

EL MANDO INTERMEDIO



Pieza clave para la
Prevención de Riesgos Laborales



CONFEDERACIÓ D'ASSOCIACIONS
EMPRESARIALS DE BALEARS

www.caeb.es



Con la financiación de la FUNDACIÓN
para la Prevención de Riesgos Laborales

IT - 066 / 2013



FUNDACIÓN
PARA LA
PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES



El Mando Intermedio

Pieza clave en la prevención de Riesgos Laborales

Edición

CAEB

Textos

Talenthum Consultores: Humberto Borrás, Salvador Mulet y Carlos E. Portalo

Diseño e impresión

Gráficas Loyse

Depósito Legal

PM 698-2014

Con la financiación de

Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales (Acción IT 0066/2014)

Agradecimientos:

CAEB y Talenthum Consultores agradecen a TIRME, CEMEX y GRUAS MALLORCA su colaboración en la elaboración de este Manual mediante la aportación de sus buenas prácticas en relación con los mandos intermedios.



caelb

Introducción

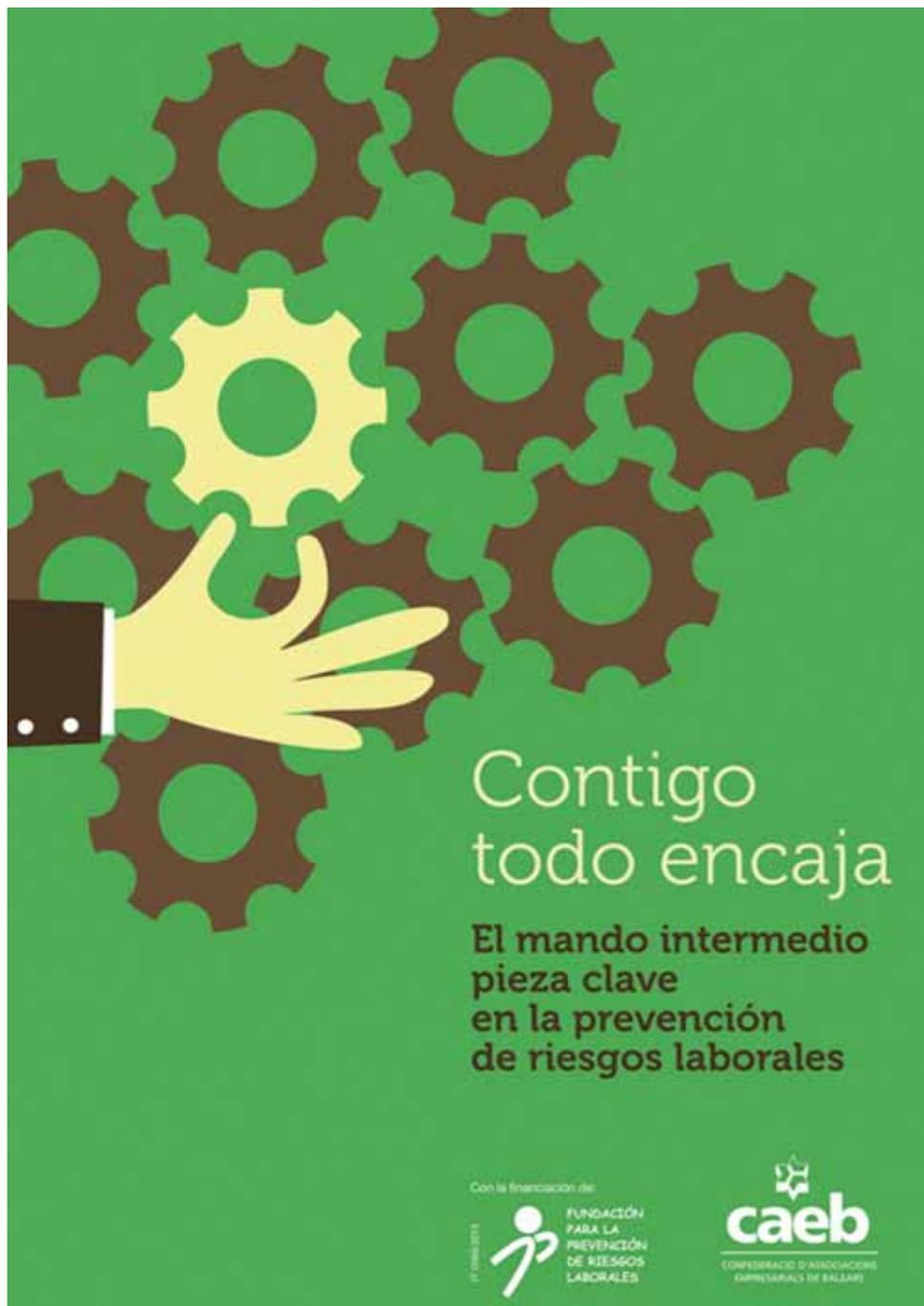
La seguridad y salud laboral es cosa de dos: Empresarios y trabajadores. Los empresarios tienen el deber de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a través del desarrollo de una serie de actuaciones reguladas por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales y todo su desarrollo reglamentario. Por su parte, los trabajadores tienen el deber de colaborar con la empresa en la adopción de las normas de seguridad y de comportamientos seguros y saludables.

La actuación de los mandos intermedios es crucial para conformar la cultura de una organización y conseguir la integración de la PRL en todas las áreas y niveles jerárquicos y el compromiso e implicación de los trabajadores.

El mando intermedio ha de estar convencido y creer en la seguridad y salud laboral, comprometerse a tener ésta en cuenta en todos los procesos y tareas de su equipo de trabajo, ser capaz de liderar, comunicar y transmitir valores. Todas esas cualidades y capacidades permitirán que el mando intermedio consiga convencer, motivar y comprometer a los trabajadores en la adopción de comportamientos de trabajo seguros, hábitos saludables y seguimiento de las normas de seguridad establecidas por la empresa.

Es por ello que, en el marco de la acción IT-0066/2013 financiada por la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, CAEB ha desarrollado un programa para reforzar el papel de los mandos intermedios en la integración de la actividad preventiva.

Después de lanzar la campaña “**CONTIGO TODO ENCAJA**” con objeto de promover y poner en valor el rol del mando intermedio en materia de seguridad y salud laboral, concienciando a empresarios, mandos intermedios y trabajadores sobre la importancia que tiene dicha figura en la prevención, CAEB publica esta Guía para orientar sobre las medidas que puede implementar la empresa para favorecer el papel de este colectivo en lo que a la seguridad y salud laboral se refiere y para divulgar los derechos y obligaciones de los mandos intermedios en esta materia.



Índice

8 - PRESENTACIÓN DEL AUTOR

10 - EL MANDO INTERMEDIO

10 - ¿Cuáles son sus funciones y tareas?

11 - Importancia del Mando Intermedio en la empresa.

14 - LAS COMPETENCIAS DEL MANDO INTERMEDIO EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

14 - ¿Qué funciones tiene el mando intermedio en materia preventiva?

17 - ¿Cuáles son las competencias del mando intermedio en materia preventiva?

Competencia: Liderazgo.

Competencia: Trabajo en Equipo.

Competencia: Resolución de Conflictos.

Competencia: Motivación.

Competencia: Comunicación.

Competencia: Formación.

Competencia: Autocontrol.

28 - CONCEPTOS BASICOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

28 - ¿Cuáles son los principios básicos de la prevención?

32 - Glosario básico: Conceptos de prevención.

33 - ¿Cómo se puede organizar la prevención en la empresa?

HERRAMIENTAS PARA EJERCER EL MANDO

38 - ¿Cómo liderar eficazmente un equipo de trabajo?

Estilos de dirección.

Autoritario.

Paternalista.

Laissez-Faire.

Burocrático.

Participativo.

Investigación sobre liderazgo.

El liderazgo como conducta. Teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton.

El liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

Otras cuestiones a tener en cuenta en el mando intermedio eficaz.

Competencias del liderazgo ante el estrés laboral.

Diferencia entre un jefe y un líder.

Acciones a evitar en el liderazgo hacia la prevención.

El factor humano y la percepción del riesgo.

53 - ¿Cómo motivar a los equipos hacia la prevención?

Comprender la Motivación humana.

Maslow.

Herzberg.

Desmotivación hacia la prevención y sus causas.

Motivación para la prevención basada en la conducta.

Principios clave de la Seguridad Basada en el Comportamiento.

La motivación positiva y la prevención de riesgos laborales.

¿Qué dudas puede tener el mando intermedio para aplicar la Motivación Positiva?

¿Cómo reconocer a un "colaborador seguro" a través de informes y entrevistas reforzantes?

Programas de motivación basados en la disciplina y las consecuencias negativas.

¿Cómo asesorar a un "colaborador inseguro" a través de una entrevista?

73 - ¿Cómo comunicarnos de manera eficaz con el equipo?

¿Cómo debe ser la comunicación en Prevención de Riesgos Laborales?

¿Cómo enfocar los errores o equivocaciones?

Riesgos de no preocuparse de la comunicación con los empleados.

¿Cómo podemos establecer sintonía o rapport?

La escucha activa.

¿Cómo proporcionar feedback a los empleados?

¿Cómo dar órdenes en Prevención de Riesgos Laborales?

86 - ¿Cómo gestionar conflictos relacionados con la prevención en el equipo?

Tratamiento de los problemas y los conflictos en prevención.

Los puntos de vista en Prevención de Riesgos Laborales.

Fases del proceso de resolución de conflictos.

La mediación jerárquica: técnica para resolver conflictos.

La Automediación.

94 - Nuevas técnicas de liderar hacia la prevención: el Coaching PRL

¿Qué es un líder coach?

La capacitación y el mando intermedio.

Aspectos a tener en cuenta en la formación de adultos.

Importancia de la formación para el personal de nueva incorporación.

El líder coach ante un colaborador que se resiste al cambio.

¿Cómo trabajar con los hábitos?

La herramienta TWI (Training Within Industry).

Las sesiones de Coaching.

La formación y el coaching en la PRL.

111 - OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL MANDO INTERMEDIO EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD

112 - ¿Qué derechos y obligaciones poseen los trabajadores?

114 - ¿Qué responsabilidades administrativas pueden derivar sobre el mando?

115 - ¿Qué responsabilidades civiles pueden derivar sobre el mando?

116 - ¿Qué responsabilidades penales pueden derivar sobre el mando?

118 - BUENAS PRÁCTICAS

118 - Experiencias en integración del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales.

122 - Planes de Mejora Personal.

126 - BIBLIOGRAFIA

PRESENTACIÓN DEL AUTOR

El mando intermedio es una figura clave en la Prevención de Riesgos Laborales. Para conseguir la integración de la prevención de riesgos en la empresa y obtener una cultura preventiva se hace necesaria la participación de toda la organización, en la que se incluyen todos los trabajadores.

El mando intermedio, como trabajador, se hace imprescindible en la organización para conseguir que la prevención de riesgos sea efectiva. La ubicación del mando intermedio dentro del sistema jerárquico, entre la Dirección y los trabajadores, lo convierte en la persona que mejor conoce los procedimientos de trabajo de su sección y a sus empleados. En definitiva, serán esos mandos intermedios los que organizarán, planificarán y dirigirán el trabajo de su equipo para conseguir el mejor resultado posible y que dicha labor sea ejecutada de la manera más segura y saludable posible.

El objetivo general de esta Guía Práctica es orientar a empresas y organizaciones en la mejor forma de incentivar y mejorar la gestión de los mandos en materia de seguridad y salud.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Que el empresario valore al mando intermedio y adopte las medidas necesarias para favorecer el papel de este colectivo en la integración de la prevención de riesgos en la empresa.
- Proporcionar a los mandos intermedios habilidades básicas de dirección que sirvan de apoyo en su trabajo y para la mejora de la acción preventiva de sus equipos.
- Facilitar una guía eminentemente práctica pero que se sostenga en sólidos fundamentos teóricos.
- Aportar una publicación de consulta y ayuda para revisar en momentos concretos y no sólo un documento de una única lectura.
- Proporcionar material didáctico en acciones de formación dirigidas a mandos directivos relacionadas con la concienciación, motivación y comunicación de la integración de la prevención.
- En definitiva, ofrecer una Guía Técnica para que empresarios, técnicos de prevención y mandos puedan disponer de un instrumento para mejorar la gestión de la integración preventiva del mando intermedio en la empresa y que también sirva para concienciar sobre la importancia de integrar la prevención en las actividades diarias de empresas y trabajadores.



EL MANDO INTERMEDIO

¿Cuáles son sus funciones y tareas?

Los mandos intermedios son aquellas personas que forman parte de la organización de una empresa, que tienen delegadas las funciones de la Dirección de supervisión y coordinación de un grupo de trabajadores determinado.

En la escala jerárquica de una empresa, el puesto de mando intermedio se convierte en pieza clave ya que es el nexo de unión entre la Dirección y los trabajadores. El colectivo de mandos intermedios se encargará de planificar, organizar y dirigir el trabajo de los equipos que tenga asignados. Debe conseguir que sus colaboradores consigan los objetivos marcados por la Dirección de la empresa.

Un mando intermedio podría ser también un jefe de equipo, un capataz, un supervisor, un encargado, un oficial de primera, etc.

Podríamos mencionar que las funciones principales de los mandos intermedios son las siguientes:

FUNCIONES	RESPONDE A LAS PREGUNTAS
1. Planificar	¿Qué, cuándo, por qué y para qué lo vamos a hacer?
2. Organizar	¿Cómo, dónde y quién/es lo vamos a hacer?
3. Supervisar	¿Qué necesitan los colaboradores para poderlo hacer?
4. Controlar	¿Quién, cuándo y cómo lo haremos?

De las funciones que aparecen en el cuadro, la función de supervisar es la que podríamos considerar más importante.

Algunas tareas relacionadas con esta función de supervisión de un mando intermedio serían las siguientes:

- Orientar a sus colaboradores sobre los trabajos a realizar.
- Debatir con sus colaboradores la mejor forma de realizar el trabajo.
- Observar personalmente e "in situ" a los colaboradores y zonas de trabajo.
- Realizar acciones de entrenamiento y formación directamente en el puesto de trabajo.

En la siguiente tabla vemos que existen una serie de tareas necesarias dentro de cada una de las funciones para optimizar el trabajo del mando intermedio .

FUNCIONES	TAREAS
1. Planificar	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos y prioridades del equipo. - Identificar la cantidad de trabajo del equipo. - Programar las tareas necesarias para realizar el trabajo. - Definir perfil del personal, equipo, herramientas y materiales adecuados.
2. Organizar	<ul style="list-style-type: none"> - Especificar competencias necesarias. - Asignar recursos. - Autorizar horas extra. - Solicitar pedidos de material, equipos o máquinas.
3. Supervisar	<ul style="list-style-type: none"> - Dar instrucciones de trabajo. - Resolver dificultades de producción. - Formar a los colaboradores. - Mantener y mejorar la productividad.
4. Controlar	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar el rendimiento de los colaboradores. - Analizar calidad producto/servicio. - Corregir disfunciones.

Importancia del Mando Intermedio en la empresa

Los mandos intermedios tienen una importancia capital para las empresas y organizaciones y por ello son un activo muy importante.

La proximidad de los mandos intermedios con sus respectivos equipos y su influencia sobre éstos, es clave para aumentar el rendimiento y para conseguir el éxito.

Los mandos intermedios dentro la organización son los elementos imprescindibles para el proceso de comunicación interna de una empresa. Son los responsables de transmitir y comunicar de forma clara a los trabajadores qué tienen y cómo lo tienen que hacer. Son los principales agentes de cambio capaces de transmitir la cultura de la empresa.

Son los catalizadores del desempeño idóneo de los empleados. Son ellos los que pueden propiciar el desarrollo y compromiso de los empleados. Para lograr todo esto deben ser unos auténticos líderes de sus equipos.

Los mandos intermedios no sólo conocen su trabajo, también poseen la habilidad de ver la realidad desde el punto de vista de los demás, es lo que se llama empatía.

El mando intermedio sería como el traductor de las instrucciones de la dirección de la empresa al día a día, para asegurar su productividad y eficiencia. Se ocupa de la operativa diaria de la compañía y de que las cosas funcionen.

El mando intermedio ideal

1. Gran conocedor de los procesos de trabajo, actividad, negocio o sector.
2. Gran capacidad de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de los objetivos de la organización.
3. Grandes habilidades para organizar, planificar y controlar los procesos de trabajo.
4. Habilidad en la identificación de las necesidades del equipo para que trabaje como una unidad.
5. Identificado y comprometido con los valores, principios y objetivos de la empresa.

Existe una diferencia entre un mando intermedio que gestiona equipos y un mando intermedio que los lidera.

Un **mando intermedio gestor** de equipos hace lo siguiente:

- Se limita a gestionar la cotidianeidad.
- Usualmente, se limita a reaccionar ante las presiones que recibe de su entorno (mayor productividad, mejor servicio, etc.)
- Podrá ser un especialista en su área específica de trabajo.
- Su principal objetivo será el de mantener sin grandes alteraciones los trabajos encomendados.

Por el contrario, el **mando intermedio líder**:

- Persigue constantemente la mejora de los procedimientos de trabajo que repercuta en la mejora de la productividad y la satisfacción de su equipo.
- Tiene una visión más amplia que la de su propia área específica de trabajo.
- Al mismo tiempo gestiona la cotidianeidad, actúa en función de planes y objetivos claramente establecidos realizando una función de desarrollo y transformación.

Preguntas para la reflexión

- ¿Sabes cuál es el efecto que como mando intermedio causas en los demás?
- ¿Sabes cuál es el efecto que los mandos intermedios de tu empresa causan en los demás?
- ¿Cuál es el valor que estás aportando a tu equipo, a tus colegas, al resto de la organización?

Un mando intermedio que pretenda convertirse en un líder, deberá mantener un buen equilibrio entre sus funciones de planificación y organización con otra serie de funciones relacionadas con la supervisión y el control que afectan directamente a la relación con sus colaboradores. Señalamos las siguientes:

- Trabajar en equipo
- Informar y comunicar
- Formar
- Motivar

Estas funciones y otras más las desarrollaremos más adelante cuando entremos en el mundo de las competencias clave que debería tener un mando intermedio para el correcto desarrollo de su puesto de trabajo.

Para Jaúregui (2006), la importancia del mando intermedio o supervisor en la empresa pudiera expresarse de forma resumida en estos cinco aspectos fundamentales:

- El mando intermedio constituye el primer nivel del mando y dirige al grueso del personal.
- Es un canal de comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- Representa a la empresa ante los empleados.
- Representa a los empleados ante la empresa.
- Es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional.



LAS COMPETENCIAS DEL MANDO INTERMEDIO EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

¿Qué funciones tiene el mando intermedio en materia preventiva?

La figura del mando intermedio está muy poco clara en la normativa preventiva, lo que afecta a poder tener una imagen clara de la asignación de funciones y tareas en este ámbito y, consecuentemente, a la propia integración de la prevención en la empresa.

No obstante, las guías técnicas del INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), expertos de reconocido prestigio e investigaciones consideran que el mando intermedio tiene la función de supervisar que los empleados a su cargo cumplan con la normativa vigente en materia de prevención de riesgos laborales para evitar posibles situaciones que puedan afectar a su seguridad y salud.

Funciones:

- **Planificar y organizar** los trabajos de su sección teniendo en cuenta las cuestiones preventivas.
- **Informar** a los trabajadores a su cargo de los riesgos existentes en sus puestos de trabajo y centro de trabajo
- **Comunicar** los procedimientos e instrucciones de trabajo seguro que se realicen en su sección.
- **Controlar** el cumplimiento de las normas de seguridad y salud por parte de su equipo.
- **Analizar e identificar** los trabajos que se realizan en su sección para detectar posibles riesgos para la seguridad y salud.
- **Formar** a los trabajadores en temas relacionados con seguridad y salud de su sección.
- **Investigar** los accidentes e incidentes ocurridos en su sección del trabajo.

Otra de las acciones que debe realizar es planificar y organizar el trabajo para prevenir posibles situaciones de riesgos que puedan provocar accidentes.

En las Notas Técnicas de Prevención del INSHT aparecen algunas funciones que puede asumir el mando intermedio en materia preventiva:

Funciones en relación a la Evaluación de Riesgos

- Analizar los trabajos que se llevan a cabo en su área detectando posibles riesgos o deficiencias para su eliminación o minimización.
- Planificar y organizar los trabajos de su ámbito de responsabilidad, considerando 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.
- Aplicar, en la medida de sus posibilidades, las medidas preventivas y sugerencias de mejora que propongan los trabajadores y aplicar en plazo las medidas preventivas acordadas en su ámbito de actuación.

Funciones en formación e información

- Informar a los trabajadores afectados sobre los riesgos existentes en los lugares de trabajo y medidas preventivas y de protección a adoptar.
- Formar a los trabajadores para la realización segura y correcta de las tareas que tengan asignadas y detectar las carencias al respecto.
- Transmitir a sus colaboradores interés por sus condiciones de trabajo y reconocer sus actuaciones y sus logros.
- Elaborar y transmitir los procedimientos e instrucciones referentes a los trabajos que se realicen en su área de competencia.
- Informar a los trabajadores a su cargo sobre los riesgos para la seguridad y salud laboral y la forma de llevar a cabo las tareas de forma correcta y segura.
- Impartir (si disponen de la capacitación necesaria según el R.D. 39/1997) la formación específica del puesto de trabajo al personal de su sección, resaltando aquellas tareas críticas y los equipos de protección individual y ropa de trabajo necesaria en cada caso.

Aspectos clave a recordar

Una de las funciones del mando intermedio será la de instruir a los trabajadores en procedimientos de trabajo seguros o formar a éstos en las tareas asignadas controlando regularmente que se realizan conforme a los preceptos de seguridad establecidos.

Funciones en mantenimiento preventivo sobre equipos, máquinas e instalaciones.

- Velar para que los equipos se encuentren en correcto estado y las actuaciones de mantenimiento se desarrollen de acuerdo a lo previsto, aplicándose los procedimientos de revisión con la frecuencia establecida.

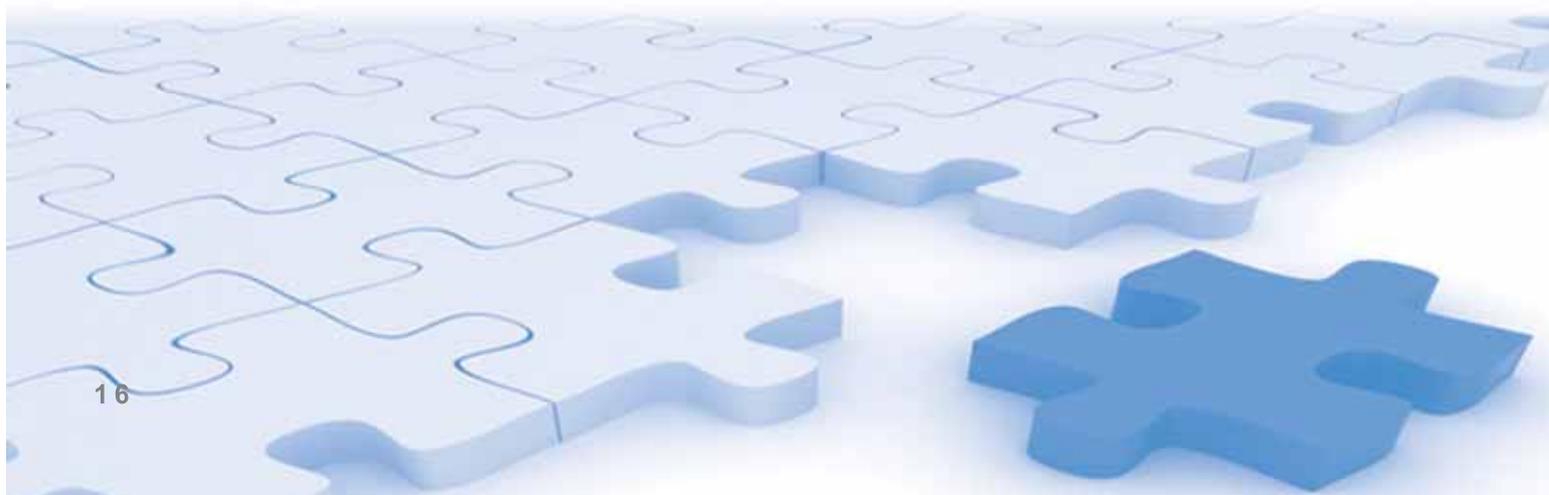
Funciones relacionadas con la investigación de accidentes e incidentes.

- El Mando Intermedio será la persona clave en la investigación de accidentes del sector o área en que se produzca el suceso. Ello es así por distintos motivos, entre los que conviene destacar:
 - Conoce perfectamente el trabajo y su ejecución.
 - Conoce estrechamente a los trabajadores por su contacto continuo.
 - Presumiblemente, es el que aplicará las medidas preventivas.
- Se recomienda que el documento de notificación interna de un accidente sea cumplimentado por el mando directo de la persona accidentada o por el responsable del área donde haya ocurrido el incidente.
- Solicitar para la investigación del accidente/incidente el asesoramiento y colaboración de especialistas en casos en que surjan dificultades en la identificación de las causas o en el diseño de las medidas a implantar.

En definitiva, uno de los mayores retos que se plantea a cualquier mando intermedio de primera línea es desarrollar y aplicar formas de motivación al empleado para que sea capaz de trabajar con seguridad y salud todo el tiempo. El mejor enfoque consiste en tres principios (Reese y Eidson, 2006):

- El mando intermedio puede desarrollar actitudes positivas hacia la seguridad y salud con el ejemplo personal.
- El mando intermedio debe desarrollar unas habilidades sociales básicas para obtener la cooperación de los trabajadores mediante la construcción de buenas relaciones personales.
- El mando intermedio debe tratar de manera adecuada al empleado que no actúa según las normas de seguridad y salud establecidas. Esto se puede lograr mediante la formación y/o acompañamiento.

Estos enfoques y actitudes para la gestión del equipo de colaboradores en materia preventiva tienen que ver con el desarrollo de competencias profesionales clave.



¿Cuáles son las competencias del mando intermedio en materia preventiva?

Un mando intermedio no sólo debe desarrollar las funciones que hemos mencionado anteriormente:

PLANIFICAR, ORGANIZAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR.

También debe contemplar entre sus tareas habituales otra serie de actividades que afectan directamente a la relación con sus colaboradores y que conocemos como **COMPETENCIAS DE GESTION DE PERSONAS**. Podemos señalar las siguientes:

Trabajar en equipo. Todo equipo necesita de un mando que sea capaz de conseguir que un grupo de personas alcancen objetivos y logren resultados.

Formar. El mando es el responsable de la formación necesaria de sus colaboradores para el adecuado desempeño de su trabajo. Esta formación la ejecutará él directamente o a través de otras personas.

Comunicar. El mando debe suministrar la debida información a sus colaboradores, que les permita conocer aspectos relacionados con su tarea, departamento y organización.

Motivar. El mando es el responsable de la motivación de sus colaboradores facilitando el contexto más adecuado para que cada uno pueda encontrarla por sí mismo dentro de su actividad ordinaria.

Evaluar el desempeño. Todo mando debe facilitar a sus colaboradores una evaluación periódica, lo más objetiva posible, de su actuación en relación a su trabajo habitual y de sus características personales.

Para ello todo responsable de un equipo precisa contar con una serie de **COMPETENCIAS**. Es decir, el mando intermedio, además de dominar su especialidad profesional, debe disponer de estas competencias necesarias para conducir eficientemente a las personas que están bajo su cargo. En definitiva, en el siglo XXI se precisan personas con capacidad de **LIDERAZGO** que arrastren e influyan en sus colaboradores para adaptarse a las necesidades de la empresa y el entorno.

¿Qué son las competencias?

Las competencias son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar eficazmente las funciones asignadas a una persona en un puesto de trabajo y en una organización. Será importante que dichas competencias sean observables.

Existen una serie de elementos que componen una competencia y que se interrelacionan entre sí actuando conjuntamente:

- **CONOCIMIENTOS:** el saber técnico
- **APTITUDES Y/O HABILIDADES:** el saber hacer
- **ACTITUDES Y/O INTERESES:** el querer ser y/o hacer

El planteamiento básico de las competencias en relación al puesto es que se estudian y analizan los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con un alto grado de eficacia, definiendo posteriormente el puesto en función de esas conductas que producen un desempeño superior.

¿Qué competencias son las más adecuadas para un mando intermedio?

Serían todas aquellas competencias que el mando intermedio desarrolla en relación con otras personas y que se manifiestan en la forma en que comunica, dirige, motiva, gestiona los conflictos y evalúa a sus colaboradores.

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Gestión de conflictos
- Motivación
- Comunicación
- Formación
- Autocontrol emocional



A continuación exponemos una recopilación de cada uno de los requisitos que debería reunir un mando intermedio para garantizar alcanzar un alto nivel de efectividad en su puesto de trabajo. Bien es cierto que presentamos un perfil ideal. En función del tipo de sector y la cultura y valores de la empresa, algunas competencias se convertirían en más clave que otras.

