

# LIDERAZGO COMO ASPECTO CLAVE PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS

EN EL SECTOR LOGÍSTICO Y TRANSPORTE



Comunidad  
de Madrid

---

“El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en esta publicación en el marco del V Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2017-2020 y no se hace responsable de los contenidos de la misma ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. La obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión”

DEPÓSITO LEGAL: M-26231-2019

# Índice

---

■ 1. Introducción . . . . .	4
■ 2. Liderazgo: definición y tipos . . . . .	5
2.1. Liderazgo participativo . . . . .	6
2.2. Liderazgo pasivo . . . . .	7
2.3. Liderazgo transaccional . . . . .	7
2.4. Liderazgo transformacional. . . . .	8
■ 3. El liderazgo y la cultura preventiva . . . . .	10
■ 4. El liderazgo preventivo a través del mando intermedio . . . . .	17
4.1. El papel de los mandos intermedios . . . . .	19
4.2. Cualidades del mando intermedio . . . . .	22
4.3. Funciones del mando intermedio . . . . .	23
■ 5. Bibliografía/biblioweb . . . . .	26

# 1. Introducción

A día de hoy, es conocido que el estilo de liderazgo que ejerce la dirección de una empresa es determinante para el bienestar y la seguridad de los trabajadores que en ella trabajan.

En este sentido, no hay duda de que unas condiciones de trabajo seguras y una buena salud de los trabajadores deben incluirse como una parte integral de la responsabilidad social corporativa.

En muchas ocasiones, los accidentes laborales pueden relacionarse con una cultura preventiva deficiente y por tanto, un liderazgo que no apuesta por integrar la gestión de la seguridad y la salud de los trabajadores como prioridad en el sistema de gestión global de la empresa, dando cabida, por ejemplo, a:

- Priorizar la producción en detrimento de la seguridad.
- Tolerar no conformidades técnicas y procedimientos de seguridad.
- Formar y comunicar en prevención de riesgos laborales de manera deficiente.
- Permitir climas de trabajo deteriorados.

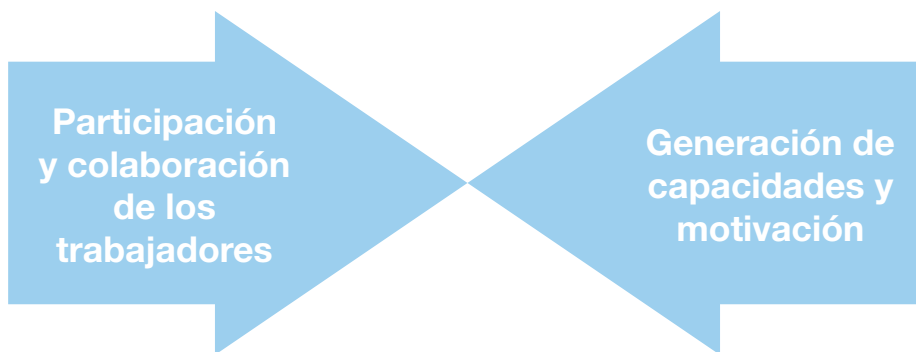
Con la realización del presente folleto, desde UNO, Organización Empresarial de Logística y Transporte, se pretende poner al alcance de la mano de las empresas que forman parte de este sector una herramienta más para crear **cultura preventiva** entre sus empleados a través de la aplicación de un estilo de **liderazgo preventivo** por parte de directivos y mandos intermedios, principalmente.

## 2. Liderazgo: definición y tipos

Un factor importante para la supervivencia de una empresa, para su adaptación a los cambios exigidos por la sociedad y la competencia así como a su posicionamiento en el mercado depende en gran medida de quienes dirigen la organización.

Uno de los ingredientes necesarios para conseguir ese poder de adaptación de la empresa es que las personas que la dirigen consigan que todos los trabajadores de la misma estén preparados para responder de manera natural a las demandas exigidas en cada momento.

