

Facultade de
Ciencias do Traballo



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

**MÁSTER EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
Y RIESGOS COMUNES**

**Liderazgo en Prevención de Riesgos Laborales
Liderado en Prevención de Riscos Laborais
Leadership in occupational hazards prevention**

TRABAJO FIN DE MÁSTER. CURSO: 2019 - 2020

PERMUY VIZOSO, MARTÍN

DNI: [REDACTED]

DIRECTOR: GERARDO GONZÁLEZ FILGUEIRA

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Resumen:

El presente trabajo se basó en fuentes secundarias (artículos y libros principalmente) para explorar la influencia de los líderes en materia de prevención de riesgos laborales. El estudio se ha enfocado desde dos niveles de análisis, macro y micro; distinguiendo en el primero el papel de la dirección y en el segundo el de los mandos intermedios. También se ha investigado los distintos estilos de liderazgo preventivo comprobando cuales ofrecen mejores resultados en materia de seguridad y salud, así como su influencia en el desarrollo de una cultura preventiva óptima y en la creación de un sistema integrado de gestión de la prevención, destacando en este ámbito la norma UNE-ISO 45001.

Palabras clave: Liderazgo, Prevención de Riesgos Laborales, Cultura Preventiva, Liderazgo Transformador, UNE-ISO 45001.

Abstract:

This work is based on secondary sources (articles and books predominantly) to explore the influence of leadership in the prevention of occupational hazards. The study has been focus on two levels of analysis, macro and micro, where it stand out the role of the management and the role of the middle managers in each case. The different styles of preventive leadership have also been investigated, verifying which ones offer better results in terms of health and safety and their influence on the development of an optimal preventive culture and the creation of an integrated prevention management system. In this context, the UNE-ISO 45001 standard is a great tool to improve prevention in companies.

Keywords: Leadership, Occupational Hazards Prevention, Preventive Culture, Transformative Leadership, UNE-ISO 45001.

INDICE

1. Introducción y objetivos	5
2. Liderazgo. Concepto y estilos de liderazgo	6
3. Liderazgo Preventivo (I). Nivel Macro y Nivel Micro de Liderazgo Preventivo. La influencia del liderazgo en PRL en la cultura preventiva de la empresa....	12
3.1 Nivel Macro.....	14
3.2 Nivel Micro	16
4. Liderazgo Preventivo (II). El clima preventivo y el rol de los mandos intermedios.....	20
4.1 El papel de los mandos intermedios.....	21
4.2 Funciones de los mandos intermedios.....	23
4.3 Cualidades y tareas específicas en PRL de los mandos intermedios...	23
5. Norma ISO 45001.....	25
5.1 Estructura	26
5.2 Fases para su implementación en la empresa	28
5.3 El papel del liderazgo dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	29
6. Conclusiones.....	31
7. Referencias Bibliográficas.....	33

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del liderazgo de un equipo directivo (Fuente: revista Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. N.º 75.	14
Figura 2. Secuencia de acción del liderazgo en la dirección a nivel macro (Fuente: elaboración propia).	15
Figura 3. Comportamientos que favorecen una adecuada cultura preventiva (Fuente: Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte – UNO & C.A. de Madrid).	16
Figura 4. Implicación de los distintos niveles de la línea jerárquica en la prevención (Fuente: revista Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. N.º 75).	22
Figura 5. Principales funciones preventivas del mando intermedio. preventiva (Fuente: Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte – UNO & C.A. de Madrid).	23
Figura 6. Tareas específicas en PRL de los mandos intermedios preventiva (Fuente: Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte – UNO & C.A de Madrid).	24
Figura 7. Mapa proceso-resumen de ISO y ciclo PDCA (Fuente: Guía para la implementación de la norma ISO 45001, FREMAP).	26

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo. (Fuente: elaboración propia).	7
Tabla 2. Requisitos de la Norma ISO 45001 (Fuente: Guía para la implementación de la norma ISO 45001, FREMAP).	28

1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS.

El presente TFM tiene como objetivo el estudio y análisis del liderazgo en relación con la prevención de riesgos laborales en el ámbito de las organizaciones empresariales. En la actualidad los empresarios están obligados a cumplir lo exigido en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, el Reglamento de los Servicios de Prevención (R.D. 39/1997, de 17 de enero) y el resto de normas preventivas.

Es el R.D.39/1997 (Reglamento de los Servicios de Prevención) el que establece en su artículo 1: “***La prevención de riesgos laborales, como la actuación a desarrollar en el seno de la empresa deberá integrarse en el conjunto de sus actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en que este se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos los niveles de la misma***”.

La existencia de la normativa mencionada anteriormente hace que sea esencial **implantar una cultura de prevención** en todos los niveles de la organización, que tienda evaluar y minimizar los riesgos que pueda ocasionar el trabajo en la seguridad y salud de los trabajadores, usando el **liderazgo preventivo como herramienta** para desarrollar dicha cultura de prevención. Por lo tanto, es imprescindible determinar el rol que desempeña la dirección en la gestión de la prevención dentro de una empresa y comprobar si la incorporación de la prevención en la acción directiva mejora tanto los resultados de la prevención como la posición competitiva de la empresa.

En este escenario, el presente trabajo establece los siguientes objetivos:

- Estudiar tanto a nivel macro como a nivel micro el liderazgo empresarial, tanto de la dirección como de los mandos intermedios.
- Comprobar si el estilo de liderazgo en PRL adoptado por los mandos influye sobre los resultados preventivos y analizar los distintos estilos de liderazgo para identificar cuál de ellos aporta mejores resultados en materia de prevención de riesgos laborales.
- Analizar los factores de liderazgo preventivo y su influencia en la creación de una cultura preventiva satisfactoria.
- Estudiar los sistemas de gestión preventivo, centrandose principalmente el foco en la norma ISO 45001.

2. LIDERAZGO. CONCEPTO DE LIDERAZGO Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

El concepto moderno de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Algunos historiadores sitúan su origen moderno (los filósofos clásicos ya se preguntaban acerca de los rasgos que distinguen a los líderes en la Grecia clásica) en la Teoría del Gran Hombre (Thomas Carlyle, 1841) que vinculaba un buen liderazgo con el destino de la humanidad (*“La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres”*). La idea de Carlyle se basaba en que los grandes militares tenían éxito en la guerra debido a sus dotes de liderazgo, siendo el liderazgo la característica diferencial que podía marcar el curso de cualquier batalla o guerra.

Posteriormente distintos autores definieron el liderazgo de diversas formas: *“El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”* (Stogdill, 1974) o *“La creación de un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”* (Senge, 1998).

Una forma completa de definir el liderazgo es *“aquella capacidad de comunicarse con las personas, influir en sus emociones para ser orientadas, que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y realicen las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos”* (Alfonso López, 2017).

En esta definición destaca la importancia del líder en comunicarse con las personas sobre las que quiere liderar. Tal comunicación es tanto verbal como no verbal, ya que en muchas ocasiones se trasmite el mensaje no con palabras y si con acciones, haciéndose visible de esta forma el liderazgo. Según Alfonso López la comunicación no verbal tiene más impacto y credibilidad que la verbal, aunque a veces también es contraproducente ya que es también más incontrolable, llegando a comunicar a veces lo que no se desea comunicar.

Otro punto relevante de esta definición es la referencia a las emociones, ya que estas son un factor a tener en cuenta a en la toma de decisiones y en la adopción de comportamientos, convirtiéndose así en un importante factor motivador de gran magnitud y larga duración intrínseco al concepto de liderazgo.