Competencia: Liderazgo

La competencia de liderazgo para un mando intermedio es la capacidad de influir y guiar las acciones de las personas para que trabajen con compromiso y motivación en la consecución de los objetivos en materia de seguridad y salud.

El liderazgo óptimo estará fundamentado en la influencia y la autoridad, como el arte de conseguir que las personas apliquen las normas de seguridad y salud voluntariamente y con satisfacción. Para conseguir el respeto de sus colaboradores, antes el líder habrá tenido que demostrar la capacidad de escuchar y tener en cuenta las opiniones de su equipo así como haberse ganado su confianza.

Aspectos clave que debe recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de liderazgo serán los siguientes:

- Comenzar con un compromiso firme de querer liderar al equipo y querer mejorar. Es importante tener en cuenta que el liderazgo empieza por liderarse a uno mismo.
- Actuar desde la autoridad y no tanto desde el poder. La autoridad la ganará el mando intermedio con su actitud y comportamiento, el poder le vendrá dado por el cargo.
- Ser coherente en todo momento con lo que se dice y se hace. En cualquier asunto y especialmente en materia preventiva, las acciones siempre hablarán más alto y mucho más claro que las palabras, y sólo cuando las acciones sean consecuentes con sus intenciones, se convertirá en una persona y un líder coherente.
- El liderazgo no solo tendrá impacto en la seguridad y salud del equipo que le rodea, también sobre la organización y sobre la sociedad en su conjunto.

Aspectos clave a recordar

La competencia de liderazgo en un mando intermedio y en materia preventiva, no consistirá en imponer sino más bien en inspirar, guiar, ayudar y motivar, para que las personas apliquen las medidas preventivas de seguridad y salud en el trabajo.

Algunas conductas que implican la competencia de liderazgo en los temas de prevención son las siguientes:

- Establecer los objetivos en materia de seguridad y salud al equipo de colaboradores.
- Motivar al equipo de colaboradores hacia la prevención de riesgos laborales.
- Ser modelo en cuanto al compromiso hacia la seguridad y salud en el trabajo.
- Hacer participar a los miembros de su equipo en la toma de decisiones ante los problemas relacionados con la seguridad y salud de su ámbito de trabajo con el objetivo de conseguir el compromiso de su equipo de colaboradores.
- Ante las emergencias y situaciones especiales de riesgos, reaccionar con rapidez y eficacia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué soy más, jefe o líder?

¿Trato de ser líder o jefe?

¿Qué puedo hacer para mejorar mi condición del líder con mis colaboradores en materia de seguridad y salud en el trabajo?

Competencia: Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas con capacidades complementarias que trabajan de una manera organizada y con responsabilidad mutua compartida para alcanzar unos objetivos comunes en relación a la seguridad y salud en el trabajo.

La competencia de un mando intermedio para trabajar en equipo es la disposición para colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia la obtención de los objetivos en materia de seguridad y salud de la empresa. En el trabajo compartido se enriquece la experiencia de sus integrantes y se produce un resultado mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

El mando intermedio que tiene esta competencia es capaz de integrarse en el grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos de prevención de riesgos laborales planteados. Toma las decisiones después de lograr un consenso valorando los puntos de vista y contribuciones de todos los miembros del equipo.

Asimismo, tiene habilidades sociales para relacionarse bien con los demás miembros de su equipo, así como en los diferentes niveles jerárquicos, tanto con sus subordinados como con sus superiores. Desarrolla un ambiente de trabajo que fortalece a los demás, respetando en todo momento a las personas que trabajan con él, brindando ánimo y espíritu en el equipo. Fomenta la interacción de todos y promueve la colaboración entre áreas y equipos de trabajo.

Aspectos clave a recordar

Para que se puedan alcanzar los objetivos en materia de seguridad y salud en el equipo de trabajo es importante que se produzca la "sinergia". La sinergia supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo.

$$2 + 2 = 5$$

Aspectos clave que deber recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de trabajo en equipo:

- La fuerza del equipo no reside en el número de personas, sino en la actitud y competencias de cada una de ellas.
- El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo.
- Se deben aceptar los conflictos como parte integral de la vida del equipo, focalizándolos como oportunidades de mejora en materia de seguridad y salud.
- El equipo de trabajo debe centrar su atención tanto en los aspectos relacionados con las personas que ejecutan la tarea como con la tarea misma y con los resultados obtenidos en materia de seguridad y salud.

Algunas conductas que implican la competencia de trabajo en equipo en los temas de prevención son los siguientes:

- Intercambiar información con los mandos intermedios de otros Departamentos de la empresa relacionados con procedimientos seguros, riesgos y medidas preventivas.
- Si los hubiera, con el servicio de prevención ajeno o con empresas contratistas intercambiar información y participar en el diseño y aplicación de métodos de trabajo seguros.
- Conseguir la cooperación del equipo para obtener un trabajo seguro y saludable, favoreciendo la confianza, el apoyo, la comunicación y la identificación de unos objetivos comunes.

Preguntas para la reflexión

En los diferentes equipos que participo ¿Qué puedo hacer para aumentar la cohesión del equipo?

¿Hay un claro objetivo común en mi equipo en materia de seguridad y salud?

¿Qué situaciones o condiciones actuales se dan en el equipo de trabajo que nos impiden trabajar como tal?

Competencia: Resolución de Conflictos

Un conflicto es una confrontación entre personas, acompañada de sentimientos fuertes causados por visiones y objetivos enfrentados, escasez de recursos o interferencia de una persona en el alcance de las metas de la otra parte. La competencia de resolución de conflictos en un mando intermedio va relacionada con la capacidad de gestionar conflictos mediante la identificación de las causas y resolución de los mismos evitando que se vuelvan a repetir y ayudando al aprendizaje de la organización.

En materia preventiva pueden surgir conflictos en los que alguna persona del equipo no quiera seguir las normas de prevención, conflicto de intereses con otros mandos, técnicos o representantes de los trabajadores en materia preventiva, o conflicto entre miembros del mismo equipo con efectos psicosociales negativos. El mando intermedio deberá resolver las diferencias de ideas u opiniones, apoyándose en la autoridad y compromiso con la prevención de riesgos, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar, evitando la manipulación o la imposición de soluciones.

Aspectos clave a recordar

La mala gestión del conflicto en materia preventiva en el equipo de trabajo creará nuevos conflictos, con un coste importante en el compromiso y la motivación hacia la prevención y, en lo que es más grave, en el aumento de la probabilidad de que se produzca un accidente.

Aspectos clave que debe recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de resolución de conflictos

- Las percepciones en relación a cómo se ven los riesgos laborales y sus medidas preventivas juegan un papel muy importante en la aparición de los conflictos.
- Evitar el conflicto relacionado con prevención de riesgos no hace que el problema desaparezca, todo lo contrario, puede llevar a un accidente de trabajo.
- Escuchar los motivos por los que un trabajador actúa de manera determinada es más importante que tomar una decisión inmediata.
- Existen cinco comportamientos posibles ante la resolución de un conflicto: competir, colaborar, evitarlo, acomodarse o llegar a un compromiso.

Preguntas para la reflexión

¿Afronto con seriedad los conflictos que se pueden dar en mi equipo en materia de prevención?

¿Tengo alguna metodología para afrontarlos?

¿Expongo claramente los argumentos en materia de seguridad y salud, explicando y “negociando” los comportamientos que se deben adoptar?

Competencia: Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

En el proceso de la motivación el sujeto evalúa su entorno y toma la decisión de movilizarse para lograr tal o cual cosa, siempre que eso traiga una recompensa asociada (o evite un estímulo negativo).

Veamos un ejemplo: una persona toma la decisión de no ponerse calzado de seguridad, aunque sabe del riesgo que ello implica, pero las molestias que le producen dicho calzado las evalúa como superiores a la probabilidad de tener una consecuencia negativa. En este ejemplo, el individuo no se sintió motivado a utilizar calzado de seguridad, dado que al evaluar incomodidad/consecuencias, la primera prevaleció. De la misma manera, otra persona podría perfectamente colocarse el calzado de seguridad gracias a una evaluación de las consecuencias de llevar calzado/consecuencias de no llevar calzado, en la que se valoró como más positiva la de llevar calzado.

Para que exista conducta segura la persona trabajadora debe conocer el modo de actuar y las medidas de protección, debe tener la habilidad para hacerlo y debe estar motivado, debe desear hacerlo. Sólo de este modo la conducta segura se podrá convertir en un hábito.

La competencia de motivación para un mando intermedio es la capacidad para crear un entorno adecuado de trabajo, condiciones y reconocimiento que permita que el trabajador sienta que se cubren sus necesidades siguiendo las normas de seguridad y salud.

Cuando una persona trabajadora está motivada dispone de un alto grado de moral; en la prevención, esta circunstancia representa un buen clima para la implantación de acciones preventivas y para que el trabajador sea guardián de su propia seguridad.

Aspectos clave que debe recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de motivación serán los siguientes:

- Hacer ver a los colaboradores los resultados positivos de prevención obtenidos con su colaboración.
- Manifestar elogios y aprecio, tras una observación del trabajo bien hecho.
- Dar sentido a la prevención incorporada al trabajo.
- Impulsar el constante afán de mejora en materia de prevención, haciéndola participativa.
- Comunicar las acciones inseguras que realizan los trabajadores para su corrección ofreciendo elogios cuando los hábitos seguros han sido adquiridos.
- Ayudar a su equipo a conseguir y mantener una actitud enérgica, planificando, organizando sus esfuerzos y manteniendo un espíritu de triunfo.

Aspectos clave a recordar

Para poder motivar a los colaboradores en materia de prevención, se le exige al mando una serie de responsabilidades: preocupación por la seguridad y salud del equipo a su cargo, dominio de sí mismo, ser justo premiando o sancionando, compromiso y dar un buen ejemplo.

Competencia: Comunicación

La competencia de comunicación en un mando intermedio consiste en la capacidad que posee de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en materia preventiva de forma efectiva.

Aspectos clave que debe recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de comunicación:

- Conocer el sistema de organización preventiva de la empresa.
- Saber transmitir con claridad a las personas trabajadoras información sobre las normas y procedimientos de trabajo seguros.
- Comprobar que dichas normas de prevención se han comprendido y aceptado.

- Tener en cuenta las aportaciones, recomendaciones, sugerencias en materia preventiva realizadas por los trabajadores.
- Transmitir información a los superiores y técnicos de prevención sobre aspectos relacionados con la prevención de riesgos en su equipo y área de trabajo (necesidades y recursos).

Aspectos clave a recordar

Un mando que pretenda tener éxito con sus colaboradores en la transmisión de un mensaje preventivo deberá conseguir que éste capte la atención, sea comprensible, se perciba como relevante, sea creíble y aceptable.

Preguntas para la reflexión

¿Considero que comunico correctamente los aspectos relacionados con la prevención de riesgos a mi equipo?
¿En qué aspectos considero que debería mejorar?
¿Tengo problemas al dar órdenes a mis colaboradores?



Competencia: Formación

La competencia de formación en un mando intermedio implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo en materia preventiva, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

El método usado comúnmente por muchos mandos intermedios para enseñar a sus trabajadores procedimientos de trabajo seguro es la formación en el puesto o a pie de máquina. Mediante este método el mando enseña a un trabajador las técnicas preventivas que requiere su puesto. Verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje en materia preventiva mediante la comprobación que hace del uso de máquinas, equipos y materiales. Nadie conoce mejor que el mando intermedio los conocimientos y habilidades necesarias en su área de trabajo, de modo que resulta natural que sea él quien se encargue de adiestrar a sus colaboradores.

Aspectos clave que debe recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de formación:

- Será fundamental dar información básica, instrucciones y orientación general en materia preventiva a todo el personal de nueva incorporación.
- Se debe estar atento en las oportunidades que se presentan diariamente para la mejora del desempeño en materia preventiva de alguno de los colaboradores.
- El mando debería observar continuamente el nivel de cumplimiento y resultados de su equipo de colaboradores en materia de prevención para planificar acciones de formación específicos.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio debe tener una especial sensibilidad con el personal de nueva incorporación, formándole e informándole de todo lo relacionado con su puesto de trabajo y la prevención de riesgos laborales.



Competencia: Autocontrol

La competencia de autocontrol en un mando intermedio es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés o presión. Asimismo, implica hacer frente a este tipo de demandas utilizando estrategias encaminadas a una mejor calidad de vida en el plano laboral.

El autocontrol emocional es un componente esencial en la inteligencia emocional. Para Daniel Goleman *"La habilidad para hacer una pausa y no actuar por el primer impulso se ha vuelto un aprendizaje crucial en nuestros días"*. Es importante resaltar que cuando nos referimos al autocontrol, no hablamos sólo de dominar y controlar nuestras emociones, sino fundamentalmente de manifestarlas o inhibirlas de una forma correcta.

Hay que señalar que la responsabilidad del mando sobre personas puede suponerle una importante fuente de estrés. Las investigaciones concluyen que un estilo de dirección tendente a la participación puede generar los siguientes factores estresores:

- Discrepancia entre el poder formal que otorga la empresa y el que realmente posee.
- Frustración por el desgaste constante que puede suponer ejercer el mando.
- Tensiones que producen la negativa a participar en la toma de decisiones de algunos trabajadores.
- Conflicto entre las exigencias de productividad y mantener un estilo de dirección respetuosa con los colaboradores.

Por ello el autocontrol se convierte en una competencia imprescindible para la gestión de aquellos aspectos individuales que influyen en el estrés.

Aspectos clave que debe recordar el mando intermedio para ejercer la competencia de autocontrol:

- El mando aprenderá a utilizar el lenguaje como regulador del estado de ánimo (autoinstrucciones).
- Controlará las respuestas fisiológicas de ansiedad que pueda sentir (relajación).
- Dará importancia a la expresión adecuada de las emociones en la comunicación con el resto de personas de la organización (equipo de colaboradores, compañeros, jefes, etc.).
- Utilizará descripciones y mensajes "yo" para expresar sus emociones, es decir, en primera persona se expresa al interlocutor lo que uno quiere, necesita o le preocupa.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio que tenga la capacidad de autocontrolarse reconocerá, controlará y dirigirá sus emociones en la dirección adecuada. Podrá mantenerse sereno y lúcido frente a situaciones críticas que pueden suceder durante el trabajo.



CONCEPTOS BÁSICOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

No sería posible hablar de Prevención si no se tuviesen en cuenta los “Principios de la Acción Preventiva” (Art. 15 LPRL). Estos principios establecen los pilares técnicos de la idea de prevención, y siguen una secuencia de prioridad lógica:

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona, en particular a lo que se refiere a la concepción de los puestos de trabajo, la elección de los equipos y métodos de trabajo y producción, tratando de atenuar de esta forma el trabajo monótono y repetitivo y reducir los efectos del mismo en la salud.
- Hay que tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Debe sustituirse lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Debe planificarse la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- Debe anteponerse la protección colectiva a la individual.
- El trabajador debe recibir las instrucciones pertinentes para el desempeño de sus funciones.
- Para encomendar las tareas, deben tenerse en cuenta las capacidades profesionales de los trabajadores en materia de seguridad y salud.
- Deben adoptarse las medidas necesarias a fin de garantizar que sólo los trabajadores que hayan recibido información suficiente y adecuada puedan acceder a las zonas de riesgo grave y específico.
- La efectividad de las medidas preventivas debe prever las distracciones o imprudencias no temerarias que pudiera cometer el trabajador.

¿Cuáles son los principios básicos de la prevención?

Como principios básicos de prevención de riesgos laborales pueden considerarse los siguientes diez puntos:

1. Todos los accidentes pueden y deben evitarse

En los lugares de trabajo siempre existen riesgos que son consecuencia de factores humanos, factores técnicos o la mezcla de ambos. Es lo que solemos llamar acciones inseguras, condiciones peligrosas o métodos inadecuados de trabajo. Es necesario controlar estas causas, ya que el número y naturaleza de estos riesgos es proporcional a los potenciales daños para la salud y/o materiales.

El objetivo que todo mando intermedio debe plantearse siempre es acercarse lo más posible a la consecución de cero accidentes.

Este objetivo requiere la planificación de las actividades y la valoración de sus resultados para poder actuar y corregir los posibles defectos en las siguientes planificaciones.

Controlando el riesgo se controla la probabilidad del accidente

Manteniendo el riesgo, la probabilidad de accidente depende de la suerte

2. El liderazgo de la dirección

La dirección es quien ejerce el poder responsable y también es quien puede integrar la gestión de la seguridad y la salud laboral en la estrategia general y en las demás políticas empresariales. Para esto, para poder implantar cualquier sistema de prevención de riesgos, es necesario el compromiso de toda la estructura jerárquica, desde la gerencia hasta el último jefe de línea.

La línea jerárquica y el mando intermedio son responsables de ejecutar la prevención; el departamento o servicio de prevención proporciona el correspondiente asesoramiento.

3. Los trabajadores son los verdaderos actores de la prevención

El trabajador es quien trabaja de manera segura o de manera no segura. Es quien tiene la obligación de llevar a la práctica las instrucciones que le proporciona el mando y cumplir las normas de seguridad. También es el receptor de los riesgos y quien sufre los daños.

Para combatir cualquier situación de desinterés o negligencia, es indispensable el trabajo en equipo.

4. Formación, información, participación y consulta

La formación y la información sobre los riesgos concretos del puesto de trabajo es indispensable para abordar los riesgos particulares, pero la prevención, para ser eficaz, necesita de un enfoque integral que produzca sinergia, y esto sólo se consigue mediante la participación y consulta de los trabajadores y sus representantes en un sistema diseñado y asumido por la dirección.

Si un trabajador no conoce los riesgos asociados a su trabajo, es muy difícil que pueda evitarlos.

5. El papel de los factores psicosociales

La prevención no puede reducirse simplemente a la evitación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, sino que hay que tener en cuenta los factores psicosociales y organizativos, como:

- Diseño ergonómico de tareas, equipos y entorno laboral.
- Tiempo de trabajo (pausas, días libres, vacaciones, etc.).
- Reducción del estrés, tanto físico como psicosocial.
- Todo un conjunto de mejoras organizativas proyectadas desde una perspectiva integral.

Esto comprende aspectos de la personalidad del trabajador que se traducen en la adecuación de las características del trabajo a las cualidades del trabajador, procurando suprimir las consecuencias negativas del trabajo repetitivo y monótono.

La finalidad de la prevención no es sólo prevenir accidentes o enfermedades, sino que tiene como objetivo el bienestar y la calidad de vida laboral.

6. El control de los riesgos es un buen negocio

Hay muchas razones para controlar los riesgos: evitar accidentes y enfermedades profesionales, la mejora de las condiciones de trabajo, el cumplimiento de la normativa, razones humanas, razones sociales, pero también hay razones económicas.

El control de los riesgos es un buen negocio porque las pérdidas económicas en lesiones y deterioros materiales son muy superiores al coste de las medidas de seguridad y de salud, con cuya aplicación se hubieran evitado.

7. Integración de la seguridad en todas las fases: diseño, producción y explotación

La prevención no tiene que ser algo complementario o suplementario a la actividad de la empresa, sino que tiene que integrarse en todas las fases, desde el diseño o proyecto hasta las fases de construcción, instalación, producción, explotación y venta. Es por este motivo que la prevención tiene un carácter pluridisciplinar, ya que en la implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos tienen que intervenir técnicos y mandos intermedios de todos los departamentos de la empresa, asesorados por los servicios de prevención.

Las cuestiones de seguridad han de ser integradas en las actividades productivas, de ahí el carácter pluridisciplinar de la prevención.

8. Todo accidente e incidente ha de ser investigado. Toda acción peligrosa y práctica insegura ha de ser inspeccionada y corregida

El accidente, cuando ocurre, es un trauma para la empresa, ya que puede sufrir graves pérdidas económicas y de imagen, pero todavía es peor para el trabajador que sufre el accidente. Es por ello que es imprescindible averiguar las causas que han producido el accidente para tomar las medidas correctoras necesarias para evitar que se pueda repetir. Pero no menos importante es investigar y averiguar también las causas de los incidentes, aunque no hayan provocado ningún accidente o pérdida, ni para la empresa ni para el trabajador, porque los incidentes encierran una alta probabilidad de que, si no se corrigen, lleguen a materializarse dichas pérdidas en algún momento.

Detectar las causas desencadenantes es fundamental para poder adoptar las medidas correctoras.

9. Normas de prevención y prácticas operativas

Es indudable que hay que conocer, cumplir y hacer cumplir las leyes y normativas en materia de seguridad, higiene y salud laboral, pero también hay que cumplir y hacer cumplir los procedimientos operativos y normativa interna implementada en la empresa, que habrán sido establecidos teniendo siempre en cuenta la seguridad, la higiene industrial, los aspectos ergonómicos, formación e información, autoprotección, emergencia y evacuación.

Las normas internas de la empresa tienen que ser claras, transparentes, orientadas a la prevención y de obligado cumplimiento.

10. Prevención y evolución continúa

Estamos en un entorno más dinámico que nunca, y la prevención tiene que adaptarse a los continuos cambios en los procesos productivos, maquinaria, herramientas, equipos, componentes, metodologías de trabajo, nuevos entornos y nuevas circunstancias. Todos estos cambios implican la aparición de nuevos riesgos que, en principio, pueden ser desconocidos, pero que haciendo los correspondientes análisis y evaluaciones se pueden identificar y corregir.

La prevención evoluciona con y junto a la evolución de la tecnología.



Glosario básico: conceptos de prevención

PREVENCIÓN: Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. La prevención debe estar integrada en la empresa a todos los niveles.

MEDIDA PREVENTIVA: Acción o disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.

RIESGO LABORAL: Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

DAÑOS DERIVADOS DEL TRABAJO: Enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.

RIESGO LABORAL GRAVE E INMINENTE: Aquél que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores.

PROCESOS, ACTIVIDADES, OPERACIONES, EQUIPOS O PRODUCTOS POTENCIALMENTE PELIGROSOS: Aquéllos que, en ausencia de medidas preventivas específicas, originen riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores que los desarrollan o utilizan.

EQUIPO DE TRABAJO: Cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizada en el trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO: Cualquier característica del trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPI): Cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

ACCIDENTE DE TRABAJO: Lesión corporal que el trabajador sufre con ocasión o a consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

INCIDENTE: Suceso que no ha producido pérdidas materiales ni personales, pero que, bajo circunstancias ligeramente diferentes, podría haber dado lugar a un accidente.

ENFERMEDAD PROFESIONAL: Todo deterioro paulatino de la salud producido por la exposición sistemática y repetitiva a un riesgo.

¿Cómo se puede organizar la prevención en la empresa?

Para la organización de la Prevención en la empresa es necesario que el modelo tenga las siguientes características:

- **Prevención científica e interdisciplinar.**
Existen riesgos de distinta índole y complejidad en la empresa, por lo que se requiere la participación de un conjunto de especialistas en las distintas disciplinas.
- **Prevención Integral**
Se deben hacer frente a todos los posibles riesgos que pudieran existir en la empresa, independientemente de la dificultad en abordarlos y el grado de importancia que suponen.
- **Prevención Integrada**
Las actividades preventivas en la empresa deben constituir una actuación más dentro de todas aquellas que tienen que realizarse en ella; debe ser una actuación coherente e interconectada con el resto de las actividades de la empresa y no constituirse en una actuación diferente al resto de sus actividades.
- **Prevención Participativa**
Que permita ejercitar a los trabajadores el derecho que la normativa laboral les concede en materia de información y formación sobre los riesgos existentes y las medidas preventivas adoptadas o por adoptar, así como los de participación y consulta.

Las cuatro disciplinas de la prevención:

Las actuaciones preventivas deben llevarse a cabo mediante las técnicas preventivas de: Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología y Medicina del Trabajo.

Las modalidades preventivas:

Las diferentes alternativas que tiene el empresario para gestionar la prevención son las siguientes:

1. Asumir personalmente esta actividad (art. 11 RD 39/97, modificado por el RD 337/2010)

Opción válida en empresas de hasta diez trabajadores y no pertenecientes al Anexo 1 del Reglamento de los Servicios de Prevención (actividades de riesgo elevado), así como en empresas de hasta 25 trabajadores si sólo cuentan con un centro de trabajo y su actividad no es peligrosa. Para poder asumir la prevención personalmente el empresario además tiene que desarrollar de forma habitual su actividad profesional en el centro de trabajo y tiene que tener la capacidad correspondiente a las funciones preventivas que va a desarrollar.

Hay que destacar que el empresario no podrá asumir las actividades de Vigilancia de la Salud, ni siquiera tratándose de un Médico del Trabajo, porque se produciría un conflicto con la confidencialidad de la información médica personal, que no debe ser conocida por el empresario (art. 22.4 LPRL).

2. Designar a uno o varios trabajadores (art. 12 y 13 RD 39/97)

Los trabajadores designados dispondrán de la formación en materia de prevención (Nivel básico, Nivel Intermedio o Nivel Superior) en función de la actividad y de las exigencias preventivas de la empresa.

Los trabajadores designados deben ser de plantilla (contratados laboralmente) y no se les exige dedicación exclusiva a la prevención de riesgos laborales.

3. Constituir un servicio de prevención propio (art. 14 y 15 RD 39/97)

Cuando la plantilla supere los 500 trabajadores esta opción será obligatoria (250 en caso de empresas de actividades pertenecientes al Anexo 1 del R.D. 39/1997).

El SPP debe asumir un mínimo de dos especialidades, pero se admite que esté formado por un solo técnico con dos especialidades, siempre que sea suficiente en función de las actividades de PRL a realizar. Estos trabajadores deben dedicarse exclusivamente a la PRL, ser trabajadores con contrato laboral y sólo pueden actuar para su empresa.

4. Constituir un servicio de prevención mancomunado

Consiste en la puesta en común de medios entre varias empresas para cubrir sus necesidades en PRL. Pueden hacerlo empresas que desarrollen actividades en un mismo centro de trabajo, edificio o centro comercial, polígono industrial o área geográfica limitada, o empresas pertenecientes a un mismo sector productivo o grupo empresarial.

Deben dedicarse en exclusiva a la PRL de las empresas que formen parte del SPM. Deben ser trabajadores con contrato laboral de alguna de las empresas, salvo el supuesto poco frecuente de que el SPM tuviera personalidad jurídica propia, en cuyo caso, serían contratados directamente por el SPM.

5. Concertar un Servicio de Prevención Ajeno (art. 16 RD 39/97)

Se concertarán aquellas disciplinas no asumidas mediante las opciones anteriores y se realizará con una entidad acreditada por la autoridad competente.

INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES Y ACTUACIÓN EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Pero cualquiera que sea la modalidad preventiva elegida, el mando intermedio debe realizar siempre un análisis de las condiciones de trabajo previo al inicio del mismo. Así, en el caso de encontrar algún problema de seguridad, se puede solucionar antes de que éste se convierta en un accidente.

No hay que olvidar que el control de las condiciones de seguridad debe ser continuo. Cualquier cambio en las mismas durante el trabajo puede causar un accidente. Por ello es importante realizar una observación de las tareas para impedir la realización de actos inseguros.

En caso de detectar algún fallo que pueda provocar un riesgo grave e inminente de accidente, el mando intermedio tiene la obligación de paralizar el trabajo y solucionar el problema, o avisar a quien corresponda para que lo haga. La labor del mando intermedio ante situaciones de emergencia es decisiva. Debe saber cómo actuar en caso de accidente o emergencia y debe disponer de los medios adecuados: botiquín de primeros auxilios, teléfono de emergencias, disponer siempre de un medio de comunicación, un vehículo para la posible evacuación del accidentado, etc.

En muchos casos es vital una atención inmediata del accidentado, lo más rápida y adecuada posible, con objeto de no agravar las lesiones producidas e incluso salvarle la vida. Existen unas consideraciones que hay que tener siempre en cuenta a la hora de socorrer a un accidentado: No perder los nervios. No mover al herido, al menos que sea necesario. Activar lo más rápidamente posible el Sistema de Emergencia.

Aplicar el método P. A. S., cuyas siglas nos indican las actuaciones básicas para atender a un accidentado:

- PROTEGER: Tanto al accidentado como a quien le socorra.
- AVISAR: A los servicios de emergencia.
- SOCORRER: Actuar sobre el accidentado hasta que lleguen los servicios sanitarios, de acuerdo a la formación recibida.

Esto se debe hacer especialmente en casos de pérdida de conciencia, parada cardiorrespiratoria o hemorragias. Si a pesar de las medidas preventivas previstas, ocurriera un accidente, la investigación del mismo es fundamental para evitar su repetición.

Si se oculta la existencia de algún accidente o incidente, por leve que éste haya sido, se estará impidiendo la detección de los fallos que lo provocaron. Entonces las causas seguirán estando presentes, sin corregirse, y el accidente podrá volverse a producir.

Es por ello que los mandos intermedios deben tener muy claro una serie de elementos:

- Se deben comunicar todos los accidentes e incidentes que se produzcan en el trabajo, incluidos los de subcontratistas o personal autónomo.
- La investigación no busca culpables, sino las causas que lo provocaron para corregir los fallos con el objetivo de prevenir su repetición.