Para ello, es necesario que los directivos consigan, por un lado, fomentar la participación activa y la colaboración de los trabajadores que integran la organización y por otro lado, generar y canalizar capacidades y motivación respecto a un objetivo común, un proyecto, un principio, una idea, etc.



Por tanto, al conjunto de habilidades y/o cualidades que posee una persona o un grupo que dispone de la capacidad, conocimiento y práctica para dirigir e influenciar sobre el comportamiento de otras personas, en este caso, los trabajadores, se conoce como liderazgo.

Este liderazgo se puede ejercer en distintos ámbitos: deporte, política, música, etc. Pero centrándonos en el ámbito laboral, un líder o una lideresa ha de poner en marcha habilidades encaminadas a lograr, de forma general, que:

- Los trabajadores se sientan responsables no sólo de su tarea, sino de hacer que la organización funcione mejor y sea más segura.
- Las personas se transformen en un agente activo para dar solución a los problemas.
- El trabajador tome decisiones en lugar de ser un simple receptor y ejecutor de órdenes.
- Las organizaciones se diseñen y rediseñen para facilitar la tareas a su integrantes.

Para conseguir los objetivos propuestos y la respuesta deseada entre los integrantes de una organización, no siempre funciona una única y similar fórmula en todos los casos que nos podemos encontrar en una organización. Por ello, con frecuencia, en una misma empresa del Sector de la Logística y el Transporte podemos encontrar diferentes tipos o estilos de liderazgo.

Si bien existen más tipos de liderazgo a través de la bibliografía consultada, en el presente folleto recogemos los expuestos a continuación.

2.1.	2.2.	2.3.	2.4.
• Liderazgo participativo	• Liderazgo pasivo	• Liderazgo transaccional	• Liderazgo transformacional

## 2.1. Liderazgo participativo

También conocido como liderazgo democrático, se basa en que la toma de decisiones se realiza de forma conjunta a través de la participación de todo el equipo de trabajo, incluido el líder, que es el que toma la última decisión.

En este caso, los miembros del equipo sienten el control de su propio destino, así que están con una motivación (intrínseca) que les impulsa a trabajar con interés e implicación, además de hacerlo por una recompensa económica.

Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y en los casos en los que la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

## 2.2. Liderazgo pasivo

Se puede dividir en dos subtipos. El primero, es el conocido como “Laissez-faire”, que se caracteriza por un líder inactivo, que evita la toma de decisiones y no aclara las expectativas u objetivos a conseguir. El segundo, se trata de la llamada “dirección pasiva por excepción”, en la que el mando espera a que sean muy graves antes de emprender alguna acción correctora.

En general, este liderazgo se caracteriza por que los líderes dejan a los miembros de su equipo trabajar por su cuenta, otorgándoles una alta autonomía, lo cual, funciona cuando convergen dos aspectos: la comunicación frecuente del líder con el equipo y cuando los miembros tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

## 2.3. Liderazgo transaccional

Los directivos o mandos que ejercen el **liderazgo transaccional**, normalmente, comunican los objetivos a los trabajadores, supervisan activamente su evolución hacia esos objetivos y proporciona retroalimentación, especialmente cuando el trabajo no se está realizando de la forma deseada por el directivo/mando, el cual, corrige el desempeño deficiente del mismo.

Una forma extrema de este estilo de liderazgo, sería el liderazgo autocrático, el cual, para algunas tareas y trabajos sin cualificación especial puede ser efectivo; dado que las ventajas de este control superan las desventajas.

### Liderazgo autocrático

- Este tipo de líder actúa imponiendo las órdenes a su grupo de trabajo, sin permitir que los miembros del grupo intervengan ni realicen aportaciones.

## 2.2. Liderazgo transformacional

Estos líderes inspiran a sus equipos de forma permanente y transmiten su entusiasmo a través de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, el estímulo intelectual y la consideración individual.