Por su parte, los estilos de liderazgo son *“la forma en particular en que un mando ejerce su liderazgo, es decir: cómo dirige, implementa los planes y motiva a sus colaboradores”* (Rimbau, 2013).

En cuanto a una posible categorización de los estilos o tipos de liderazgo, tomaremos como referencia la que establece el manual *Liderar desde la Seguridad y Salud* de Antonio Miguel Alfonso Lopez que edita FREMAP bajo la coordinación de Ignacio Menéndez Medrano (Responsable de Publicaciones del Área de Prevención de FREMAP). Dichos estilos de liderazgo, que se referencian en la Tabla N°1, son:

ESTILO DE LIDERAZGO	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES INCONVENIENTES
Natural	Toma de decisiones democrática en la que intervienen varios miembros del equipo.	No es efectivo en situaciones con excesiva competencia.
Participativo	Es efectivo en tareas que requieren trabajo en equipo.	Las decisiones requieren más tiempo para formar consenso.
Laissez-faire	Es especialmente útil si los colaboradores tienen experiencia e iniciativa propia.	Pérdida de control del líder.
Autocrático	Aumenta el control del líder.	Aumenta el ausentismo entre los trabajadores.
Burocrático	Es riguroso con las normas establecidas.	No es útil ante imprevistos.
Carismático	Inspiran entusiasmo a sus equipos.	Alta dependencia de la organización hacia los líderes.
Orientado a la tarea	Adecuado si las tareas están bien definidas.	No tienen demasiado en cuenta el bienestar de los miembros del equipo.
Transformacional	Inspirar a sus equipos de forma permanente	La codependencia entre líderes-seguidores puede generar problemas en algunas situaciones.
Transaccional	Aumenta la legitimidad del líder por el carácter intrínseco de la transaccionalidad.	Su foco es hacia la ejecución de tareas a corto plazo.
Situacional	Se adapta a cualquier organización.	Aumenta los costes al tener que cambiar el estilo según la situación de la organización.

Tabla 1 Principales ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo. (Fuente: elaboración propia).

Liderazgo Natural: se refiere al líder que ejerce el puesto, aunque no esté reconocido formalmente como tal. En esta ocasión el líder puede ocupar cualquier nivel de una organización ejerciendo las funciones de líder simplemente para satisfacer las necesidades de un equipo. Por un lado, es un estilo de liderazgo democrático ya que gran parte del equipo forma parte de la toma de decisiones y el líder es seguido libremente por sus seguidores. Por otro lado, los líderes naturales no están bien posicionados en situaciones de mucha competencia, ya que su informalismo le hace perder peso en favor de otros estilos de liderazgo más estructurados.

Liderazgo participativo o democrático. En este caso el líder es el que toma la última decisión, aunque invita a sus seguidores a contribuir en el proceso de toma de decisiones, aumentando así la satisfacción del trabajo al sentir que su participación tiene sentido. Es un estilo de liderazgo que suele tener buenos resultados cuando es esencial el trabajo en equipo y en los casos en que la calidad es más importante que la velocidad o la productividad. Por el contrario, en situación de urgencia es un estilo menos efectivo, ya que la toma de decisiones requiere más tiempo al necesitar el consenso de los seguidores.

Liderazgo Laissez-faire. En este estilo de liderazgo los líderes dejan libertad a sus seguidores para realizar las tareas. Funciona cuando los individuos tienen experiencia e iniciativa propia y si los mandos no son excesivamente controladores. Es un estilo de liderazgo que requiere la pérdida de control del líder, delegando ampliamente a los miembros del equipo a trabajar por su cuenta. Por lo tanto este estilo será idóneo en aquellas organizaciones que permitan desarrollar la creatividad de sus miembros, dejando al líder la elección de objetivos y a sus seguidores la elección del método para conseguirlos.

Liderazgo Autocrático: El líder autocrático tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos provocando que muchos de sus trabajadores se sientan resentidos, elevando los niveles de ausentismo y de rotación en las empresas. A pesar de estas desventajas puede resultar exitoso en aquellas tareas que no requieran cualificación especializada debido al gran control que ejerce el líder.

Liderazgo Burocrático: El líder sigue las reglas de forma rigurosa, asegurándose de que también cumplan las normas sus seguidores. Es un estilo aconsejable si existen riesgos de seguridad, como el trabajo con sustancias tóxicas, trabajos con maquinarias pesadas, etc. Como desventaja, este estilo de liderazgo deja poco margen de maniobra ante los imprevistos que puedan surgir dentro de la organización y no estén tipificados.

Liderazgo Carismático: Se caracteriza porque los líderes son muy enérgicos e inspiran mucho

entusiasmo en sus equipos. Los problemas surgen cuando los líderes creen más en sí mismo que en sus equipos, pudiendo llegar a colapsar la organización entera si el líder abandona la empresa, ya que a ojos de los seguidores el éxito está ligado esencialmente al líder. Un ejemplo de liderazgo carismático empresarial podría ser Steve Jobs, claro impulsor de la creatividad en el sector tecnológico, notando claramente diferencias empresariales en su etapa como CEO de Apple en comparación con la etapa actual presidida por Tim Cook.

Liderazgo Orientado a la Tarea: El líder se centra en el cumplimiento del trabajo. Son especialistas en definir el trabajo a realizar y los roles necesarios para su ejecución, pero no tienen a pensar mucho en el bienestar de sus equipos. Como su propio nombre indica, es un estilo adecuado si las tareas están muy bien definidas.

Liderazgo Transformacional: Son los considerados “verdaderos líderes” por gran parte de teóricos del liderazgo. Se caracterizan por inspirar a sus equipos de forma permanente, necesitando a su vez el apoyo de ciertos subalternos. Suelen contar con una fuerte visión y personalidad y con la capacidad de reconocer y retener el talento en su organización, formando habitualmente un escenario de cooperación que logra motivar y transformar a sus miembros. Esta última característica es la más importante; no dejan la organización en el mismo estado que la encontraron, sino que la cambian en busca de un nuevo punto de vista para con los retos de la organización. A diferencia del liderazgo transaccional, busca la motivación y el compromiso de sus seguidores a través de factores psicosociales como la consideración individual de sus miembros, la estimulación intelectual o la influencia idealizada del propio líder al servirse como ejemplo inspirador.

Liderazgo Transaccional: En este estilo los miembros del equipo acuerdan obedecer completamente al líder a cambio de que se pague su esfuerzo. Aquí el líder tiene derecho a castigar o a reprender a sus trabajadores si el trabajo no está como él desea. Al igual que el liderazgo transformacional, intenta mejorar la motivación y el compromiso de los miembros de la organización, pero en esta ocasión el mecanismo principal es el sistema premios-castigos. En este estilo, los líderes deben mostrar asertividad en la comunicación y ser proactivos en los casos de crisis institucional, convirtiéndose en los líderes idóneos en las organizaciones que priman los objetivos económicos y el crecimiento sobre otros objetivos. Algunos teóricos no consideran el liderazgo transaccional un tipo de liderazgo sino solamente un tipo de *management*.

Liderazgo Situacional. En este estilo la líder varía su forma de relacionarse y de abordar sus

actividades en función de las condiciones y del tipo de colaboradores que disponga. Por lo tanto, el liderazgo a utilizar dependerá de la situación y del contexto, así como del tipo de colectivo o individuo sobre el que se tenga que ejercer el mismo. Al ser un estilo de liderazgo variable, cuenta con la ventaja de ser adaptativo a cualquier organización. Como desventaja principal sobresale su elevado coste, tanto material como no material, ya que es necesario contar con distintas estructuras de liderazgo en función de cada situación específica.