La participación del mando es fundamental en la investigación, porque:

- Conoce al trabajador y las condiciones de trabajo.
- Sabe dónde y cómo obtener la información necesaria.

Existen unos check-list que pueden ayudar a realizar una primera investigación. Recomendamos su utilización para hacerla lo más completa posible. De cualquier manera habría que seguir estas pautas:

- ✓ Realizar la investigación de forma inmediata.
- ✓ Hacerla en el lugar donde ocurrió.
- ✓ Tratar de contestar a las siguientes preguntas:
 - ¿qué se ha producido?*
 - ¿cómo se ha producido?*
 - ¿por qué se ha producido?*

En caso de accidentes significativos, el servicio de prevención participará con el mando intermedio en la investigación.

La única consecuencia positiva que se puede extraer de un accidente es determinar las causas que lo provocaron, para establecer las medidas correctoras que eviten su repetición.

RECURSO PREVENTIVO

La reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales incorpora la figura del Recurso Preventivo. Éste debe estar presente de modo permanente en aquellas actividades o procesos que sean considerados como peligrosos o con riesgos especiales, hecho que ocurre habitualmente en muchos trabajos. En la mayoría de los casos, el recurso preventivo en las obras o actividades que realizamos suelen ser los mandos intermedios.

Es importante, pues, que conozcan cuáles son sus responsabilidades:

- ✓ **Vigilar el cumplimiento de las actividades preventivas**, conociendo los riesgos que existan y controlando que los métodos de trabajo sean seguros y adecuados al tipo de trabajo.
- ✓ **Comprobar la eficacia de las actividades preventivas** previstas en la planificación, así como la adecuación de tales actividades a los riesgos que pretenden prevenirse o a la aparición de riesgos no previstos y derivados de la situación que determina la necesidad de la presencia de los recursos preventivos.

Cuando, como resultado de la vigilancia, se observe ausencia, insuficiencia, falta de adecuación o un deficiente cumplimiento de las actividades preventivas, los mandos intermedios que ejerzan de recurso preventivo:

- ✓ Harán las indicaciones necesarias para el correcto e inmediato cumplimiento de las actividades preventivas (Estas indicaciones las darán a los trabajadores relacionados con el trabajo que se está realizando).
- ✓ Deberán poner tales circunstancias en conocimiento del empresario para que éste adopte las medidas necesarias para corregir las deficiencias observadas si éstas no hubieran sido aún subsanadas.

Cualquier comunicación a trabajador o a empresario es preferible hacerla por escrito para dejar constancia de la actuación realizada.

Para cumplir correctamente con estas responsabilidades es importante estar continuamente asesorado por los técnicos de prevención de la empresa, en quienes se puede encontrar la ayuda y los apoyos necesarios.



HERRAMIENTAS PARA EJERCER EL MANDO

¿Cómo liderar eficazmente un equipo de trabajo?

En la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa se necesita un tipo de líder que sepa comunicar y promover el compromiso de su equipo de trabajo hacia la seguridad y salud. Un mando que asuma su responsabilidad como representante de la Dirección de la seguridad en el trabajo que abarcará tanto la gestión (in gestionando) como la vigilancia (in vigilando).

Ejercer el liderazgo debe basarse en unas formas o estilo y apoyarse en unas competencias de comunicación, de resolución de conflictos, que podríamos resumirlas llamándolas sociales.

Ejercer el liderazgo en materia preventiva con su equipo implicará lo siguiente:

- El mando asume un compromiso con la seguridad y salud en el trabajo como valor primordial de su equipo de trabajo y comunica tal compromiso a sus colaboradores.
- El mando intermedio predica con el ejemplo y demuestra su integridad de su liderazgo.
- El mando fomenta que la prevención de riesgos laborales forme parte del estilo de trabajo del equipo.
- El mando contagia y anima a su equipo a la adquisición de la libertad de asumir voluntariamente y responsablemente la auto-gestión de la prevención-protección personal.

Mandos con poder y mandos con autoridad.

Los mandos intermedios disponen de dos elementos fundamentales para desarrollar el liderazgo, el poder y la autoridad. Es importante que un mando sepa combinar de una forma eficiente estos dos elementos para conseguir un auténtico liderazgo.

El **poder** que posee el mando le viene otorgado por la empresa u organización en la que trabaja. Formalmente ocupa una posición en el organigrama y tiene asignadas unas funciones y tareas concretas. El mando con poder puede utilizarlo para que los miembros de su equipo hagan las cosas “por las buenas o por las malas”.

El mando podría utilizar el “poder coercitivo”, que está basado en el miedo. Lo utilizaría, por ejemplo, amenazando o castigando a sus colaboradores por no seguir las normas de seguridad y salud.

El mando podría utilizar el “poder utilitario”, demostrándoles a sus colaboradores los beneficios que pueden obtener a través de él. En el ámbito de la prevención, el mando ofrecería algún tipo de prima o beneficio por el seguimiento de las normas de seguridad y salud de uno de sus colaboradores.

Ambas formas de poder, aunque son útiles en determinadas circunstancias, sabemos que tienen unos efectos secundarios. El poder coercitivo puede llevar a que los colaboradores hagan las cosas con un compromiso muy superficial y sólo cuando el mando está vigilando. El poder utilitario puede llevar que el colaborador sólo haga lo que tiene que hacer si hay "premio".

La **autoridad** está basada en el valor y credibilidad que da el equipo a su mando intermedio, por la que creen que las propuestas de su Jefe son sensatas, seguras y con menos riesgo. Esta autoridad el mando se la habrá labrado día a día y ganado en el transcurso del tiempo.

Aspectos clave a recordar

El poder jerárquico es el último recurso utilizable únicamente cuando la situación excepcional o la urgencia del asunto lo requieran.

Importancia de ejercer el liderazgo ascendente.

El líder en su rol facilitador es responsable del ejercicio del liderazgo descendente (dinamización del equipo de colaboradores) pero, igualmente, debe desarrollar otro papel posiblemente más problemático, pero de capital importancia para la consecución de sus objetivos y sinergias corporativas: el liderazgo ascendente. Este tipo de mando implica que, valiéndonos de un contexto democrático, debemos observar la necesidad de interacción-influencia con el nivel superior - gerencia.

Se trata de conocer para actuar en sintonía y, dado el caso, influenciar en decisiones que se consideren necesarias, frente a problemas - necesidades de actuación de su propio ámbito de gestión, entre ellas las del ámbito de la prevención. Las comunicaciones verticales y ascendentes vinculan los contactos e informaciones. Hay que mantener una constante visión crítica de todo cuanto afecta dinámica o potencialmente, para planificar de forma realista y eficiente.



Estilos de dirección

La configuración de un estilo de mando ideal ha constituido para muchos investigadores que trabajan en la dirección de recursos humanos, uno de los objetivos más importantes de las últimas décadas.

La mayoría de los estudios realizados por los expertos confirman de una manera evidente que no hay un único estilo de dirección óptimo y válido para cualquier situación. Los directivos y mandos que han triunfado en las organizaciones han sido aquéllos que han sabido adaptar su comportamiento a las circunstancias de la situación propia y particular de cada caso.

En este Manual pretendemos realizar una breve mención a las investigaciones más importantes que se han realizado en el estudio del liderazgo para posteriormente centrarnos en el que desde nuestro punto de vista es el más claro y aplicable en materia de prevención de riesgos laborales.

Uno de los modelos de liderazgo más conocidos y aceptados es el que establece que las distintas formas de dirección pueden agruparse en cinco grandes estilos:

- Autoritario
- Paternalista
- Laissez-faire
- Burocrático
- Democrático

Autoritario.

Se caracteriza por lo siguiente:

- Concede mayor atención a las necesidades de la tarea y descuida las necesidades de los miembros del equipo. Para conseguir cumplir con los objetivos de prevención utilizaría la disciplina y una dirección firme.
- Considera a los miembros del equipo, en cierta medida, como elementos que cumplen el objetivo de la forma fijada por las órdenes del mando.
- La principal exigencia que haría el mando consigo mismo sería energía y firmeza.

Resultados:

- Reacciones de frustración e irritación.
- Comportamientos relacionados con el desinterés, apatía, abandono.
- Comportamiento sumiso ante el mando y mala relación de los miembros del grupo entre sí.

Paternalista.

Se caracteriza por lo siguiente:

- Se da prioridad a los intereses personales sobre los de la empresa.
- Los mandos son los que toman las decisiones sin que los miembros del grupo tengan posibilidad de participar.
- Establece una actitud protectora con los miembros del equipo.
- Aunque pueda realizar consultas sobre temas de prevención, al final es el trabajador el que toma la decisión.

Resultados:

- Las personas que están bajo este tipo de liderazgo asumen actitudes y conductas infantiles.

Laissez-Faire.

Se caracteriza por lo siguiente:

- El mando facilita la información que es necesaria para trabajar con seguridad y salud, pero no hace ningún tipo de seguimiento de su cumplimiento.
- Las decisiones sobre planificación, organización y ejecución en materia preventiva las deja en manos del equipo.
- El mando no toma parte en la ejecución de actividades preventivas, no realiza control o evaluaciones y en caso de que haya algún nuevo riesgo o incidente, deja al grupo que tome la decisión de la medida correctora.

Resultados:

- Las personas que están bajo este tipo de liderazgo tienen un nivel bajo de cumplimiento de los objetivos y de productividad.
- Existe una tendencia a que haya tensión y rivalidad entre sus miembros.
- Se crea un ambiente caótico y de desorganización por falta de dirección.

Aspectos clave a recordar

Puede suceder que un mando intermedio tienda a practicar dos estilos de dirección antagónicos: el exigente o autocrático respecto al trabajo y el Laissez-Faire o "dejar hacer" en relación con la seguridad y salud, cuando en caso de practicar un estilo doble o híbrido debería ser al contrario: la máxima exigencia debería de ser respecto a la seguridad y salud.

Burocrático.

Se caracteriza por lo siguiente:

- El mando busca la eficiencia en materia de seguridad y salud dando más importancia a los objetivos formales que a los reales.
- Existe una relación rígida entre el mando intermedio y los trabajadores.
- Falta de consideración al factor humano, sin tener en cuenta la parte psicosocial de la prevención.
- El mando aumenta el control, la jerarquización y las normas.

Resultados:

- El alto nivel de jerarquización dificulta la comunicación.
- Se crean unas relaciones en las que las reglas prevalecen sobre la persona, lo que provoca ineficacia e insatisfacción.

Democrático.

Se caracteriza por lo siguiente:

- El mando trata de llegar a un acuerdo en materia preventiva con el equipo de colaboradores para una mejor gestión de la prevención de riesgos.
- Se establecen reuniones para analizar los obstáculos y progresos en materia preventiva.
- Se comparte la responsabilidad de los trabajos mediante la consulta y la toma de decisiones.

Resultados:

- Mejora el cumplimiento por parte de los trabajadores de los objetivos en materia preventiva.
- Se desarrolla una conciencia de grupo relativamente fuerte, que afecta al trabajo en equipo en cuanto a satisfacción, producción, calidad, motivación y compromiso hacia la prevención de riesgos.



Investigación sobre liderazgo

El liderazgo como conducta. Teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton.

Blake y Mouton han elaborado una teoría sobre los estilos de dirección basada en dos dimensiones que se establecen en función de la conducta del líder:

- Interés por el control de las personas
- Interés por el control de las tareas

Estas dimensiones sirven para diferenciar cinco estilos, las características de los cuales se indican en la Figura:



- **Estilo 9.1.** La preocupación central del mando intermedio es la de la realización de la tarea, sin tener en cuenta las relaciones interpersonales. En este caso tiende a ser un estilo de mando autoritario.
- **Estilo 1.1.** El mando intermedio se preocupa poco de las tareas y personas. Se limita a transmitir información a los empleados. Con este estilo la probabilidad de accidente aumenta ya que el mando no ejerce realmente su función y se “desconecta” de los aspectos preventivos, productivos y emocionales del equipo.
- **Estilo 1.9.** El mando intermedio se interesa por las personas, pero se preocupa poco por la tarea, con lo cual la producción puede resultar insuficiente y con riesgo de accidente alto.
- **Estilo 5.5.** El mando intermedio da tanta importancia a las personas como a las tareas, pero no aspira a obtener los mejores resultados.
- **Estilo 9.9.** El mando intermedio muestra un máximo interés por las personas y por el cumplimiento de los objetivos. Para los investigadores es el mejor estilo. Desde el punto de vista de la prevención permite tener en cuenta la percepción del riesgos de los expertos en prevención pero también la que poseen los trabajadores. Desde esa posición se intentará llegar a una visión común sobre los riesgos y las medidas preventivas de los diferentes puestos de trabajo.

El liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard

Esta teoría se basa en la interacción entre la cantidad de dirección o conducta hacia la tarea que ofrece un líder, la cantidad de apoyo socioemocional o conducta hacia la relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestra la persona subordinada para desarrollar una función.

Estos investigadores definieron la madurez como la capacidad y voluntad de las personas para orientar su conducta en relación con una tarea específica que han de llevar a cabo.

La madurez tiene dos dimensiones:

- **Laboral**

Implica experiencia previa, conocimientos del trabajo y capacidad para cumplir con los objetivos. En el ámbito de la prevención se trataría de los conocimientos que tiene el trabajador sobre los riesgos asociados a su puesto de trabajo y sobre el uso que debe hacer de los diferentes sistemas y medios de prevención de riesgos.

- **Psicológica**

Implica la voluntad y motivación que tiene el trabajador por hacer una tarea sin necesidad de estímulos externos.

En el ámbito de la prevención se trataría de si la persona está motivada hacia las acciones que hay que realizar en materia de prevención de riesgos laborales en su puesto de trabajo.



SÍ, TÚ
PUEDES

Las variables de madurez se tienen que considerar en relación a una tarea concreta a cumplir. Por ello sería incorrecto afirmar que un individuo o grupo sea “maduro” o “inmaduro” completamente. Las personas se comportarán de manera diferente en función de la tarea a realizar.

Por ejemplo, un operario de la construcción puede ser maduro a la hora de realizar trabajos en altura, pero que no muestre la misma madurez cuando se trata de realizar trabajos al mismo nivel.

Los autores establecen cuatro niveles de madurez:

- **M1.** Es el nivel más bajo de la madurez laboral y psicológica. El trabajador no sabe y no quiere realizar la tarea. En este caso el trabajador desconoce los riesgos asociados a su puesto de trabajo y tampoco está interesado en practicar la prevención.
- **M2.** En el nivel siguiente, que va de madurez baja a una moderada. En este caso el trabajador posee una madurez psicológica elevada, pero escasa madurez laboral. Estaría interesado en actuar de forma segura pero no sabría cómo.
- **M3.** En este caso hablamos de un nivel que va de moderado a alto. La madurez psicológica es escasa, pero la madurez laboral es elevada. El trabajador sabe muy bien lo que debe hacer desde la seguridad y salud en el trabajo pero no desea hacerlo.
- **M4.** Para este caso hablamos del nivel superior de madurez. Tanto la madurez psicológica como la laboral están a un nivel elevado. El trabajador no sólo sabe lo que tiene que hacer para trabajar con seguridad y salud, también lo hace.

A cada uno de los cuatro niveles de madurez corresponden una serie de estilos de dirección. Estos estilos de dirección surgen de la combinación de las dos dimensiones de las que hablábamos en el apartado anterior con la Malla Gerencial. Estas dos dimensiones son:

- Conductas dirigidas a la tarea
- Conductas dirigidas a la relación

Los cuatro estilos de dirección son los siguientes:

- Autoritario
- Persuasivo
- Participativo
- Delegativo

Como veremos, esta clasificación se corresponde, en gran parte, con los estilos que vimos antes; es decir, que los dos enfoques no entran en contradicción entre sí.

Siguiendo los planteamientos de Hersey y Blanchard, en los puntos siguientes vemos de forma muy esquemática tres aspectos básicos de cada uno de los cuatro estilos señalados por ellos, es decir:

- a) Es qué consiste cada estilo.
- b) Cómo se aplica en la práctica.
- c) En qué situaciones se debe aplicar cada uno de los estilos.

Estilo Autoritario

¿En qué consiste?

El mando intermedio instruye con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas y las normas de seguridad y salud. Vigila muy de cerca lo que ocurre. Detecta y señala a las personas responsables los rendimientos inadecuados y las conductas de seguridad y salud inadecuadas. Se preocupa por aclarar, de una forma muy específica, lo que se espera que haga el colaborador.

¿Cómo se aplica en la práctica?

- Ser muy claro y específico en cuanto a las normas y procedimientos de seguridad y salud.
- Instruir ampliamente y con todo lujo de detalles (qué han de hacer, cuándo y dónde en materia preventiva)
- Desarrollar en el personal, fundamentalmente, habilidades técnicas.
- Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
- Disciplinar cuando se produzca algún incumplimiento en materia preventiva.
- Señalar los errores o conductas de riesgos y también el buen trabajo realizado.
- Ser considerado pero firme.

¿En qué situaciones se debe aplicar?

El estilo autoritario es aplicable con individuos o grupos de nivel de **Madurez 1**.

Este tipo de individuos o grupos no son capaces de aplicar las técnicas preventivas y les falta voluntad y decisión para aprenderlas.

Este estilo es especialmente válido cuando se trabaja con personal “novato” o cuando se trata de reorientar a un equipo de trabajo, cuya disciplina, rendimiento y control en materia preventiva se ha descuidado durante un largo periodo de tiempo.

Estilo Persuasivo

¿En qué consiste?

El mando intermedio da gran importancia a la comunicación e invierte grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus colaboradores. Se le presenta especial atención al cumplimiento de las normas de prevención y los miembros del equipo son escuchados para conocer su percepción y puntos de vista.

¿Cómo se aplica en la práctica?

- Dedicar suficiente tiempo a cada miembro del equipo para que comprendan y acepten las normas de seguridad y salud.
- Identificar aquellos obstáculos que declara el colaborador para cumplir con las normas de seguridad y salud.
- Orientar y dirigir, constantemente, cada vez que sea necesario.
- Controlar el cumplimiento en materia preventiva por medio del uso de estándares.
- Disciplinar sólo para mantener el cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
- Recompensar todas aquellas conductas que van en la dirección del cumplimiento de los objetivos de seguridad y salud.

¿En qué situaciones se debe aplicar?

El estilo Persuadir es aplicable con individuos o grupos de nivel de **Madurez 2**.

Este tipo de estilo será útil con individuos o grupos más maduros, que poseen ciertos conocimientos y habilidades básicas en materia preventiva, pero que todavía tienen mucho que aprender. Este estilo se adapta bien con individuos o grupos que tienen buena disposición para todavía necesitan ampliar sus conocimientos y habilidades preventivas.

Estilo Participativo

¿En qué consiste?

El mando intermedio se centra en cultivar y desarrollar una buena comunicación y facilitar que los miembros del equipo practiquen las normas de seguridad y salud. Desarrolla activamente las relaciones personales y fomenta la participación y el intercambio de visiones en los temas relacionados con la prevención con el objetivo de motivar hacia la misma. Las conductas centradas en la tarea se mantienen a niveles mínimos. Los mandos intermedios estimulan a sus colaboradores para que expresen formas en la que creen que pueden mejorar la prevención de riesgos laborales en su sección y en el conjunto de la empresa.

¿Cómo se aplica en la práctica?

- Establecer un sistema de comunicación en dos direcciones para identificar los motivos por los que no se siguen las normas de seguridad y salud.
- Comprender los motivos por los que no se siguen las normas de seguridad y salud.
- Estimular las opiniones y feedback en materia preventiva.
- Llegar a un acuerdo con en que ambas partes para mantener la seguridad y salud como una prioridad en el trabajo.
- Limitar las instrucciones y el control en la forma en que deben trabajar seguros.

¿En qué situaciones se debe aplicar?

El estilo Participativo es aplicable con individuos o grupos de nivel de **Madurez 3**.

Estos grupos o personas poseen un gran nivel de conocimiento y habilidades en cuanto a la aplicación de las normas de seguridad y salud en el trabajo. La eficacia del mando consistirá en que mediante la aplicación de este estilo, los colaboradores estén dispuestos a aceptar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud y que mantengan un alto nivel de compromiso con la cultura preventiva.

Estilo Delegativo

¿En qué consiste?

El mando intermedio se caracteriza por dejar a los miembros de su equipo que trabajen sin que dicho mando controle o dirija las acciones en materia de seguridad y salud. Tampoco establece una relación continúa aunque no deja de haber nunca relación. Son los propios trabajadores que autocontrolan sus trabajos en materia preventiva.

¿Cómo se aplica en la práctica?

- Dar apoyo cuando lo solicita algún miembro del equipo.
- A menos que sea claramente necesario, evitar interferir en las actividades preventivas que lleva a cabo el equipo.
- Responder con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo del grupo.

¿En qué situaciones se debe aplicar?

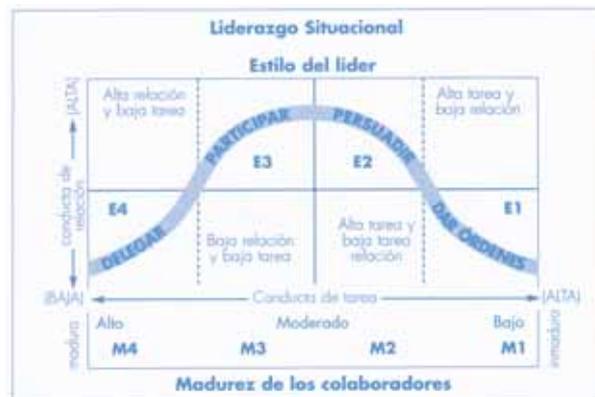
El estilo Delegativo es aplicable con individuos o grupos de nivel de **Madurez 4**.

Será útil con grupos e individuos que han alcanzado un alto nivel de conocimiento y habilidad en materia preventiva de sus tareas y trabajos habituales. También están dispuestos y convencidos en la aplicación de todas las energías y medios en los objetivos preventivos. El estilo es apropiado para dirigir colaboradores competentes, que tienen una actitud responsable y positiva hacia su seguridad y salud y hacia la empresa.

Para determinar el estilo de liderazgo adecuado a cada situación, el mando intermedio debe conocer antes:

- El nivel de madurez del individuo o grupo.
- El tipo de tarea concreta a realizar.

Una vez el mando ha identificado el nivel de madurez, podrá determinar el estilo de liderazgo con una más alta probabilidad de éxito.



Aspectos clave a recordar

Es importante recordar que la madurez psicológica y laboral se considerará solamente en relación con una tarea de prevención específica a ejecutar. Es decir, el individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas variarán su grado de madurez dependiendo de la tarea específica a realizar y el objetivo a conseguir.

Otras cuestiones a tener en cuenta en el mando intermedio eficaz

Competencias del liderazgo ante el estrés laboral.

El mando intermedio puede ser una importante fuente de estrés por la utilización de estilos de liderazgo ineficaces. Los miembros del equipo esperan del mando:

- Habilidades humanas (saber escuchar, empatizar, etc.)
- Habilidades técnicas y de gestión (planificar, coordinador, controlar, etc.)
- Habilidades personales (control de sus emociones)

La falta de estas habilidades junto a la creación por parte del mismo mando de posibles agravios comparativos y su delicado rol de transmisor de decisiones de la dirección que en ocasiones son “impopulares”, pueden llevar a los miembros de su equipo a sufrir estrés.

Los estudios indican que el mando que puede ser fuente de estrés también puede ser un amortiguador del mismo y una importante fuente de apoyo social. Investigaciones como las de McLean señalan que el apoyo social derivado de la cohesión del grupo, la confianza personal y la simpatía hacia el mando se relacionan con una menor percepción de estrés en el trabajo y una mejor salud.

Los mandos intermedios son el primer nivel de interlocución en la gestión de personas mediante tareas tales como:

- Información y formación
- Distribución de cargas de trabajo
- Evaluación y reconocimiento del trabajo
- Resolución de conflictos y toma de decisiones operativas
- Favoreciendo la toma de decisiones conjunta
- Etc.

Por todo lo comentado, el colectivo de mandos intermedios tiene que considerarse fundamental para la gestión de los riesgos psicosociales que puede sufrir el equipo que dirige.

- Queda claro que algunas condiciones de riesgo pueden estar asociadas a los estilos de mando.
- Queda claro su papel relevante como elemento clave del control de los estresores psicosociales en los que se puede ver afectado su equipo.

Diferencia entre un jefe y un líder.

- Mientras el líder percibe y promueve la necesidad de cambio en temas relacionados con la prevención, el jefe es alguien que hace hacer lo que los otros le exigen (empresario, directivo, técnico de prevención, autoridad laboral, etc.)
- El jefe es más bien un gestor de “problemas” de prevención mientras que el líder lo es de oportunidades para la mejora de la prevención.
- El líder está centrado en el largo plazo, el jefe lo hace en el corto.

Acciones a evitar en el liderazgo hacia la prevención.

En muchas ocasiones el mando se puede olvidar exactamente de lo que se trata el liderazgo para convertirlo en una forma de conseguir las simpatías de sus colaboradores mediante acciones populistas que no necesariamente repercuten en el objetivo final de la seguridad y salud en el trabajo.

Estas acciones podrían ser las siguientes:

- Querer “agradar” siempre a su grupo de colaboradores flexibilizando en determinadas exigencias relacionadas con la seguridad y salud de su equipo.
- Querer estar bien siempre con todos.
- Pretender no tener personas que estén en contra de su gestión o decisiones.
- Estar “bloqueado” por la pérdida de popularidad por exigir determinados cumplimientos.
- Tratar más de “parecer” que “ser”.

El factor humano y la percepción del riesgo.

El mando intermedio debe ser consciente de que para comunicarse con efectividad es preciso que comprenda la realidad que percibe su colaborador o subordinado.

Los comportamientos de los trabajadores son resultado básicamente de la interrelación de unas determinadas actitudes y de unos determinados contextos laborales.

Las actitudes se pueden considerar como una especie de esquema mental, algunos lo comparan a unas “gafas”, desde las cuales el individuo percibe e interpreta el mundo.

Los esquemas mentales están compuestos por conocimientos y sentimientos que las personas van incorporando a través de la experiencia a lo largo de su vida.

En el ámbito de la prevención se pueden dar dos tipos de actitudes:

- Actitudes erróneas: son las que favorecen una predisposición a arriesgarse.
- Actitudes correctas: son las que son favorables a no correr riesgos y a seguir unos procedimientos preventivos.

Puede suceder que los criterios que utilizan los especialistas en prevención (sea el técnico de prevención del Servicio de Prevención Propio o Ajeno de la empresa) no coincidan con los criterios de sentido común que hace servir el trabajador que interpreta la realidad.

Será importante que el mando intermedio tenga en cuenta los siguientes factores:

- **Identificar actos inseguros.** Mediante la observación se comprobará la existencia de actos inseguros.
- **Consciencia del riesgo.** El trabajador puede realizar actos inseguros de forma consciente o inconsciente. Si lo hiciera de **forma inconsciente** se debería a que no percibe la realidad igual que el técnico de prevención. Se trataría de un problema de actitudes, centrado básicamente en aspectos relacionados con el conocimiento. El hacerlo de **manera consciente** significaría que el trabajador percibe e interpreta los riesgos igual que el técnico de prevención, pero que, a pesar de ello, decide no hacer uso de los medios preventivos que se le han propuesto. Se trataría de un problema que tiene su origen en el sistema de relaciones sociales de la empresa y los aspectos emocionales de las actitudes.

Para el caso de los trabajadores que realizan actos inseguros de manera inconsciente las técnicas de intervención serán de tipo informativo y formativo.

El problema para la empresa y para el mando intermedio es cuando el trabajador siendo consciente de los riesgos que asume sigue realizando conductas arriesgadas. Posibles motivos de ese rechazo podrían ser:

- Relaciones con la dirección, con el mando, con los compañeros, etc.
- El clima de la organización:
 - Importancia percibida de los programas de formación en seguridad y salud.
 - Actitudes percibidas de la Dirección de la empresa hacia la seguridad y salud.
 - Efectos percibidos de las conductas de seguridad y salud sobre el desempeño (incentivos, promociones, etc.)
 - Estatus percibido del Servicio de Prevención de riesgos laborales y los técnicos de prevención, del Comité de Seguridad y Salud.

El trabajador podrá percibir factores relacionados con lo emocional o afectivo como pueden ser sensación de justicia o injusticia, agravios comparativos, legitimidad, incoherencia, etc.

Algunos serían:

- El mando intermedio/Dirección exige unos procedimientos preventivos a sus colaboradores y éstos no le otorgan legitimidad para ello.
- El mando intermedio/Dirección exige de manera categórica el cumplimiento de los procedimientos sin posibilidad de participar o exponer otras alternativas.
- El mando intermedio/Dirección no cumple con los compromisos adquiridos con sus colaboradores.

- Los colaboradores rechazan las normas de seguridad y salud indicadas por el mando intermedio/Dirección ya que perciben que éste no se las cree.
- El grupo informal o algún grupo de referencia está en contra de las normas de seguridad y salud establecidas por la Dirección de la empresa.
- Dentro de los procedimientos de actuación en seguridad y salud se rechaza la utilización de equipos de protección individual ya que se consideran incómodos con un diseño inadecuado.