Influencia idealizada	Motivación inspiradora	Estímulo intelectual	Consideración individual
<ul style="list-style-type: none"><li>Los mandos que ejercen influencia idealizada sirven como modelo a seguir para sus empleados, los admiran, respetan y confían en ellos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sirve de reto e inspiración a los trabajadores para centrar su atención en los objetivos del colectivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estos líderes animan a los trabajadores para que realicen su trabajo de forma innovadora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Al prestar atención a las necesidades, contribuciones particulares y potenciar las habilidades de cada trabajador.</li></ul>

No se puede asegurar que un tipo de liderazgo sea mejor que otro. La mezcla de estilos es clave para lograr la eficacia y efectividad, y dependerá de las habilidades y destrezas del líder seleccionar el mejor estilo.

Cuando, en un momento dado, una persona reúne las cualidades para ser un líder o lideresa, en la ejecución de un proyecto laboral, por ejemplo, puede ejercerlas sobre las demás personas del equipo de una manera concreta; sin embargo, con otro grupo de personas o en otro proyecto el efecto de esas cualidades de liderazgo podrían ser ineficaces, encajando mejor otro tipo de liderazgo. Es decir, el tipo de liderazgo a poner en práctica, dependerá de la situación y el contexto en el que hay que actuar, así como el tipo de colectivo o individuo sobre el que se necesite ejercer el mismo.

Por ejemplo, los líderes transaccionales se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y aporta valor añadido.

## 3. El liderazgo y la cultura preventiva

Muchas de las empresas que forman parte del Sector de la Logística y el Transporte, especialmente, aquellas que constituyen grandes empresas (a partir de 250 trabajadores) disponen, en mayor o menor medida, de un Plan de Prevención con un alto grado de implantación, no solo a nivel documental sino también a nivel operacional.

Por otro lado, entre las pymes, podemos encontrar un amplio abanico de grados de implantación de la prevención de riesgos laborales; encontrando más casos de empresas que llevan a cabo una

actividad preventiva meramente formal y dirigida al cumplimiento de determinados requisitos documentales, sin que realmente haya un traslado real de la prevención desde el papel (o más comúnmente, la plataforma informática proporcionada por el Servicio de Prevención Ajeno) al día a día de las empresas, especialmente en los almacenes logísticos.

En ambos casos, los directivos/líderes han de esforzarse por evitar que la seguridad y la salud de los trabajadores a su cargo sean delegadas o trasladadas en su totalidad al Servicio de Prevención Ajeno o al Servicio de Prevención Propio.

Para conseguirlo, es necesario que **todos los miembros de la organización** compartan una alta valoración de la seguridad y la salud en el ámbito laboral, creando una verdadera **cultura preventiva**; esto se consigue de forma más eficaz mediante la implicación de la dirección en la prevención de riesgos laborales de la empresa así como la **integración de la prevención** en todos los estamentos y departamentos de la misma.



Además, al llevar a cabo lo expuesto en el párrafo anterior, la empresa cumpliría con lo establecido en distintas normas de referencia en Prevención de Riesgos Laborales como disciplina, donde se establece la obligatoriedad de integrar la actuación preventiva en la empresa, de la siguiente forma:

*“La prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales a que se refiere el párrafo siguiente.*

*Este plan de prevención de riesgos laborales deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos en la empresa, en los términos que reglamentariamente se establezcan”.*

*Art. 16 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Redactado por el apartado dos del artículo segundo de la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.



Por lo tanto, la prevención no debe ser vista como perteneciente a un departamento o a una/s persona/s concreta/s (por ejemplo, departamento de PRL o interlocutor con el SPA), sino que todas las personas y todos los departamentos deben ser responsables, en cierta medida, y tener en consideración la salud y la seguridad en el trabajo.