Es importante aclarar que no existe un estilo mejor que otro, pues cada caso convendrá utilizar uno u otro para conseguir el correcto funcionamiento de la organización (en el caso del presente trabajo el correcto desarrollo de las funciones preventivas). Un ejemplo a la hora de usar distintos estilos de liderazgo es Jeff Bezos. Según Elle Hardy (Hardy, 2019), Jeff Bezos *“está dispuesto a seguir ideas de otras personas, incluso pensando que podrían no ser las correctas. Si se discuten lo suficientemente bien, las aceptará, y si salen mal, están bajo control”*, lo que es bastante inusual en un líder de una empresa de esas dimensiones, pero también se arriesga hábilmente en la toma de decisiones como en la diversificación de Amazon con Amazon Prime y Amazon Restaurants. Ahí radica seguramente el éxito de Amazon y de Jeff Bezos como líder, en su capacidad para construir el equipo adecuado y de aprovechar las oportunidades, marcando el foco principal en lo que quieren los clientes y no en lo que hacen los competidores. También es necesario comentar los factores negativos del liderazgo de Bezos: el cuidado por el cliente se ha convertido en algunos casos en el descuido de los trabajadores, llevándolos en ocasiones al límite para satisfacer las demandas personalizadas de los clientes y conseguir los objetivos métricos de rendimiento.

Otro ejemplo de liderazgo completamente distinto al de Bezos es el de Satya Nadella. Satya Nadella empezó a ejercer las funciones como CEO de Microsoft en el año 2014, época en la cual Microsoft se encontraba en un estado de estancamiento con respecto a años anteriores. Ante esa situación de incertidumbre sobre que rumbo debería seguir la empresa, Sherin Shibu (Shibu, 2019) de Business Insider expone que Nadella tomó *“una serie de decisiones empresariales acertadas después de asumir el cargo de CEO de Microsoft: aprovechó su experiencia en la gestión de la nube y la división empresarial de Microsoft para impulsar la estrategia de nube inteligente que está impulsando el extraordinario rendimiento”*. Pero este no es el único cambio que ha llevado a cabo, ya que para impulsar el énfasis en el *cloud computing* o gestión en la nube, Nadella decidió ejercer un estilo de liderazgo transformacional basado en la **mentalidad de crecimiento**, la cual se puede definir como aquella mentalidad *“en la que la gente se enfrenta a los desafíos y percibe el fracaso como parte de un proceso de aprendizaje más amplio, mientras que la mentalidad fija, hace que los desafíos se conviertan*

en un desvío y el fracaso sea algo que ha de evitarse lo antes posible” (Shibu 2019). Por lo tanto, en la mentalidad de crecimiento es crucial desestigmatizar la posibilidad de cometer errores, concentrando todos los esfuerzos en la mejora del grupo de trabajo a través de metas colectivas, eliminando la atención de los competidores y trasladando dicha atención a la estrategia interna a seguir dentro de la organización.

Este estilo de liderazgo es diferente al que estaba acostumbrado Microsoft, regido por una intensa cultura adicta al trabajo centrada en las ventas a corto plazo y no en la sostenibilidad a largo plazo. Así, si se compara el liderazgo de Jeff Bezos y el de Satya Nadella, se puede observar que **la gran diferencia entre ambos es la forma de tratar al equipo de trabajo**; Bezos centrado casi exclusivamente en el rendimiento y en satisfacer al cliente, descuidando en gran medida las cuestiones relacionadas con la satisfacción de los empleados, mientras que Nadella, de carácter más tranquilo y conciliador, se enfoca más en elaborar una estrategia sostenible a largo plazo que sea compartida y aceptada por todos los miembros de la organización, pasando de la gestión de memoria y recursos hardware a una nueva visión de negocio enfocada en la gestión en la nube o *cloud computing*, fomentando los esfuerzos en elaborar metas colectivas, empleando una mentalidad de crecimiento como mecanismo principal para su desarrollo.

Ahora que contamos con una base en cuanto a los diferentes estilos de liderazgo, podemos añadir un estilo de liderazgo específico para las materias preventivas, el **liderazgo preventivo**, que se encargará de promover la cultura preventiva en la organización, el cual será desarrollado en el siguiente punto del trabajo.

3. LIDERAZGO PREVENTIVO (I). NIVEL MACRO Y NIVEL MICRO DE LIDERAZGO PREVENTIVO. LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN PRL EN LA CULTURA PREVENTIVA DE LA EMPRESA.

Según Rimbau (2013) es fácil justificar desde un punto de vista ético que las personas en puestos de dirección deban proteger y preocuparse por las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores. Las condiciones de trabajo y la protección de la salud se pueden controlar en mayor o menor medida y para que dicho control sea eficaz *“deben incluirse como una parte integral de la responsabilidad social corporativa, que implica ir más allá de los requerimientos estrictamente legales, invirtiendo en capital humano, en el medio ambiente y en las relaciones con los distintos stakeholders”* (Rimbau, 2013).

Esta protección por la seguridad y salud de los trabajadores no solo está justificada desde un punto de vista ético y moral, sino que también la ampara la las distintas normas y leyes nacionales e internacionales que legislan la prevención de riesgos. En el ámbito español, el art. 14.2 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) establece *“En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, con las especialidades que se recogen en los artículos siguientes en materia de plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos, información, consulta y participación y formación de los trabajadores, actuación en casos de emergencia y de riesgo grave e inminente, vigilancia de la salud, y mediante la constitución de una organización y de los medios necesarios en los términos establecidos en el capítulo IV de esta ley”*.

Por otro lado, la justificación de los factores mencionados (recursos humanos, recursos materiales y las relaciones con *stakeholders*) presenta algunos inconvenientes desde el punto de vista económico. Es posible que la inversión en recursos preventivos (materiales y no materiales) obtengan rendimientos marginales decrecientes y que en consecuencia se considere como una inversión no justificada. Además, los gastos en prevención solo pueden modificar los comportamientos hasta cierto punto.

Un creciente número de autores relaciona la influencia de los directivos y su liderazgo con el bienestar de los trabajadores (ej, Kelloway y Barling, 2010). En este sentido Manuel Bestratén (Bestratén, 2017) distingue los siguientes rasgos diferenciales en los líderes que tienen en cuenta el bienestar emocional

de los trabajadores en el camino hacia la excelencia:

- Cuentan con políticas orientadas al a gestión del cambio y a la innovación.
- Establecen programas potenciadores del liderazgo y de la comunicación.
- Cuidan especialmente la gestión del personal, con políticas de desarrollo humano, de reconocimiento e implicación y participación.

Estos rasgos tienen como objeto la integración de valores que afecten tanto a la productividad como a la calidad e innovación de la estructura empresarial, provocando directamente una mejor atención de las condiciones de trabajo en materia de prevención de riesgos laborales. Por lo tanto, se establece la prevención de riesgos como vía de la excelencia, destacando el rol del liderazgo en los siguientes dos modelos de excelencia (Bestratén, 2017):

1. Modelo GPTW “*Grate Place to Work*”. Se basa la generación de confianza entre los jefes/líderes y los empleados teniendo como principios la imparcialidad, el respeto y la credibilidad, fomentando la camaradería entre compañeros y el orgullo por la realización con las tareas realizadas.
2. Modelo EFQM (*European Foundation Quality Management*). Se basa en la implicación ejemplar de los líderes con la visión y valores de la organización, el compromiso con la mejora continua, el especial interés por los trabajadores y la flexibilidad ante los cambios.

