porque tienen miedo a que le pueda afectar a la parte profesional, entonces si tú eres capaz de generar esa conversación y esa confianza con la gente […] De verdad te prometo que es que somos capaces de hacer lo que queramos […]" (Mandos intermedios).

"[…] A la semana, dedico media hora a hablar con los empleados [con cada empleado], en esa conversación de media hora siempre le digo, puedo hablar de problemas técnicos, cuál es el problema que tienes a día de hoy, dónde te puedo ayudar yo, dónde puedo recomendarte que hables con fulanito porque tiene información o tiene más conocimiento o más experiencia en ese tema […]o incluso, problemas digamos personales […] quiero decir, pues mira, esta semana tengo un problema con mi padre que está enfermo, que tengo que ir a ayudarlo y no puedo desempeñar bueno, pues entonces esa falta de horas que vas a dedicar con tu familia por un tema personal, pues [la empresa] te tiene que ayudar […] yo lo pienso, después voy a él a la semana siguiente, en la siguiente conversación o lo cojo por el pasillo y lo hablamos y le digo: "oye, mira, he pensado esto ¿te parece bien que lo hagamos así?": "pues mira, no, sí": "perfecto, esta semana vete con tu padre tienes que ayudar y esta semana pues no te preocupes, el proyecto se retrasa o vamos a poner a otra persona […] (Mandos intermedios).

RELACIONES DE DEPENDENCIA CON OTRAS PRÁCTICAS Y ACTORES.

DG: cultura preventiva I-II, III.

RRHH: modelo de liderazgo I.

PRL: sistemas de alerta temprana.

MI: competencias intrapersonales I.

POTENCIAL EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA.

PRL: sistemas de alerta temprana.

MI: competencias interpersonales II. Regulación de cargas de trabajo.

2.4. GESTIÓN Y COMPETENCIAS INTERPERSONALES II: FOMENTO DE UN CLIMA DE CONFIANZA Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y GESTIÓN DE CONFLICTOS.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA DEL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI004	Gestión y competencias interpersonales II: fomento de un clima de confianza y seguridad psicológica y gestión de conflictos	Personas/Gestión y competencias interpersonales	RR. HH./DG	2 (Intermedio)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Esta B.P. resalta la importancia de generar climas (grupales y organizativos) de confianza y seguridad psicológica de forma más sistemática, consciente y amplia. El clima generado será un antecedente clave en una adecuada gestión de conflictos interpersonales.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

En este sentido, generar un suficiente grado de *seguridad psicológica* supone promover un clima en el que las personas pueden expresarse libremente, sin miedo a ser juzgadas o rechazadas por sus ideas, opiniones o preguntas, especialmente por parte de sus supervisores/as. Para una discusión más profunda de las estrategias para crear climas de seguridad psicológica se puede consultar Edmondson (2019).

Con el objetivo de generar *confianza*, además de las conversaciones frecuentes, algunas acciones específicas que las personas en puestos de mando intermedio pueden aplicar son:

1) *buscar conscientemente espacios y oportunidades* que puedan generar conversaciones y debates grupales abiertos, sin miedo a las posibles consecuencias;

2) *compartir de forma transparente la información disponible* y relevante para que las personas implicadas entiendan mejor y puedan participar en las decisiones que se toman;

3) *compartir de forma transparente los resultados de las encuestas de clima* ligadas a los equipos y trabajarlas conjuntamente para consensuar un plan de acción de mejora;

4) *dar seguimiento y continuidad respondiendo a las problemáticas planteadas*.

Para apoyar estas acciones es necesario un *liderazgo transparente*, cuyos principales atributos se pueden clasificar en cinco grupos denominados las "5 ESES": *sinceridad* (base de la credibilidad y la confianza), *serenidad* (manteniendo la compostura y controlando emociones en situaciones difíciles), *sencillez* (para facilitar el acercamiento y la cooperación), *seriedad* (manteniendo compromisos adquiridos) y *sensibilidad* (integra los anteriores y busca ser sensible a las situaciones en las que se encuentran los otros). En este sentido, la NTP 817 del INSST incluye un cuestionario de autoevaluación de esos cinco atributos de liderazgo *transparente* que pueden utilizarse en un plan de desarrollo.