Una organización en la que existe verdadero interés de la dirección por la prevención ha de considerar la seguridad y salud de sus trabajadores y por consiguiente, la prevención de riesgos laborales, como un valor, pasando a formar parte de los intereses estratégicos de la empresa y por ende, de toda la plantilla.

Para conseguirlo, es necesario que todos los miembros de la organización compartan una alta valoración de la seguridad y la salud, creando una verdadera cultura preventiva o cultura de seguridad; esto se consigue de forma más eficaz mediante la implicación de la dirección en la prevención de riesgos laborales de la empresa.

### Cultura preventiva

- Conjunto de creencias, normas, actitudes, roles y prácticas sociales y técnicas que se ocupan de minimizar la exposición de los trabajadores, directivos, clientes y público a situaciones consideradas peligrosas o nocivas.

Los principales aspectos que ha de cumplir la cultura preventiva de una empresa son:

- Las reglas y normas de actuación a favor de la seguridad.
- La existencia de una preocupación compartida por todos los miembros de la organización para evitar riesgos.
- La capacidad y el interés de reflexión para detectar posibilidades de mejora.

El bienestar y la salud de los trabajadores se ven influenciados, tanto positiva como negativamente, por la posición que adopte la dirección de la empresa respecto de la cultura preventiva. Algunos principios de liderazgo a llevar a la práctica para favorecer la cultura preventiva en la empresa son:

- Demostrar su compromiso mediante su participación activa (dando ejemplo y siendo coherente) así como asignando recursos para las necesidades preventivas.
- Fomentar el espíritu de equipo y la cooperación transversal.
- Hacer de la seguridad un valor central, estableciendo objetivos de prevención y asignando responsabilidades para los distintos objetivos.
- Integrar la prevención en todas las decisiones y áreas funcionales, como la planificación de nuevas actividades (instalaciones, productos o servicios) o su inclusión en la evaluación del desempeño de trabajadores y mandos.
- Potenciar la participación de los trabajadores.
- Establecer canales de información y comunicación de doble sentido para la mejora continua.

Existen algunos comportamientos, actitudes, situaciones y o prácticas que encontramos en las empresas que pueden alertarnos de la posible existencia de **riesgos psicosociales**, los cuales, ocasionan con frecuencia problemas y conflictos en los lugares de trabajo. Algunos ejemplos son:

- Falta de habilidades sociales de las personas.
- Comunicación deficiente.
- Actitudes no colaborativas de los trabajadores,
- Procesos de trabajo definidos de manera inadecuada

En este sentido, la aplicación de la prevención de riesgos laborales en las empresas, no debe centrarse únicamente en la reducción de accidentes y por tanto, de daños a los trabajadores, actuando sobre la parte preventiva dirigida a la seguridad laboral; sino que es necesario ampliar esta visión y abarcar una gestión de la prevención de riesgos laborales integral y enfocada a la mejora continua, con el objetivo de poder actuar globalmente a favor de la seguridad y salud de los trabajadores.

Por tanto, para facilitar este proceso, la dirección de una empresa del Sector de la Logística y el Transporte ha de adoptar el denominado **Liderazgo Preventivo**.

El Liderazgo Preventivo tiene por finalidad conseguir, progresivamente, la extensión de la Cultura Preventiva por toda la organización, empezando por que los Directivos, y mandos intermedios, dispongan de los conocimientos necesarios en PRL, para que puedan ejercer unas funciones de dirección y control bajo el paraguas de la prevención.

Los líderes de las organizaciones, la dirección y la cadena de mandos, son los responsables de educar, mantener y controlar la cultura preventiva en sus organizaciones. Son los que deben velar por mejorar la percepción de riesgos en sus trabajadores. Deberán truncar los hábitos adquiridos y con el tiempo cambiarlos por actos y actitudes seguras que no representen riesgos, accidentes y costes a las organizaciones.