Incluso la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo realizó una campaña para promover el liderazgo en materia de prevención de riesgos durante la campaña 2012-2013, resultando exitosas varias españolas como la de la empresa Protonic (País Vasco) o CRODA-Mevisa (Cataluña).

A continuación, se analizarán los factores que intervienen en las empresas para generar una posición favorable en cuestiones de liderazgo, respecto a cuestiones de prevención de riesgos laborales, exponiendo las distintas vías por las cuales una empresa puede implicarse en la prevención de riesgos, facilitando la creación de una cultura preventiva e integrando el sistema de gestión de la prevención.

Por todo ello debemos entender el liderazgo tanto como el rol formal de mando asignado en el organigrama de la empresa como aquella capacidad de influencia social que cualquier miembro puede desarrollar. Así, aunque entendamos el liderazgo como un mecanismo formal e informal, el presente estudio se centrara en su vertiente formal desarrollada por los directivos y mandos intermedios. Para su análisis tomaremos como referencia la estructura de Rimbau (Rimbau, 2013), que subdivide el

análisis en dos niveles complementarios, el nivel macro y el nivel micro.

En la Figura 1 se muestra esta disposición bidimensional: por un lado, el nivel macro se encarga del estudio de las decisiones y acciones que los que realizan los líderes y afectan al conjunto de la organización; por otro lado, está el nivel micro en el que los líderes tienen un impacto directo sobre sus seguidores.

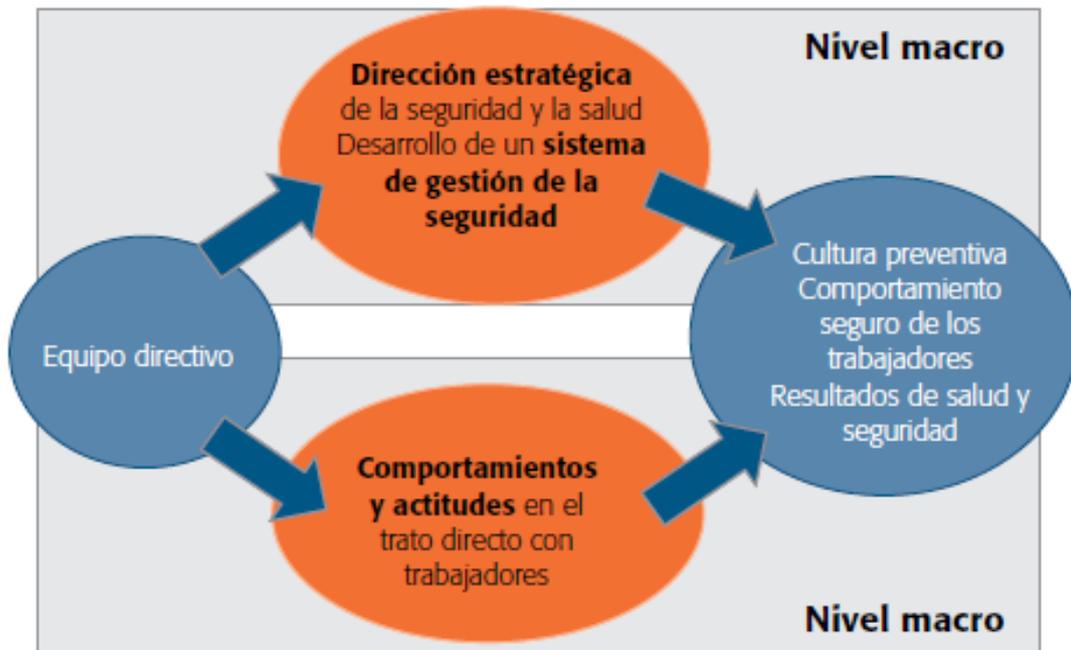


Figura 1. Estructura del liderazgo de un equipo directivo (Fuente: revista Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. N.º 75).

3.1 NIVEL MACRO.

En el nivel macro destacan tres elementos que afectan al conjunto de la organización:

1. La dirección estratégica.
2. La cultura preventiva.
3. El sistema de gestión de la prevención

3.1.1 La dirección estratégica:

La alta dirección es la responsable de establecer la dirección estratégica de una empresa, comprendiendo los análisis, la toma de decisiones y las acciones necesarias para que la empresa sea competitiva. En cuanto a la dirección estratégica de la prevención, Rimbau (2013) la describe como “la forma en que la alta dirección: a) orienta cómo se gestiona la prevención en la organización; b) establece objetivos de resultados en prevención; y c) asigna recursos para alcanzar estos objetivos”.

El principal objetivo de la dirección estrategia preventiva se debe orientar a largo plazo y consiste en crear una cultura preventiva que sirva de base para el sistema de gestión, y así obtener los mejores resultados posibles, describiendo dicha secuencia de acción directiva la Figura 2.



Figura 2. *Secuencia de acción del liderazgo en la dirección a nivel macro* (Fuente: elaboración propia).

3.1.2 La Cultura Preventiva:

En este contexto podemos establecer la importancia que tiene la dirección de una empresa de fomentar y promover una cultura preventiva entre sus empleados, usando como herramienta la aplicación de un estilo de liderazgo preventivo por parte de la dirección y mandos intermedios.

La organización UNO define la cultura preventiva como aquel “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”. Por su parte Rimbau (Rimbau, 2013) la define como “*el 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*” destacando cuatro elementos claves:

1. Las normas y reglas deben ser la base de todos los protocolos para actuar con seguridad.
2. Las actitudes hacia la seguridad son positivas destacando el buen funcionamiento cuando una existe una preocupación compartida por todos los miembros de una organización para evitar riesgos.
3. Las prácticas de prevención son reflexivas: si hay capacidad e interés por reflexionar se podrán detectar las posibilidades de mejora.

Por lo tanto la posición que adopte la dirección de la empresa respecto a la cultura preventiva es clave para el bienestar y la salud de los trabajadores. En la Figura N°3 se recogen algunos de los comportamientos que favorecen una cultura preventiva adecuada.

- 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.

Figura 3. Comportamientos que favorecen una adecuada cultura preventiva (Fuente: Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte – UNO & C.A. de Madrid).

3.1.3 El sistema de gestión de la prevención:

Es la forma real y efectiva de llevar a cabo la prevención de riesgos en una empresa. Debe estar integrada en el normal funcionamiento de la misma, incluyendo una política explícita de compromiso con la seguridad y salud de los trabajadores, reflejándose fielmente en todas las actuaciones empresariales.

Dicho sistema debe estar bien diseñado y funcionar con armonía dentro del sistema general de dirección, provocando sinergias con otros departamentos e intentando simplificar al máximo el sistema sin perder efectividad (el cual puede considerarse como un indicador de calidad del sistema preventivo).

La norma de referencia a nivel internacional es la Norma ISO 45001:2018 que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de seguridad y salud en las organizaciones. Es importante mencionar que cualquier organización puede ser certificada con esta norma, independientemente de su tamaño o actividad. Debido al gran prestigio que está adquiriendo, trataremos su análisis de forma más detallada en el punto cinco del trabajo

3.2 NIVEL MICRO.

En este nivel de análisis los encargados de la dirección deben ejercer **directamente su estilo de liderazgo**, el cual debe influir sobre el clima de seguridad y sobre la participación de los trabajadores dentro del sistema preventivo.

Entre las condiciones de trabajo sobre las que un líder puede influir en sus tareas de coordinación y dirección destacan (Rimbau,2013):

- 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.