Este clima contribuye a una gestión preventiva de los conflictos (*B.P. Gestión preventiva de conflictos interpersonales*) y evitar el escalado de las situaciones de riesgo (*B.P. Gestión efectiva de protocolos de acosos y otros riesgos clave*).

No obstante, aunque el objetivo preventivo sea establecer climas de confianza y seguridad psicológica, la gestión de conflictos interpersonales es inevitable. Las fuentes de conflicto en las organizaciones son múltiples y se derivan de interdependencias en un contexto de recursos escasos, presiones, cambios y diferencias en valores, habilidades, objetivos, intereses y puntos de vista, entre otros. En particular, los conflictos suelen emerger como consustanciales a los procesos de cambio. En estos casos, es importante recordar que los conflictos *pueden ser funcionales*, ya que contribuyen a aclarar ideas, cuestionar lo que no funciona, mejorar procesos, etc. Por ello, es necesario un liderazgo efectivo que requiere:

1) Competencias para la gestión de conflictos interpersonales, a nivel:

- Intrapersonal: para comprender cómo las propias creencias, suposiciones y emociones influyen sobre nuestras reacciones más inconscientes y emocionales (*B.P. de Gestión y competencias intrapersonales I y B.P. Gestión de conocimiento I).*
- Interpersonal: para promover conversaciones que a través de escucha activa y empatía promuevan la confianza (*B.P. Gestión y competencias interpersonales I*).

2) Análisis de los conflictos. Aunque los pequeños problemas puedan resolverse más informalmente (es decir, hablando), los problemas más importantes habitualmente requieren una aproximación más formal que incluye reunir información para identificar el problema, analizarlo cuidadosamente, tratarlo con las partes, preparar opciones, negociar, acordar y seguir el cumplimiento (*B.P. Gestión efectiva de protocolos de acoso y otros riesgos clave*).

BENEFICIO ESPERADO.

Una mayor transparencia, climas y espacios de confianza y seguridad psicológica grupales y organizativos, donde el debate y el aprendizaje son fundamentales, contribuyen a una adecuada gestión de los conflictos.

TESTIMONIOS.

"[…] los momentos que tienes para poder estar con la gente son los que son. Yo por la mañana llego y tenemos una isla […] como de una isla de cocina delante de la máquina de café, yo desayuno allí porque todo el mundo que entra en la cantina va a la máquina de café, entonces cuando me siento a decir, hoy ha empezado mi día, a lo mejor he hablado ya con quince o veinte personas, quince o veinte personas que si hubo alguien que tal […] "¿y qué tal? ¿y tu madre cómo está? […] ¿te presentaste aquel proceso? ¿te han dicho ya algo?": "sí, no": "o enhorabuena […]" (Mandos intermedios).

"[…] lo bueno también es que los colaboradores son parte de la solución, o sea, no esperan, ni nosotros lo trabajamos así, con que el *manager* venga con la solución decidida, sino que se decide en consenso y se habla, o sea, que sí, que es muy normal, de hecho […] aparte de en la encuesta, en casi todos los centros, está el XYZ, grupos abiertos donde el jefe de [centro] o el *management*, que es como el equipo de dirección, habla con los colaboradores, pregunta qué tal, comparte información y recibe *feedback*, eso es muy natural para nosotros" (RR. HH., relaciones laborales).

"[…] ¿necesitas esta información para tú decidir en tu trabajo y para tomar la mejor decisión? […] hay gente más recelosa en dar información y eso me pone muy nervioso, […] entonces los mismos datos que utilizo yo para tomar la decisión, o que han compartido conmigo para que yo entienda la decisión, pues lo puedo compartir con ellos […]" (Mandos intermedios).

"[…] hay gente que es muy apocada y de repente si le metes como un jefe de esos pues es que se te muere, entonces a lo mejor no es su sitio y a lo mejor la empresa no puede prescindir de ese señor porque no es una pieza fácil de prescindir, pero no puedes poner debajo a según quién, entonces eso según y quién hay que ponerlo en otro sitio" (prevención, área sanitaria).