¿Cómo motivar a los equipos hacia la prevención?

El mando intermedio del siglo XXI no sólo debe preocuparse de los problemas técnicos que afectan a su equipo o sección, sino que también debe dedicar más tiempo a atender las demandas y a resolver los problemas de sus colaboradores.

Esta situación nos lleva a la convicción de que la habilidad de gestionar la motivación del equipo constituye una de las principales competencias en las que debe estar capacitado todo mando que dirija personas.

Una persona motivada se caracteriza por su esfuerzo, perseverancia y dinamismo. En el caso concreto de la empresa, motivación es la voluntad de hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización. Desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales, sería el esfuerzo que imprime el trabajador a la hora de alcanzar los objetivos en materia de seguridad y salud.

En definitiva, podríamos definir la motivación como una fuerza interna que se manifiesta por medio de la conducta o un comportamiento determinado con la finalidad de lograr un objetivo. Las personas actúan en una dirección cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales:

- La persona sabe cómo actuar (sabe)
- La persona tiene la posibilidad (puede)
- La persona quiere realmente hacerlo (quiere)

La motivación es el instrumento más adecuado que tiene el mando intermedio para resolver el problema del no querer seguir las normas de seguridad y salud en el trabajo. La formación se ocuparía del “no saber”, y del “no poder” se encargaría la organización por poder dotar de recursos (maquinaria, tiempo, etc.). La máxima preocupación de la empresa y particularmente del mando, deberá ser crear el marco adecuado para que sea el propio trabajador quien busque su propia motivación que le lleva a actuar y a seguir las normas preventivas, y que ello le cree una amplia satisfacción.

Comprender la Motivación humana

Antes de entrar en las técnicas más efectivas para motivar al equipo para que sigan las normas de seguridad y salud, vamos a realizar un breve repaso a las investigaciones más importantes sobre la conducta humana que intentan averiguar lo que motiva a las personas tanto en el trabajo como en la vida personal.

Un mando intermedio que sea capaz de reconocer y satisfacer las motivaciones de su equipo obtendrá los mejores resultados.



Maslow

Abraham Maslow consideraba que las necesidades humanas se podían agrupar de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas, primarias o vitales
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de afiliación o pertenencia
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

En los trabajos de Maslow las necesidades se presentan de forma jerarquizada según el orden que se han expuesto; comenzando por las necesidades primarias y terminando por la autorrealización. Esto significaría que las personas buscan satisfacer en primer lugar sus necesidades primarias o vitales, tales como comer, beber o descansar.

Una vez satisfechas las necesidades primarias, desaparece o disminuye temporalmente el impulso por satisfacerlas y aparecen las necesidades siguientes, que, en este caso, son la seguridad, como por ejemplo: todas aquellas cosas que aportan un mínimo de seguridad de supervivencia.

Después aparecen las necesidades de afiliación que no son otra cosa que el deseo de pertenecer y ser aceptado por diferentes grupos humanos; el deseo de relacionarnos con nuestros semejantes.

Una vez satisfechas las necesidades primarias, de seguridad y afiliación, entonces surgen las de estima, que se expresan por el deseo de ser reconocido y valorado por los demás (familia, amigos, jefes, colaboradores...).



Las investigaciones de Maslow aplicadas al mundo de la empresa inciden en que un individuo que colabora en una organización busca satisfacer esas necesidades a través de diferentes medios, tales como el salario y las condiciones de trabajo (fisiológicas y seguridad), el pertenecer a un equipo de trabajo (afiliación), así como también el valor y reconocimiento que recibe de sus superiores y compañeros (estima). También satisface sus necesidades de autorrealización al desempeñar su trabajo, siempre y cuando el individuo esté bien ubicado en su puesto, de acuerdo con su personalidad, intereses, conocimientos y habilidades.

¿Es posible trasladar esta teoría a la seguridad y salud laboral?

La motivación preventiva del trabajador, ¿podría estar en función de una serie de etapas que han de ser satisfechas?; ¿Pretendemos motivar una conducta segura sin antes habernos percatado de que el trabajador necesita haber cubierto otras necesidades preventivas?

Si trasladamos esta pirámide de las necesidades a la prevención de riesgos laborales podemos decir que las necesidades del trabajador en relación a la seguridad y salud laboral son las siguientes:

- 1ª- La etapa básica, necesidad de **percepción** del riesgo. La **información** del mismo tiene un papel crucial y el formato que tiene esta información, la evaluación de riesgos, es imprescindible.
- 2ª- Una vez cubierta la etapa básica, la necesidad de distinción de los riesgos: seguridad objetiva. El **procesamiento** de la **información** derivado de la percepción será sólido y sin sesgos cuanto mayor sea la formación relativa a la seguridad y salud.

3ª- Necesidad de una **actitud** positiva frente al riesgo. Se hace imprescindible una motivación, sensibilización y concienciación. El trabajador no es un "ente" aislado. Necesita relacionarse y en esta interrelación debe surgir el interés por la prevención de los riesgos laborales.

4ª- La necesidad de **reconocimiento y reforzamiento** de conductas seguras. No sólo la recriminación de conductas de riesgo.

5ª- Quinta y última, sentir la seguridad como algo propio. Sentir la **necesidad** de ser informado, formado, sensibilizado, reforzado.

Al igual que sucede en la teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow, en este caso si una de las necesidades anteriores se ve insatisfecha, el trabajador insistirá en cubrir tal requerimiento. ¿Cómo? De manera directa, por ejemplo, reclamando información y formación en prevención. De manera indirecta, por ejemplo, cuando sufre una lesión o incidente. La información que nos traslada el trabajador al sufrir un accidente es que no se han cubierto las necesidades anteriores, y la "pirámide" se ve desestabilizada.

Por tanto, no se podrá pedir al trabajador que sienta la seguridad laboral como propia si antes el mando intermedio y la Dirección de la empresa no han sido capaces de garantizar (1) **información** sobre el riesgo objeto de prevención, (2) **formación** en la prevención del riesgo (3) **actitud** favorable hacia las medidas preventivas frente al riesgo, (4) reconocimiento y **reforzamiento** de las conductas seguras...



Herzberg

El psicólogo F. Herzberg desarrolló una teoría de "dos factores" basada en la existencia de "motivadores" y "factores de higiene". Estos últimos son las necesidades humanas. Por sí mismas no motivan, pero no cubrirlos provoca insatisfacción.

Los factores de higiene o de mantenimiento son aquéllos ligados a la subsistencia, la seguridad en el trabajo y sentirse a gusto en un grupo.

Los factores motivantes son aquéllos que impulsan a la persona a alcanzar sus logros. Son los que el mando intermedio debe proporcionar dentro de sus posibilidades para que su grupo de colaboradores esté satisfecho. Son elementos motivadores la participación en el plan de trabajo, la oportunidad de realizar tareas interesantes, el reconocimiento de los jefes por el trabajo realizado, desarrollarse y promocionar.

Herzberg hace notar que no está en la mano del mando intermedio la posibilidad de controlar los factores “higiénicos”. Son las situaciones contractuales y las decisiones de la alta dirección quienes canalizan tales factores. En cambio, el supervisor sí puede actuar de manera más directa en varios de los factores motivacionales.

DETERMINAR NECESIDADES BASICAS DEL TRABAJO	
FACTORES DE HIGIENE	DEFINICIONES
SALARIO	Incluyen el salario básico y los complementos.
CONDICIONES DE TRABAJO	Incluyen el horario laboral, condiciones de seguridad y salud, instalaciones, equipos proporcionados.
POLITICAS DE EMPRESA	La política de la empresa son las normas y reglamentos que rigen tanto para los empleados como para los empresarios.
ESTABILIDAD DEL PUESTO	El grado de confianza del empleado con respecto a su continuidad en el trabajo.
GESTION DE LOS JEFES	El nivel y tipo de control que ejerce el mando sobre el trabajo y el trabajador.
AMBIENTE DE TRABAJO CON LOS COMPAÑEROS	El nivel y el tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral del individuo.

INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	
FACTORES DE HIGIENE	DEFINICIONES
LOGRO	Alcanzar o sobrepasar los objetivos de una tarea es muy importante porque el impulso humano de “avanzar y progresar” es uno de los motivadores más poderosos y una gran fuente de satisfacción.
RECONOCIMIENTO	Que los mandos intermedios reconozcan los logros de sus colaboradores es motivador porque ayuda a aumentar la propia estima. Muchos miembros del personal pueden considerar el reconocimiento como una recompensa en sí misma.
INTERES POR EL TRABAJO	Una tarea que proporciona satisfacción a los individuos proporciona un mayor impulso motivador que una desalentadora. Dentro de lo posible, las responsabilidades deben adaptarse a los intereses de los individuos.
RESPONSABILIDAD	Poder tomar decisiones sobre las cosas del trabajo que a uno le afectan o incrementar la autoridad ayudan a aumentar la motivación y son grandes motivadores.
PROGRESO	Mediante la formación profesional o la promoción llevan al trabajador a tener sensación de progreso.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

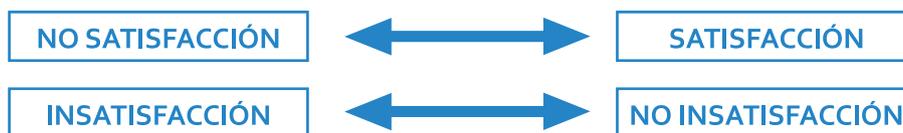
La satisfacción en el puesto de trabajo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del puesto que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el puesto de trabajo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de los riesgos para la seguridad y salud, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Aspectos clave a recordar

Las investigaciones de Herzberg llegan a la siguiente conclusión: lo contrario de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la “no satisfacción”. Por otro lado, lo contrario de la insatisfacción laboral no es la satisfacción sino la “no insatisfacción” (ver cuadro)

MODELO MOTIVACIÓN - HIGIENE



Aspectos clave a recordar

El mando intermedio que desee tener empleados más satisfechos, debería cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, si lo que quiere tener es empleados motivados debería empezar creando una cultura de seguridad y salud reconociendo los logros en esta materia y haciéndolos participar y aportar.

Aspectos clave a recordar

La tarea de un buen mando intermedio ha de ser doble: debe procurar suministrar a sus trabajadores los elementos que generan su satisfacción (motivadores) y reducir en lo posible los que originan su insatisfacción (higienizantes). De esta manera, los trabajadores mostrarán una motivación más alta en su tarea, lo que redundará en una mayor implicación en los contenidos y requisitos de la misma.

¿Es posible trasladar la teoría de Herzberg al ámbito de la seguridad y salud laboral?

Trasladando las investigaciones de Herzberg al mundo de la prevención de riesgos, podríamos entender que el que exista un buen nivel de prevención de riesgos en la empresa y en el puesto de trabajo significa que el trabajador está satisfecho.

En la actualidad, el mayor nivel educativo y cultural de los trabajadores hace que se de por supuesto que en el lugar de trabajo habrá unos mínimos de seguridad y salud laboral.

Por tanto, se considerará que la seguridad y salud corresponde a los factores que Herzberg llamó higiénicos o de mantenimiento. Una empresa o puesto de trabajo en donde no estén cubiertos estos factores crearía en el trabajador “insatisfacción”.

La seguridad y salud del trabajador no se puede considerar como una fuente de motivación, sino como una fuente de “no motivación”.

Un mando intermedio que pretenda la “no insatisfacción” de su equipo de colaboradores deberá preocuparse por mantener los aspectos relacionados con la seguridad y salud en un estado óptimo.

No consideremos la seguridad y salud del trabajador como una fuente de motivación directa. “Deberías estar contento, tienes unos equipos de protección adecuados, los equipos de trabajo cumplen con la normativa, se te realiza una vigilancia de la salud periódica.....”, sino como una fuente de “no desmotivación”. Los trabajadores, en general, llegan al puesto de trabajo motivados y es el contenido y contexto del trabajo lo que les hace cuestionar esta motivación.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio no puede pretender que sus colaboradores estén motivados por tener un equipo de protección adecuado, por trabajar con maquinaria que cumple la normativa y por haberse formado y realizado un reconocimiento médico.

Resumiendo las investigaciones de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

TEORIA HIGIENE-MOTIVACIÓN	
FACTORES HIGIENICOS	FACTORES MOTIVADORES
Si no se tienen cubiertas estas necesidades causan gran insatisfacción	Si no están atendidas estas necesidades crean moderada insatisfacción
Si se tienen atendidas solo causan una moderada satisfacción	Cuando se satisfacen crean una gran satisfacción

Desmotivación hacia la prevención y sus causas

Una persona está desmotivada cuando su actitud en la conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa. En el caso concreto de la prevención de riesgos laborales, el trabajador no seguiría las normas de seguridad y salud establecidas.

Como mandos intermedios podríamos observar síntomas de desmotivación en la actuación de los trabajadores simplemente parándonos a observar:

- Poca cantidad o calidad del trabajo.
- Derroche excesivo de los materiales con los que se ejecuta la tarea.
- Ausencias frecuentes del puesto de trabajo.
- Rigidez y actitud negativa ante los cambios.

Concretamente en relación a la seguridad y salud:

- Desinterés o despreocupación por seguir las normas de seguridad y salud.
- Actos inseguros.
- Conflictos, agresividad, críticas a los mandos y entre compañeros.
- Aumento de la frecuencia de accidentes por falta de atención.

Las causas más habituales por las que los trabajadores sufren desmotivación y que un mando intermedio debe tratar de evitar serían las siguientes:

- El mando exige a sus colaboradores trabajar con seguridad y salud y él no cumple las normas.
- El mando no define con claridad las tareas y funciones a realizar para mantener la seguridad y salud.
- El mando no reconoce los esfuerzos del equipo realizados para seguir las normas de seguridad y salud.
- El mando amonesta y critica en público cuando un trabajador no sigue las normas de seguridad y salud.
- El mando es muy exigente en el cumplimiento de las normas con una parte del equipo y con la otra es flexible creando "agravios comparativos".
- El mando esquiva la responsabilidad ante sus superiores en momentos precisos, culpabilizando a su equipo.
- El mando da muestras de falta de interés por sus colaboradores, es inaccesible para ellos, no los escucha, ni apoya ni admite sugerencias para mejorar los procedimientos de trabajo seguros.

Motivación para la prevención basada en la conducta

La seguridad basada en el liderazgo y comportamiento es un proceso que se centra en reforzar **comportamientos seguros** y reducir o eliminar los que provocan riesgos para **disminuir los accidentes y enfermedades profesionales**. Dado que los comportamientos inseguros son la causa principal de accidentes en el lugar de trabajo, se concluye que al disminuir este tipo de conductas y aumentar las que son seguras, se mejora el desempeño en seguridad.

Concretamente, la metodología de la **Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC)** es una de las metodologías para actuar sobre la motivación hacia la seguridad y salud. Es decir, que el trabajador haga lo que realmente tiene que hacer.

Según la teoría tradicional del comportamiento de trabajo seguro, para que una persona trabaje segura deben darse tres condiciones:

- 1- Debe poder trabajar seguro
- 2- Debe saber trabajar seguro
- 3- Debe querer trabajar seguro

En el caso de un mando intermedio es esencial identificar en cuál o cuáles de las tres condiciones tiene que actuar para poder efectuar una correcta planificación preventiva y para poder desarrollar una acción preventiva eficaz. De esa identificación puede surgir que las personas “pueden” comportarse de forma segura y también que “saben” comportarse de modo seguro pero que “no quieren” comportarse de forma segura, no tienen motivos para comportarse de tal forma o por lo menos tienen más motivos para comportarse de modo inseguro.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio debe tener claro que el hecho de que su equipo tenga los recursos para actuar de forma segura y la información y formación para hacerlo es una condición claramente necesaria pero nunca suficiente.

La Seguridad Basada en el Comportamiento puede resultar extraordinariamente útil allí donde las personas pueden trabajar con seguridad y salud y saben cómo hacerlo pero, sin embargo, optan con frecuencia por comportamientos inseguros en el trabajo.

Qué actos inseguros pueden estar realizando los trabajadores de un equipo:

- No utilizar de modo adecuado los equipos de protección individual (EPI's)
- No utilizar de modo habitual los EPI's
- No utilizar los métodos de trabajo seguros para trabajar con maquinaria y herramientas
- Saltarse los protocolos de seguridad
- No desconectar las máquinas de la fuente antes de intervenir sobre ella
- Eliminar, suprimir, inutilizar o deshabilitar protecciones y medios de seguridad
- Utilizar herramientas para fines no adecuados
- No colocar los elementos de protección adecuados o usarlos con fines no adecuados

Un principio esencial de la SBC es la concepción del comportamiento como un mecanismo adaptativo en función del cual aquellos comportamientos que son seguidos constantemente por consecuentes positivos tienden a incrementar su probabilidad de aparición. Es decir, existe un principio de la Psicología del Aprendizaje que dice que "repetimos aquello que nos produce satisfacción, y dejamos de hacer aquello que nos produce insatisfacción o displacer".

¿Qué condiciones se deben dar para que una persona trabaje segura?	
PRIMERA CONDICION: Poder hacerlo (recursos disponibles)	<ul style="list-style-type: none">- El medioambiente es razonablemente seguro.- Las instalaciones, máquinas y herramientas son razonablemente seguras.- Se dispone de los equipos de protección colectiva e individual adecuados.- Los métodos de trabajo son seguros.
SEGUNDA CONDICION: Saber hacerlo (información / formación)	<ul style="list-style-type: none">- Conoce los riesgos.- Conoce los métodos de trabajo seguros.
TERCERA CONDICION: Querer hacerlo (motivación)	<ul style="list-style-type: none">- Hay motivos externos para trabajar seguro.- Hay motivos internos para trabajar seguro.

¿En qué consiste este procedimiento de SBC?

Básicamente, y de forma paralela a los sistemas de gestión de la calidad, se trata de establecer un sistema de control de las conductas productivas que resulten significativas desde el enfoque preventivo (tanto las inseguras como las seguras). Se intenta, evidentemente, incrementar éstas últimas.

¿Cómo se lleva a cabo ese control?

En la práctica de seguridad basada en la conducta, se encarga a los mandos intermedios y al personal a su cargo la observación de los miembros del equipo de trabajo mientras ejecutan las tareas rutinarias y habituales. Éstas se comentan in situ y de forma breve entre observado y observador, quien además toma nota tanto de las conductas apropiadas (ejecutadas conforme al procedimiento establecido), como de las que no lo son. Es muy importante destacar que nunca se anotan los nombres de los trabajadores, sólo las conductas. Así, se puede saber de forma mucho más fiel qué es lo que ocurre en la propia instalación, y actuar en consecuencia.

Aspectos clave a recordar

- ¿Qué puede hacer un mando para que los trabajadores estén motivados para trabajar con seguridad y salud?
- Conocer cómo perciben el riesgo. Si para ellos el riesgo no existe, ¿por qué adoptar una medida preventiva?...
 - Motivar hacia la elección de conductas seguras. ¿Por qué han de elegir la conducta segura si al optar por la insegura no siempre tienen resultados negativos?
 - Corregir sus conductas. ¿Por qué corregir hábitos inseguros si son conocidos y tolerados en mi empresa?

Principios clave de la Seguridad Basada en el Comportamiento

- Concentrarse en el comportamiento.

Observación del comportamiento real, tangible y observable de la gente en el trabajo. Lo que la gente hace (o deja de hacer) en concreto.

Aspectos clave a recordar

Concentrarse en el comportamiento observable no cambia el objetivo de modificar las actitudes de las personas hacia la seguridad. En realidad, también es reconocido que para que haya un cambio permanente en los comportamientos de una persona, es necesario que exista un cambio de actitud y de motivación interna. De lo contrario puede ocurrir que, con el tiempo y si se mantienen las motivaciones externas, la persona regrese a sus comportamientos iniciales.

- Definir claramente los comportamientos.

Cada miembro del equipo debe conocer exactamente cómo, dónde, cuándo y con qué frecuencia debe desarrollar sus tareas. La definición exacta de los comportamientos permitirá su posterior observación y clasificación en correcto o diferente de la definición.

- Utilizar el poder de las consecuencias.

Las personas generalmente hacemos lo que hacemos porque esperamos ciertas recompensas.

Un activador es una señal que el sujeto percibe y que precede y facilita que aparezca una conducta determinada. Es decir, la persona aprende que si realiza determinada conducta después de presentarse el activador, se recibirá una recompensa o evitará algo negativo.

Ej. Un trabajador se coloca el arnés de seguridad (CONDUCTA) en función de si está presente su mando o supervisor (ACTIVADOR) porque de ello se pueden derivar ciertas consecuencias positivas o negativas (CONSECUENCIAS).

- Guiar con antecedentes.

La formación en prevención de riesgos laborales es una condición necesaria pero no suficiente. La formación debe guiarse por los métodos que han demostrado ser eficaces en la educación de adultos (participación activa del alumno).

Otra forma de trabajar los antecedentes sería mediante la fijación de metas a alcanzar a nivel individual o colectivo (*ej. conseguir un número x de comportamientos seguros*).

- Potenciar la participación.

Ha sido ampliamente demostrado que la mayor eficacia de la SBC se ha logrado mediante la participación y compromiso de todos los afectados para la seguridad y salud en la empresa.

- Mantener la ética.

La SBC ofrece la oportunidad de ser éticos y humanos buscando un resultado que satisface a todos los miembros de la organización: empresarios, gerentes, mandos intermedios, empleados, sindicatos. La reducción de los accidentes es un objetivo que comparten todos los colectivos y la SBC permite integrar todos los esfuerzos.



- Diseñar una estrategia y seguir un modelo.

Implementar la SBC requiere diseñar una estrategia y seguir un método para la misma. De una forma simple, el proceso inicial de aplicación podría resumirse en tres puntos que funcionan en un ciclo:

- Definir los comportamientos.
- Medir el desempeño.
- Influenciar el desempeño a través de antecedentes y consecuentes y a través de planes de acción que corrijan los factores que influyen en los comportamientos.

Aspectos clave a recordar

Los mandos intermedios tienen a su alcance la posibilidad de analizar cuáles son las circunstancias concretas que están recompensando comportamientos inseguros de un miembro de su equipo y por tanto también tiene la posibilidad de modificar esas condiciones en el sentido más beneficioso para la empresa y las personas.

En próximos apartados se expondrán los beneficios de dos técnicas muy eficaces para gestionar el comportamiento humano relacionado con la seguridad y salud:

- El reforzamiento o motivación positiva.
- El feedback o la entrevista reforzante.

La combinación de la motivación positiva con las entrevistas de feedback han demostrado ser muy eficaces en la SBC.

La motivación positiva y la prevención de riesgos laborales

La motivación positiva se basa en el principio de conducta del que hemos hablado antes y que está ampliamente aceptado en Psicología del Aprendizaje.

"Las consecuencias influyen en el rendimiento"

Cuando a cualquier actividad sigue un resultado positivo o satisfactorio, esa actividad se refuerza y, en consecuencia se tiende a repetir. Por lo tanto, los mandos intermedios deben reforzar la buena actuación en seguridad y salud de sus colaboradores con consecuencias positivas para que el trabajador siga actuando de la misma manera en el futuro.

La aplicación del refuerzo positivo es una de las habilidades más eficaces para motivar a los colaboradores. Es muy fácil reconocer algo bien hecho: basta decirlo. Es tan fácil, que es difícil en nuestros tiempos entender por qué se usa tan poco esta técnica de gestión.

¿Cuáles son los beneficios de un enfoque positivo?

Son muchos los beneficios. Se resumen en tres factores:

- Mejora constante de las conductas de seguridad y salud.
- Progresiva satisfacción en el trabajo que ayuda a conseguir un mejor ambiente.
- Mejora de la comunicación, que afecta a la mejora del ambiente y de la colaboración dentro del equipo.

¿Cuándo debe usarse la motivación positiva?

Es importante que todo mando intermedio sepa identificar los tipos de comportamiento seguro que hay que reforzar.

¿Qué tipos de refuerzo se pueden utilizar?

Por lo general, los refuerzos se dividen en tres categorías:

- Materiales: se pueden utilizar dinero, regalos, invitaciones, etc. para reforzar una buena labor.
- Privilegios: se incluyen descansos, horarios de trabajo flexibles o prestaciones de la empresa.
- Refuerzos sociales: Los refuerzos sociales se basan en las relaciones humanas y pueden ser halagos, felicitaciones, sonrisas o cartas de felicitación.

De todos los refuerzos posibles, el refuerzo social es el que tiene mayores ventajas desde la posición de un mando intermedio:

- El mando intermedio puede darlos cuando convenga y siempre que quiera.
- Al tener control absoluto del refuerzo lo puede utilizar en cualquier momento.
- Se pueden utilizar continuamente y las personas no se cansan de ellos.

¿Cuándo debe usarse la motivación positiva?

Es importante que todo mando intermedio sepa identificar los tipos de comportamiento seguro que hay que reforzar. Posteriormente, la técnica se aplicará de la siguiente manera:

- Tras el trabajo realizado.
Para que el refuerzo sea realmente eficaz debe darse después de que el colaborador haya realizado la tarea o conducta segura.
- Inmediatamente después.
Lo ideal sería que el mando reforzara la conducta segura en cuanto el colaborador acabe de realizar la acción o tarea concreta.

- Ser claro y conciso.

El mando intermedio debe indicar claramente a qué conducta o actuación se refiere. Cuanto más preciso sea el mando la probabilidad de reforzar conductas “indeseables” disminuirá.

Ej. Un trabajador puede pensar que ha sido felicitado por su jefe por quitar una protección de seguridad para ser más rápido en su trabajo.

- Aplicar los refuerzos regularmente.

Será más efectivo pequeños refuerzos (elogio, felicitación, etc.) cada vez que observe al colaborador realizando conductas seguras que dispensar grandes recompensas de forma esporádica. Será importante no olvidar reforzar siempre conductas de mejora hacia el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos.

- Sinceridad.

El reconocimiento otorgado por el mando de forma franca y sincera. Para que ello sea interpretado como tal, se deben mostrar claramente los motivos por los que se cree que esa acción es importante para el equipo, la empresa y la persona.

- Personalizar el refuerzo.

Dado que cada persona es diferente, también puede que le gusten cosas diferentes. El mando intermedio deberá realizar un esfuerzo por descubrir el refuerzo que más se ajusta a los gustos y necesidades del colaborador.

- Coherencia con el refuerzo.

Es importante que el mando refuerce las conductas concretas relacionadas con la seguridad y salud siempre. El colaborador no entendería que hoy determinada conducta como ponerse el casco sea elogiada y que mañana por hacer lo mismo sea duramente criticado. En caso de que haya alguna variación en la forma de actuar hay que comunicárselo a los colaboradores.

Frecuencia de uso del refuerzo

Será importante que el mando intermedio cambie la frecuencia de los refuerzos para mantener el nivel de rendimiento.

- Muy a menudo al principio.

Para lograr que el rendimiento en tareas de prevención llegue a sus cotas más altas el mando intermedio deber reforzar las buenas actuaciones con asiduidad. Posteriormente, sin embargo, no se debería reforzar todos los casos en que el trabajador trabaje con seguridad y salud, sobre todo si ya se ha alcanzado y establecido el nivel de rendimiento que buscaba.

- Disminuir la frecuencia de los refuerzos gradualmente.
Cuando el colaborador haya alcanzado el nivel de rendimiento adecuado en materia de seguridad y salud, si el mando sigue aplicando el refuerzo continuamente irá perdiendo efecto. Para mantener el nivel de rendimiento a largo plazo, debe disminuir la frecuencia del refuerzo.
- Aplicar el refuerzo intermitentemente para mantener el nivel.
El mando intermedio debería intentar descubrir con cada uno de los colaboradores el tiempo aproximado en que debe aplicar el refuerzo para mantener los resultados esperados. Una vez se tenga claro dicho intervalo de tiempo, el mando podrá sostener este nivel durante largos periodos dando refuerzo intermitente.
- No dejar nunca de reforzar.
El mando no debe olvidar la importancia de seguir reforzando a lo largo del tiempo las tareas y conductas relacionadas con la prevención y seguridad en el trabajo. A los colaboradores siempre les gusta ver que el mando se da cuenta de la realización de un buen trabajo con seguridad y salud.

¿Qué dudas puede tener el mando intermedio para aplicar la Motivación Positiva?

- Un primer problema podría ser que al mando le surgieran dudas al contestar la siguiente pregunta ¿tengo que reforzar a un colaborador por seguir las normas preventivas cuando es su obligación contractual y ética?. El mando intermedio debe entender que el uso del refuerzo ayudará al mando a asegurarse que obtiene de su equipo de colaboradores el rendimiento más alto en seguridad y salud.
- Una segunda duda que puede tener el mando sería que sus colaboradores le puedan percibir como débil por utilizar el elogio con frecuencia. Un estilo de liderazgo agresivo y autoritario no ayuda a que los trabajadores se sientan más satisfechos y que hagan su trabajo mejor. Utilizando la motivación positiva conseguirá un clima más satisfactorio y un mayor compromiso hacia la seguridad.
- Como tercera posibilidad cabe que el mando se sienta incómodo a la hora de iniciar la aplicación de esta nueva técnica de motivación. El mando debe ser constante ya que todo aprendizaje requiere esfuerzo y dedicación.
- Por último, señalar que puede suceder que el mando crea que por reforzar a su equipo por hacer las cosas bien finalmente le pidan algún tipo de subida salarial o incentivo. Si sucediera lo anteriormente comentado, el mando debería dejar claro al subordinado que la felicitación la realizaba por haber seguido las normas de seguridad y salud y que no tendrá ningún efecto sobre su retribución.

