



GESTIÓN

EJE 3

Cultura preventiva

# Liderazgo y prevención de riesgos laborales



## CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, EMPLEO Y HACIENDA

Consejera de Economía, Empleo y Hacienda  
Excma. Sra. Dña. Engracia Hidalgo Tena

Viceconsejero de Hacienda y Empleo  
Ilmo. Sr. D. Miguel Ángel García Martín

Director General de Trabajo y Gerente del Instituto Regional  
de Seguridad y Salud en el Trabajo  
Ilmo. Sr. D. Ángel Jurado Segovia

### Elaboración

#### Dirección

Ángel Jurado Segovia, Director General de Trabajo  
y Gerente del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo

#### Unidad Técnica de Divulgación y Difusión

Alberto Muñoz González  
Germán Blázquez López  
Rebeca Robles Gayo

#### Edita

Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo  
Ventura Rodríguez, 7. 28008 Madrid  
Tel.: 900 713 123 – Fax.: 914 206 117  
irsst.publicaciones@madrid.org  
[www.comunidad.madrid](http://www.comunidad.madrid)

#### Maquetación:

Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid

© Comunidad de Madrid, 2019

1ª Edición: Marzo de 2019  
Publicación en línea en formato PDF  
Realizado en España – Made in Spain





## LIDERAZGO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

### Liderazgo y prevención de riesgos laborales



Página actual/  
total



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPLEO Y HACIENDA

La mayoría de autores están de acuerdo en que el éxito o fracaso de cualquier organización depende en gran medida de quienes la dirigen, de su capacidad de intuir el futuro estimando sus posibilidades de adaptación, de predecir y enfrentarse a las amenazas y, lo más importante, de lograr que las personas que integran una organización estén preparadas para responder de manera natural a las demandas en cada momento.

Los actuales entornos de trabajo exigen un cambio en el estilo trabajo, menos coercitivo, más influyente y cercano, que sea capaz de liderar la diversidad de los equipos de trabajo en un ambiente colaborativo y de convivencia. Y no se trata solo de adaptarse al cambio, sino que se hace necesario que sean capaces de provocarlo e impulsarlo. Los líderes que se toman el tiempo para fomentar la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones y una cultura de colaboración que haga posible la inteligencia colectiva, capacitarán a sus organizaciones con la velocidad, adaptabilidad, productividad e innovación que se requiere para crecer y prosperar en un mundo de cambios acelerados.

Los líderes actuales son los promotores de ese cambio. De la misma forma, los profesionales de la prevención de riesgos laborales (PRL) deberían actuar como líderes para influir en la organización y conseguir que los directivos incrementen su liderazgo asociándolo a procesos de cambio exitosos. El liderazgo es un proceso dinámico, que depende del líder, de la influencia que implica a los colaboradores, de la situación y obtención de una meta u objetivo común de grupo. El liderazgo es una condición y una cualidad de la estructuración del grupo.



Este ejercicio de liderazgo es transformacional por parte de las personas que gestionan equipos en la organización, ya que promueve la inclusión y el compromiso de los equipos reconociéndolos como parte activa de la organización y generando una cultura de colaboración. Así se logra una verdadera transformación de los trabajadores que mejora, no sólo los resultados económicos de la compañía, sino también las actitudes hacia el trabajo y el ambiente psicosocial de la empresa.

Podemos definir el liderazgo como la cualidad o habilidad que posee una persona o un grupo que dispone de la capacidad, conocimiento y práctica (experiencia) para dirigir e influenciar sobre el comportamiento de otras personas. Entonces, el liderazgo está muy relacionado con la capacidad de una persona o en su caso un grupo para generar y canalizar capacidades y motivación en un determinado proyecto, empresa, principio/idea, etc.