Estos aspectos inciden directamente sobre el bienestar de los trabajadores mejorado **factores de riesgo psicosociales** como la ambigüedad de rol, la repetición de tareas, la excesiva carga de trabajo, la ausencia de participación en la toma de decisiones, los conflictos entre trabajadores, etc. Estas actuaciones son identificables si se realizan correctamente y de forma periódica evaluaciones de riesgos psicosociales, sin suponer un sobre coste para la empresa.

ESTILOS DE LIDERAZGO PREVENTIVO

En este sentido, la aplicación de la prevención de riesgos en las empresas debe centrarse no solo en la reducción de accidentes (parte de seguridad laboral) o en las condiciones relativas a la higiene industrial, sino que es necesario ampliar esta visión de la prevención en cuestiones psicosociales y, para facilitar este proceso, ha de adoptarse el denominado Liderazgo Preventivo.

El **Liderazgo Preventivo** se puede definir como aquel que *“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” (UNO).*

En este contexto los líderes de las organizaciones (dirección y cadena de mandos) deben tener en cuenta la percepción que tienen los trabajadores acerca de los riesgos, detectando y corrigiendo los malos hábitos adquiridos con anterioridad cambiándolos por procedimientos y actitudes seguras que vayan minimizando dichos riesgos.

De los estilos de liderazgo mencionados en el anterior punto del trabajo, podemos clasificar los estilos de liderazgo preventivos en una escala de negativo a positivo en cuanto a su impacto sobre la salud de los trabajadores (Rimbau, 2013): autocrático, laissez-faire, transaccional y transformacional.

- Liderazgo Preventivo Autocrático: en el caso de que se empleen comportamientos abusivos (ej.:

culpar de los errores cometidos, intimidar, etc), los estudios disponibles indican que dichos comportamientos tienen una relación directa con aspectos psicológicos como el burnout, la sensación de indefensión, la disminución de la autoconfianza y del compromiso con la empresa. En relación con la seguridad y la salud, ese estilo preventivo potencia los comportamientos no seguros, así como los efectos físicos y los problemas cardiovasculares.

- Liderazgo Preventivo Laissez-faire: supone que el líder es inactivo, no aclara las expectativas de los seguidores y evita la toma de decisiones. En terreno de la prevención de riesgos es un líder que omite los factores preventivos y de seguridad, actuando como si no existieran, siendo su impacto negativo la mayoría de las veces.
- Liderazgo Preventivo Transaccional: En este caso el líder comunica a los trabajadores las ordenes preventivas y supervisa activamente su cumplimiento, proporcionando una comunicación bidireccional trabajadores-líder, recompensando el éxito y efectuando acciones correctoras si existen deficiencias. Este estilo mejora los procedimientos de seguridad, aumenta el uso de EPIS (Equipos de Protección Individual) y disminuye el número de accidentes.
- Liderazgo Preventivo Transformador: Según Bass (1985), este estilo de liderazgo utiliza uno o más de los siguientes cuatro componentes para lograr resultados positivos: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual. Cada uno de estos componentes puede contribuir a mejorar el nivel de seguridad en el trabajo (Kapp, 2012) ya que al exigir que los líderes sean modelos de conducta, **la influencia idealizada** transmitirá el mensaje a los empleados de que la seguridad es algo fundamental para la dirección por lo que también lo tendrá que ser para ellos.

En cuanto a la **motivación inspiradora**, es un componente que puede animar los subordinados a lograr metas de seguridad más allá de las que habían alcanzado o habrían considerado posible.

Con el **estímulo intelectual** el líder desafiará a sus empleados para que cumplan las normas de seguridad y a que alcancen mayores niveles de desempeño en cuestiones preventivas.

Por último, la **consideración individual** se encargará de que mejore la seguridad, ya que si los mandos conocen las necesidades y capacidades individuales podrán anticipar comportamientos y ayudar a cada empleado de forma específica, logrando mayores niveles de seguridad. Además, este componente implica un interés real por las personas, el cual es probablemente un factor determinante en la percepción que tienen los trabajadores de la importancia que le da sus superiores a su bienestar.

Se debe tener en cuenta la relación del liderazgo transformador con los demás estilos de liderazgo preventivo, siendo aconsejable acompañar el liderazgo transformador con el liderazgo transaccional, de esta forma se desarrollan adecuadamente las actividades propias del líder transaccional (establecimiento y seguimiento de objetivos o la retroalimentación) ampliándose con los componentes del transformador (influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual). Por contra, el estilo transformador no debe combinarse con el estilo pasivo ya que la alternación de ambos destruiría los efectos positivos del mismo.

Por lo tanto, después de analizar los cuatro estilos de liderazgo preventivo podemos llegar a la conclusión de que el liderazgo preventivo transformador es el que suele tener un impacto más favorable en la seguridad y salud en el trabajo mejorando el sentido que se tiene sobre el trabajo por parte del trabajador; aumentando los niveles psicológicos de bienestar y salud cardiovascular, elevando la participación de los trabajadores en materias preventivas y mejorando el clima preventivo.

4. LIDERAZGO PREVENTIVO (II). EL CLIMA PREVENTIVO Y EL ROL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

En el desarrollo del presente estudio se ha visto la importancia de la dirección empresarial de fomentar y mantener una cultura preventiva que proteja la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la integración de la prevención en todos los niveles de la organización.

Por tanto, la empresa ha de hacer partícipe de este enfoque de gestión también a los mandos intermedios y no solo a los altos directivos, con el objetivo de que estos puedan inculcar a su equipo diariamente las instrucciones y las medidas preventivas necesarias para la existencia de un clima preventivo.

El clima preventivo se define como “la percepción que tienen los trabajadores de las políticas, procedimientos y prácticas relativas a la prevención. Muestra cómo perciben los trabajadores la importancia que se da a trabajar de forma segura en su grupo organizativo” (Rimbau, 2013).

En el caso que los trabajadores perciban que se le da poca importancia a la protección de su seguridad y salud, es probable que aparezcan comportamientos que sugieran la necesidad de cambiar el estilo de liderazgo. Según el documento *Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte* (UNO, 2019) algunos de estos comportamientos son:

- El autoritarismo de los mandos intermedios o superiores. Los errores debidos a los líderes autoritarios pueden detectarse mediante encuestas de clima laboral.
- Déficit o errores de comunicación. Si la comunicación no es buena los trabajadores tendrán problemas relativos a sus funciones, a la autonomía a la hora de realizar sus tareas o la persona al a que deben recurrir si hay algún inconveniente.
- Falta de reconocimiento. Se refiere al sentimiento de sentirse valorado dentro de la organización, de ver la empresa como un equipo al que pertenece y le necesita.

Un factor clave para que el mando intermedio promueva un clima laboral optimo es la comunicación con sus colaboradores directos, así como tenerlos en cuenta a la hora de promover cuestiones relativas a su bienestar y seguridad.

La normativa es muy clara con respecto a la participación de los trabajadores en relaciona a la prevención de riesgos ya que el artículo 18.2 del la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales expone que “*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, si el objetivo es tener el mejor sistema de gestión preventiva para tener un clima preventivo estable, que siga lo marcado por la cultura preventiva establecida, será indispensable la colaboración entre la dirección, mandos intermedios y los trabajadores. De esta forma el proceso de mejora continua tendrá éxito y se notará un incremento en la eficacia del sistema de gestión de PRL.

4.1 EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

Algunos de los aspectos que inciden directamente sobre la seguridad y salud de los empleados y que son responsabilidad de los mandos directos son:

- El ritmo de trabajo.
- La posibilidad de control por parte de los trabajadores.
- La calidad de las relaciones interpersonales.
- El apoyo y la calidad de la comunicación que reciben los trabajadores.
- El contenido y la claridad de los trabajos a desarrollar.