¿Cómo reconocer a un "colaborador seguro" a través de informes y entrevistas reforzantes?

A continuación se exponen unos breves pasos para seguir en caso de que se desee elogiar de forma oral o escrita a un colaborador por haber realizado su trabajo según las normas de seguridad y salud:

Paso 1. Describir con precisión la actuación a la que se refiere el reconocimiento.

Paso 2. Elogiar al colaborador por su buena labor o por su mejora.

Paso 3. Explicar los motivos por los que el mando cree que la actuación del colaborador es tan importante y cómo contribuye a lograr los objetivos en materia de seguridad y salud de la empresa o del equipo.

Paso 4. De manera breve el mando volvería a agradecer a su colaborador su actuación.

Preguntas para la reflexión

Imagínate que tu Jefe/a te felicita por haber realizado un buen trabajo:

¿Crees que tendrá algún efecto sobre tu comportamiento?

¿Crees que lo tendrá sobre tu actitud?

Programas de motivación basados en la disciplina y las consecuencias negativas

Una de las formas más tradicionales para tratar de influir para conseguir que un conjunto de empleados trabaje seguro consiste en:

- Se establece una norma.
- Se establecen, explícita o implícitamente, consecuencias aversivas (amonestaciones, llamadas de atención, sanciones para quien las incumpla).
- Observar el desempeño de seguridad.
- Amonestar o sancionar en su caso cuando se detecta un incumplimiento.

Este tipo de programas tienen una serie de problemas desde el punto de vista de la Psicología del Aprendizaje:

- Para que sea eficaz y que se produzca y mantenga un cambio de comportamiento, será necesaria una vigilancia continua por parte del mando, supeditada únicamente al periodo en que el mando esté presente vigilando.
- El control basado en la amenaza y la punición generan sentimientos negativos y de contra-control.
- Este mecanismo pone el énfasis y la atención en los sucesos no deseados- salirse de la norma, incumplimientos, accidentes, sanciones... en lugar de hacerlo en sucesos positivos y en su desarrollo.

En general, podemos decir que los equipos de trabajo que están bajo un esquema clásico de norma-punición, pronto aprenden que incumplir las normas de seguridad y salud mientras el mando intermedio no está presente vigilando no da lugar a castigo, lo que incrementa continuamente la probabilidad de que se pueda dar un comportamiento inseguro indeseado. Aprenden que pueden incumplir las normas regularmente, la mayoría de veces y no pasa nada. Además bajo este sistema, la seguridad y salud se convierte en un objetivo externo, impuesto por un mando o una dirección, que se ve como un estorbo para los propios fines.

Aspectos clave a recordar

Los seres humanos aprendemos más de nuestros éxitos que de nuestros fracasos. Es por ello que es mejor garantizar consecuencias positivas a aquéllos que logran buenos resultados en sus comportamientos hacia la seguridad que castigar o criticar a aquéllos que no logren buenos resultados. Sólo con consecuencias positivas se puede trabajar al mismo tiempo sobre los comportamientos y sobre la actitud.

Dicho lo anterior parece claro que las investigaciones indicarán que siempre que se pueda se deberá proporcionar consecuencias positivas para favorecer el buen rendimiento en seguridad y salud. Sin embargo, en algunos casos se hace necesario utilizar la disciplina y las consecuencias negativas para mejorar el rendimiento.

- Si un colaborador infringe las normas de seguridad y salud se le podría aplicar una sanción o en algún caso hasta despedirle. Si el colaborador en cuestión no ha respondido a los esfuerzos y conversaciones del mando para conseguir la mejora del rendimiento en seguridad y salud y continua rindiendo de forma deficiente, pueden aplicarse estas medidas (siguiendo los criterios del próximo apartado “Régimen disciplinario”).
- El mando deberá exponer las consecuencias del incumplimiento de las normas de seguridad y salud a los colaboradores y explicar las consecuencias negativas si no cambia su conducta. Sin embargo, el objetivo de hablar de las consecuencias negativas no es amenazar al colaborador, sino hacer entender lo que ocurriría si no se mejora el rendimiento y clarificar las condiciones.
- Es importante que el mando se familiarice con las normas de “derechos y obligaciones” en materia de seguridad y salud que tienen los trabajadores y también las normas sobre sanciones y despidos que tiene la empresa para poder hacer uso de ellas.

Aspectos clave a recordar

Las consecuencias influyen en el rendimiento futuro y pueden ser tanto positivas como negativas.

¿Cómo asesorar a un "colaborador inseguro" a través de una entrevista?

A continuación se exponen unos breves pasos para seguir en caso de que se desee realizar una reprimenda a algún colaborador por haber realizado alguna acción insegura en el trabajo:

- Paso 1. Describir con precisión la actuación deficiente realizada en materia de seguridad y salud.
- Paso 2. Convencer al colaborador de la realidad e importancia de la deficiencia.
- Paso 3. Permitir al colaborador expresar sus ideas de cómo mejorar el rendimiento en materia de seguridad y salud.
- Paso 4. Si es necesario, el mando propondrá cambios de conducta concretos.
- Paso 5. Ponerse de acuerdo mando y colaborador en las medidas a tomar y asegurarse de que las entiende.
- Paso 6. Fijar una fecha para el seguimiento del proceso y expresar al colaborador máxima confianza en la capacidad de realizar lo acordado.

Régimen disciplinario aplicado a prevención

La aplicación disciplinaria de las acciones u omisiones de los trabajadores con ocasión de su trabajo, en conexión con éste o derivadas del mismo, que supongan infracción de las obligaciones de todo tipo que al trabajador le vienen impuestas por el ordenamiento jurídico, los convenios colectivos y demás normas y pactos, individuales o colectivos, vienen sancionadas por el Régimen Disciplinario del convenio sectorial aplicable. El régimen disciplinario debe asegurar la igualdad de trato frente a las violaciones e incumplimientos de las normas que hayan sido aprobadas por la dirección y estén formalmente establecidas.

El régimen disciplinario debe detallar cuándo el infractor debe recibir el aviso verbal, la amonestación escrita, la suspensión de empleo y sueldo por un tiempo definido, la cancelación definitiva del contrato de trabajo y de la relación laboral, y el plazo en el que la empresa procederá a eliminar las incidencias y registros. La acción punitiva debe ser usada para desalentar las violaciones e infracciones y corregir los comportamientos fuera de norma.

El empresario debe asegurar que el Régimen Disciplinario es conocido por todos los empleados.

ENFOQUES DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA	
ENFOQUE NEGATIVO	ENFOQUE POSITIVO
Aviso verbal	El mando intermedio y el trabajador discuten el problema en privado. El mando enfatiza la importancia del cumplimiento de las normas de seguridad, lo que se debe hacer y lo que se espera del trabajador.
Amonestación por escrito	El mando intermedio y el trabajador revisan los hechos, discuten los factores de trabajo y acuerdan las acciones de corrección. El director del área sigue y apoya esta acción del mando con una nota escrita al trabajador, resumiendo la discusión y declarando el compromiso voluntario del trabajador para cooperar.
Suspensión de empleo y sueldo por un tiempo definido	El director del área y el mando intermedio piden al trabajador que reflexione sobre si desea continuar trabajando para la compañía, lo que significa que acepta el cumplimiento de las normas de seguridad como condición de empleo. El trabajador dispone de un día para decidir.
Cancelación del contrato de trabajo y de la relación laboral	Despido y cancelación de la relación laboral.

Aspectos clave a recordar

La aplicación de la Seguridad Basada en Conductas y concretamente en la Motivación Positiva no sólo es una práctica de éxito para gestionar equipos en materia de seguridad y salud, sino que puede ser utilizada como práctica habitual en todo tipo de actividades del equipo de trabajo como pueden ser la productividad, la calidad, etc.

Antes de ejecutar ninguna medida disciplinaria, el mando intermedio debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Le ha dado al empleado la oportunidad de “reconducirse”? ¿Podría haber resuelto el problema prestando al colaborador un mejor asesoramiento o dedicando más tiempo en formar e informar?
- ¿Se ha establecido al colaborador de forma clara lo que se le requiere? ¿Entiende el colaborador las expectativas y normas del trabajo?
- ¿El colaborador se ha comprometido seriamente a una mejora o cambio de conducta y no lo ha cumplido?
- ¿La actuación del colaborador está afectando al equipo o a los resultados de la organización?
- ¿Está seguro el mando que no está actuando por preferencias personales?

Aspectos clave a recordar

La motivación en la adopción de prácticas preventivas se habrá conseguido cuando las medidas represoras y las recompensas no sean necesarias para su correcta aplicación.



¿Cómo comunicarnos de manera eficaz con el equipo?

Se sabe que pocas cosas demandan una capacidad de información, persuasión y motivación tan altas como la prevención de riesgos laborales. Cualquiera que haya intentado cambiar un comportamiento que conlleve un riesgo, tanto en sí mismo como en los demás, lo sabe muy bien.

El ergónomo y psicólogo canadiense Gerald Wilde, creador de la Teoría de la Homeostasis del Riesgo (THR), dice que el nivel de riesgo asumido (o aceptado) por la persona es el factor clave a la hora de explicar las tasas de accidentes y, por tanto, el aspecto esencial sobre el cual influir para modificar dichas tasas. Esta teoría pone el énfasis en el difícil pero fértil campo de la motivación humana.

Evidentemente, las inversiones en materia de protección colectiva e individual y utilizar los avances tecnológicos es indispensable en prevención. Pero el ser humano, que es el beneficiario y usuario final de estos medios, será, en última instancia, el factor decisivo, por lo que habrá que convencerlo y motivarlo.

La seguridad está en las personas, o no está en ninguna parte. Y a la persona se le convence, instruye y motiva con una de las herramientas más antiguas de la humanidad: **la comunicación**.

Las organizaciones que generan exceso de burocracia en sus procesos productivos, de calidad o de prevención están condenadas a desaparecer, ya que su aplicación práctica es casi nula, y lo que no se puede aplicar en la práctica es pérdida de dinero. En el caso concreto del ámbito de la prevención, se pueden poseer grandes cantidades de manuales y procedimientos de Prevención de Riesgos Laborales en las estanterías, pero allí no previenen ni accidentes ni enfermedades.

La comunicación es una disciplina poco analizada en seguridad y salud laboral, pero todos sabemos que es de una importancia vital y estratégica.

La comunicación sirve para:

- Cohesionar
- Educar
- Informar
- Persuadir

Estas funciones pueden ser usadas todas a la vez, por separado, o agrupadas. Sin embargo, usadas de una manera incorrecta también pueden servir para lo contrario:

- Dividir
- Educar mal
- Desinformar o informar mal
- Persuadir de que se haga lo contrario de lo que se debe o quiere hacer.

Aspectos clave a recordar

En el mundo de la comunicación podríamos decir que comunicadores somos todos, pero no todos comunicamos de manera correcta.

Todo el mundo se cree experto en comunicación, y es lógico, porque todos sabemos hablar, todos sabemos escribir, pero en prevención de riesgos laborales, esto no es suficiente.

Para que la comunicación tenga éxito es indispensable que se den dos condiciones:

- Que se capte la atención de la persona a la que queremos transmitir el mensaje.
- Que el mensaje sea percibido e interpretado correctamente, es decir, de la forma prevista.

Peter Ducker, considerado como el padre del *management*, decía que el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación.

Tenemos que tener en cuenta tres aspectos a la hora de comunicar:

- Los datos
- El contexto
- Las emociones

Normalmente son las emociones las responsables de la percepción del mensaje que pretendemos transmitir.

Se podría concluir que las personas con las que nos comunicamos puede que olviden lo que les dijimos o incluso lo que hicimos, pero seguramente será muy difícil que olviden la forma en que las hicimos sentir.

¿Cómo debe ser la comunicación en Prevención de Riesgos Laborales?

La comunicación que el mando intermedio transmitirá en relación a la prevención de riesgos laborales adquiere un nivel de exigencia elevado ya que las consecuencias de una mala expresión e interpretación del mensaje pueden acabar en un problema grave para la seguridad y salud. A continuación se exponen algunas recomendaciones que ayudarán al éxito de la comunicación:

- Clara: Transmitir pocos mensajes cada vez, con simplicidad y nitidez.
- Con respeto: Hay que cuidar siempre las formas, tanto como el contenido.
- Precisa: Debemos seleccionar el contenido informativo para evitar la saturación.
- A tiempo: Elegir el momento adecuado es importante.

- Útil: La finalidad será dar información de utilidad, que sirva a quien va dirigida.
- Creíble: Transmitida por alguien con credibilidad. Ser ejemplar es siempre mucho más eficaz que poner ejemplos. Velar por la coherencia entre dichos y hechos.
- Continua: Para que el mensaje sea captado, puede que sea necesario repetir el mismo concepto de diferentes formas y en diferentes momentos.
- Consistente: El mensaje que se transmite no puede variar dependiendo de las circunstancias o del estado de ánimo. Debe haber coherencia entre lo que el mando intermedio dice y hace.

A base de continuidad y consistencia se pueden vencer las posibles resistencias.

¿Cómo enfocar los errores o equivocaciones?

Es indiscutible que todo ser humano comete errores, es algo normal. Sin embargo, a algunos mandos intermedios les cuesta reconocer que se han equivocado o que han cometido un error.

Muchos mandos eluden pedir disculpas porque lo asocian a mostrar debilidad. Pero olvidan que también revela autenticidad. Las personas valoran mucho más a alguien que es auténtico que a alguien que se cree perfecto, entre otras cosas porque la perfección no existe.

Saber reconocer los errores y pedir disculpas conlleva rectificar y transforma debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

Riesgos de no preocuparse de la comunicación con los empleados

La falta de comunicación predispone al rumor. Surge y crece cuando no se informa a tiempo de lo que los empleados necesitan saber, quieren saber y deben saber. La comunicación empieza por escuchar y, entre otros efectos, ahorra, previene, anima y vende.

LO QUE SE DICE

Uno siempre es valorado por lo que dice. Desde el momento en que una idea sale de los labios, ya será muy difícil poder rectificar.

Por ello el mando intermedio, antes de decir nada, tiene que preguntarse:

- Lo que voy a decir, ¿le interesa a quien me escucha?
- ¿Tiene sentido para mi interlocutor?
- ¿Siguen mis ideas un razonamiento lógico?
- Lo que voy a decir, ¿traerá algún resultado positivo?

Cada persona tiene un campo de interés particular y un código de comunicación propio. Es un hecho, y no se puede cambiar. Así pues, habrá que averiguar cuáles son los de cada interlocutor antes de empezar a exponer las ideas.

Por ejemplo, si se está hablando con un operario de obra, el lenguaje debe ser accesible e interesante para él si no se quiere correr el riesgo de que no lo comprenda. Debemos adaptar el lenguaje a la situación: lo más recomendable es expresarse con formalidad y discreción en presencia del presidente del consejo, y mostrarse más espontáneo e informal con las personas trabajadoras de la cadena de montaje.

Cada grupo de personas tiene su forma de vida, sus propios conocimientos, su experiencia, y su manera específica de pensar y de hablar. Es la persona que habla, la que quiere transmitir el mensaje, la que tiene que comprender con quién está hablando y adaptar su mensaje a su interlocutor. La personalidad es una, pero la manera de expresarse puede variar, se puede adaptar.

CÓMO SE DICE

En este caso el posible error no hace referencia a lo que se dice, es decir, al contenido de la información, sino a cómo se dice, es decir, la forma en que se presenta la información. Se relaciona directamente con la intención que percibe y atribuye el interlocutor o la impresión que se genera en él, es decir, se relaciona con la imagen que se está transmitiendo al interlocutor.

Miradas, tono de voz, actitud postural, gestos, transmiten a veces con más elocuencia que las palabras. El antropólogo y psicólogo de UCLA (Universidad de California en Los Ángeles), Albert Mehrabian, estima que sólo el 7% de la comunicación se apoya en éstas últimas. La parte gestual tiene una gran trascendencia y afecta al proceso de la comunicación de forma notable: la cantidad de información que circula empaquetada en movimientos de manos, expresiones del rostro, exclamaciones y miradas es enorme.

Cuando mantenemos una relación interpersonal consciente, la comunicación no verbal deberá tender a ser coherente con la verbal.

El nerviosismo, la impaciencia, el desagrado o la predisposición a colaborar son mensajes que se transmiten a través de este intercambio de gestos y miradas con el interlocutor.

Mehrabian definió las tres “V” de la comunicación y estableció el peso que tenía cada una en porcentaje:

- Verbal: las palabras que empleamos, sólo un 7%.
- Vocal: la entonación, el volumen, la velocidad con que hablamos, un 38%.
- Visual: gestos, actitudes, posturas, ademanes, un 55%.

Lo no verbal transmite más información y completa el mensaje informando sobre asuntos tan importantes como seguridad, sinceridad, entusiasmo, deseo de cooperación, comprensión de los problemas ajenos. A través de ello se comunica confianza y emoción. De hecho, la raíz etimológica de la palabra "emoción" significa inducir a la acción o al movimiento, y esto es justamente lo que queremos lograr: convencer a otra persona para que decida trabajar de manera segura.

El aspecto no verbal de la comunicación suele pasar desapercibido, pero cumple dos funciones importantes: la primera, transmitir la confianza e inducir al desarrollo común de la idea presentada; la segunda, fundamental, permite entrar en contacto íntimo con la otra persona, comprender sus necesidades y dar la respuesta adecuada.

Aspectos clave a recordar

La capacidad de comunicación del Mando Intermedio puede hacer aumentar o disminuir el interés de los trabajadores en la puesta en marcha de toda una serie de hábitos de trabajo que se conviertan finalmente en actitudes y, de ahí, en cultura preventiva.

Relacionado con el mundo del "cómo se dice" o la comunicación no verbal, se pueden distinguir tres grandes disciplinas que la estudian: La Paralingüística, La Kinesia y La Proxémica.

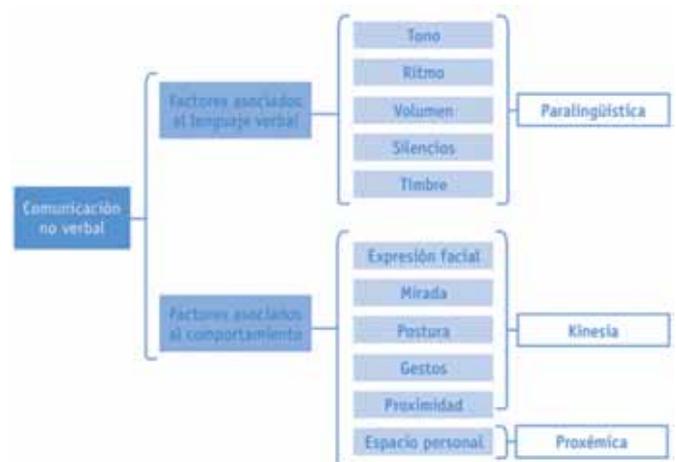
En el esquema que presentamos a la derecha se exponen sus componentes asociados tanto al lenguaje verbal como al comportamiento:

Mediante una breve explicación estas disciplinas estudiarían lo siguiente:

Paralingüística: Estudia los aspectos no semánticos del lenguaje. Esto es, aspectos como el Tono de voz, Ritmo al que se habla, Volumen de la Voz, Silencios y Timbre de Voz.

Kinesia: Estudia el significado de los movimientos (cruzar las piernas, entrelazar las manos, fruncir el ceño,...

Proxémica: Estudia aquéllo relacionado con nuestro espacio personal y el espacio que nos rodea.



¿Cómo podemos establecer sintonía o rapport?

Cuando comunicamos queremos transmitir un mensaje con un significado. Generalmente, creemos que lo que hemos dicho está muy claro, pero esto no asegura que la otra persona lo interprete igual. Lo importante es la reacción que provoca nuestra comunicación. Si no es la esperada cambiaremos el tono o el lenguaje hasta que la respuesta se ajuste a lo que buscamos. En este sentido hay un método para optimizar la comunicación. Incluso cuando escuchamos en silencio emitimos un mensaje a nuestro interlocutor, que él puede percibir de manera más o menos consciente.

La sintonía nos permite conectar estrechamente con la “realidad” de otra persona, a la vez que genera confianza y credibilidad. Cuando se produce, la comunicación verbal y la no verbal de cada uno se armonizan. Si una de las dos falla, la sintonía puede romperse, aunque el peso del componente no verbal es considerablemente superior (hasta un 93% de la información).

Los aspectos que se emplean para establecer la sintonía o *rapport* son:

Visuales: Cuando estamos en sintonía ajustamos nuestra postura, movimientos, gestos y actitud a los de la otra persona. No se trata de imitarlos, sino de armonizarlos de forma que se correspondan con los suyos; por ejemplo, un movimiento de su brazo se puede corresponder con uno de nuestra mano, un pequeño gesto afirmativo de la cabeza con una afirmación acompañada del asentimiento de cabeza. Nos convertimos en un espejo que refleja lo que nos está comunicando.

Vocales: El tono de la voz, su volumen, la velocidad a la que hablamos y la respiración son elementos que permiten sintonizar de forma importante.

Verbales: No todas las personas pensamos igual. Las vías de pensamiento se manifiestan en nuestros gestos y comunicación no verbal, pero también en el uso que hacemos del lenguaje. Para transmitir con fuerza un significado se debe combinar lo vocal, lo visual y lo verbal sin perder de vista estos tres aspectos durante el proceso de comunicación:

- ¿Cuál es mi objetivo?
- ¿Estoy obteniendo lo que espero?
- Conseguir la confianza de la persona y, si no obtengo lo que quiero, rectificar mi postura para conseguir la respuesta adecuada.

Establecer la sintonía apoyándola verbalmente: “estoy de acuerdo”, “es cierto”, “eso es”, “le comprendo”, “eso sí que es un buen enfoque” y otras expresiones invitan a la comunicación y reafirman en su discurso a la persona que nos habla.

No menospreciar las preocupaciones de nuestro interlocutor: “eso no tiene ninguna importancia”.

No interrumpir ni disminuir la atención, aunque lo que se cuente nos parezca irrelevante. Cuando interrumpimos estamos generando dos tipos de mensajes negativos: el primero es que lo que está diciendo no me interesa en absoluto, y el segundo es que lo que yo tengo que decir es más importante que lo que la otra persona está diciendo.

No juzgar a la otra parte y sí intentar comprenderla.

No comparar situaciones propias con las de la otra persona (“pues lo que a mí me pasó fue mucho peor”), si no es para manifestar comprensión.

Usar la paráfrasis para animar a la otra parte y asegurarnos sobre el significado de lo que se nos dice: “¿quieres decir que...?”, “¿entonces esto significa que...?”.

Resumir para especificar lo que nos han comentado: Esto manifiesta interés, despeja dudas y centra el tema: “Si no he entendido mal la situación sería la siguiente”, “entonces podemos decir que vuestras necesidades son éstas”.

Ante objeciones (“no puedo”, “eso no debe hacerse”, “es imposible”), **cambiar la situación con preguntas** que además permiten recabar información adicional como “¿qué razones hacen que sea imposible?” o “¿qué ocurriría si se hiciera esto?”. Reconducir la situación en forma positiva analizando qué pasos dar consigue que lo imposible deje de serlo: del “no puedo” al “no quiero” sólo hay un paso.

Objeciones de causa y efecto: En este caso se da por hecho que algo es causa de una situación que nuestro interlocutor percibe como un impedimento, aunque no lo sea. Pero podemos demostrar que no es así o cuestionar directamente la relación causa-efecto establecida: “¿qué te hace pensar que montar esta protección colectiva afectará la productividad?”.

Preguntar, reunir información, assimilarla y buscar un punto de encuentro argumentado, en aquellos casos en que no es posible responder con un sí.

No generalizar: Procurar ser específicos en nuestras expresiones: en lugar de “nunca te pones las gafas de seguridad”, decir “esta mañana no llevabas las gafas de seguridad, y ahora tampoco”.

Ser también específicos cuando efectuemos una comparación: Es demasiado abstracto algo como “nosotros trabajamos de forma más segura que los de mantenimiento”; resulta mejor aportar información adicional como “nosotros trabajamos de forma más segura que los de mantenimiento porque utilizamos las botas de seguridad, el casco, los guantes y las gafas en todo momento, mientras que ellos la mitad de veces se olvidan”.

Mantener el contacto visual sin que éste resulte excesivo.

No extendernos con explicaciones demasiado largas. Aburren y restan comprensión a nuestro razonamiento. Es mejor ser conciso y concreto.

Se recuerda mejor aquello que se trata al principio y al final de la conversación. Estos son los momentos en que deben plantearse los temas más importantes. Hacer un breve resumen de nuestras conclusiones al final, aunque sea con una frase breve, asegura que se manejan los mismos significados, además de que permite destacar nuevamente el mensaje que queremos transmitir.



La escucha activa

Es importante saber hablar, transmitir bien el mensaje, comunicar, pero una parte muy importante de la comunicación es saber escuchar activamente.

Escuchar ES

- Saber callar
- Mirar a los ojos
- Estar atento a lo que dice y siente el interlocutor
- Dar tiempo, ser paciente
- Repetir lo que dice el interlocutor para estar seguro de haber entendido

Escuchar NO ES

- Emitir juicios o discutir
- Interrumpir o completar frases
- Asumir que sabes lo que el otro va a decir y adelantarte
- Distraerse haciendo otras cosas al mismo tiempo
- Dar soluciones, en vez de dar por supuesto que el otro es capaz de encontrar la suya

Pautas para la escucha activa:

- Dejar de hablar, no interrumpir, no contradecir
- Hacer sentir tranquila a la persona que habla
- Demostrar que quieres escuchar, atender, interesarte por el otro
- Evitar distracciones
- Empatizar
- Centrarse de un modo paciente
- Controlarse
- No alegar ni criticar
- Preguntar, invitar al otro a profundizar
- Escuchar más allá de las palabras
- Proporcionar Feedback

¿Cómo proporcionar feedback a los empleados?

El *feedback* es una técnica de comunicación clave para cualquier mando intermedio.

Dar *feedback* es expresar una opinión o exponer unos hechos con el fin de que tengan información sobre una conducta. Es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la conducta realizada con el fin de mejorarla.

Consiste en comunicar de forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente de percepción (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta que he observado). Sirve para comunicar a los demás qué comportamientos pueden seguir realizando por los efectos positivos que causa, o cuáles deben cambiar en función del impacto negativo que ejercen.

El *feedback* debe incluir:

- La descripción de la conducta del otro
- El impacto que ejerce en mí dicha conducta (positivo o negativo)
- Las consecuencias de tal comportamiento
- Alternativas de cambio (en caso de querer mejorar la conducta)

Ej.: "Me gusta ver que tienes el taller ordenado y limpio, así no hay peligro de tropezar, eso también me da sensación de profesionalidad y buena imagen de la empresa", o "En las últimas 2 semanas he tenido que decirte tres veces que te pusieras los guantes para hacer este trabajo, eso me crea dudas acerca de tu sentido de la responsabilidad, ¿puedes comprometerte a ponértelos cada vez que hagas este trabajo? ¿Puedo confiar que será así?"

Características de un *feedback* eficaz:

Aplicable. Cuando señalamos alguna limitación sobre la que la persona no tiene control, sólo conseguimos aumentar su frustración. Ej.: «No me gusta tu manera de trabajar» es un *feedback* inútil porque la persona no sabe qué tiene que cambiar. En cambio, si decimos: «Estás trabajando con tu zona de trabajo desordenada y sucia, y resulta desagradable y peligroso», este mensaje sí que contiene datos concretos que la persona puede cambiar.

Descriptivo, no valorativo. La valoración y la interpretación del hecho puede propiciar que la persona reaccione de manera defensiva: «El suelo está lleno de aceite; seguro que ha sido porque...». Sería mucho mejor: «Hay aceite en el suelo; ¿has tenido algún problema?». Para que produzca resultados positivos, el *feedback* ha de estar libre de opiniones, interpretaciones o juicios de valor, añadidos a los hechos concretos.

Oportuno. Es preciso ser consciente de cuál es el mejor momento y de cuándo va a ser más constructivo; y de si debe ofrecerse en privado o en el grupo. Por lo general, resulta mucho más efectivo cuando se ofrece inmediatamente después de haberse producido el hecho o la conducta en cuestión, pero a veces puede ocurrir que el interlocutor no esté en condiciones psicológicas de mantener un diálogo sereno, por problemas personales o del tipo que sea.

Solicitado, más que impuesto. Será mucho más útil y efectivo si la propia persona interesada ha formulado la pregunta que permita al mando intermedio hacer una observación.

Objetivo. Para que sea beneficioso, el *feedback* debe reunir necesariamente las siguientes condiciones:

- claridad en el mensaje
- focalización en el problema
- utilización de ejemplos

Hay que evitar los rodeos y las evasivas: «Tal vez sería bueno que dejaras que Fulano revisara este trabajo... Él es un lince para estas cosas...» en vez de: «Este trabajo que has realizado necesita ser revisado en las partes X, Y y Z; tú mismo podrías hacerlo perfectamente».