RELACIONES DE DEPENDENCIA CON OTRAS PRÁCTICAS Y ACTORES.

DG: cultura preventiva I-II.

RR. HH.: modelo de liderazgo II, Gestión efectiva de protocolos de acoso y otros riesgos clave.

PRL: gestión preventiva de conflictos interpersonales.

MI: gestión y competencias intrapersonales I y II. Gestión y competencias interpersonales I.

TRA: gestión del conocimiento I.

POTENCIAL EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Competencias de prevención y detección.

2.5. REGULACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO I-II: MONITORIZACIÓN Y AJUSTE.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA DEL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI005	Regulación de cargas de trabajo I-II: monitorización y ajuste	MI/Gestión y competencias diseño/ organización del trabajo	RR. HH./DG	1 (Inicial) 2 (Intermedio)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Las cargas de trabajo excesivas se han convertido en un riesgo clave para la salud mental que es necesario regular. En esta primera B.P. se presta una atención específica al papel de los puestos de mando intermedio en la monitorización y ajuste continuado de la carga de trabajo.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

Un creciente número de análisis (p. ej. INSST, 2023c) señalan la relevancia de las excesivas cargas de trabajo en la salud mental y de su necesaria regulación como parte de un diseño y organización del trabajo sostenibles (p. ej. Parker y Knight, 2024), algo que, sin embargo, todavía no se ve reflejado en las organizaciones, en parte por tabú y en parte por normalización (*B.P. Gestión preventiva de cargas III*).

Desde el punto de vista de las competencias de los puestos de mandos intermedios es fundamental que la regulación de las cargas de trabajo se integre como una parte del día a día de la gestión de personas, es decir, que se convierta en una *actividad habitual, participativa y colaborativa* entre la persona que ocupa el puesto de mando intermedio y su equipo (*B.P. Cultura Preventiva I*).

Para ello, es necesario empezar por su desnormalización y por la generación de un conocimiento *compartido* que permita comprender mejor las situaciones de sobrecarga y avanzar en su *detección* (las fases 1 y 2 de monitorización y ajuste dinámico, el foco de esta B.P.) y en su *prevención primaria* (las fases 3 y 4 de anticipación y contexto, el foco de la *B.P. Regulación de cargas de trabajo III*) como parte de un proceso de mejora continua (*B.P. de Gestión de conocimiento y B.P. Cultura preventiva III*). Se describen a continuación las dos primeras fases:

- *Fase 1. Monitorización continua de la carga de trabajo del equipo.*

  Se busca conseguir una visión *clara y compartida* de la situación de trabajo y de sus posibles cambios tanto previstos como imprevistos. Para ello, es importante el *desarrollo de indicadores acordados y medibles* que reflejen el nivel de carga real de forma ágil y puedan ser integrados en la *B.P. Gestión de datos.* Estos indicadores se pueden apoyar en:

  a) *Conversaciones formales e informales* (*B.P. Gestión y competencias interpersonales I y II)* que permitan detectar inseguridades y nervios, saturación, fatiga, conflictos, desánimo…;

  b) *el análisis y registro conjunto y sistemático* de las principales actividades, niveles de carga, recursos, propuestas y personas implicadas;

  c) el análisis de las principales *interdependencias entre actividades*, prestando atención a tareas críticas o cuellos de botella y

  d) la documentación de los *tiempos de trabajo y de recuperación*.

- *Fase 2. Ajuste dinámico en función del contexto.*

  Se busca la revisión y potencial ajuste de todos los aspectos que puedan afectar al nivel de carga:

  a) La *revisión de los objetivos* y de las *prioridades* para que sean *realistas* en términos de carga implicando a todas las partes (departamentos, cadena de mando, personas trabajadoras…) al tiempo que se negocian las expectativas y compromisos (calidad, plazos…);

  b) las *herramientas, equipamiento o recursos materiales* que puedan facilitar el trabajo y sus potenciales ajustes;

c) la disponibilidad de *recursos psicosociales* (p. ej. reconocimiento, conciliación, autonomía, apoyo…) que también pueden afectar a la carga experimentada;

d) la *redistribución flexible de tareas*, según urgencias, bloqueos, ausencias o capacidades individuales, sin depender exclusivamente de estructuras fijas;

e) los *planes de contingencia* ligados a cambios, repuntes de actividad o carencias de plantilla imprevistos;

f) la *contención activa de las interrupciones y demandas* que puedan aumentar la carga de forma poco productiva, y

g) la *gestión de espacios y tiempos para recuperarse*.