## LIDERAZGO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

### Liderazgo y prevención de riesgos laborales



Página actual/  
total



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Entre las principales cualidades de un liderazgo preventivo y colaborativo podemos numerar:

1. **Compromiso:** El liderazgo en prevención exige de un compromiso firme de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Iniciada por los líderes de la organización y desarrollada de forma descendente por la jerarquía, este compromiso debe ser informado, conocido y compartido con todos los miembros de la empresa y realmente practicado, motivando para que todos posean un alto grado de compromiso con el trabajo.
2. **Gestión basada en la integración y la mejora continua:** La Ley de Prevención establece la obligación de integrar la PRL en toda la estructura organizativa de la empresa y en todas sus actividades. También encomienda al empresa-
3. **Participación y comunicación (retroalimentación):** Participa y hace participar activamente de los objetivos de seguridad y salud de la organización a toda la plantilla, lo que permite consolidar al grupo y crear un ambiente de motivación y cohesión. Para ello es fundamental escuchar la opinión de los trabajadores sobre las propias condiciones de trabajo. Un liderazgo con resultados positivos implica una comunicación multidireccional, multicanal y constructiva y transmitir con claridad la estrategia y los objetivos para que todos se identifiquen con ellos.
4. **Honestidad y sinceridad:** Transmite confianza, es coherente en sus mensajes y la realidad de las acciones tomadas, demostrando con hechos lo que dice.
5. **Actitud y comportamiento positivo en materia de seguridad y salud en el trabajo:** Ya que son los responsables de una empresa los que lideran la visión, misión y valores de la organización y su actitud y comportamiento ha de ser positivo hacia la Seguridad y Salud en el trabajo al objeto de transmitirla al resto de las personas que integran dicha organización.
6. **Empatía:** La capacidad de ponerse en el lugar del otro está muy presente en el liderazgo positivo preventivo en PRL. Escucha y presta atención a las necesidades del equipo pues cada miembro del mismo es una pieza esencial para la consecución de los objetivos.

rio a desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con la finalidad de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos.



## LIDERAZGO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

### Liderazgo y prevención de riesgos laborales



Página actual/  
total



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPLEO Y HACIENDA

**7. Escucha:** Habilidad para escuchar las opiniones de los trabajadores y hacerles partícipes en la búsqueda de soluciones, permitiendo y considerando las opiniones discrepantes. Las opiniones contrarias enriquecen las discusiones y abren el espacio para probar diferentes ideas. Esto se convierte en algo productivo cuando el líder es capaz de mediar estas diferencias, hacerlas funcionar y convertirlas en algo constructivo.

**8. Adaptación:** A los cambios y los desafíos del entorno y de la propia organización de trabajo para poder avanzar en la dirección adecuada, por lo que se hace necesario movilizar y motivar al equipo para desarrollar nuevas competencias y formas de hacer colaborativas para poder adaptarse a nuevas situaciones.

**9. Acepta la diversidad:** Identifica el talento y puede dirigir equipos multiculturales, con personas de diferentes áreas profesionales trabajando en un mismo proyecto. Promueve la inclusión y el sentido de las personas.

La gestión de la seguridad y salud de las personas que participan y conforman la empresa, ha de ser un objetivo prioritario de todos los que contribuyan al desarrollo máximo de la misma. Integrar la gestión de la prevención de riesgos laborales como una parte más de la gestión empresarial es una condición ineludible para que ésta sean no solo competitiva, sino también eficaz y eficiente.

Cuando en una organización existe un interés genuino por la prevención, la dirección está aportando un valor estable que pone de manifiesto su compromiso para la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores.



En la base del liderazgo preventivo se determinan patrones, estilos y flujos de comunicación preventiva que configuran una auténtica cultura preventiva de equipo. El líder preventivo debe moldear el ambiente que rodea a su equipo de trabajo convirtiendo conductas de riesgo en conductas seguras generando confianza y reforzando las conductas positivas de sus colaboradores.