Directo. El *feedback* ha de ser ofrecido personal y directamente. Puede resultar fatal para la relación entre dos personas la recepción de un *feedback* negativo por medio de un tercero. En este caso, lo que podría haber sido utilizado en beneficio de la estabilidad de unas relaciones, pasa a destruirlas por no haberse dado una auténtica comunicación.

Específico, no generalizado. Por ejemplo, "eres un irresponsable", en vez de: «No es ésta la primera vez que dejas cajas encima de la barandilla, tu actitud suele ser despreocupada acerca de la seguridad. Hace un momento, la caja que dejaste casi se cae encima de alguien». En este caso, el receptor estaría en condiciones de auto-evaluar su actuación y revisar su actitud.

Aspectos clave a recordar

La **información** es un proceso unidireccional, que consiste simplemente en dar a conocer algo a alguien; en cambio, la **comunicación** es un proceso que no sólo implica informar, sino también retroalimentar (dar y recibir *feedback*), es decir, que se da necesariamente en dos direcciones.



La comunicación del mando intermedio con los componentes del equipo debe ser continua y en ambos sentidos, con el fin de:

- Recoger sus opiniones sobre temas relacionados con la prevención de riesgos.
- Escuchar sus sugerencias.
- Planificar correctamente los trabajos.
- Informarles de los trabajos y las medidas preventivas a adoptar.
- Formarles sobre los métodos de trabajo adecuados.

También es importante una correcta comunicación con los mandos superiores, jefes de obra, o técnicos de prevención. A través de ella los mandos intermedios:

- Reciben información sobre medidas preventivas, normas de seguridad, etc.
- Comunican las sugerencias transmitidas por sus operarios o las suyas propias.
- Informan sobre algún hecho importante.
- Preguntan, aclaran dudas.

Por otro lado, la comunicación en el ámbito empresarial es un elemento básico que determina en qué grado el personal logra trabajar coordinadamente en equipo y alcanzar los objetivos de productividad, de calidad o de prevención. Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación preventiva en una empresa serían las siguientes:

- Facilitar el máximo de información posible a cada trabajador en relación con su tarea y a lo que se espera de ella.
- Comprobar que han comprendido el mensaje que queremos transmitir.
- Ser receptivo con las ideas, sugerencias o informaciones que nos transmiten nuestros trabajadores.
- Conocer el organigrama preventivo de la empresa, con el fin de dirigir la información a las personas adecuadas o solicitar su ayuda en caso necesario.

La comunicación debe extenderse también a empresas externas, ya sean clientes o subcontratas.

Aspectos clave a recordar

La comunicación, la formación y la información son pilares básicos del sistema preventivo en las empresas. En el sistema de comunicación de las empresas, los mandos intermedios juegan un papel fundamental como eslabón entre los trabajadores y mandos superiores.

¿Cómo dar órdenes en Prevención de Riesgos Laborales?

En materia de Prevención de Riesgos Laborales el mando intermedio seguramente se encuentra muchas veces que tiene que dar órdenes o instrucciones y hacer cumplirlas, que no hay posible discusión, ya que hay que cumplir con la normativa vigente.

Para que una orden relacionada con la prevención de riesgos sea ejecutada de modo adecuado por el colaborador es muy importante “la forma” en que se efectuó la misma. El hacerlo de una forma agresiva o desordenada tiene un claro efecto sobre el subordinado.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones a tener en cuenta en el momento en que el mando intermedio debe dar una instrucción sobre prevención de riesgos a un colaborador.

- La instrucción debe ser dada a la persona adecuada de forma clara y concisa, y razonada en la medida de lo posible.
- No asumir que las instrucciones se han comprendido hasta asegurarse de que ha sido así. Si es necesario, repetirla hasta que se esté plenamente convencido.
- Dar la instrucción en el todo debido, evitando el sarcasmo y expresiones que susciten resistencia.
- En caso necesario, entregar por escrito las órdenes o instrucciones difíciles o complejas.
- Permitir que los trabajadores anoten por escrito lo que consideren necesario.
- Confirmar que el colaborador sabe, puede y quiere cumplirla. Si es necesario, hacer una demostración.
- No dar las instrucciones de forma negativa. Tratar de positivizar las instrucciones.
- No dar demasiadas instrucciones a la vez ya que ello, además de poder confundir, tiene el riesgo de que algunas queden sin cumplirse.
- Promover la participación de las personas afectadas solicitando ideas y sugerencias.
- Si consideramos que el colaborador es capaz de llevar a buen efecto la instrucción, no estar permanentemente encima de él.
- Conceder el tiempo razonable para cumplir con la instrucción.
- Dar las instrucciones siguiendo los cauces apropiados.
- Poner especial atención en los detalles cuando existe alto riesgo de accidente grave, el colaborador es inexperto o el trabajo infrecuente o excepcional.
- Controlar y medir el progreso.
- Si no se ha llevado a cabo correctamente, revisar el proceso de dar la orden o instrucción para determinar si se planeó, se explicó, se llevó a cabo y se verificó correctamente.

¿Cómo gestionar conflictos relacionados con la prevención en el equipo?

Tener la suficiente habilidad para la gestión de conflictos y de negociación es una competencia clave para cualquier mando intermedio. La posibilidad de que surjan conflictos forma parte de la naturaleza humana. Por ello, todo mando intermedio debería entender que los problemas y los conflictos entre las personas son algo inevitable y que se debe hacer frente y tratar de resolverlos de forma eficaz.

El conflicto tiene su origen en la variedad de visiones, criterios, opiniones que pueden tener diferentes personas ante un mismo hecho o situación. La existencia de puntos de vista diferentes lleva con frecuencia a enfrentamientos entre los individuos en los que cada uno lucha por aquello que cree mejor para su empresa o para sus propios intereses.

¿Son malos los conflictos? Aunque no son deseables, no son siempre malos, ya que los mismos, si sabemos gestionarlos adecuadamente, pueden dar lugar a consecuencias positivas.

Tratamiento de los problemas y los conflictos en prevención.

El conflicto se genera cuando dos partes no son capaces de llegar a un acuerdo debido a que sus visiones sobre lo que debe ser la realidad no coinciden. En el ámbito de la prevención puede darse esta diversidad de visiones fundamentalmente entre la parte técnica (Dirección, Mandos, Técnicos de Prevención) y la parte social (trabajadores, sindicatos, etc.).

Podríamos decir que cualquier conflicto se distingue por los siguientes factores básicos:

- Hay un asunto o un motivo sobre el cual se discute. Ej. Un trabajador no hace uso del calzado de seguridad.
- Hay dos o más personas con diferente perspectiva de una situación. Ej. El mando exige el calzado de seguridad y el colaborador considera que es incómodo.
- Cuando existe el conflicto las partes intentan resolverlo mediante acuerdos. Ej. El mando propone que el colaborador elija el tipo de calzado de seguridad y el colaborador accede a llevarlo siempre.



El mando intermedio debe conocer bien a su grupo de colaboradores y en función de sus comportamientos prevenir posibles conflictos laborales y concretamente los del ámbito de la seguridad y salud. Si los conflictos llegaran a producirse, el mando debe ser un colaborador eficaz para que se solucionen de la mejor manera posible.

Se pueden dar las siguientes recomendaciones para que el mando gestione el conflicto:

- Ser equitativo en el trato.
- Ser muy claro y preciso en las comunicaciones.
- Procurar que la comunicación sea sincera y honesta.
- Informar siempre a todos los interesados de las modificaciones de los nuevos sistemas de trabajo, de la llegada de nuevos compañeros, de los cambios de políticas de empresa, etc.
- Demostrar una actitud abierta y cordial que despierte confianza en las demás personas.
- Evitar alterar las decisiones de modo arbitrario o debido a presiones de terceros.

Aunque las causas por las que se pueden producir los conflictos son muy variadas, se pueden simplificar haciendo una clasificación dividiendo las causas que originan el conflicto en dos grandes grupos:

- Derivadas de las relaciones entre personas, grupos u organizaciones.
- Conflictos propios del sujeto.

CAUSAS FRECUENTES DE LOS CONFLICTOS LABORALES

- **Causas derivadas de las relaciones entre sujetos, grupos u organizaciones:**
 - Reparto de la carga de trabajo y tareas entre los miembros del equipo poco claras.*
 - Intereses y deseos diferentes respecto a una misma situación.*
 - Diferencias de valores y creencias.*
 - Enfrentamientos personales entre miembros del equipo.*
- **Causas que parten del propio sujeto.**
 - Necesidad de tomar una decisión cuando hay diferentes opciones.*



Los puntos de vista en Prevención de Riesgos Laborales

Se ha demostrado que los riesgos laborales, además de sus características objetivables, tienen unas dimensiones subjetivas y sociales que inciden en el funcionamiento real de la empresa en general y de los sistemas preventivos en particular.

Lo anteriormente expuesto hace que en una situación de riesgo para la seguridad y salud puedan surgir del mismo hecho diferentes percepciones que llevarían a entrar en conflicto a un mando y a un colaborador o grupo de colaboradores.

A continuación se plantean varios aspectos a tener en cuenta:

- 1º) El equipo de trabajo puede percibir unos riesgos que no necesariamente coincidan con los identificados con criterios científico-técnicos por la empresa y que el mando exige.
- 2º) Además de que el equipo pueda percibir distintos tipos de riesgos, los diversos miembros del equipo (influidos por diversas determinaciones sociales) pueden interpretar de manera diversa dichos riesgos. Esto implica que los diferentes trabajadores pueden otorgarles una importancia o una magnitud que no coincida con la que ha decidido el empresario y que el mando exige.
- 3º) Aun suponiendo que todos los miembros del equipo perciban e interpreten (o identifiquen y evalúen) los riesgos existentes en la empresa en un mismo sentido, queda por salvar un escollo fundamental. Se deben aplicar unos procedimientos de minimización de los mismos (prevención), que los diversos grupos de trabajadores pueden aceptar o no. Aquí es donde entran en juego multitud de influencias de carácter social, que tienen que ver con el clima de organización de la empresa o del equipo, y con los contextos concretos en los que se tengan que implementar aquellos procedimientos de prevención.

Cuando surge un conflicto el mando debe hacer lo siguiente:

- Identificar claramente el conflicto o problema. Con frecuencia se cae en el error de centrarse en las causas o efectos de un problema sin determinar con claridad el problema en sí mismo.
- No mezclar conflictos entre sí. Delimitar claramente las fronteras de cada uno y tratar de resolverlos de forma separada.
- Presentar los conflictos en términos de situación y no de comportamiento. El mando se debe centrar en los hechos y no en las personas. Ej. No se deberá presentar un problema en los siguientes términos: "Ustedes han tenido muchos accidentes porque no cumplen con las normas de seguridad y salud".
- No presentar en la identificación del conflicto ninguna solución. En una fase posterior de la resolución del conflicto se buscarán soluciones y se seleccionará la mejor opción.
- Expresar el problema en términos de interés mutuo y no de una de las partes. Si el mando quiere que el conflicto se resuelva tiene que lograr la colaboración de la otra parte y para ello es necesario que perciba que "algo gana" con ello. Ej. El mando que exige la utilización de calzado de seguridad deberá convencer a su colaborador de los efectos positivos que tiene su uso.

Fases del proceso de resolución de conflictos

El mando que tiene un conflicto en su equipo ha de tomar una decisión. El método que se utiliza para solucionar los problemas está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones.

A continuación se analizarán las fases del proceso y las variables más importantes que pueden afectar al conflicto:

Acercamiento y definición del conflicto.

- Poner atención especial en el contacto con la persona o personas del equipo con los cuales el mando se enfrenta.
- Se hace necesario establecer un diálogo para definir el contenido y los límites del conflicto.
- Se hace necesario obtener la máxima información del enfrentamiento para entender la posición o posiciones de la otra parte.

Estudio de las causas.

- Cuando las dos partes han reconocido la existencia de un problema, se deberán analizar profundamente los orígenes y el entorno que ha rodeado o rodea a la situación.

Creación de posibles soluciones.

- En esta fase se definen las posibles soluciones y se estudian las consecuencias.
- Se producen intercambios de ideas sobre posibles soluciones.
- Es muy importante no adoptar una posición extremista para no romper el proceso de diálogo abierto, ya que hay que saber ceder sin renunciar a ninguna cuestión esencial en seguridad y salud.

Elección de la solución y evaluación de la decisión.

- El consenso sobre la solución siempre resultará ser el mejor camino para evitar que alguna de las partes se sienta fracasada.
- Si no fuera posible llegar a un acuerdo entre las partes, conviene tomar la decisión que menos consecuencias negativas conlleve.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	
¿Qué problema hay?	Acercamiento y definición del problema
¿Cuáles son las causas?	Estudio de las causas
¿Qué soluciones hay?	Creación de posibles soluciones
¿Qué solución escojo/negocio?	Elección de la solución y evaluación de la misma
¿Qué evaluación hago de ella?	

La mediación jerárquica: técnica para resolver conflictos.

La mediación es un mecanismo de resolución de conflictos a través de una negociación cooperativa (la solución implica que ambas partes ganen) y asistida, en la que las partes involucradas en el conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial (mediador) cuya misión es conducir las sesiones y ayudar a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.

Dado que existe la posibilidad de que dos miembros de un equipo entren en conflicto por temas relacionados con la seguridad y salud, el mando intermedio puede utilizar esta técnica para resolver el conflicto de forma pacífica y satisfactoria para ambas partes.

La mediación no es el único método para resolver conflictos, existen otros como puede ser la negociación, el arbitraje o el juicio. Sin embargo, consideramos que para el mando intermedio la mediación puede ser una herramienta útil para la resolución de conflictos en el equipo de trabajo.

La mediación se caracteriza por:

- Ser una negociación asistida, es decir, las partes actúan por sí mismas, negocian y proponen soluciones.
- Ser un acto voluntario, las partes deciden participar o no en el proceso de mediación y ponerle fin en cualquier momento.
- Ser un proceso que tiende al acuerdo entre las partes y/o a la reparación de la relación.
- Basarse en el principio de ganar/ganar.
- Utilizar, por parte del mando/mediador, una estructura ya pautada y técnicas específicas para alcanzar los objetivos.
- Basarse en el principio de confidencialidad.
- No estar sujetas a reglas procesales: es informal y flexible.

El mando intermedio que quiera aplicar esta técnica de resolución de conflictos con su equipo deberá poner en práctica una serie de actitudes y habilidades:

- Neutralidad e imparcialidad
- Saber escuchar con atención
- Demostrar habilidad para identificar los temas fundamentales.
- Saber dirigirse con respecto a todas las partes involucradas.
- Ser empático.
- Ser creativo (para cuando el proceso se queda "atascado")
- Ser paciente.
- Saber generar una atmósfera y estructura que maximice las posibilidades de alcanzar un acuerdo.

Fases del proceso de mediación.

Fase 1. Premediación

- Contactar con las partes, explicar proceso y convocar.
- Preparar el contexto de la entrevista (elección del lugar).

Fase 2. Entrada

- Obtener confianza y cooperación.

Fase 3. Explicación

- Identificar y analizar los conflictos.
- Facilitar el intercambio de información.
- Neutralizar los comportamientos negativos.

Fase 4. Situarnos

- Identificar y ordenar los temas.
- Crear consenso, planificar y elaborar la lista de temas.

Fase 5. Arreglo.

- Inventariar opciones.
- Centrarse en el futuro.
- Examinar puntos fuertes y débiles de las opciones.
- Examinar consecuencias.

Fase 6. Acuerdo.

- Clarificar lo que se ha acordado.
- Planificar de qué forma se llevarán a la práctica los acuerdos.
- Establecer: qué, quién, cómo y dónde.



Aspectos clave a recordar

La mediación jerárquica es simple de entender, pero puede resultar difícil en la práctica, porque hay que controlar ciertos impulsos y aplicar habilidades sociales de forma eficiente para ayudar a la gente a llegar a un acuerdo.

La Automediación

En la automediación una de las personas involucradas está en conflicto con otra con la que guarda una relación de interdependencia, pero toma la iniciativa y maneja activamente el proceso.

En el ámbito de la prevención puede haber situaciones de conflicto en que un mando intermedio entra en conflicto con otros roles profesionales de dentro la empresa. Estos roles pueden ser un mando intermedio de otra sección, un técnico de prevención, un delegado de prevención o, incluso, un superior.

La automediación se aplicaría en aquellos casos en que ante un conflicto con otros roles profesionales, los responsables jerárquicos no son conscientes de lo que está sucediendo, no le dan importancia o no saben cómo actuar al respecto.

La no intervención de los superiores jerárquicos en un conflicto determinado pueden tener un efecto negativo en la correcta gestión de la prevención de riesgos laborales y en el ambiente psicosocial.

El mando intermedio que aplique la automediación desempeñará dos papeles: negociará a favor de sus propios intereses y, por otro lado, hará como si fuera un mediador.

Haciendo una adaptación de los planteamientos de Daniel Dona, el método constaría de cuatro fases:

Fase 1: Buscar tiempo para conversar

Es hasta el momento en que alguna de las partes, en este caso el mando, rompe el silencio, el orgullo, el temor o el enojo para procurar establecer comunicación con el otro rol profesional para que el proceso de búsqueda de soluciones se inicie.

Por lo general, cuando existe conflicto las partes no están dispuestas a conversar. En el proceso de automediación la persona interesada, en este caso el mando intermedio, tendrá que "venderle la idea" a la otra parte, de que se le una en un diálogo enfocado explícitamente en los problemas que los separan.

Es importante que se acuerde un tiempo para la realización de la reunión y que se asuma el compromiso de permanecer en ese lugar durante el tiempo acordado. El propósito fundamental del diálogo es lograr 'el desarme', hecho en el cual las dos partes cambian la posición 'yo contra ti' por 'nosotros contra el problema'.

Fase 2: Planificar el contexto

El contexto es el sitio y la hora escogidos para el diálogo del tercer paso. La idea es establecer un ambiente adecuado para que la comunicación sea eficaz.

Se debe escoger un lugar privado donde se eviten las interrupciones y esté libre de distractores. De ser posible un sitio neutral, o bien el que la otra parte (el que no propone el diálogo) prefiera, donde haya comodidad, un día a una hora en que ninguno de los dos esté demasiado cansado o preocupado por otras cosas.

Fase 3: Dialogar

- **Introducción:** Se expresa agradecimiento, optimismo, se revisan las reglas fundamentales del proceso (Ej. “no dejar de hablar hasta que nos pongamos de acuerdo y no proponamos una solución unilateral”) y se define la cuestión.
- **Invitar a la otra parte a que exprese cómo ve la situación.**
- **Diálogo:** mantener el proceso esencial (hablar sobre las cuestiones que no se están de acuerdo), reforzar los gestos conciliatorios.
- **“Avance decisivo” o “el desarme”,** es decir, el cambio de actitud que hace que ambas partes dejen de luchar contra la otra parte para unirse en contra del problema.

Fase 4: Establecer un acuerdo

El acuerdo o convenio es la fórmula según la cual ambas partes habrán de proceder mutuamente en el futuro. Se plantea que los mejores acuerdos son:

- **Equilibrados:** ambas partes deben obtener un beneficio personal.
- **Específicos:** deben plasmarse en comportamientos (seguros) concretos (quién debe hacer qué, cuándo, durante cuánto tiempo y en qué condiciones).
- **Por escrito:** aunque no siempre es posible, sí es recomendable para poder consultar el acuerdo y evaluar su cumplimiento.

Que el mando intermedio conozca las técnicas de resolución de conflictos no será suficiente por sí solo cuando la voluntad de las personas involucradas en el problema (superiores, colaboradores, delegados de prevención, etc.) no se oriente a buscar soluciones. Será de máxima importancia que la empresa promueva dentro de los diferentes departamentos y equipos de trabajo el paradigma de ganar-ganar, de manera que la gente comprenda y se comprometa con la cooperación y las buenas relaciones con el fin último de conseguir una prevención de riesgos efectiva.

Aspectos clave a recordar

En problemas relacionados con la prevención de riesgos se pueden utilizar técnicas de resolución de conflictos como pueden ser la mediación y la automediación. La automediación se asemeja a la mediación jerárquica. La diferencia principal entre ambos instrumentos de diálogo está en quién inicia el proceso de resolución de conflictos.



Nuevas técnicas de liderar hacia la prevención: El Coaching PRL

El *Coaching* es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

Se trata de una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda de la mejora de los niveles de rendimiento.

En ámbitos organizacionales, el *coaching* se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias.

¿Qué es un líder coach?

Cuando se hace referencia a un líder *coach* se hablaría de un profesional que gestiona directamente un equipo de personas y que pone un especial énfasis y atención en ayudar a los integrantes a **desarrollar** todas sus habilidades y competencias, animándoles a poner en práctica nuevas formas de actuación y a evaluar el impacto que estos cambios generan en sí mismos y también cómo inciden en los resultados de la organización, al tiempo que debe fomentar el compromiso de las propias personas en su crecimiento y desarrollo continuo.

Concretamente, en el ámbito de la prevención, el mando intermedio que utilice un estilo de líder coach tratará de incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores en todo lo que tenga que ver con la seguridad y salud en el trabajo. También intentará gestionar con su equipo todos aquellos aspectos, ya sean derivados de los procesos técnicos o psicosociales, que inciden negativamente en los resultados de prevención.

El líder *coach* intentará generar en los colaboradores *empowerment* (autoliderazgo) y responsabilidad. Para ello intentará ayudar al colaborador a realizar un autodiagnóstico, para que pueda descubrir y asumir sus áreas de mejora en materia preventiva.

El estilo del líder coach incidirá en lo siguiente:

- Percepción de que el mando invierte tiempo no solamente en el desarrollo de los hábitos y conductas preventivas de su equipo, sino también cerciorarse de que las relaciones derivadas de las conexiones entre sus miembros no son bloqueadoras.
- Personal cada vez más capaz y autónomo.
- Promover la alta motivación ante los progresos realizados en materia preventiva.
- Alto nivel de madurez en las relaciones.

Los mandos con alto componente coach suelen desarrollar conductas tales como:

- Invierten tiempo buscando espacio para desarrollar las habilidades y conductas de sus colaboradores relacionadas con la prevención.
- Ayudan a sus colaboradores a analizar sus puntos fuertes y débiles y áreas de mejora en cuanto a seguridad y salud.
- Utilizan tanto el feedback positivo como negativo para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño.
- Cuando el trabajo de un colaborador comienza a fallar, trabajan con la persona el tiempo necesario para mejorar su desempeño preventivo.
- Dejan muy claro los límites sobre lo permitido y no permitido a sus colaboradores con el objetivo de poder delegar de forma planificada, apoyando y dando libertad para tomar decisiones en materia preventiva.

Por tanto, ateniéndonos a lo anteriormente comentado podríamos decir que un líder coach debería tener una serie de competencias y características clave que le identifiquen como tal.

Algunas de ellas serían las siguientes:

- Saber dar y recibir feedback.
- Escucha activa.
- Autoconocimiento y conocimiento de su equipo de colaboradores.
- Gestión de las emociones propias y de los otros.
- Saber establecer metas y objetivos.
- Actuar de forma proactiva.
- Estar actualizado y ser innovador.
- Flexibilidad mental.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio que utiliza la metodología del coaching anima a sus colaboradores a la reflexión, al descubrimiento, a la acción y al hábito para conseguir que se auto-responsabilice en la gestión de su seguridad y salud.

Diferencia entre capacitar y desarrollar.

Cabe aquí aclarar la diferencia entre capacitar a las personas y desarrollarlas. Cuando capacita a las personas, usted les enseña cómo hacer un trabajo. Si usted les muestra cómo usar una máquina o algún otro aparato, eso es capacitar. Un líder debe proveer de la capacitación necesaria para su equipo. La capacitación debe ser una normativa y no una excepción.

El desarrollo es diferente. Cuando desarrolla a las personas, usted está ayudándoles a mejorar como individuos. Les está ayudando a adquirir cualidades personales que los beneficiarán en muchas áreas de su vida, no sólo en sus trabajos.



La capacitación y el mando intermedio.

Uno de los aspectos más importantes en el trabajo en general y materia preventiva en particular, es la formación de personal, ya que de ésta depende en gran parte la eficiencia y satisfacción del trabajador y la probabilidad de que se produzca un accidente laboral.

La capacitación y el adiestramiento pueden realizarse de diferentes maneras:

- Programas formales (cursos) establecidos por la empresa
- Adiestramiento en el puesto de trabajo
- Reuniones de trabajo
- Rotación de puestos

El mando intermedio debe jugar un papel activo en la enseñanza de su personal. Si los cursos están a cargo de formadores especializados (internos o externos) deberá estar al tanto de:

Antes del curso:

- Conocer las necesidades a que obedece la acción.
- Problemas que se pretende resolver o prevenir con la formación.
- Los contenidos.
- Las metodologías.
- Hablar con los colaboradores que asistirán a la formación antes del curso para analizar los objetivos del mismo.

Durante el curso:

- Seguimientos de los avances del mismo.

Al finalizar el curso:

- Analizar conocimientos adquiridos por su equipo de colaboradores.
- Discutir la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos en el puesto de trabajo.
- Solicitar información a los formadores del curso sobre los colaboradores que asistieron.

En el ámbito de la prevención es obligatoria la formación en prevención sobre riesgos de puestos de trabajo y normalmente serán los técnicos de prevención (propios o externos) que impartirán dicha formación.

Es una práctica habitual que el mando intermedio se encargue de la formación en puestos de trabajo o a pie de máquina sobre las tareas que el colaborador debe realizar. También será una metodología muy válida para los temas relacionados con la prevención de riesgos laborales.

Por la posición en la que se ubica el mando intermedio, es la persona más indicada para verificar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la prevención. Al conocer los riesgos del puesto de trabajo de su área o sección, resulta natural que sea el mando intermedio, en colaboración con los técnicos de prevención, quien se encargue de adiestrar a sus colaboradores en materia preventiva.

El Método TWI (Training Within Industry) es un método de aprendizaje dirigido a la formación de un puesto concreto de trabajo. Se basa fundamentalmente en que el mando intermedio o supervisor es la persona central para asegurar que la producción sea fluida, que los productos que se produzcan sean de calidad, que los costes estén bajo control y que los trabajadores tengan métodos de trabajo seguro.

En otro apartado de esta Guía se ampliará el funcionamiento de esta metodología, pero se podría adelantar que, concretando en los aspectos de seguridad y salud, el mando intermedio se plantearía las siguientes fases:

- Planificar la formación, según las necesidades de personal, las condiciones de trabajo, de los riesgos asociados a los procesos de trabajo, etc..
- Preparar la instrucción de trabajo adecuada a los procesos de trabajo seguros. Esta acción se puede realizar en colaboración con el técnico de prevención.
- Realizar la instrucción, demostrando el trabajo, preparando al trabajador, presentando la operación, probando su funcionamiento, haciendo repetir al colaborador lo que se ha explicado hasta estar seguro de que se ha aprendido.
- Controlar la evolución del aprendizaje, asignándole un tutor (compañero) para que vaya controlando al compañero hasta que sea innecesario.

Reuniones de trabajo.

Mediante las reuniones de trabajo el equipo de colaboradores coordinados por el mando intermedio se reúnen con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos de seguridad y salud, tomar decisiones y tratar algún tema relacionado con los conocimientos y habilidades involucrados en las prácticas preventivas en los trabajos.

Rotación de puestos.

Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios trabajadores o empleados de un puesto a otro, por un periodo determinado y con el propósito de que adquieran nuevas habilidades que amplíen sus conocimientos y experiencias.

La rotación de puestos utilizada de manera correcta permite lo siguiente:

- Crear polivalencia en el equipo de trabajo que permita la movilidad puntual de personas en distintos puestos.
- Dominar un conjunto de tareas preventivas más amplio.
- Ayudar a la mejor comprensión del trabajo del compañero desde el punto de vista de la prevención para que se produzca un mejor trabajo en equipo.

Otras formas de formar y adiestrar que tiene el mando son las siguientes:

- Por medio de instrucciones: Cuando el mando intermedio emite una orden/instrucción a sus colaboradores para la ejecución de determinado trabajo, debe actuar como formador, ya que está proporcionando informaciones y conocimientos relacionados con la seguridad y salud en el contenido.
- Por medio de la supervisión del trabajo: Al revisar el trabajo en el momento de su ejecución, el mando intermedio debe recomendar, solicitar y orientar a sus colaboradores en los temas de prevención, con el objetivo de mantener la seguridad y salud en el trabajo. Se trataría de identificar las prácticas erróneas en prevención para determinar sus causas y para modificarlas, no se trata de actuar como un juez.
- Por medio de la evaluación del desempeño: El mando intermedio debe evaluar de forma periódica la actuación en materia preventiva de cada uno de los miembros de su equipo e informarles de forma clara y precisa de sus resultados.

Aspectos a tener en cuenta en la formación de adultos

El adulto no llega “en cero” a una situación de aprendizaje. En especial, si hacemos referencia a contextos de formación vinculadas a su trabajo, trae consigo un bagaje de experiencia laboral, de su vida personal y un trayecto por la educación formal.