Al mismo tiempo, hay que recordar la importancia de promover un clima que facilite el poder elevar en la cadena de mando las incidencias que se detecten en cualquiera de estas fases y no puedan resolverse en un determinado nivel jerárquico. Esto forma parte del necesario apoyo organizativo al puesto de mando intermedio (*B.P. Foco y apoyo organizacional a los mandos intermedios*), y que va a depender en particular del nivel de implantación de la cultura preventiva y los modelos de liderazgo que se despliegan.

Por último, conviene recordar la importancia de prestar suficiente atención a la protección y prevención de la salud mental de las personas que ocupan los puestos de mando intermedio, lo que debe incluir la regulación de sus propias cargas de trabajo, a través de la autogestión de límites *(B.P. Gestión y competencias intrapersonales II)*.

BENEFICIO ESPERADO.

La monitorización y el ajuste dinámico permiten identificar situaciones de sobrecarga de trabajo, lo que constituye el primer paso para una regulación adecuada de las cargas.

TESTIMONIOS.

"[…] primero es entender. Cuando la gente te dice, que tienen una carga de trabajo "X" es intentar entender, o sea, cuánto es real y cuánto es una percepción. Porque muchas veces hay cambios asociados y de pronto, un ejemplo que vivimos nosotros [cambio del XYZ] con un sistema diferente y con una manera cercana al cliente diferente, y para ellos, fue brutal, ellos sentían que su carga se había multiplicado entonces claro, de repente fue cómo espérate, […] vamos a sentarnos, vamos a ver y vamos a ver qué significa […]" (Mandos intermedios).

"[...] y cuando te pones a desgranar la parte de cargas de trabajo, ya te digo analizarlo con ellos realmente de qué significa ¡ostras! al final quitas mucha paja. Y, por otro lado, también te da información para que ¡ostras! en qué otro tipo de herramientas tengo que invertir, que muchas veces el invertir en ciertas herramientas también te ayuda para poder evidentemente, paliar esa carga de trabajo, pero, o sea, es un tema delicado el tema de la carga, pero yo creo que hay que hablarlo con la honestidad y con la transparencia que un tema de estas características requiere porque, además, pues bueno, estamos todos en un periodo de transformación [...] la parte de objetivizar y que la gente entienda también lo que hay detrás y compartir esa información" (Mandos intermedios).

"[...] cualquier *manager* que tengamos en [el centro] somos personas pues que realmente somos cercanas y pasamos mucho tiempo en suelo, o sea, yo físicamente estoy con los equipos, estoy viendo lo que está pasando, lo que se está cocinando en cada área, dónde hay cola, donde veo a la gente un poco más cargada, percibes a lo mejor la frustración o la carga de trabajo, entonces también tienes que equilibrar en base a lo que tú estás viendo y por tu experiencia […]" (Mandos intermedios).

"[…] conocer, porque, sobre todo, en empresas que tiene mucha diferencia de actividades y de, bueno y tienes *call center* y tienes un departamento de ventas o lo que sea, claro, todo es muy diferente, pero yo creo que es conocer al trabajador y que los propios managers conozcan un poquito y sepan dirigir las cargas y saber cómo tienen que tratar a cada uno para que pueda llegar un poco a tener la productividad deseada, pero sin sobrecargar demasiado a la persona" (grupo focal PRL).