## Consecuencias de un deficiente liderazgo preventivo

### Efectos y consecuencias económicas

- Los costes de reparación y acondicionamiento de maquinarias dañadas como consecuencia de un accidente laboral. y/o por movimientos repetitivos.
- Aumento del absentismo y de los costes asociados a sustitución y formación de los suplentes de los trabajadores ausentes.
- Costes económicos asociados de la baja por enfermedad de los trabajadores.
- Pago de horas extraordinarias.

### Efectos y consecuencias no económicas

- Deterioro del clima laboral y aumento de conflictos
- Pérdida del talento y desarraigo del trabajador para con la organización
- Aumento del presentismo
- Rotación de personal
- Jubilación anticipada e incapacidad
- Compensaciones no dinerarias a las víctimas

Como puede observarse, las consecuencias de que la dirección no lleve a cabo un liderazgo preventivo pueden afectar directamente a la productividad y competitividad de la empresa.

Sin embargo, el esfuerzo de los líderes de una empresa en instaurar la integración y la cultura a favor de la seguridad y salud en las empresas, a través de un liderazgo enfocado a la prevención son:

## Beneficios del liderazgo preventivo

- Consigue reducir la accidentabilidad laboral en la empresa.
- Potencia la optimización de los recursos empresariales.
- Aumenta la productividad de los empleados, y consecuentemente, de la entidad.
- Incrementa notablemente la calidad de la actividad empresarial.
- Disminuye tanto el absentismo, como el presentismo laboral.
- Reduce los conflictos entre los trabajadores, al contar con un clima laboral más seguro, saludable e inclusivo.
- Retiene el talento en la empresa al otorgar una visión más humana de la organización.

# HERRAMIENTA ÚTIL

## **Norma ISO 45001:2018**

Este Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo tiene como puntos importantes la integración de la prevención de riesgos en la empresa así como la importancia de la implicación de la dirección de la empresa en el proceso preventivo.

Las acciones de liderazgo, dirigidas a la protección de la seguridad y salud de los trabajadores, previstas en esta norma son las siguientes:

- Tomar la responsabilidad y la rendición de cuentas globales para la protección de la salud y seguridad relacionadas con el trabajo de los trabajadores.
- Asegurarse que se establezca la política de la seguridad y salud en el trabajo y los objetivos en la misma, y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización.
- Cerciorarse de la integración de los procesos y los requisitos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en los procesos de negocio de la organización.
- Verificar que los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo están disponibles.
- Confirmar la participación activa de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de estos, utilizando la consulta, la identificación y la eliminación de los obstáculos o barreras a la participación.
- Comunicar la importancia de una gestión de la seguridad y salud en el trabajo eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de esta área.
- Asegurarse de que el sistema de gestión de la seguridad y salud laboral logre los resultados previstos.
- Dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la seguridad y salud laboral.
- Promover la mejora continua del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para mejorar el desempeño en este área, identificando y tomando acciones de manera sistemática para tratar las no conformidades, las oportunidades, y los peligros y riesgos relacionados con el trabajo, incluyendo las deficiencias del sistema.
- Desarrollar, liderar y promocionar una cultura en la organización que apoye el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

## 4. El liderazgo preventivo a través del mando intermedio

Como hemos visto en apartados anteriores de este mismo folleto, los directivos de las empresas del Sector del Transporte y la Logística han de fomentar y mantener una cultura que proteja la seguridad y la salud de los trabajadores que se encuentren a su cargo, mediante la integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Por tanto, la empresa ha de hacer partícipe de este enfoque de gestión de la prevención a los **mandos intermedios** con el objetivo de que éstos puedan inculcarlo a su equipo diariamente, favoreciendo la existencia de un **clima preventivo**.

### Clima preventivo

- Percepción que tienen los trabajadores de las políticas, procedimientos y prácticas relativas a la prevención.