El trabajador adulto en rol de alumno es alguien que trae consigo el caudal de sus conocimientos y de sus experiencias anteriores. Cualquier propuesta de formación debe partir necesariamente de las «situaciones de vida» en que se encuentran los adultos. Por tanto, la formación en prevención de riesgos laborales debe ir relacionada con el puesto y el entorno de trabajo del trabajador/alumno.

Algunas motivaciones personales por las cuales los adultos pueden estar interesados en las propuestas de formación podrían ser:

- Mejorar su condición laboral
- Desempeñar mejor su trabajo
- Reciclarse
- Ampliar sus conocimientos
- Adquirir una titulación determinada



Todo mando intermedio que pretenda formar/instruir a su equipo deberá tener en cuenta una serie de características típicas del “alumno adulto”. Entre ellas destacamos las siguientes:

- Exige propuestas formativas que le permitan participar, compartiendo su experiencia previa.
- Necesita captar rápidamente cuál será la utilidad del aprendizaje, instrucciones o recomendaciones para resolver las problemáticas de su práctica profesional y laboral.
- Necesita que el mando intermedio formador demuestre alto compromiso y una interacción adecuada con él. Espera respeto y disponibilidad.
- Requiere espacios para poder compartir su experiencia ya que tiende a enlazar los nuevos aprendizajes con los antiguos, lo que le llevará a reflexionar y evaluar la validez de las nuevas ideas y conceptos en función de su experiencia.
- Se resiste al cambio ante las exigencias de la formación de cambios de actitudes o conductas. El cambio puede producir preocupación o miedo, por lo que será importante que se le explique los “por qué” y “para qué” del cambio.
- Exigencias relacionadas con la gestión del tiempo y sus prioridades. La formación no suele ser una prioridad para el adulto. Puede estar preocupados y ocupados por otras responsabilidades que supongan demandas contrapuestas. Las limitaciones de tiempo y energía.

Importancia de la formación para el personal de nueva incorporación.

En otros apartados de esta Guía se ha hablado de los artículos 18 y 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, los cuales obligan al empresario a informar y formar a los trabajadores sobre los riesgos y medidas preventivas de la empresa y puesto de trabajo para asegurar la seguridad y salud.

Los trabajadores de nueva incorporación o que han realizado un cambio de puesto o funciones deben recibir dicha información y formación igual que el resto de la plantilla de la empresa. Para el caso concreto de nuevas incorporaciones, sería recomendable que la empresa diseñara un sistema adaptado a este tipo de trabajador. Sería lo habitualmente conocido como “plan de acogida”, que consiste en una herramienta mediante la cual el proceso de incorporación del trabajador a una empresa queda recogido documentalmente, facilitando así la adaptación a la nueva empresa. La implantación del Plan de Acogida puede aportar los siguientes beneficios a la empresa:

- Ayuda a que la persona que se incorpora al puesto de trabajo identifique los riesgos existentes y las medidas preventivas para controlarlos.
- Posibilita el incremento de la satisfacción en el trabajador.
- Aumenta la concienciación del nuevo trabajador en el puesto.
- Mejora la imagen interna y externa de la empresa.

Exista o no un Plan de Acogida interno, el mando intermedio debería tutelar al nuevo empleado en sus primeros días de trabajo para comprobar que ha asimilado eficazmente la información y formación suministrada por el Servicio de Prevención Propio o Ajeno.

Las acciones recomendables son las siguientes:

- Explicación “in situ” de las principales características y riesgos del entorno de su puesto de trabajo.
- Información precisa de los riesgos existentes en su puesto de trabajo y de las medidas de prevención y protección a adoptar.
- Formación en puesto de trabajo sobre el modo seguro de ejecución de las distintas tareas y procesos de trabajo.
- Comprobación por parte del mando o el tutor asignado de que las instrucciones en materia de seguridad y salud han sido atendidas e incorporadas en los hábitos de ejecución de las distintas tareas a desarrollar.

A continuación se presentan un proceso de acogida de nuevos trabajadores por parte del mando intermedio:

1. Entrevista inicial.

El mando intermedio dará la bienvenida al nuevo trabajador y mantendrá una conversación con él para conocer la formación y experiencia que posee en puestos similares. Se informará sobre el horario de trabajo, condiciones más importantes del centro y puesto de trabajo, sobre las normas de prevención de riesgos y sobre los procedimientos de comunicación en caso de identificación de riesgos graves o inminentes.

2. Visita al área y puesto de trabajo.

Posteriormente, se le acompañará para que conozca las instalaciones del centro y se le explicará ubicación de su puesto y tareas a realizar. En caso de necesitar uniformidad, se le aportará y también se le entregará los equipos de protección individual que necesite.

3. Presentación al equipo.

Se presentará a cada uno de los miembros del equipo y especialmente a aquéllos con los que deberá trabajar habitualmente y con los que deberá colaborar en la aplicación de las normas de seguridad y salud.

4. Seguimiento.

Durante los días siguientes a la incorporación del nuevo trabajador, el mando intermedio o el compañero tutor asignado realizará un seguimiento sobre el desenvolvimiento e integración de las normas de seguridad y salud al trabajo diario.

Características generales del aprendizaje adulto en prevención de riesgos laborales	
✓ Importancia de aprender las habilidades en seguridad y salud "haciendo".	✓ Promover la participación de los trabajadores alumnos.
✓ Prácticas variadas para garantizar la transferencia al puesto de trabajo.	✓ Disponibilidad y respeto por parte del mando intermedio formador a los trabajadores alumnos.
✓ Desarrollar y apoyar la autoestima y la confianza mediante el refuerzo.	✓ Utilización de ejemplos prácticos, estadísticas e investigaciones sobre PRL para argumentar.
✓ Atender a los diferentes estilos de aprendizaje.	✓ Concentrarse en el por qué y para qué.
✓ Entre los trabajadores alumnos desarrollar un clima de cooperación más que de competición.	✓ Evitar el cansancio mediante el uso de descansos, variación de temas y medios, etc.

El líder coach ante un colaborador que se resiste al cambio.

El que un mando solicite un cambio a su colaborador sobre conductas y hábitos relacionados con la prevención y que este colaborador se resista tiene una lógica desde la sociología y psicología humana. El problema es que hay excusas que expresa el colaborador que resultan sorprendentes y en algunos casos con argumentos que pueden llevar al mando intermedio que pretende motivar hacia la prevención a su desmotivación.

Los estudios e investigaciones hablan de que puede haber cinco esquemas mentales habituales en los que el colaborador puede mostrar rechazo al cambio:

1. Proposición: La persona sabe lo que tiene que hacer y cómo hacerlo en materia preventiva pero no se plantea el cuándo y dónde lo va a realizar. Ej. *"tengo que utilizar los equipos de protección siempre, lo haré a partir de la próxima obra"*.
2. La defensa de la personalidad: La persona expresa a su mando un exceso de celo ante la propuesta de cambio que se le realiza. Considera que se le quiere cambiar la personalidad y no la conducta de quien la ejecuta. Ej. *"Me estás pidiendo que haga las cosas de forma más pausada y yo soy así, no me pidas que cambie mi forma de ser"*
3. Seguir al rebaño: La persona se excusa para no seguir las normas de seguridad y salud en el seguimiento que realiza de los patrones de conducta del grupo para no reconocer la propia limitación en su actuación. Habitualmente, son personas con gran necesidad de reconocimiento por parte del grupo y justifican su resistencia al cambio en el sentimiento de grupo. Ej. *"¿me pides que siga esta norma?, o todos lo hacemos o ninguno"*.
4. Búsqueda de la perfección: La persona se excusa en la necesidad de adquirir la habilidad a un nivel de experto para no hacer lo que le solicita Ej. *"no lo haré hasta que no lo domine perfectamente"*.
5. Creencias limitantes, la persona no pone en duda sus pensamientos sobre determinados aspectos de la prevención. Ej. *"Seguro que el calzado de seguridad me será incómodo"*.

El mando intermedio que pretenda seguir un estilo de líder coach, tendrá que ser consciente de que aunque estas resistencias sean comunes entre las personas, no por ello se deben aceptar. El mando debe ser capaz de trabajarlas mediante el diálogo con el colaborador. Algunas formas serían las siguientes:

- Solicitar concreción al colaborador en sus argumentos.
- Ser capaz de reconocer las limitaciones reales y excusas del colaborador, pero también sus capacidades de mejora.
- Centrarse en la conducta y no en la persona.
- Acordar objetivos intermedios que se puedan alcanzar pronto y den idea de avance.
- Acordar fecha para realizar el seguimiento.
- Utilizar el refuerzo positivo o en última instancia el “castigo”.

Otras de las acciones que puede realizar el líder coach es intentar sacar a sus colaboradores de la defensa de su propia actuación para que pasen por los siguientes pasos:

Inconscientemente Incompetente

El colaborador no está realizando la conducta apropiada para conseguir los resultados de seguridad y salud y ni tan sólo es consciente del problema. El colaborador considera que su conducta es la mejor que se puede adoptar en esa situación y no se plantea posibilidad alguna de cambio.

Conscientemente incompetente.

El colaborador empieza a conocer la debilidad de su conducta pero todavía es incapaz de eliminarla. Puede ser debido a una falta de conocimiento o por los hábitos adquiridos antiguos que le impiden la adquisición de los nuevos. Muchos colaboradores se pueden quedar en esta fase por agotamiento de los recursos o escasa capacidad formativa del líder coach.

Conscientemente competente.

Los colaboradores o el equipo en conjunto empiezan a adquirir las pautas de trabajo encaminadas a la prevención de riesgos laborales. En este caso el líder coach debe estar continuamente recordando cómo hacerlo porque el conjunto de conductas todavía no están dentro de su repertorio natural. El colaborador o el grupo sufre porque es consciente de cuándo lo hace mal aunque ponga todo su empeño.

Inconscientemente Incompetente.

El colaborador ya conoce las pautas de trabajo seguro de tal modo que han quedado integradas en la forma habitual de trabajar y no son conscientes de la forma en que se están realizando. La manera de trabajar con seguridad y salud se hace de forma natural sin ser conscientes plenamente del proceso interno que realiza el propio individuo.

¿Cómo trabajar con los hábitos?

El psicólogo Kurt Lewin explicó cómo cambiar un determinado hábito mediante una metáfora: “si queremos congelar un nueva conducta en nuestros hábitos naturales de actuación, primero debemos descongelar las conductas antiguas”.

Para el caso concreto de hábitos relacionados con la prevención, es necesario que el colaborador sea consciente de los efectos que tiene su conducta insegura, verbalizarlo y eliminarlo antes de empezar a trabajar con las nuevas conductas seguras.

También Lewin aclaró que el aprendizaje se basa en tres campos:

- **Cognitivo:** Lo que sabemos; la información, el contenido del aprendizaje, los datos a analizar, las teorías. *Ej. Un manual de procedimientos seguros.*
- **Conductual:** Lo que hacemos; la conducta, la formación de hábitos, el manejo de nuevas habilidades. *Ej. Seguir las instrucciones del procedimiento seguro aplicando las acciones y habilidades requeridas.*
- **Afectivo:** Lo que queremos hacer; el campo de los sentimientos, de la afectividad, de lo que nos gusta o desagrada de las nuevas conductas. *Ej. El trabajador rechaza seguir el manual de procedimientos de trabajo seguro ya que lo considera una imposición de su Jefe”.*

En el mundo de la prevención de riesgos laborales, el fracaso en conseguir que el colaborador cambie su conducta hacia la seguridad y salud se debe habitualmente a que las estrategias trabajan únicamente en el campo cognitivo y conductual. Es frecuente olvidarse del más importante, el campo afectivo.

El mando intermedio que quiera aplicar un estilo de líder coach deberá tener en cuenta el campo afectivo para el desarrollo de sus colaboradores hacia la práctica de la prevención.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio deberá tener claro que para que un colaborador o equipo de colaboradores aplique nuevas conductas hacia la prevención no bastará con decirlo. El mando deberá ser muy sensible a todo lo relacionado con la emocionalidad de las personas.



La herramienta TWI (Training Within Industry)

Una de las herramientas que puede utilizar el mando intermedio para formar y desarrollar al equipo en materia preventiva sería el protocolo TWI.

El TWI consiste en entender que la formación en el lugar de trabajo mientras se está ejecutando puede ser la más efectiva de todas las metodologías si y solo si somos capaces de hacerlo de una forma muy pautada, estandarizada y pensando por: conceptual, generar, implementar y optimizar.

El TWI pide que el mando intermedio siga unos pasos en el aprendizaje de una conducta o habilidad:

- Identificar (conceptuar)
- Proponer (generar)
- Hacer (implementar)
- Mejorar (optimizar)



WEI (TRAINING WITHIN INDUSTRY)		
PASOS	METODO	EJEMPLO
1. Conceptuar	El líder coach hace la acción y pide a los colaboradores que escriban los puntos clave de la misma y su explicación. Da y ofrece feedback.	El mando monta una línea de vida. Los trabajadores deben anotar todos los pasos y decir por qué siguen ese orden. El mando corrige la lista elaborada.
2. Generar	El líder coach ejecuta la acción según el patrón indicado por su colaborador en los puntos clave. Feedback.	El mando montará una línea de vida siguiendo al pie de la letra las indicaciones de sus colaboradores según el listado. Si el mando no puede continuar o lo hace mal, dice dónde ocurrió el error.
3. Implementar	3.a. El líder coach dice los puntos clave y solicita ejecución a su colaborador. Feedback.	Con el listado elaborado y corregido el mando dice en voz alta los pasos y sus colaboradores montan la línea de vida siguiendo sus instrucciones. El mando evalúa el proceso y producto final.
	3.b. El colaborador ejecuta la tarea sólo bajo la supervisión del líder coach. Feedback.	El colaborador intenta montar la línea de vida ante la presencia del mando pero sin ninguna instrucción por su parte: el mando no interrumpe al colaborador, a menos que no se pueda continuar, y evalúa el resultado final.
6. Optimizar	El colaborador ejecuta y el líder-coach supervisa el producto.	Sin la presencia física del mando, el colaborador realiza el trabajo (monta la línea de vida) y el mando sólo analiza el resultado final.

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio, mediante la metodología del Coaching, ayudará a su colaborador a preguntarse qué hace en materia preventiva, cuáles son sus consecuencias, qué va a ocurrir si no actúa para cambiar, y en qué dirección debe actuar.

Las sesiones de Coaching

Las sesiones que tenga el mando intermedio con su colaborador son el vehículo del Coaching. Requiere planificación, estrategia, técnica y recursos para garantizar su efectividad.

En la primera sesión, se explicará al colaborador en qué consiste el proceso de Coaching, el rol que asumirá el mando intermedio como coach y se intentará implicar a la persona en el proceso y convencerla de la importancia de responsabilizarse de su plan de desarrollo para la mejora en materia de prevención de riesgos laborales.

Durante el resto de sesiones, la principal habilidad del líder coach será escuchar y saber preguntar al colaborador para conseguir que el trabajador obtenga las metas o mejoras que él mismo se ha puesto para la mejora de su seguridad y salud.

El proceso que hace el líder coach durante las sesiones se agrupan en el acrónimo GROW que significa crecer. Este método ha sido creado para estructurar una sesión. Está orientado a la consecución del objetivo que plantee el colaborador o “coachee” y es el modelo más utilizado actualmente por su potencial en la obtención de resultados. Las fases en las que se divide son las siguientes:

G	oal	META	¿Qué quiero?
R	eality	REALIDAD	¿Cuál es mi situación actual?
O	ptions	OPCIONES	¿Qué puedo hacer?
W	ill	COMPROMISO	¿Qué voy a hacer?

Goals. Se trata de definir las metas, objetivos o mejoras que el colaborador quiere conseguir en materia preventiva. Ejemplos de preguntas serían los siguientes:

¿Cuáles son tus objetivos personales y profesionales?; Concretando, ¿cuáles son tus objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo?; ¿Qué te gustaría cambiar en tu rendimiento actual en materia de seguridad y salud?; ¿Qué te gustaría aprender?

Reality. Se trata de describir la situación de partida. Ejemplos de preguntas que ayudarían a examinar la situación o realidad y sus consecuencias para el colaborador serían las siguientes:

¿Qué problemas o situaciones dificultan lograr tus objetivos?; ¿Por qué?; ¿Cuándo?; ¿Cómo?; ¿A quién más le sucede?; ¿Qué has intentado hasta ahora para solucionar el problema en materia de seguridad y salud?; ¿Qué resultados te han dado?

Options. Se trata de que el colaborador intente identificar opciones o alternativas para llegar al objetivo deseado. En este caso, se realizarán preguntas que ayuden a encontrar opciones, recursos y posibilidades, planes de acción y alternativas, algunas podrán ser:

¿Qué se debería hacer? ¿Qué se puede hacer? ¿Qué opciones tienes? ¿Qué estrategia es la más adecuada? ¿Qué alternativas tienes a tu alcance?

En esta fase es donde pueden salir a la luz “bloqueos” de nuestro colaborador que no encuentra alternativas ni soluciones al problema o la situación deseada. Aquí el líder coach debe ayudar al colaborador a desarrollar su creatividad con tormenta de ideas, distintos enfoques y el uso de herramientas de desbloqueo o toma de conciencia.

Will. Se trata de confeccionar una Plan de Acción. Las preguntas se encaminarán a ayudar a determinar qué, cuándo, quién lo hará, y la voluntad de hacerlo. Ejemplos de preguntas serían los siguientes:

¿Qué puedes hacer tú?; ¿Que estás dispuesto a hacer y cuándo?; ¿Cuáles son los siguientes pasos?; ¿Qué recursos vas a emplear?; ¿Cómo los vas a conseguir y cuándo?

Aspectos clave a recordar

El método GROW funciona con los siguientes pasos:

- Definir la meta que el empleado desea alcanzar en materia de seguridad y salud.
- Examinar la situación actual.
- Evaluar sus posibilidades.
- Establecer un plan de acción y trabajar para cumplirlo.

En este apartado se ha descrito el Método GROW respetando la secuencia habitual propuesta por los especialistas en Coaching. Sin embargo, el mando intermedio no debe percibir las fases como algo inflexible. Cualquiera de sus fases puede utilizarse por separado, adaptarse a un caso concreto de seguridad o salud o alterar su orden si se estima conveniente.

La formación y el coaching en la PRL

Hemos presentado el coaching y el método GROW como un medio eficaz para que los trabajadores, acompañados por un mando intermedio con estilo de líder coach, puedan transferir los conocimientos en materia de prevención adquiridos en el proceso de formación.

La combinación de formación y el coaching potencia el rendimiento del equipo en materia preventiva, puesto que cubre el vacío que se produce tras la adquisición del conocimiento en el aula, y responsabiliza al trabajador de su aplicación en su contexto profesional. Además, al aumentar la seguridad y salud, facilita el incremento de la productividad y la satisfacción laboral.

Este proceso de coaching permite que los conocimientos permanezcan vivos, y que pasen a formar parte del equipaje profesional del trabajador y se instalen como hábitos que se reforzarán a través del éxito en el logro de las metas.

El método GROW es un proceso secuencial y personalizado de apoyo (no de evaluación ni de control), entre mando intermedio y trabajador, que eleva la conciencia y otorga responsabilidad (y libertad de elección) a través de buenas preguntas, liberando el potencial para el logro de una meta.

Además, el coaching puede ser "metabolizado" como una filosofía permanente de gestión del personal, siempre que contenga los elementos mínimos: objetivos, buenas preguntas, plan de acción y actitud de apoyo, aceptación y confianza en el potencial de las personas.

El método GROW se puede desarrollar en sesiones de carácter informal. Comienza con el establecimiento de una meta final y de desempeño (al alcance del trabajador), y continúa con la exploración de la realidad, la generación de opciones y la elección de las más adecuadas para el logro de los objetivos.

Finalmente, se materializa en un plan de acción individual, un compromiso del que se realizará un seguimiento telefónico y/o presencial.

Un estilo tipo líder coach es un poderoso recurso para aumentar la motivación y la autoestima del personal, puesto que mueve a la acción y conduce a logros elegidos libremente mediante el apoyo de una mando intermedio.

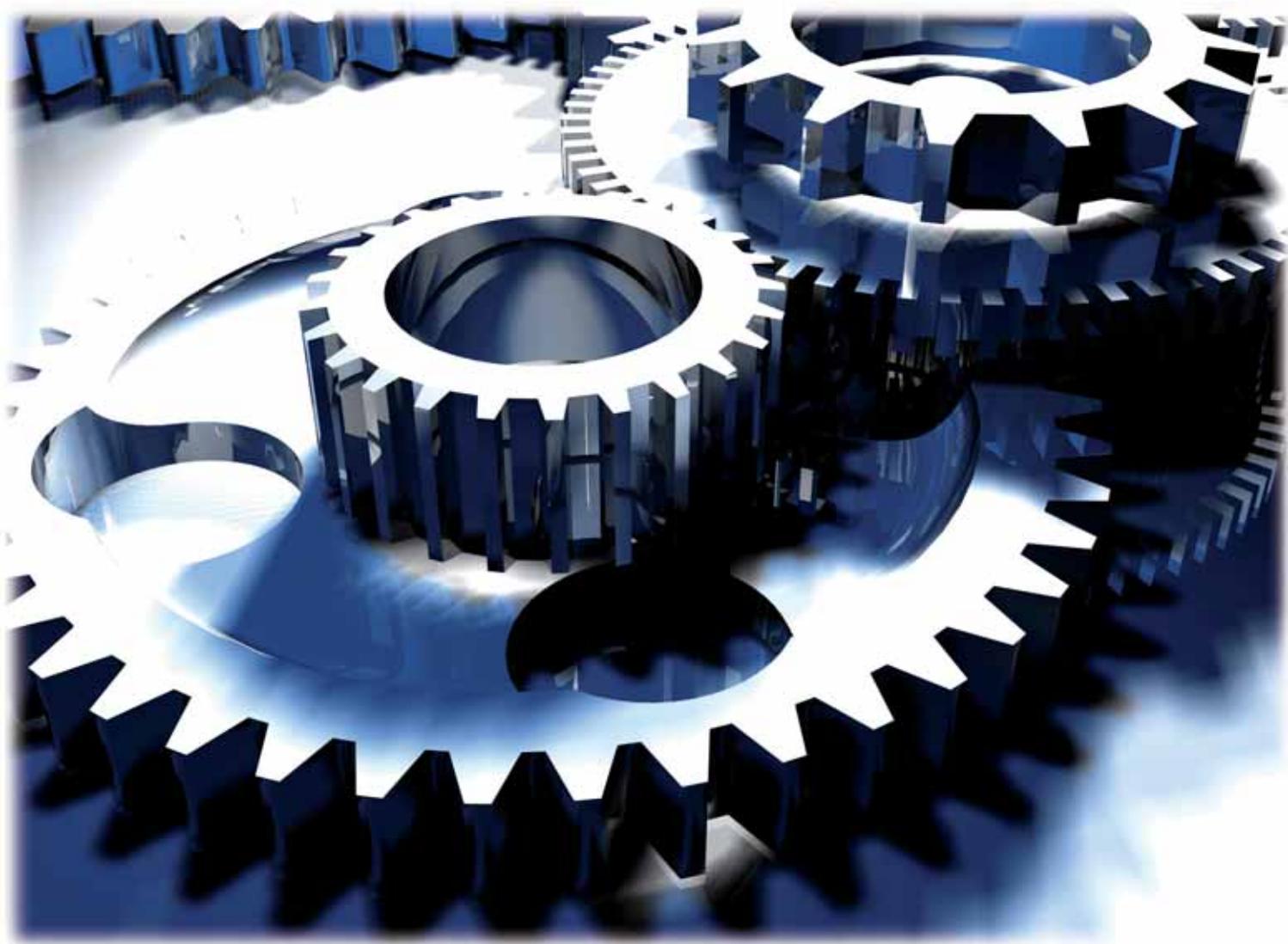
Aspectos clave a recordar

El mando intermedio y el empleado, mediante la metodología del coaching, tratarán de buscar una estrategia para encontrar un equilibrio saludable entre el trabajo y el individuo. Para ello, es fundamental la noción de que el empleado es responsable de su carrera y su vida y que debería tomar sus propias decisiones.

La metodología del Coaching no debe confundirse con una técnica de formación, aunque es una metodología de aprendizaje que bien usada por el mando intermedio conseguirá lo siguiente:

- Que el colaborador o equipo de colaboradores sea capaz de buscar soluciones a problemas prácticos en la integración de la prevención en el trabajo.
- Que el colaborador o equipo de colaboradores descubra nuevos puntos de vista y otras formas de actuar ante una situación de riesgos determinada.
- Que el colaborador o equipo de colaboradores desarrolle su capacidad de autoliderazgo para conseguir hábitos de trabajo seguros.





OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL MANDO INTERMEDIO EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD

El artículo 40.2 de la Constitución Española impone a los poderes públicos velar por la seguridad e higiene en el trabajo. Por esto el ordenamiento jurídico ha previsto un régimen sancionador que garantiza que el incumplimiento de la normativa de PRL tenga las consecuentes sanciones. Por otra parte, el contrato de trabajo obliga al empresario a garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores y, en el caso de que no cumpla con este deber, responde frente al trabajador.

Los trabajadores, de conformidad con lo previsto en el artículo 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, por lo que el empresario tiene el deber permanente de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Este deber es, por una parte, de naturaleza privada, ya que es una de las obligaciones que el empresario asume en el contrato de trabajo y, por otra parte, de naturaleza pública, ya que también interviene el interés público de mantener un buen nivel de salud laboral colectiva.

Para garantizar la efectividad del cumplimiento de este deber de protección eficaz se han previsto una serie de sanciones en caso de incumplimiento de las obligaciones derivadas. Este sistema de responsabilidades es complejo y depende del tipo de infracción cometida.

Es el artículo 42 de la LPRL el que establece el tipo de responsabilidades, las cuales pueden ser administrativas, penales y civiles. Las responsabilidades administrativas son compatibles con las indemnizaciones de daños y perjuicios y con el recargo de prestaciones del sistema de la Seguridad Social.

Cada una de estas responsabilidades se rige por sus respectivas reglas específicas y externas a la LPRL, como son el Código Penal (CP), el Código Civil (CC), el Texto Refundido de la Ley General de Seguridad Social (TRLGSS) y el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones del Orden Social (TRLISOS).

En cuanto a la atribución de responsabilidad, el empresario es el primer sujeto responsable, pero debe tenerse en cuenta que no sólo es él quien asume deberes y obligaciones en esta materia, ya que también los asumen los trabajadores considerados individualmente y, especialmente los que ostentan un cargo específico en esta materia (trabajadores designados, técnicos, servicio de prevención, etc.).

Los directivos, mandos intermedios, jefes, etc., es decir, sujetos que ejercen de forma delegada facultades directivas, asumiendo tareas y responsabilidades de dirección y organización de la empresa. En función de este poder delegado, tienen capacidad para participar de forma directa en la toma de determinadas decisiones, incluidas decisiones en materia preventiva, que les convierte en potenciales infractores de esta normativa y, por tanto, en responsables de las sanciones que pudieran derivarse de los incumplimientos.

Sin embargo, en estos casos sólo se les puede imputar la responsabilidad civil y/o la penal, quedando excluidos de la responsabilidad administrativa y del recargo de prestaciones, que corresponderían directamente al empresario.

También en estos casos el empresario podría exigir responsabilidad económica como compensación, a través de la facultad de repetición a que se refiere el artículo 1904 del CC y los artículos 145 y 146 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y de Procedimiento Administrativo Común, en el caso en el que la Administración Pública fuera declarada responsable por actos de autoridades o personal a su servicio.

¿Qué Derechos y obligaciones poseen los trabajadores?

A pesar de que la LPRL ha eliminado las obligaciones que se establecían en la antigua Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (OGSHT) en su artículo 10, específicamente para mandos intermedios, directivos y técnicos, siguen existiendo algunas obligaciones a las que deberíamos referirnos:

En primer lugar, la de velar por su propia seguridad y, especialmente, por la posición jerárquica que ocupa y sus funciones en la empresa, por la de los terceros. Esta obligación afecta especialmente a los directivos, personal técnico y mandos intermedios que, como efectivos organizadores de la prestación laboral, habrán de velar específicamente por el cumplimiento de la normativa sobre seguridad y salud laboral.

Además, deben cumplir personalmente y hacer cumplir al personal a sus órdenes la normativa e instrucciones del empresario en materia de riesgos laborales. Esta obligación se corresponde con la que tiene todo trabajador de cumplir la normativa en materia de riesgos laborales y de obedecer al empresario y, por otro lado, con la obligación que tiene el delegado de prevención de “promover y fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de la normativa sobre prevención de riesgos laborales” (art. 36.1-b LPRL); y de 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.

En tercer lugar, deben formar a los trabajadores para la realización segura y correcta de las tareas que tengan asignadas y detectar las carencias al respecto, así como, informar a los trabajadores afectados de los riesgos existentes en los lugares de trabajo y de las medidas preventivas y de protección a adoptar.