RELACIONES DE DEPENDENCIA CON OTRAS PRÁCTICAS Y ACTORES.
DG: cultura preventiva III y III. **RR. HH.**: foco y apoyo organizacional a los mandos. Modelos de liderazgo. **PRL**: gestión preventiva de cargas de trabajo I-II y III. **MI**: gestión y competencias interpersonales I y II. Gestión y competencias intrapersonales II. **TRA**: gestión de datos. Gestión del conocimiento.
POTENCIAL EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA.
RR. HH.: modelos de liderazgo III. **MI**: regulación de cargas de trabajo III.

2.6. REGULACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO III: ANTICIPACIÓN Y CONTEXTO.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA DEL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI006	Regulación de cargas de trabajo III: anticipación y contexto	MI/Gestión y competencias diseño/ organización del trabajo	RR. HH./DG	3 (AVANZADO)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.
Esta segunda B.P. dedicada a las competencias de los mandos intermedios para la regulación de las cargas de trabajo excesivas pone el foco en la anticipación y el contexto, es decir en una orientación de prevención primaria, algo particularmente importante en un contexto de cambios.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

El objetivo es una gestión de las cargas más proactiva, basada en el aprendizaje (*B.P. Cultura Preventiva III*) que ayude a anticiparse y prevenir las cargas de trabajo excesivas de una forma más efectiva.

- *Fase 3. Anticipar y planificar con márgenes.*

  Se trata de planificar de manera anticipada basándose en la experiencia acumulada, teniendo en cuenta:

  a) Las *estimaciones de tiempo y carga*;

  b) la *planificación y formalización de procedimientos, competencias y recursos* que se necesitarán;

  c) una clara definición *de las expectativas de uso de las tecnologías digitales (B.P. Gestión preventiva de la digitalización)* que permita la desconexión digital;

  d) *una gestión del cambio más proactiva*, en línea con las *BB. PP.*;

  e) los *planes de contingencia* para las *ausencias o carencias de plantilla previstas*;

  f) la *planificación de tiempos de ajuste* (coordinación, formación…);

  g) la *planificación de tiempos dedicados a tareas de administración*;

  h) la *planificación de tiempos no estructurados* (descansos, cafés, pausas sin tarea);

  i) los *márgenes de recuperación* (evitando la planificación del tiempo total disponible);

  j) un *diseño del trabajo sostenible* siguiendo el marco SMART (Parker y Knight, 2024), Stimulating, Mastery, Autonomy, Relational, Tolerable, es decir, estimulante, que promueva el desarrollo, el necesario apoyo social y una suficiente *autonomía* para adaptarse a la actividad real y a las preferencias individuales, bajo un marco de demandas tolerables.

Además, como parte de los esfuerzos de anticipación, será importante contar con el apoyo de los puestos de mando con *experiencia práctica en todos los aspectos que influyan en la regulación de las cargas* (detectando problemáticas, anticipando y ayudando de forma práctica en la resolución, conectando con las personas implicadas, gestionando los cambios, etc.) en línea con la *B.P. Funciones de RR. HH. III y las B.P. Gestión del conocimiento*.

- F*ase 4. Contexto: transparencia y descentralización.*

  En esta última fase de contexto, pero que puede pensarse como transversal a las otras tres fases anteriores, se destaca la importancia de la transparencia y la descentralización de las decisiones.

  Para ello, y partiendo de la base de confianza y seguridad psicológica (B.P. *Cultura preventiva III y B.P. Gestión y competencias interpersonales II*), también en este caso es necesario contar con suficiente transparencia, compartiendo la información disponible y las necesidades y expectativas. Solo con una visión lo más completa posible de la situación "sobre el terreno" (*B.P. Modelo de liderazgo III*), y con la participación de las personas trabajadoras, se pueden discutir y ajustar las tareas y gestionar la carga en función de las necesidades de la situación.

  De la misma forma, solo apoyados en una suficiente transparencia, desde el puesto de mando intermedio se pueden justificar y ajustar las decisiones de distribución/equidad de carga de trabajo teniendo en cuenta la situación global (laboral y personal) de cada miembro del equipo (*B.P. edad y diversidad generacional y género*), en sintonía con las políticas de RR. HH.