La cultura organizacional proporciona el marco y la norma donde se van a desenvolver las relaciones de las personas que conforman la empresa. El estilo de liderazgo dependerá de este entorno y cultura de empresa. El liderazgo no será de la misma manera en entornos técnicos, de certidumbre, centrados en eficacia, basados en la tarea y estructuras burocráticas, que en uno de incertidumbre, cambio, y riesgo, con estructuras simples y donde las normas alinean el interés de los miembros y misión colectiva.



## LIDERAZGO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

### Liderazgo y prevención de riesgos laborales



Página actual/  
total



Buscar: (ctrl + f)



Ir a Portada



Comunidad  
de Madrid

Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPLEO Y HACIENDA

Entorno dependiente	Entorno independiente	Entorno interdependiente
Certidumbre Mando y control Autoridad técnica Eficacia Tareas y estructuras burocráticas Capacidad técnica Ofrece respuestas "Trabaja para"	Menos incertidumbre Líder influye y persuade Líder tiene seguidores Capacidades sociales Necesario motivar	Incertidumbre Mundo VUCA Problemas sistémicos Cambio Riesgos Intereses miembros Misión colectiva Capacidades de colaboración Liderazgo compartido Necesidad de confiar "Trabaja con" Crea nuevos líderes

Entre los objetivos empresariales, debe estar el coordinar y comunicar eficazmente y, así, crear una cultura de colaboración, cooperación y cohesión que proporcione resultados positivos y productivos. En una cultura de colaboración los empleados desarrollan su iniciativa y participan más de la gestión de los productos y bienes generados en su empresa, aportan su esfuerzo y empuje. En definitiva se necesita una actitud totalmente nueva respecto al empleo y el progreso de las personas.

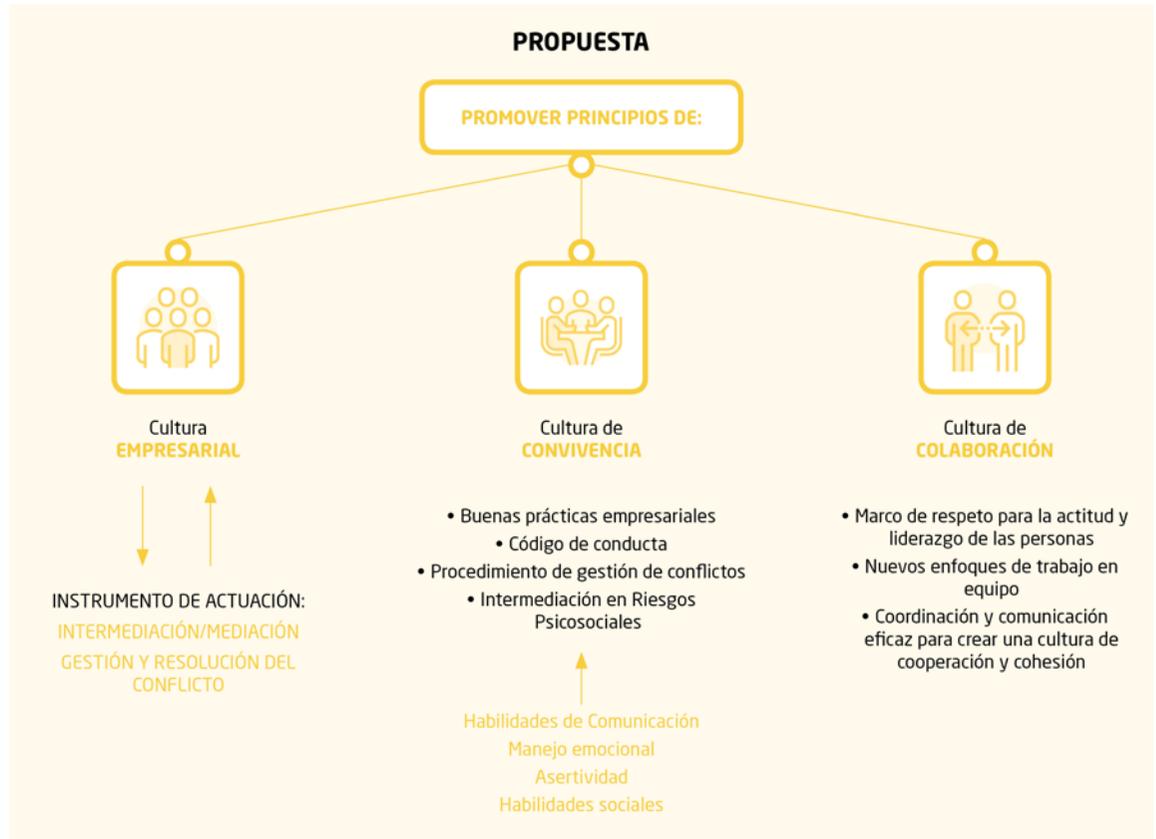
El trabajo colaborativo y el liderazgo colaborativo es una necesidad y una realidad. Una garantía del funcionamiento del trabajo colaborativo está en enriquecer el diálogo mediante la promoción de una cultura de convivencia y de colaboración.