Como cuarta obligación, les compete vigilar aquellas situaciones críticas que puedan surgir, ya sea en la realización de nuevas tareas o en las ya existentes, para adoptar medidas correctoras inmediatas, así como 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. Este deber se corresponde también con el de los delegados de prevención, de ejercer una acción de vigilancia y control.

Otro deber que cabría nombrar es el de aplicar las medidas preventivas en el plazo acordado y colaborar con los servicios de prevención que, en su caso, pudieran concurrir en la actividad preventiva a cargo del empresario. También hay que reseñar que a estos mandos y directivos les es de aplicación, al igual que a los representantes de los trabajadores, la obligación de guardar sigilo profesional sobre la información relativa a la empresa a la que tuvieran acceso como consecuencia del desempeño de sus funciones. En este sentido, el art. 30.4 LPRL impone expresamente, y sin lugar a dudas, a dichos trabajadores el deber de guardar sigilo profesional respecto de dichas informaciones.

Debemos comentar como una aparente contradicción, que actualmente en la normativa, la función de paralizar las actividades en caso de riesgo grave e inminente sólo la tiene el empresario y, en su defecto, los representantes de los trabajadores, de los cuales, en primer lugar, los representantes unitarios, y en segundo lugar, en caso de imposibilidad de reunirse éstos, los delegados de prevención. No obstante, consideramos que los mandos y los directivos continúan teniendo esta obligación porque no tendría sentido que los directivos tengan unos poderes delegados por el empresario para dirigir un ámbito funcional y poder decidir cómo realizar el trabajo, respondiendo ante el empresario de deficiencias o incumplimientos, y que no tengan la facultad de prohibir o paralizar las actividades en caso de riesgo grave e inminente, del que siempre serían ellos los responsables.

El incumplimiento por parte de los trabajadores de las obligaciones en materia de riesgos laborales se considera incumplimiento laboral a los efectos previstos en el artículo 58.1 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (TRET), es decir, a los efectos de la posible imposición de una sanción disciplinaria en los términos que se establezcan en las disposiciones legales o en el convenio colectivo que sea aplicable. Generalmente consisten en:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita
- Suspensión de empleo y sueldo
- Despido disciplinario

No se pueden imponer sanciones consistentes en:

- Reducción de la duración de las vacaciones u otra minoración de los derechos al descanso del trabajador
- Multas de haber

Las sanciones se valoran en leves, graves o muy graves, dependiendo de la infracción o falta cometida. Tanto la valoración como la correspondiente sanción laboral y/o disciplinaria son revisables ante la jurisdicción laboral, de conformidad con los artículos 102 a 115 del Texto Refundido de la Ley de Procedimiento Laboral (TRLPL).

¿Qué responsabilidades administrativas pueden derivar sobre el mando?

Como hemos dicho, para que pueda haber responsabilidad administrativa no es necesario que se produzca un daño sancionable, sino que puede ser un simple incumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales.

Este tipo de responsabilidad es de naturaleza pública y tiene una finalidad sancionadora y represiva. Puede consistir en:

- Sanción económica (multa)
- Paralización de trabajos
- Suspensión de actividades
- Cierre del centro de trabajo

Por su naturaleza pública, es la Administración pública la que actúa en caso de infracción por parte de un sujeto privado o que actúa en el ámbito privado. En este caso la Administración levanta un acta de infracción y tramita el expediente sancionador.

Los sujetos responsables pueden ser:

- Los empresarios
- Las agencias de colocación
- Las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias
- Los promotores
- Los propietarios de obra
- Los trabajadores por cuenta propia (autónomos)
- Las personas o entidades que desarrollen la actividad de auditoría del sistema de prevención
- Las entidades acreditadas para desarrollar y certificar la formación en materia de PRL

De este tipo de responsabilidad quedan excluidos los trabajadores por cuenta ajena, ya que las infracciones de estos trabajadores se consideran como incumplimientos laborales a los efectos previstos en el artículo 58.1 del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores (TRET), es decir, a efectos de ser sancionados disciplinariamente por parte de la empresa.

¿Qué responsabilidades civiles pueden derivar sobre el mando?

Como hemos dicho, este tipo de responsabilidad es privada porque nace de un contrato celebrado entre dos partes. Con carácter general, para que surja esta responsabilidad, tiene que haberse ocasionado un daño o un perjuicio al trabajador (patrimonial o moral), ya que la función de esta responsabilidad es reparar o compensar el daño o los perjuicios causados al trabajador accidentado.

La responsabilidad civil puede originarse de dos maneras:

Responsabilidad civil derivada de un delito o falta penal

El artículo 109 del Código Penal establece que la comisión de un hecho tipificado como delito o falta obliga a reparar los daños y perjuicios causados. Pero no en todos los casos la comisión de un delito o falta lleva aparejada responsabilidad civil. Por ejemplo, los artículos 36, 317 y 318 CP, establecen el delito de riesgo, que para que se cometa no es necesario que el trabajador haya sufrido un daño. En este caso, a no ser que se cometa junto con otro delito que haya ocasionado un daño al trabajador, lesiones por ejemplo, no llevará aparejada responsabilidad civil.

Responsabilidad civil derivada del contrato de trabajo

El derecho del trabajador a la seguridad e higiene en el trabajo constituye una condición contractual. De este modo, se establecen unas obligaciones del empresario hacia el trabajador que se derivan no sólo de lo pactado entre las partes, sino también de las disposiciones legales y reglamentarias, de los convenios colectivos, y de los usos y las costumbres. Esto significa que para exigir la reparación de los daños, el trabajador tendrá que exigir responsabilidad contractual (Art. 1.101 y siguientes del Código Civil) y la competencia es de la jurisdicción social.

Puede ocurrir que el empresario no sea responsable directo de la infracción penal (que no haya cometido el delito), sino que el responsable penal sea por ejemplo un mando intermedio de la empresa, un trabajador designado en PRL o un Técnico del servicio de prevención propio. En estos casos el empresario sería responsable civil subsidiario, es decir, que responde frente al trabajador de los daños y perjuicios ocasionados en defecto de los anteriores, por ejemplo por insolvencia del responsable directo.

El artículo 1.903 CC establece la posibilidad de que la obligación de resarcir por haber causado un daño a otro sea exigible no sólo por actos u omisiones propios, sino por los de aquellas personas de quienes se debe responder. Por consiguiente, el empresario es responsable frente al trabajador no sólo por los daños que le haya ocasionado por el incumplimiento de sus obligaciones, sino que responde igualmente de los daños ocasionados al trabajador por sus propios trabajadores, por los fabricantes, importadores y suministradores, por los servicios de prevención internos y externos, etc.; es decir, responde de todas aquellas personas que intervengan en la línea de mando y en el proceso productivo de la empresa.

¿Qué responsabilidades penales pueden derivar sobre el mando?

Como hemos dicho, para que se cometa el delito de riesgo no es necesario que se haya producido un daño (muerte, lesión, etc.), basta con que se haya creado la situación de peligro concreto, grave para la vida, salud e integridad física del trabajador. En el caso de que se hubiese producido la muerte o la lesión, se habría cometido además el delito de homicidio (318 CP) o de lesiones (147 al 152 CP).

Este tipo de delito solamente pueden cometerlo los legalmente obligados a facilitar los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las debidas medidas de seguridad e higiene. Y solamente son objeto de protección los trabajadores, ya sean trabajadores fijos o temporales, cedidos por las empresas de trabajo temporal, los trabajadores de las empresas contratistas y subcontratistas, el personal civil al servicio de la Administración, etc. No pueden considerarse como tales a personas ajenas a la relación laboral (por ejemplo, las visitas a la empresa).

Por último, hay que comentar que la determinación de quiénes sean en concreto las personas a las que como encargadas se imputa el deber de seguridad, no se rige por criterios formales (denominación del cargo), sino fácticos, es decir, atendiendo a quienes de hecho son los encargados, los que efectivamente asumen, administran y tienen atribuidas funciones concretas en materia de prevención.

En este sentido, podemos encontrar ejemplos de jurisprudencia que vinculan directamente el ejercicio de una actividad de mando con la tarea específica de velar por la seguridad de los trabajadores a través del cumplimiento de la normativa de en materia de seguridad y salud laboral (Sentencia del Tribunal Supremo de 18 de enero de 1995 (RJ 1995, 136): "Hay un principio fundamental en relación con la seguridad en el trabajo, plenamente arraigado en la conciencia de nuestra sociedad, cada vez más firme en los países civilizados, e inspirador de la legislación vigente en esta materia, en virtud del cual toda persona que ejerce un mando de cualquier clase en la organización de las tareas de unos trabajadores tiene como misión primordial el velar por el cumplimiento de las normas de seguridad anteponiéndolas a cualquier otra consideración. Una elemental escala de valores nos dice que la vida e integridad física de las personas se encuentra por encima de cualesquiera otros, singularmente por encima de los de contenido económico".



BUENAS PRÁCTICAS

Experiencias en integración del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales

Los comentarios, investigaciones, recomendaciones y observaciones aparecidas a lo largo de esta Guía para muchas empresas no son algo teórico o difícil de aplicar, sino todo lo contrario, su aplicación y la comprobación de los efectos positivos en la mejora de la prevención de riesgos laborales, son una realidad.

Existen en la Comunidad de les Illes Balears organizaciones que han trabajado y están trabajando para conseguir la integración preventiva del mando intermedio. Pretendemos llevar a este apartado titulado “buenas prácticas”, ejemplos reales de intervenciones de empresas en materia de prevención para la integración del mando intermedio.

EJEMPLO 1.

Empresa del Sector de Tratamiento de Residuos, con un número aproximado de 300 trabajadores, con Servicio de Prevención Propio para las disciplinas de Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología, estando la disciplina de Vigilancia de la Salud concertada con un Servicio de Prevención Ajeno.

Acciones de formación dirigidas a los mandos intermedios:

- Acción formativa titulada “La integración de la Prevención de Riesgos Laborales para Mandos Intermedios” impartida por una consultora externa.
- Acción formativa titulada “La integración de la Prevención de Riesgos Laborales para Mandos Intermedios” impartida por los propios Responsables de los Departamentos de Mantenimiento y Explotación.
- Plan de Formación anual con diferentes acciones formativas sobre “Habilidades Directivas y Comunicación”, “Gestión del Tiempo”, “Liderazgo”, “Trabajo en Equipos”, etc.



Funciones específicas en materia preventiva del mando intermedio:

- Colaborar en la elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo de su área de gestión.
- Controlar y supervisar la documentación y el trabajo de las contratistas externas que le sean asignadas conforme a lo establecido en el procedimiento de coordinación de actividades.
- Gestionar y organizar la formación del personal a su cargo para el correcto desempeño de sus respectivos puestos de trabajo. Asegurar que el personal a su cargo dispone de la información y medios necesarios para el desempeño de sus funciones, identificando y comunicando las necesidades formativas detectadas.
- Supervisar la ejecución de los trabajos correspondientes a su área de gestión.
- Informar al personal a su cargo de la seguridad en el proceso de trabajo.
- Integrar los aspectos de seguridad y salud laboral, así como de calidad, Responsabilidad Social y medioambiente en las reuniones de trabajo con sus colaboradores/as y en los procedimientos de actuación de su área de gestión.
- Cumplir y hacer cumplir los requisitos legales aplicables a la actividad que desarrolla.
- Efectuar un seguimiento y control de las acciones de mejora a realizar en su ámbito de actuación.
- Actuar como recurso preventivo en las situaciones que así lo requiera.
- Informar y colaborar en la identificación de riesgos ambientales, de la calidad, de la seguridad y salud laboral y de responsabilidad social en su área de gestión.
- Detección y comunicación de no conformidades. Análisis de no conformidades y establecimiento de acciones correctivas.
- Participar en las actividades preventivas planificadas.
- Colaborar e informar sobre los incidentes y accidentes laborales ocurridos a través del parte de accidente / incidente y proporcionar la información que se tenga en la investigación de los mismos.
- Desempeñar las funciones correspondientes al equipo de emergencias al que pertenezca en su centro de trabajo conforme a lo establecido en el Plan de Autoprotección correspondiente.
- Actuar de mentor para las nuevas incorporaciones en su área de gestión según listado de personal designado para la acogida.

Sistemas de Evaluación del Desempeño.

- Dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Empresa, el mando intermedio es valorado por sus responsables en función de los objetivos alcanzados en materia preventiva.

EJEMPLO 2.

Empresa del Sector de fabricación de materiales para Construcción, con unos 150 trabajadores, 16 centros de trabajo en Baleares, Servicio de Prevención Propio para las disciplinas de Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología, estando la disciplina de Vigilancia de la Salud concertada con un Servicio de Prevención Ajeno.

Acciones de formación dirigidas a los mandos intermedios:

- Acción formativa titulada "Nivel Básico 50 horas"
- Acción formativa titulada "Funciones y Responsabilidades en PRL / Health and Safety Duties"
- Acción formativa titulada "STOP Supervisores" impartido por Dupont módulo sobre gestión de seguridad en equipos de trabajo.
- Acción formativa "LEGACY" donde se explica el papel del mando en seguridad como líder mediante 7 comportamientos.

Funciones específicas en materia preventiva del mando intermedio en la empresa:

- Participación como formadores en charlas de formación sobre prevención de riesgos laborales, preparadas por el Servicio de Prevención.
- Verificación de la homologación del contratista para la realización de los trabajos, planificación del trabajo, realización del "Permiso de Trabajo" y realización de visitas de control a las empresas subcontratistas en coordinación de actividades.
- Realización de "observaciones preventivas" de los diferentes trabajos que realizan los trabajadores.
- Apertura de "Tarjetas de Riesgos e Incidentes" y gestión de la solución de aquellas tarjetas en las que están como responsables para la notificación de incidentes.

Sistemas de Evaluación del Desempeño.

- Dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Empresa, el mando intermedio es valorado por sus responsables en función de los objetivos alcanzados en materia preventiva: número de tarjetas realizadas por su equipo, número de charlas impartidas, número de Observaciones Realizadas e Índices de Siniestralidad.
- Existe una política de reconocimientos por la consecución de logros en seguridad.

Proyectos de Tutorización:

- Proyecto "Desarrollo de Mandos" consistente en la tutorización del Gerente a su línea de mando (Jefes Area, Jefes de Equipo, etc) con el objetivo de evaluar los aspectos relacionados con la calidad de la gestión en la que se incluye la prevención de riesgos laborales.

EJEMPLO 3.

Empresa del Sector de Transportes dando servicios de auxilio en carretera, con unos 20 trabajadores, Servicio de Prevención Ajeno para las cuatro disciplinas de Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicología y Vigilancia de la Salud.



Acciones de formación dirigidas a los mandos intermedios:

- Acción Formativa de Nivel Básico (50 horas)
- Acciones Formativas periódicas sobre Riesgos Específicos Sector según Plan de Formación anual.

Funciones específicas en materia preventiva del mando intermedio:

- Figura del "formador en prácticas": Se encarga de formar en procedimientos de trabajo seguros a los trabajadores de nueva incorporación.
- Confección de informes de valoración sobre la formación recibida por el personal de nueva incorporación.
- Participación en la creación junto al Servicio de Prevención de los Procedimientos de Trabajo en sus diferentes niveles.
- Realización de visitas de control y seguimiento de la implantación de medidas preventivas.
- Ejecución del protocolo de mantenimiento preventivo de equipos de trabajo, epi's y medios auxiliares.
- Participación activa en la investigación de accidentes y las reclamaciones por daños.

Sistemas de Evaluación del Desempeño.

- La empresa valora periódicamente la formación sobre riesgos específicos recibida por el mando intermedio que asume la función de "formador en prácticas".

Planes de Mejora Personal

Los planes de mejora personal y profesional persiguen diferentes objetivos. En este manual se pretende establecer unas pautas para que el lector interesado establezca un plan de desarrollo profesional como mando intermedio que ayude a su integración en la gestión preventiva de la empresa. Algunos objetivos son los siguientes:

- Mejorar el conocimiento de uno mismo en sus funciones como mando intermedio para identificar puntos fuertes o palancas de desarrollo y mejora profesional.
- Profundizar en los temas de gran impacto profesional en su función como mando intermedio y en sus acciones para la integración preventiva, relaciones humanas, conocimiento y uso de diferentes competencias clave, conocimiento de las implicaciones legales, etc.
- Desarrollar técnicas de mejora en aspectos relacionados con las relaciones interpersonales para la gestión de equipos en materia preventiva.
- En caso de que lo desee la persona, el mando intermedio podría establecer una Plan de Mejora en las áreas de potencial desarrollo con la ayuda de un coach, de cara a aplicar nuevos comportamientos para mejorar el nivel competencial en materia preventiva.

El formular un Plan de Mejora Personal supone obtener importantes beneficios para extraer el potencial que cada persona y profesional desea desarrollar. Existen diferentes técnicas y modelos para confeccionarlo. Desde esta Guía se presentan una serie de pasos que se pueden establecer para que ese Plan sea efectivo y permitan el desarrollo de las competencias para la integración preventiva del Mando Intermedio.

Definir los objetivos y metas que se desean conseguir.

El mando intermedio deberá tener claro qué es lo que quiere conseguir o qué competencias quiere desarrollar. Las metas o competencias seleccionadas deberán ser traducidas en conductas concretas y medibles, como por ejemplo reforzar una actuación segura de un colaborador una vez al día. También deben poder ser medibles los resultados que se vayan consiguiendo.

Definir lo que significará obtener el éxito.

El mando intermedio tendrá que definir claramente cómo le gustaría verse cuando haya alcanzado su objetivo de desarrollo profesional. Se trata de reflexionar sobre preguntas tipo: ¿Qué representa alcanzar esta meta para mí? ; ¿Qué es lo que quiero lograr profesionalmente desarrollando esa competencia?. Responder a estas preguntas mostrará los valores o principios que representan esas metas para el mando y por tanto darán congruencia a su obtención. Por ejemplo, si la meta del mando es desarrollar su competencia de liderazgo, tal vez esto signifique para él un mayor equilibrio y sensación de servicio a la empresa y a su equipo.

Determinar las acciones a realizar.

El mando intermedio analizará y redactará por escrito los pasos necesarios para llegar desde la situación actual hasta la situación deseada. Se pensará en las tareas a realizar para llegar a lograr la meta y los esfuerzos que se deberían hacer para lograrla.

También será importante en esta fase diseñar un cronograma de actividades o tareas necesarias para alcanzar el objetivo. Se establecerá una fecha final realista en la que el mando se planteará alcanzar la meta. Este cronograma permitirá al mando intermedio conocer cuándo y cuánto tiempo dedicará a cada actividad y también poder realizar el seguimiento de los avances reales del Plan de Mejora Personal.

Determinación de medios y soportes.

En esta fase se analizarán los medios y apoyos necesarios para alcanzar las metas establecidas. Estos medios y apoyos pueden ser recursos materiales o pueden ser personas (compañeros, técnicos de prevención, etc.) que pueden ayudar al mando intermedio mediante sus recomendaciones o acciones.

Revisar los avances.

El mando intermedio deberá revisar su Plan de Desarrollo Personal comparándolo con la situación actual y deseada, evaluando los progresos que se vayan logrando. Se debe estar valorando en cada momento si el mando es eficaz, eficiente y efectivo en sus decisiones de desarrollo profesional. El tipo de preguntas serían las siguientes: ¿se cumplen los objetivos marcados?, ¿existe cumplimiento de los tiempos establecidos? En ocasiones, las circunstancias o acontecimientos imprevistos pueden comprometer la capacidad del mando para cumplir con los plazos, completar las tareas y en definitiva lograr el objetivo. En caso de que esto suceda, será necesario revisar el Plan y seguir trabajando para alcanzar las metas siguiendo adelante sin renunciar a la meta.



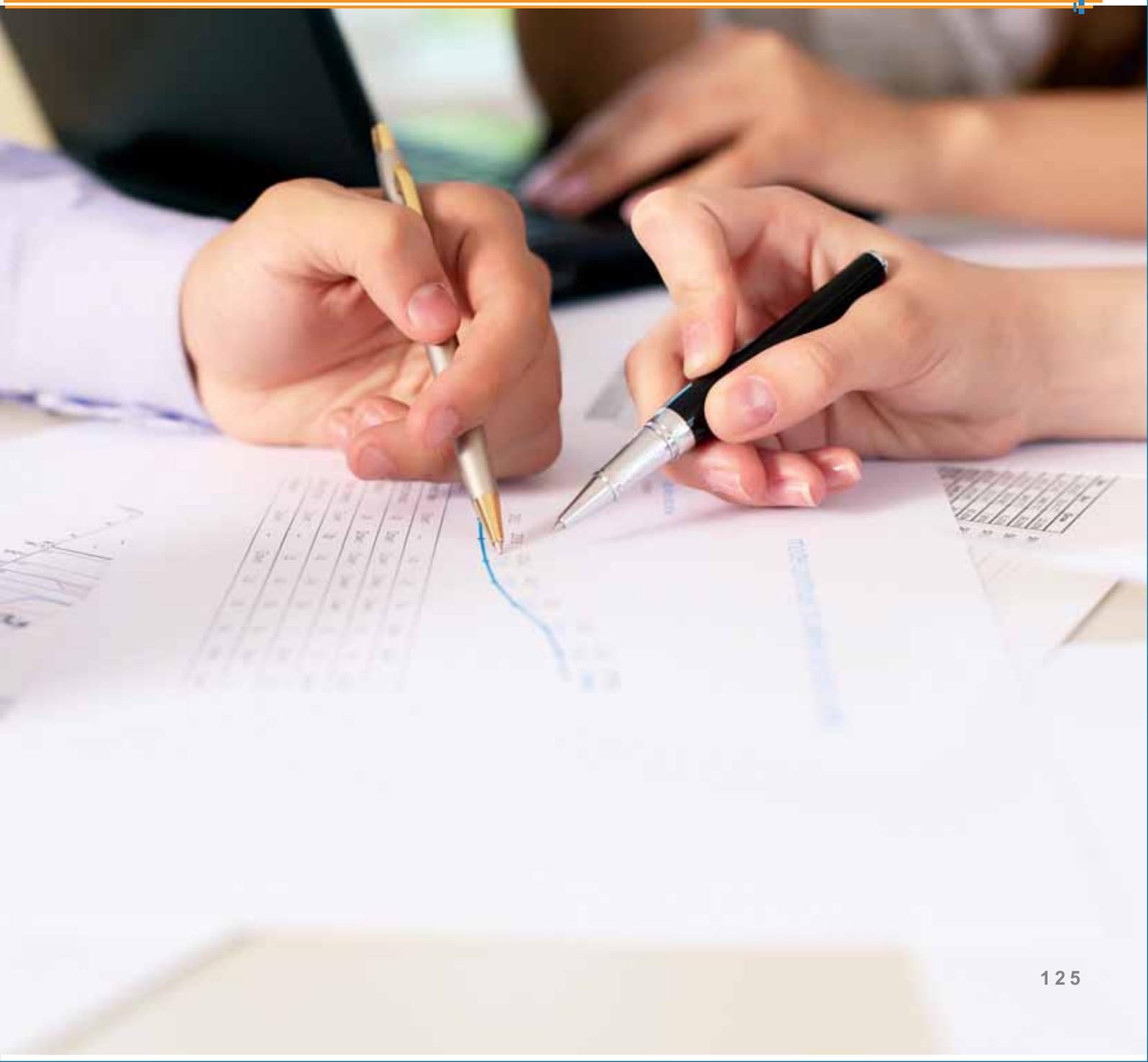
Algunas preguntas que podría realizar el Mando Intermedio para crear su Plan de Mejora Personal en el desarrollo de competencias para su integración preventiva son las siguientes:

- Objetivo ¿Qué quiero lograr?
- Propósito ¿Para qué lo necesito?
- Prioridad ¿Qué importancia tiene?
- Acciones ¿Qué voy a hacer primero?
- Responsables ¿Quién?
- Delegación ¿Quiénes pueden participar?
- Fecha de inicio ¿Cuándo empiezo?
- Fecha límite ¿Cuándo terminará?
- Recursos ¿Con qué medios? ¿Qué necesito?
- Obstáculos ¿Qué puede frenarlo?
- Seguimiento ¿Cómo sabré que todo está implantado?

Aspectos clave a recordar

El mando intermedio que desee desarrollar un Plan de Mejora Personal para desarrollar las competencias relacionadas con su integración preventiva puede seguir unos pasos muy sencillos:

- Objetivo claro, conciso y medible
- Estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo
- Tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias
- Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea
- Establecer medios y apoyos
- Seguimiento constante y evaluación de cumplimiento
- Evaluación final para replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro.



BIBLIOGRAFIA

- Cabaleiro Portela, Víctor Manuel - Castro Fernández, Susana. "Función del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales. Gestión de actividades de seguridad y salud laboral". 1ª edición. Ideaspropias Editorial, Vigo, 2013
- Camós Victoria, Ignacio - Benavides Costa, Emma. "Responsabilidades civiles, penales y administrativas de empresarios y técnicos en prevención de PRL" Revista Jurídica de Cataluña, nº3 - 2004
- Dana, Daniel. "Adiós a los conflictos". Ed. McGrawHill. 2002
- Gago, Lourdes y Escalante Eva. "Relacions en l'entorno de treball". Ed. McGrawHill. 2006
- González, Manuel Jesús. "Competencias en el mando intermedio. Introducción" K EDITORIAL
- Mendoza, Alejandro y Alvarez, Manuel. "Curso de relaciones humanas". Manual Moderno. 1994
- Poquet Català, Raquel "La responsabilidad de los trabajadores en materia de Prevención de Riesgos Laborales". Tesis doctoral. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2007
- Sueiro, Enrique. "Comunicar o no ser. Escuchar y gestionar percepciones: el nuevo liderazgo". Madrid, Rasche, 2014
- Thomas, Chris J. "Guía básica para mandos intermedios y jefes de quipo", FUND. CONFMETAL, 2006
- Urcola, José Luís. "Dirigir personas en tiempos de cambio". ESIC. 2001
- Villa, Juan Pablo y Caperán, José Angel. "Manual de coaching". APROFIT. 2010
- "Competencias del mando intermedio". INNOVACIÓN Y CUALIFICACION. 2008
- "Comunicar en prevención. Buenas prácticas en empresas asturianas". Federación Asturiana de Empresarios (FADE) 2013
- "Formación para mandos intermedios en la gestión de equipos humanos". Fundación Laboral de la construcción. 2010
- "Guía de prevención de riesgos laborales para mandos intermedios en el sector de la construcción". Fundación para la prevención de riesgos laborales. Fundación Laboral de la Construcción. 2008

- **“La integración preventiva del mando intermedio. En el sector de la madera y fabricación de muebles”.** UGT MCA. EUROQUALITY. 2008
- **“Liderazgo, delegación y cultura de empresa”.** Colección Cinco Días Pymes Claves del Éxito del Empresario. 1994
- **“Manual del Alumno Curso Establecimiento de objetivos y planificación”.** PARADIGMA CONSULTORES.
- **“Manual del recurso preventivo”.** OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. 2011
- **“Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales”.** Medidas Preventivas. Foment de Treball Nacional. 2007

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

- NTP 415: Actos inseguros en el trabajo: guía de intervención.1996
- NTP 491: Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio
- NTP 565: Sistema de gestión preventiva: organización y definición de funciones preventivas. 2000
- NTP 578: Riesgo percibido: un procedimiento de evaluación. 2002
- **“Siete principios de la Seguridad Basada en el Comportamiento”** (Montero, Ricardo)
- NTP 744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención
- NTP 442: Investigación de accidentes-incidentes: procedimiento
- NTP 454: La negociación en la prevención de riesgos laborales (II): la técnica negociadora
- NTP 460: Mantenimiento preventivo de las instalaciones peligrosas
- NTP 565: Sistema de gestión preventiva: organización y definición de funciones preventivas
- NTP 559: Sistema de gestión preventiva: procedimiento de control de la información y formación preventiva
- NTP 560: Sistema de gestión preventiva: procedimiento de elaboración de las instrucciones de trabajo
- NTP 577: Sistema de gestión preventiva: revisiones de seguridad y mantenimiento de equipos
- NTP 961: Concienciación de directivos en PRL (I): fundamentos

A TRAVÉS DE INTERNET

- www.prevencionintegral.com/ ¿Y si Maslow tuviera razón?
- www.prevencionintegral.com/ La prevención no genera satisfacción
- www.karisma-rh.com/
- Artículo “Competencias, tareas y funciones de los mandos intermedios en el sector limpieza” Elizondo, Aitor. Mayo 2012.



CONFEDERACIÓ D'ASSOCIACIONS
EMPRESARIALS DE BALEARS

www.caeb.es

Carrer Aragó, 215, 2n 07008 - **Palma** - Tel. (+34)971 70 60 14 - Fax. (+34) 971 47 83 83 - general@caeb.es
Carrer d'Artrutx, 10, Esc. E, 2n – 1ª - 07714 - **Maó** - Tel. (+34)971 35 63 75 - Fax. (+34) 971 35 63 76 - menorca@caeb.es
Carrer Es Cubells, 30, 2n - Edifici Vila Parc - 07800 - **Eivissa** - Tel. (+34)971 39 81 39 - Fax. (+34) 971 39 80 31 - pitiuses@caeb.es