  Por otro lado, la descentralización de las decisiones permite que las personas puedan actuar directamente donde realizan su trabajo, fomentando la autonomía de quienes conocen mejor la situación y facilitando una respuesta rápida y adecuada. No obstante, cuando surja alguna situación que deba elevarse a niveles superiores, será fundamental disponer de procedimientos ágiles y efectivos. Además, solo en un clima de seguridad psicológica donde no existan temores a elevar estas situaciones en la cadena de mando será posible una gestión de las cargas de trabajo sostenible.

Un factor que suele aumentar las cargas de trabajo son las situaciones de cambio organizativo, donde se espera que desde el puesto de mando intermedio se pueda anticipar y detectar *de forma temprana* situaciones de riesgo, contribuyendo a:

1) *Aumentar la capacidad para el cambio:* facilitando recursos, clarificando objetivos y roles y promoviendo la confianza y transparencia que incentiven el aprendizaje interno con revisiones y *feedback* tras ciertos hitos (*B.P. Gestión preventiva de cambios, B.P. Gestión y competencias interpersonales II y B.P. Modelo de liderazgo III)*;

2) *promover un buen clima frente al cambio*: comunicando (inspirando, explicando, traduciendo, contextualizando…) de forma formal e informal, anticipando y gestionando conflictos entre las personas afectadas;

3) *organizar y coordinar el trabajo:* considerando, además de la carga y disponibilidad de las personas, las competencias técnicas y emocionales, su motivación, el encaje con el contexto específico y la posibilidad de involucrar/delegar a/en otros profesionales; y

4) preparar y coordinar el cambio *negociando ritmos realistas* (es decir, cuándo y cómo cambiar): introduciendo los cambios por fases e incorporando "tiempos de respiro" (*B.P. Gestión de ritmos estratégicos*).

BENEFICIO ESPERADO.

Anticipar adecuadamente las cargas de trabajo excesivas, especialmente considerando el contexto de cambios, puede contribuir de forma esencial a la prevención y promoción de la salud mental en el trabajo.

TESTIMONIOS.

"El trabajar con escenarios te ayuda a anticiparte y el anticiparte te ayuda a trabajar la comunicación con tu equipo de manera diferente" (mando intermedio).

"[…] el trabajo de los mandos intermedios es importantísimo hacia arriba y hacia abajo, que los mandos intermedios sean capaces de detectar situaciones de riesgo y no solo de detectarlas, sino de subirlas hacia arriba y decir oye, creo que está pasando esto, y anticiparnos" (grupo focal RR. HH.).

"[…] Lo que solemos hacer; pues la opción uno, es hacer una formación previa al empleado antes de la asignación de la actividad […] o formación interna, que alguien que le pueda ayudar en ese cometido. Y eso pues nos asegura el éxito del empleado. La segunda sería complementar las actividades del empleado con contactos internos, externos, es decir, igual podemos subcontratar ese conocimiento que no tenemos en la casa en un momento determinado y de manera puntual pues, complementamos […] Asignar a alguien como ayuda o soporte a la persona […] Y luego, la tercera opción que podemos también optar es dividir el trabajo. Hacer silos, es decir, tú te encargas de esto y tú te encargas de aquello otro. Y bueno, asignar ese paquete de trabajo de asignaciones a una persona que tenga los *skills* o la formación más adecuada. Son las tres cosas que solemos hacer" (Mandos intermedios).

"[…] cada vez que haces un cambio de este nivel es importante, cambian muchos puestos y sobre todo, los primeros días […] hay un cierto estrés; estrés de calidad, un estrés también operacional y es ahí donde tenemos pues a veces reforzar los puestos y demás, pero no solo es por la parte mental, que sí que es una parte porque la gente sobre todo, que está habituada, lleva haciendo todo el año las mismas operaciones de repente le cambias, estrés mental lo sufres ahí los primeros días, […] lo que no tienes es que forzar situaciones, cuando veas que algo te duele avisa porque a lo mejor no te hemos formado bien y no tienes bien la operativa y estás forzando demasiado […]" (RR. HH).