El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo (IRSST), a través de su Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales (SIRP), ha propuesto que la participación, la colaboración, la evaluación y la mediación son técnicas para conseguir cambios que

eliminen o minimicen los riesgos psicosociales. La falta de habilidades sociales y comportamientos de baja prosociabilidad de las personas, comunicación deficiente, enfrentamiento y actitudes no colaborativas de los trabajadores, procesos de trabajo no bien definidos y poco clarificados para su desempeño y la no aceptación de la diversidad y/o la gestión inadecuada de la misma, pueden ocasionar problemas y conflictos en los lugares de trabajo.

El modelo del SIRP aboga por actuaciones basadas en procesos participados, como es la intermediación, que permiten recuperar el control sobre la experiencia sufrida y la recuperación de un ambiente de trabajo saludable.

Las empresas saludables han de mostrar una atención especial a las necesidades de los trabajadores, ya que solo en entornos de libertad, cooperación y respeto surge la innovación y la creatividad, que son garantía de futuro de toda organización.



La implantación de programas de promoción de la salud en el trabajo supone un reto para la organización. Requiere de un cambio de paradigma, más allá de la prevención del daño de origen laboral, y de un trabajo de adaptación y adquisición de nuevas capacidades tanto a nivel individual como de la organización para conseguir la mejor salud posible en entornos seguros, saludables, sostenibles e inclusivos. Este cambio se produce desde la cocreación y participación de todos los actores implicados, tanto internos como externos, y necesita de un liderazgo ético, motivador, participativo e integrador.

Precisamente en el marco de lo que se ha venido en denominar la nueva cultura de empresa, la prevención de riesgos laborales, y en general la atención a las condiciones de trabajo, va más allá de la reducción de

daños para adentrarse en el terreno de la mejora continua, del compromiso con las personas y de la eficiencia. Son, por tanto, factores estratégicos encaminados a conseguir la confianza de los trabajadores y reforzar el liderazgo de los directivos a través de sus decisiones y actuaciones regidas por principios éticos.

La prevención de riesgos laborales bien gestionada es determinante para generar el clima de diálogo, confianza y aprendizaje que propicia, no solo el buen hacer de los mandos, sino también una cultura de liderazgo en donde las personas, trabajando en condiciones seguras y saludables, encuentren significado en su trabajo para crecer profesionalmente y actuar de manera eficiente y ejemplar e influir en comportamientos ajenos.



GESTIÓN

EJE 3

Cultura preventiva

# Liderazgo y prevención de riesgos laborales

**CCOO** \*\*\*\*  
comisiones obreras de Madrid

**ceim**  
CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIAL  
DE MADRID  
CEDE



**Comunidad  
de Madrid**  
Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPLEO Y HACIENDA

Instituto Regional de Seguridad  
y Salud en el Trabajo

C/ Ventura Rodríguez, 7 - 28008 Madrid  
Tfno. 900 713 123 - Fax 914 206 117  
[www.comunidad.madrid](http://www.comunidad.madrid)