Como hemos tratado en puntos anteriores, la forma particular en que un mando intermedio ejerce su liderazgo influye de distinta medida en el clima preventivo, por lo que la creación y aplicación de políticas en PRL marcadas por la empresa, junto con el servicio de prevención (propio y/o ajeno según el caso) será de importancia clave, siendo una función importante de los mandos intermedios la de velar por el cumplimiento de las instrucciones preventivas y de los procedimientos de seguridad establecidos. En la siguiente figura (Figura 4) se puede apreciar la implicación de los mandos intermedios dentro de la línea jerárquica en la prevención.



Figura 4. *Implicación de los distintos niveles de la línea jerárquica en la prevención* (Fuente: revista Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. N.º 75).

Por lo tanto, los mandos intermedios trabajarán conjuntamente con los técnicos responsables de la prevención para poder influir y guiar a que los trabajadores adquieran hábitos seguros en el trabajo, contando siempre con el apoyo de la dirección en todo momento. Para conseguir esto, es clave la integración de valores empresariales mediante dos vías (UNO, 2019):

1. Desarrollar conductas propias acordes con los valores de la organización (valores como la cooperación, la participación, la innovación o la calidad).
2. Orientar los valores personales (conductas y comportamientos) de los trabajadores subordinados para evitar la falta de trabajo en equipo, la falta de compromiso, la desilusión o la desconfianza.

Según UNO (UNO, 2019) *“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”*.

Es importante mostrar una coherencia con las normas establecidas ya que en algunas empresas de sectores como pueden ser el logístico y transporte puede ocurrir que en algún momento se sature el funcionamiento interno de la empresa y la situación lleve a los directivos o mandos a incumplir algunas medidas para lograr los objetivos, perjudicando el clima preventivo conseguido hasta esa fecha.

4.2 FUNCIONES DEL MANDO INTERMEDIO.

En cuanto a las principales funciones preventivas de los mandos intermedios sobresalen (Figura 5):

- Elaborar y transmitir instrucciones.
- Planificar, organizar y analizar el trabajo.
- Informar y formar en materia de PRL.
- Tomar decisiones y proponer actuaciones de PRL.
- Vigilar y velar por un trabajo seguro.

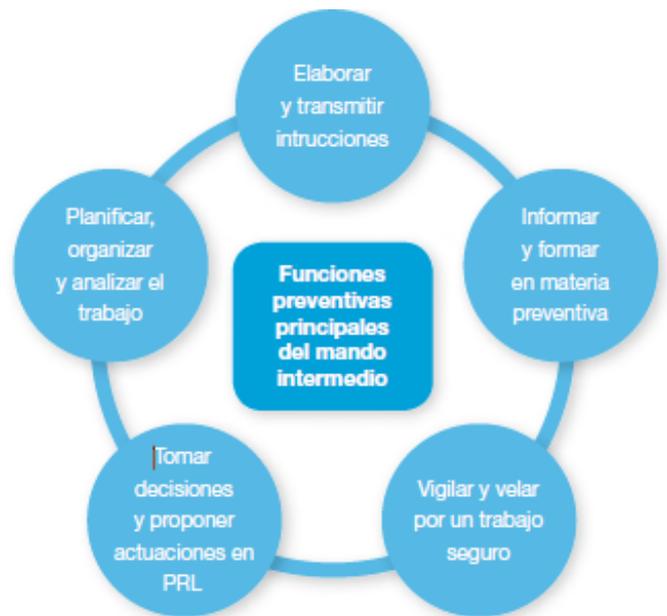


Figura 5. Principales funciones preventivas del mando intermedio. preventiva (Fuente: Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte – UNO & C.A. de Madrid).

4.3 CUALIDADES Y TAREAS ESPECIFICAS DE PRL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

Para actuar como líder de un equipo es necesario poseer o entrenar una serie de cualidades que facilitan el acceso a la confianza de los trabajadores, de tal forma que se logre identificar las necesidades y dificultades que reclamen. Según el informe de UCO (UCO, 2019) las cualidades que deben tener los mandos intermedios son:

- Compromiso.
- Participación y comunicación.
- Honestidad y sinceridad.
- Empatía.
- Adaptación.
- Acepta la diversidad.

Para conseguir alcanzar estas cualidades, el mando intermedio debe acometer algunas tareas específicas en materia preventiva como las del siguiente cuadro (Figura 6):

- 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.

Figura 6. Tareas específicas en PRL de los mandos intermedios preventiva (Fuente: Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte – UNO & C.A de Madrid).

5. UNE-EN-ISO 45001. SISTEMAS DE GESTION DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Las siglas ISO son un acrónimo de *International Organization for Standardization*; organismo que encargado de regular y proporcionar la correspondiente certificación internacional de las normas para la fabricación, comunicación y comercio en las industrias.

El objetivo de los estándares es facilitar la creación de productos y servicios para que sean seguros, fiables y de claridad, convirtiéndose la Norma ISO 45001 en la primera norma internacional que determina los requisitos esenciales para implantar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), pudiéndose integrar junto a otras normas como la Norma ISO 9001 (reguladora de los Sistemas de Gestión de Calidad) o la Norma ISO 14001 (reguladora de los Sistemas de Gestión Ambiental). La necesidad de unificar criterios en materia de seguridad laboral fue clave para la creación de la Norma ISO 45001, en la que se implicaron diferentes comités técnicos participando 127 países, publicándose finalmente en marzo de 2018. Así, con la creación de un estándar internacional, las empresas pueden mejorar la seguridad de los trabajadores, reduciendo riesgos y creando mejores condiciones de seguridad y salud que, junto a la motivación de los trabajadores, ayudarán a mejorar los resultados y el desarrollo sostenible de la organización.

Según la Guía para la implementación de la norma ISO 45001 “Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo” (Campos Sánchez y otros, 2016) editada por FREMAP destacan los siguientes beneficios que aporta su implementación:

- ❖ Aumenta el prestigio empresarial debido a su reconocimiento internacional.
- ❖ Mejora la optimización de la gestión preventiva.
- ❖ Estructura un modelo referencial para que las empresas cumplan con el deber de protección de la seguridad y salud de los trabajadores.
- ❖ Desarrolla e implementa las políticas y objetivos preventivos, facilitando su consecución mediante el liderazgo y el compromiso de la dirección.
- ❖ Motiva y aumenta el compromiso de los trabajadores mediante la consulta y participación.
- ❖ Mejora continua de las condiciones laborales.
- ❖ Facilita las relaciones con clientes y colaboradores.
- ❖ Se integra junto a otros sistemas de gestión fomentando la cultura preventiva.
- ❖ Facilita el cumplimiento legislativo vigente.

- ❖ Mejora la imagen empresarial al demostrar interés, responsabilidad y compromiso de seguridad y salud.
- ❖ Puede utilizarse meramente como una herramienta de mejora, sin ser obligatoria su certificación.

5.1 ESTRUCTURA:

La Norma ISO: 45001 tiene una estructura Alto Nivel (HLS), estructura canónica de las normas ISO de sistemas de gestión, compatible con el modelo de mejora continua “PDCA” (*Plan, Do, Check, Act*, en español a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Esta estructura cíclica PDCA (PHVA en español), representada en la Figura 7, proporciona un marco común y facilita su integración con las Normas ISO 9001 y 14001 aumentando así su valor añadido.