"[…] esa gestión del cambio realmente ahí es donde creo que hacemos aguas todas las empresas un poquito […] cuando hay una gestión del cambio al final falta información y formación y es verdad […] que cuesta bastante, es decir, tener unas exigencias del trabajador o que te rinda o que tenga una eficacia con una gestión del cambio […] hay cambios, pero no están acompañados por la empresa, están acompañados en el departamento que toca" (Grupo focal mandos intermedios).

RELACIONES DE DEPENDENCIA CON OTRAS PRÁCTICAS Y ACTORES.

DG: cultura preventiva III, III. Gestión de ritmos estratégicos.

RR. HH.: modelo de liderazgo III. Funciones RR. HH. III.

PRL: gestión preventiva de la digitalización. Gestión preventiva de los cambios.

MI: gestión y competencias interpersonales I, II. Regulación de cargas de trabajo III.

TRA: gestión del conocimiento. Gestión de datos.

POTENCIAL EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA.

PRL: sistemas de alerta temprana en salud mental. Gestión preventiva de cargas de trabajo.

2.7. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: LIDERAZGO INTERGENERACIONAL.

CÓDIGO	NOMBRE DE PRÁCTICA	CATEGORÍA D EL MODELO	APLICABILIDAD	
			DESTINATARIOS	N. EXPERIENCIA
MI007	Gestión de la diversidad: liderazgo intergeneracional	Organización del Trabajo/ Gestión y competencias diseño/ organización del trabajo Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	MI	1 (Inicial) 2 (Intermedio) 3 (Avanzado)

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA.

Esta práctica propone que en los mandos intermedios se desarrollen competencias emocionales y culturales para liderar desde el respeto y la equidad en contextos intergeneracionales. Busca evitar estigmas, improvisaciones y decisiones informales en la gestión del malestar, el descanso o la conciliación, promoviendo una cultura preventiva emocionalmente segura y sostenible.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA.

En las organizaciones existen diferencias relevantes entre diferentes generaciones en cuanto a expectativas, bienestar, resiliencia, conciliación y compromiso. Existen además fricciones y conflictos implícitos sobre qué se entiende por "flexibilidad", "responsabilidad", "resiliencia" o "gestión de los límites". Las personas en puestos de mando intermedio señalan dificultades para entender las diferencias sin caer en prejuicios.

En algunos casos, se compensan tensiones (entre ellas la gestión de la recuperación) mediante días libres o ajustes informales, sin reglas claras ni respaldo institucional. Aunque bien intencionadas y útiles, estas acciones pueden reforzar desigualdades, falta de transparencia o sensación de arbitrariedad, especialmente si no están basadas en acuerdos consensuados.

Todo ello se agrava por la carga de trabajo elevada en los puestos de mando, lo que convierte el liderazgo en una fuente adicional de presión.

La práctica se estructura en *tres pasos*:

1. *Competencias en gestión emocional y cultural en los puestos de mando*. Engloba las siguientes acciones con el objetivo de desarrollar competencias:
   1) Formarse en inteligencia emocional, respeto y diversidad generacional (B.P. *Formación integrada en salud mental III y III*);
   2) cuestionamiento de modelos mentales, por ejemplo "tener experiencia siempre da la razón" y
   3) reconocer que el error es parte del liderazgo, no un fallo.
2. *Escucha activa, comunicación bidireccional y ajuste del diseño del trabajo:*
   1) Promover espacios de diálogo sobre cómo trabaja mejor cada persona a su cargo, qué le afecta y qué entiende por compromiso o conciliación;
   2) utilizar esta información para prevenir tensiones futuras o ajustar situaciones emergentes;
   3) generar seguridad psicológica para que las personas a su cargo puedan hablar sin miedo a consecuencias negativas y
   4) diseñar y ajustar el trabajo desde la diversidad generacional, incorporando ajustes realistas que respondan a la etapa de vida, responsabilidades familiares, salud o trayectorias laborales. Esto implica revisar horarios, carga, autonomía o tipo de tareas en función de lo escuchado, no de estereotipos.