Puede ocurrir que los trabajadores perciban que en su empresa o grupo organizativo se da poca importancia a la protección de su seguridad y salud, debido a que las acciones diarias de su mando intermedio reflejan un liderazgo pasivo, por ejemplo, que no prioriza la prevención de riesgos laborales.

Cuando se imponen formas de liderazgo discordantes con la promoción de la seguridad y salud en el ámbito laboral, pueden aparecer comportamientos que sugieren la necesidad de un cambio en el estilo de liderazgo.

- **Autoritarismo de los mandos intermedios o superiores.** El estilo de dirección es determinante, pudiendo detectarse sus errores mediante encuestas de clima laboral.
- **Déficit o errores de comunicación.** Los empleados necesitan conocer explícitamente sus funciones, autonomía (si la tienen), a quién pueden recurrir cuando surge un problema y a quién dar las explicaciones, llegado el caso.
- **Falta de reconocimiento.** El trabajador necesita verse valorado, sentir la empresa como un equipo al que pertenece y le necesita (compensación o retribución emocional).

Un aspecto clave para que el mando intermedio promueva un clima laboral en el que tiene cabida la prevención de riesgos laborales es la comunicación con sus co-



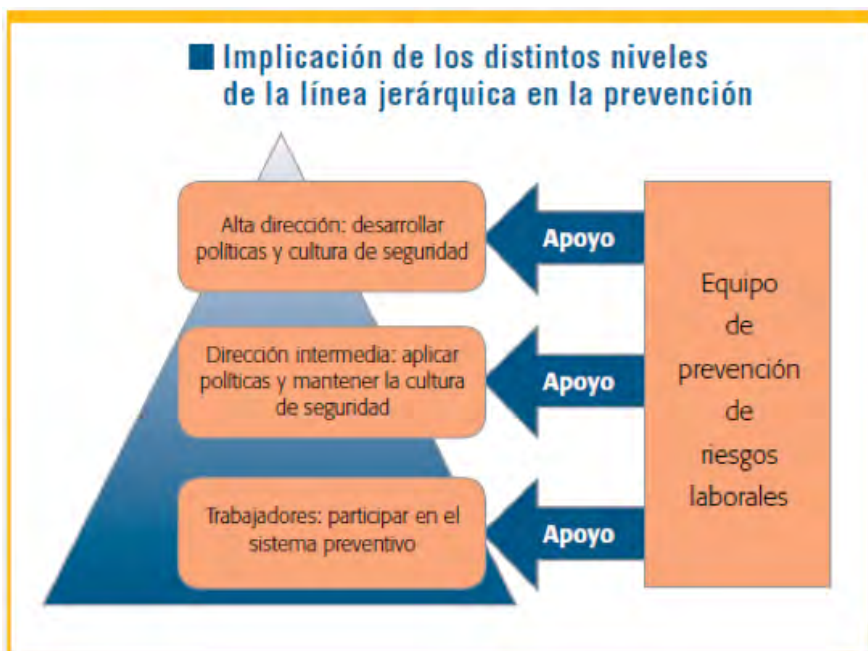
laboradores directos así como la participación de los mismos en todas las cuestiones relativas a la prevención y protección de la seguridad y la salud en sus puestos de trabajo, por ejemplo, transportista, camionero, mozo de almacén, carretillero, etc.

En este sentido, la normativa existente en Prevención de Riesgos Laborales establece como deber de la empresa y derecho del trabajador esta comunicación a través del artículo 18 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.

*Art. 18.2. "El empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo V de la presente Ley.*

*Los trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa".*

Por lo tanto, **la colaboración entre la dirección, los mandos intermedios y los trabajadores** es clave para que el proceso de mejora continua produzca un incremento en la eficacia en materia de seguridad y salud.



Fuente: Artículo "Liderazgo y prevención de riesgos laborales" en revista N°75 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Diciembre 2013.