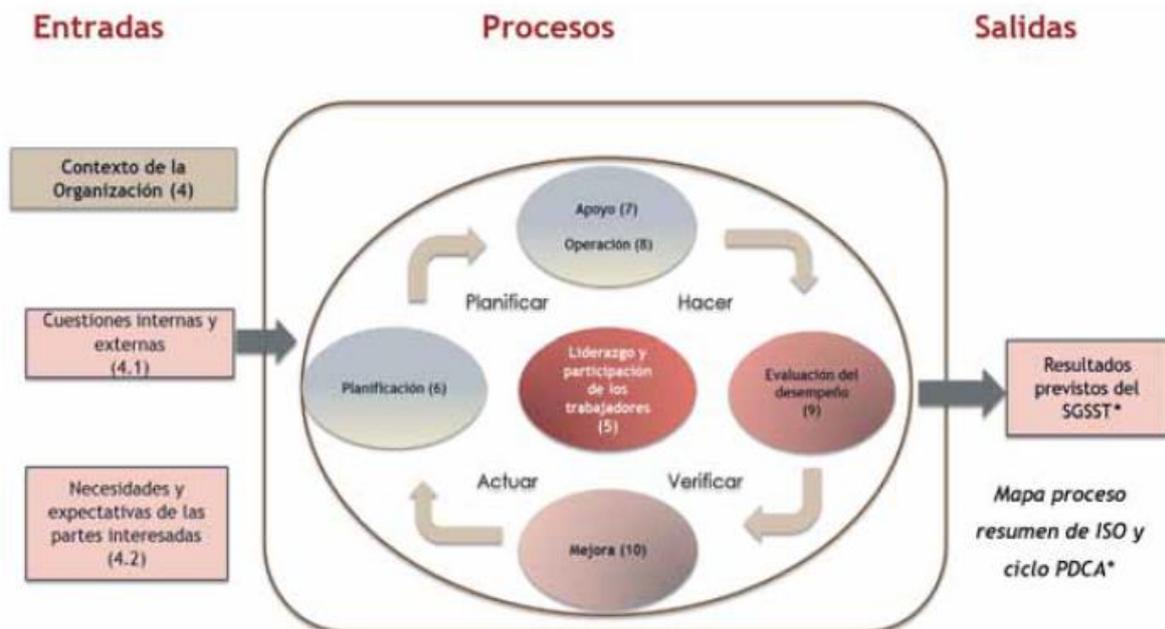


Figura 7. Mapa proceso-resumen de ISO y ciclo PDCA (Fuente: Guía para la implementación de la norma ISO 45001, FREMAP).

En cuanto a las actividades del ciclo PHVA se distinguen:

- Planear:
 - Identificar actividades que cumplen con los requerimientos.
 - Identificar actividades que no cumplen con los requerimientos y complementar información.
 - Crear procedimientos acordes a la norma en caso de encontrar carencia de estos.
 - Retroalimentar el sistema para mantener actualizada información

- Hacer:
 - A. Identificación de peligros.
 - B. Seguimiento a actividades laborales.
 - C. Solicitar sugerencias respecto a los procesos.
- Verificar:
 - A. Qué todas las actividades de trabajo de la empresa estén debidamente evaluados los posibles riesgos.
 - B. Qué todos los trabajadores posean formación y Epis acorde a los trabajos a realizar.
 - C. Evaluar anualmente el SG-SST.
- Actuar:
 - A. Retroalimentar el sistema en base a información de la normativa actualizada, información del representante de los trabajadores sobre incidentes y accidentes en caso de que se presenten.
 - B. Implementar medidas preventivas y correctivas.

Es necesario mencionar que estos sistemas de gestión disponen de una estructura de referencia con un texto de base común compartiendo términos y definiciones, las cuales no se pueden modificar, pero si se pueden aportar textos específicos para cada disciplina, en este caso la seguridad y salud de los trabajadores.

A continuación, en la Tabla N°2, se enumeran los requisitos de la Norma ISO 45001:

REQUISITOS ISO 45001
Comprensión de la organización y de su contexto (4.1)
Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas (4.2)
Determinación del alcance del sistema de gestión de la SST (4.3)
Sistema de gestión de la SST (4.4)
Liderazgo y participación de los trabajadores (5.1)
Política de la SST (5.2)
Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (5.3)
Consulta y participación de los trabajadores (5.4)
Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades (6.1.2)
Determinación de los requisitos legales y otros requisitos (6.1.3)
Planificación de acciones (6.1.4)
Objetivos de la SST y planificación para lograrlos (6.2)
Recursos (7.1)
Competencia (7.2)
Toma de conciencia (7.3)
Comunicación (7.4)
Información documentada (7.5)
Eliminar peligros y reducir riesgos para la SST (8.1.2)
Gestión del cambio (8.1.3)
Compras (8.1.4)
Contratistas (8.1.4.2)
Contratación externa (8.1.4.3)
Preparación y respuesta ante emergencias (8.2)
Evaluación del cumplimiento (9.1.2)
Auditoría interna (9.2)
Revisión por la dirección (9.3)
Incidentes, no conformidades y acciones correctivas (10.2)
Mejora continua (10.3)

Tabla 2. *Requisitos de la Norma ISO 45001* (Fuente: *Guía para la implementación de la norma ISO 45001, FREMAP*).

5.2 FASES PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA.

A continuación, enumeraremos las fases recomendadas por FREMAP (Campos Sánchez y otros, 2016) para la implementación de la norma ISO 45001. Esta es una hoja de ruta que tiene como objeto servir como guía durante todo el proceso, desde el establecimiento del alcance del sistema de gestión hasta conseguir la certificación.

1. Conformidad de la dirección.
2. Nombramiento de la representación de la dirección.
3. Comité de implementación.
4. Procesos.
5. Manual de gestión.

6. Formación.
7. Implementación del sistema de gestión.
8. Auditoría Interna.
9. Revisión.
10. Certificación (mediante auditoría externa).

5.3 EL PAPEL DEL LIDERAZGO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

En lo referente al papel de los líderes en la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, destacan los siguientes factores de liderazgo para aumentar la eficacia y conseguir los resultados preventivos previstos:

- Los líderes desarrollan el **compromiso** necesario en todos los miembros de la organización, asumiendo la **responsabilidad** y la rendición de cuentas con la alta dirección.
- La alta dirección debe desarrollar y **promover una cultura preventiva** dentro en la organización que apoye los resultados previstos por el sistema de gestión de la SST.
- La **comunicación**.
- La **consulta y participación de los trabajadores**, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores. En este sentido son más favorables los estilos de liderazgo que permitan dicha participación. Serán los representantes de los trabajadores (si los hay) los que deberán participar activamente en la implantación del sistema, realizando visitas periódicas al lugar de trabajo y estableciendo una comunicación bidireccional entre los trabajadores y la dirección, garantizando una la participación activa y una retroalimentación del sistema de gestión eficaz.
- La **asignación de recursos** necesarios para mantener y mejorar continuamente el sistema.
- La **compatibilidad entre las políticas del sistema de gestión con los objetivos generales** de la organización, elaborando un marco apropiado para la consecución de dichos objetivos.
- La **identificación de peligros**, el **control de riesgos** y el **reconocimiento de las oportunidades** que se presenten.
- La **evaluación continua** y el seguimiento del sistema de gestión de la SST.
- La **integración total del sistema de gestión** en todos los procesos de la empresa.
- El **cumplimiento** de todos los **requisitos legales**.