3. Evitar estigmas, improvisaciones y arbitrariedad. Engloba las siguientes acciones con el fin de lograr una equidad y transparencia en la gestión:

1) Consensuar los descansos y tiempos de trabajo desde la equidad y transparencia considerando el grupo de personas a su cargo;

2) corregir situaciones donde el descanso o el malestar no se están gestionando adecuadamente (por ejemplo, días libres arbitrarios o sobrecarga);

3) evitar que las decisiones generen malestar, injusticia o sobre implicación del puesto de mando y

4) visibilizar, gestionar y apoyar la gestión de límites de las personas en los puestos de mando.

En definitiva, la práctica pone el foco en la anticipación, el respeto y no dar por hecho lo que las personas necesitan.

BENEFICIO ESPERADO.

Mejora del clima de respeto y justicia social interna, mayor claridad en decisiones sobre descansos y recuperación, y managers más conscientes del impacto de sus actos. Además, se favorece una gestión más adaptativa a las diferencias generacionales, con efectos positivos en el compromiso y el absentismo, especialmente en personas jóvenes.

TESTIMONIOS.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

"[…] aquí en este intergeneracional es donde yo entiendo que hace falta una formación ¿por qué hace falta una formación? Porque tú tienes habilidades como mando intermedio, tú puedes ser empático […], pero si tú culturalmente no entiendes a la persona que te enfrentas, entiéndeme, que te enfrentas, que tienes enfrente es difícil" (Grupo focal mandos intermedios).

"En ello, incluso no sé si diría al revés" (contestando sobre si hay sobre implicación de los jóvenes), que he visto una diferencia en positivo, o sea, en el sentido de marcar más los límites […]" (RR. HH.).

"Nosotros tenemos mucha flexibilidad […] de hecho tenemos un […] en la compañía […] que puso debajo de la firma, su firma, la coletilla de "mi horario de trabajo no puede coincidir con el tuyo, así que no te veas obligado a responderme" (RR. HH.).

"Yo creo que se ha contagiado a toda la empresa. Creo que las siguientes generaciones están aprendiendo de las generaciones nuevas. Hoy las generaciones nuevas […] preguntan por estas cosas y cuando esto no funciona, el resto se contagia. Oye, […] quizás el camino es este […]" (RR. HH.).

ESCUCHA ACTIVA Y COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL.

"Mira, es más, te voy a dar hasta un chascarrillo que tenemos, lo típico que te dicen, pues alguno de vosotros os había venido bien la mili. Digo, y alguno de vosotros no haberla hecho también. Es un poco eso, intentar la comunicación bidireccional, que siempre ayuda con los puntos en común y aprendes de todo, lógicamente luego la capacidad que cada uno tenga sobre lo que quiere y lo que no, pero sí, sí total" (mando intermedio).

EVITAR GENERALIZAR, ESTIGMAS Y ARBITRARIEDAD.

"Yo en esto quiero discrepar […], como perfil de persona de 26 años que está dentro de una organización en la que, comentaba [mi *manager*], el 60 % es gente mayor, pero también hay gente joven, y yo creo que al final, también es un poco lo que comentaban, depende muchísimo culturalmente cómo sea la organización […] pero muchísimo del mando intermedio que toque, un mando intermedio o un superior directo" (Grupo focal mandos intermedios).

"Yo creo que estos son tópicos porque tenemos jóvenes insufribles y mayores maravillosos, o sea que siempre hay como una parte de negatividad al mayor" (Grupo focal mandos intermedios).

DISEÑO DEL TRABAJO.

"[…] ya estamos adaptando los modelos de producción a las exigencias de la gente que viene por abajo si queremos que vengan, más allá como decía el compañero, de retribuciones, tenemos que pensar más en modelos […]" (Grupo focal mandos intermedios).

03 BIBLIOGRAFÍA.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Hastings, R. y Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.

INSST (2023c). *Salud Mental y Trabajo*.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) (2008). *NTP 817: Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo*. Ministerio de Trabajo y Economía Social.

Parker, S. K. y Knight, C. (2024). "The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees". *Human Resource Management*, 63(2), pp. 265–291.

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
insst
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

NIPO (en línea): 118-26-032-8
ET.184.1.26