## 4.1. El papel de los mandos intermedios

El contenido y la claridad de las tareas a desarrollar, el ritmo de trabajo, la posibilidad de control por parte de los trabajadores, la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el apoyo y la calidad de la comunicación que reciben los trabajadores, etc. son aspectos que inciden directamente sobre el bienestar de los trabajadores y que recaen, en gran medida, dentro del área de responsabilidad de su mando directo.

Los mandos intermedios, a través de su actuación cotidiana y de su capacidad para definir y coordinar tareas y personas, pueden mejorar factores de riesgo psicosocial como, por ejemplo:

**Ambigüedad  
de rol**

**Trabajo  
monótono**

**Sobrecarga  
de trabajo**

**Falta de  
participación**

**Conflictos  
interpersonales**

En este sentido, como hemos visto en apartados anteriores, la forma en particular en que un mando intermedio ejerce su liderazgo influye de forma relevante en la percepción que tienen los trabajadores del grado de implantación de la prevención existente en la empresa, es decir, del clima preventivo.

Por tanto, el papel fundamental de los mandos intermedios es la puesta en marcha y aplicación de las políticas en prevención marcadas por la empresa, con ayuda de las personas encargadas en prevención de riesgos laborales de la propia empresa y/o del Servicio de Prevención Ajeno. En este caso, ha de velar por el cumplimiento de las instrucciones y procedimientos de seguridad establecidos.



## EJEMPLO

En el almacén de la empresa ZZ Logística, S.L. es obligatorio el uso de **calzado de seguridad y de chaleco reflectante** para todos los trabajadores que accedan al mismo. Existe un cartel que señala la obligatoriedad de su uso justo antes de entrar al almacén y además, en las sesiones formativas proporcionadas a los trabajadores se les ha hecho hincapié en cumplir esta norma.

Sin embargo, habitualmente el personal de oficina accede al almacén sin estas protecciones mínimas de seguridad. Cuando la persona encargada de prevención y/o el jefe de almacén lo detectan, advierten del peligro:

- ¡Miguel! Ya sabes que cuando entras al almacén te tienes que poner las punteras y el chaleco. ¡Cualquier día te lleva una carretilla por delante!
- Perdona, Paco. ¡Si es solo un momento!. Tardo más en ponérmelo y en quitármelo...

Asimismo, el gerente, cuando acompaña a alguna visita a las instalaciones **tampoco porta estos EPIS.**

En muchas ocasiones, los mandos intermedios y los responsables de la prevención en la empresa han de trabajar conjuntamente, con el objetivo de influir, orientar y guiar a los trabajadores para que adquieran hábitos de trabajo seguro. Para ello, los mandos necesitarán aplicar y adquirir ciertas herramientas y habilidades que les permitan actuar como líderes, pero, para que funcione, han de contar con el ejemplo y apoyo de la dirección de la empresa.

En este sentido, el mando intermedio tiene dos aspectos a aplicar para una integración de los valores empresariales:

- Desarrollar conductas propias acordes con los valores de la empresa. Así deberá aplicar valores de cooperación, participación, innovación, calidad, etc.
- Orientar los valores personales (conductas y comportamientos) de los trabajadores a su cargo para evitar fomentar valores como el individualismo, la desconfianza, la falta de compromiso, la desilusión, etc.

Por ello, el mando intermedio debe reconducir actitudes para conseguir el desarrollo de un trabajo eficaz y seguro.

**Los comportamientos de los directivos y de los mandos con respecto a la seguridad son mensajes más potentes que los carteles, eslóganes o que las propias actividades formativas.**

Asimismo, otra forma de dar ejemplo por parte de la dirección y los mandos es ser **siempre coherente con las normas establecidas**; en las empresas del Sector Logístico y transporte puede darse el caso que, en algún momento, debido a la falta de personal, premura en la producción u otras circunstancias, la situación lleve a la dirección o mandos intermedios a incumplir algunas reglas para lograr los objetivos de producción. **Esta situación puede perjudicar el clima preventivo conseguido día tras día.**



## 4.2. Cualidades del mando intermedio

Para actuar como un líder del equipo el mando intermedio ha de poner en práctica una serie de cualidades necesarias para conseguir la confianza de los trabajadores de su grupo organizativo, de tal forma que pueda conocer las necesidades y dificultades que se encuentran los trabajadores durante su trabajo diario.