En este sentido la Norma ISO 45001 es clara respecto a la función del liderazgo en el sistema de gestión, mencionando que *“La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes dentro del sistema de gestión de la SST se asignen y comuniquen a todos los niveles dentro de la organización, y se mantengan como información documentada. Los trabajadores en cada nivel de la organización deben asumir la responsabilidad de aquellos aspectos del sistema de gestión de la SST sobre los que tengan el control”*. (Norma ISO 45001); convirtiendo a los líderes de las organizaciones en los encargados de asegurar que el SGSST cumpla los requisitos de la Norma ISO 45001 y de informar a la alta dirección sobre el desempeño del mismo.

En definitiva, será la organización la que decida las funciones, responsabilidades y la autoridad de cada miembro dentro del sistema, así como la pertinente documentación y comunicación de todo lo expuesto anteriormente, destacando el papel de los líderes en la promoción de la cultura preventiva para la correcta integración del SGSST en la estructura de la organización.

6. CONCLUSIONES.

Con el desarrollo del presente Trabajo Fin de Máster se logró ampliar los conocimientos adquiridos durante el curso académico en relación al cometido de los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, destacando tanto los principales sujetos implicados (dirección, mandos intermedios y trabajadores) como las cualidades específicas que dichos líderes deben poseer para crear una cultura preventiva eficaz dentro cualquier organización, llegando de esta forma a las siguientes conclusiones:

1.- En primer lugar, resulta vital y necesaria la incorporación de la prevención en la acción directiva ya que mejora tanto los niveles de seguridad y salud de todos los miembros de la organización como la posición competitiva dentro del mercado. Además, la inversión en prevención se justifica tanto en términos estratégicos (es una obligación normativa estipulada en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales y en Reglamento que desarrolla dicha Ley (Reglamento de los Servicios de Prevención (R.D. 39/1997, de 17 de enero) como éticos (RSE).

2.- Se pueden distinguir dos niveles de análisis del liderazgo en PRL. Por un lado, el nivel macro, que engloba todas las decisiones y acciones directivas que afectan al conjunto de la organización. En este nivel destacan tres elementos: la dirección estratégica de la prevención, la cultura preventiva y el sistema de gestión de la prevención. Por otro lado, el nivel micro de liderazgo, que se caracteriza por englobar todas las decisiones y acciones que afectan directamente a los trabajadores, diferenciándose así de las decisiones del nivel macro (afectan forma indirecta a los trabajadores).

3.- En el liderazgo de los mandos intermedios se notará significativamente el estilo de liderazgo adoptado ya que se ejercerá el mismo directamente sobre los trabajadores (nivel micro) a través del trato diario, mientras que el liderazgo ejercido por los directivos tendrá una influencia indirecta en los trabajadores (nivel macro) a través de distintos mecanismos como las decisiones estratégicas; siendo indispensable el compromiso de ambos para el éxito del sistema preventivo.

4.- Según lo analizado a lo largo del trabajo los estilos que ofrecen mejores resultados en materia preventiva son el liderazgo transformador y el liderazgo transaccional, contribuyendo en este último cuatro componentes para lograr resultados positivos: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual. Será por tanto misión de los mandos intermedios crear un clima preventivo estable, que siga lo estipulado por la cultura preventiva establecida (por la dirección), siendo indispensable la estrecha colaboración de todos los sujetos implicados (dirección, mandos

intermedios y trabajadores).

5.- Otra conclusión importante es la necesidad de reconocer la prevención como un componente integral en todas las actividades. Su gestión debe integrarse en el normal funcionamiento de la empresa, afectando a todos los departamentos y a sus miembros. Un buen sistema de gestión de prevención ayudará a crear una cultura preventiva saludable y reflejará correctamente la política preventiva de la empresa.

6.- Para finalizar es notable destacar la norma ISO 45001:2018, que establece los requisitos esenciales para implantar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, unificando criterios a nivel internacional, recomendando así desde este trabajo a todas las empresas su certificación, ya que no solo optimiza la gestión preventiva y facilita el cumplimiento de la legislación, sino que aumenta el prestigio empresarial debido al reconocimiento internacional de la misma.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Alfonso López, Antonio Miguel (2016): *Liderar desde la Seguridad y Salud*. FREMAP Mutua Colaboradora con la Seguridad Social N°61.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bestratén, Manuel. (2017). *Liderazgo para la excelencia, la salud empresarial y la sostenibilidad*. ISSGA (Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia). Resultados del Estudio de campo del INSHT. Obtenido de ISSGA:
https://issga.xunta.es/export/sites/default/recursos/descargas/documentacion/material-formativo/relatorios/201809_Liderado_Issga_PO_Bestraten.pdf
- Campos Sánchez, Federico; López Aranda, Miguel Ángel; Martínez Castellanos, Mario; Ossorio Martín, Juan Ramón; Pérez García, Juan Francisco; Rodríguez Díaz, María Dolores; Tato Vila, María Dolores (2016). *Guía para la implementación de la Norma ISO 45001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. FREMAP, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social N°61.
- Carlyle, Thomas. (1841): *On Heroes, Hero-Worship and The Heroic in History*. Editado por James Fraser, Año 1841.
- Hardy, Elle (2019). *El estilo de liderazgo de Jeff Bezos le ha llevado a convertirse en uno de los más ricos del mundo: qué puedes aprender tú de ello*. Business Insider [en línea]. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/puedes-aprender-estilo-liderazgo-jeff-bezos-545829#:~:text=Amazon%20tiene%2014%20principios%20de,la%20acci%C3%B3n%22%2C%20entre%20otros.&text=%22Los%20buenos%20%C3%ADderes%20tienen%20mucha,Pr emios%20Pathfinder%202016%20en%20Seattle>. (Consultado 1 de Septiembre de 2020).
- Kapp, E. A. (2012). *The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance*. Safety Science, 50(4), 1119-1124.
- Kelloway, E.K.; Barling, J. (2010): *Leadership development as an intervention in occupational health psychology*. Work & Stress, 24(3), 260-279.
- Rimbau Gilabert, Eva (2013): “*Liderazgo y prevención de riesgos laborales*”. Revista Seguridad y salud en el trabajo N°75. Editada por el INSHT. Año 2013.
- Senge, Peter (1998): *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.
- Shibu, Sherin (2019). *Satya Nadella es el "empresario del año" según Fortune: cómo su estilo de liderazgo ha catapultado a Microsoft hasta el billón de dólares y qué puedes aprender de*

ello. Business Insider [en línea]. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/claves-estilo-liderazgo-satya-nadella-ceo-microsoft-519461#:~:text=Satya%20Nadella%20es%20el%20%22empresario,qu%C3%A9%20puedes%20aprender%20de%20ello&text=Nadella%20ha%20operado%20como%20un,esta%20'mentalidad%20de%20crecimiento> (Consultado 5 de Septiembre de 2020).

- Stogdill, Rallph M. (1974): *Teorías e Investigación del Liderazgo*.
- UNO y C.A. de Madrid (2019): *Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos en el sector logístico y transporte*. Obra publicada en colaboración de Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad Autónoma de Madrid y UNO (Organización empresarial de logística y transporte) en el marco de 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. V Plan Director (2017-2020) en Prevención de Riesgos Laborales (PRL) de la Comunidad Autónoma de Madrid y UNO.

- Normativa:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
- Reglamento de los Servicios de Prevención (R.D. 39/1997, de 17 de enero).
- UNE-EN-ISO 9001.- “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2015)
- UNE-EN-ISO 14001.- “Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. (ISO 14001:2015)”.
- UNE-EN-ISO 45001.- “Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo - Requisitos y orientación para el uso. (ISO 45001:2018).