Por tanto, el mando intermedio ha de ser capaz de mantener la cultura preventiva de la empresa, motivando a los trabajadores y consiguiendo un clima preventivo en el lugar de trabajo. Para ello, ha de reunir una serie de cualidades que le ayudarán a conseguir sus objetivos.

- a. COMPROMISO:** Comprometido con la seguridad y la salud de los trabajadores así como con la Prevención de Riesgos Laborales.
- b. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN:** Participa y hace participar activamente de los objetivos de seguridad y salud de la organización a los trabajadores, lo que permite crear un ambiente de cohesión y motivación. Imprescindible escuchar la opinión de los trabajadores.
- c. HONESTIDAD Y SINCERIDAD:** Transmite confianza, es coherente en sus mensajes y da ejemplo, demostrando con hechos lo que dice.
- d. EMPATÍA:** Escucha y presta atención a las necesidades del equipo pues cada miembro del mismo es una pieza fundamental para alcanzar las metas en prevención.
- e. ADAPTACIÓN:** Capacidad de adaptarse a los posibles cambios del entorno y de la empresa.
- f. ACEPTA LA DIVERSIDAD:** Identifica el talento y puede dirigir equipos multiculturales, con personas de diferentes áreas profesionales trabajando en un mismo proyectos. Promueve la inclusión y el sentido de las personas.

Para conseguir alcanzar estas cualidades, el mando intermedio debe acometer algunas tareas específicas en materia preventiva, como:

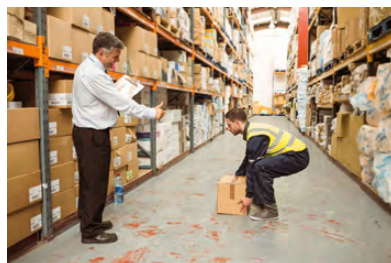
- Fomentar la comunicación.
- Detectar los riesgos presentes en cada puesto de trabajo y tarea.
- Contribuir a resolver contradicciones.
- Fomentar el respeto entre compañeros.
- Analizar la funcionalidad de los roles de cada miembro del equipo.
- Reflexionar sobre la relación trabajador-tarea.
- Ayudar a reconocer necesidades y objetivos comunes del equipo.

### 4.3. Funciones del mando intermedio

Cada empresa debe establecer una serie de funciones en materia preventiva en todos los niveles jerárquicos, ya que para mantener un clima preventivo así como unas condiciones adecuadas para preservar la seguridad y la salud de los trabajadores, es necesario que todo el personal de la empresa se involucre en la cultura preventiva.

Las funciones a desempeñar por el mando intermedio con respecto a la prevención de riesgos laborales son:

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



## 5. Bibliografía / Biblioweb

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los servicios de prevención.
- NTP 491: Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio. Año 1998. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- NTP 685: La comunicación en las organizaciones. Año 2005. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- NTP 810: Transparencia y condiciones de trabajo (I). Año 2008. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- NTP 1.096: Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis. Año 2017. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- NTP 1.097: Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación. Año 2017. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- *Liderar desde la Seguridad y Salud*. Autor: Antonio Miguel Alfonso López. FREMAP, Mutua colaboradora con la Seguridad Social N°61. Año 2016.
- *Liderazgo en la gestión de la prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo*. 2012. Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- *Liderazgo y prevención de riesgos laborales*. Marzo 2019. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Artículo “*Liderazgo y prevención de riesgos laborales*” en revista N°75 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Diciembre 2013.



ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE



**Comunidad  
de Madrid**