



Fraternidad  
Muprespa

# Buenas prácticas en Liderazgo en Seguridad y Salud



[fraternidad.com/previene](https://fraternidad.com/previene)

Plan de actividades  
preventivas de la  
Seguridad Social 2020



MINISTERIO  
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL  
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN GENERAL  
DE ORDENACIÓN DE  
LA SEGURIDAD SOCIAL

Plan de Actividades Preventivas 2020

¡Enhorabuena! **Si has accedido a esta guía es porque estás interesado en la seguridad y salud laboral.** Afortunadamente, lejos queda aquella época de principios del siglo XX de accidentes laborales y enfermedades profesionales inherentes al propio trabajo, insalubres, sin equipos de protección individual, adoptando posturas forzadas, ritmos de trabajo elevados y sin cuidar factores psicosociales. ¿Si?...¿Ha quedado tan lejos?.

A pesar de la gran evolución vivida en nuestro país en materia de prevención, las cifras de siniestralidad evidencian que todavía hay mucho por hacer. **En Fraternidad-Muprespa nuestra razón de ser sigue siendo ayudar a nuestras empresas asociadas** a evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales, creando una auténtica cultura preventiva en sus organizaciones que anteponga la seguridad frente a cualquier otra circunstancia.

**90 años de historia de compromiso de Fraternidad-Muprespa con la prevención**, apostando desde sus inicios por la seguridad laboral con hechos destacables como la constitución del **Servicio de Prevención y Rehabilitación Profesional de Accidentes de Trabajo**, haber **sido la primera mutua en ser acreditada como servicio de prevención ajeno** en todas las especialidades y Comunidades Autónomas, ser la **primera mutua en disponer de un portal web dedicado en exclusiva a prevención** (PREVIENE) o adelantándose a los tiempos, **en publicar un boletín electrónico** (INFOPREVENCIÓN.FM) con el fin de difundir y promover la seguridad y salud en el trabajo entre nuestras empresas asociadas.

Y del pasado al presente, luchando contra riesgos laborales que podemos denominar “tradicionales” y los nuevos riesgos emergentes que pueden marcar el nuevo rumbo de la prevención: el uso de nanomateriales, las nuevas tecnologías, la convivencia humano-robots o las nuevas formas de movilidad. Todo esto hace que tengamos ante nosotros un panorama con muchos retos y a los que la prevención de riesgos laborales deberá afrontar con pasión, compromiso y una cuidada comunicación.

Esperamos que esta guía que estás a punto de comenzar a leer, y en la que verás que predominan los casos prácticos, cumpla tus expectativas y te ayude a afianzar los conocimientos preventivos necesarios, así como la puesta en práctica de medidas preventivas que puedan trasladarse de forma eficaz al puesto de trabajo, garantizando así la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

**DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE LA SALUD DE FRATERNIDAD-MUPRESPA.**



Desde la aprobación de la Ley 31/1995, normativa de referencia a nivel preventivo en España, el concepto de seguridad y salud ha ido pasando por distintas fases y evolucionando. En el día a día, cada vez más organizaciones están desarrollando actuaciones más allá del cumplimiento normativo y avanzando a un cambio de mentalidad enfocado a la evolución cultural en todos los niveles de la organización.

Un pilar fundamental para ese cambio de enfoque es el compromiso e implicación de la dirección en todos los niveles, que permite ir más allá de las acciones meramente reglamentarias, y enfocado a posicionar la Seguridad y Salud como valor estratégico de la compañía.

Pero para poder evolucionar la cultura preventiva de las empresas, no sólo es necesaria la implicación de la dirección. Es indispensable el liderazgo y participación en todos los niveles de la organización que permita una integración efectiva de la prevención, pasando a ser un pilar fundamental y un valor de todos los trabajadores.

Sólo aquellas organizaciones que dispongan de herramientas adecuadas que permitan que las personas que trabajan en las organizaciones se conviertan en Líderes de Seguridad y Salud, empezando por la alta Dirección, siguiendo por los mandos y llegando al resto de personas que forman parte de esta, será posible llevar a cabo una evolución cultural de las mismas.



La presente guía se distribuye en los siguientes apartados:

- Una breve introducción, donde se pone en situación la guía.
- Un apartado de presentación y objetivos, donde se refleja qué se pretende con esta guía y el público objetivo.
- Una parte central con los distintos capítulos, dentro de los cuales se incluirá contenido práctico y accesible a todas las personas que sigan la guía. En cada capítulo se incluye:
  - Introducción.
  - Contenido asociado al capítulo.
  - Resumen o conclusiones.
  - Preguntas de reflexión final.
  - Soluciones a dichas preguntas.
- Un apartado final con la bibliografía usada para la elaboración de la guía.

## Símbolos usados en esta guía

A lo largo de la presente guía se han dispuesto una serie de símbolos que resaltan tipos especiales de información, con objeto de facilitar el acceso a dichos contenidos:



Este icono se utilizará en aquellos casos en que se dé una acción preventiva clave que pueda ayudarte.



Este icono se usará en aquellos casos en que aparezca una información crítica para la Seguridad y Salud.



Este icono aparecerá en aquellos casos donde se incluya una buena práctica realizada por una empresa.



Este icono aparecerá en aquellos casos en que aparezca un punto resumen o algo para recordar del capítulo.



Este icono se usará en caso de que se vaya a realizar alguna actividad lúdica.



Este icono se usará en aquellos casos en que aparezca un cuestionario o encuesta a responder.

<b>Introducción</b>	<b>3</b>		
<b>Presentación y objetivos</b>	<b>4</b>		
<b>Estructura</b>	<b>5</b>		
<b>Índice</b>	<b>6</b>		
<b>¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?</b>	<b>7</b>		
Introducción	8		
Analizando el concepto de liderazgo en Seguridad y Salud	9		
Oleadas del esfuerzo preventivo	10		
Liderazgo enfocado al sistema (ISO 45001)	11		
Liderazgo enfocado al compromiso (Visión Zero)	13		
Liderazgo integrador (ICSI)	16		
Ideas fuerza	18		
Afianzando el conocimiento	19		
<b>¿Eres un buen líder?</b>	<b>20</b>		
Buscando el líder perfecto	21		
Los estilos de liderazgo de Goleman	23		
Analizando al líder	24		
Ideas fuerza	25		
Afianzando el conocimiento	26		
<b>Buenas prácticas para un Liderazgo efectivo</b>	<b>27</b>		
Introducción	28		
Compromiso Visible	29		
Disciplina operativa	39		
Comunicación efectiva	44		
Participación	51		
		Un día en la vida de un líder	55
		Verificando el liderazgo	57
		Verificando los objetivos	59
		Ideas fuerza	60
		Afianzando el conocimiento	61
		<b>Bibliografía</b>	<b>64</b>



**¿Qué entendemos  
por Liderazgo en  
Seguridad y Salud?**

*«Un enfoque preventivo solo resultará provechoso si recibe el apoyo de la dirección. Un liderazgo firme y visible y unos directivos comprometidos a todos los niveles proporcionan a este enfoque la dirección y el contenido adecuados».*



Fuente: [OSHA](#)

En nuestro día a día escuchamos hablar continuamente de líderes y liderazgo.

Los términos Líder y Liderazgo provienen respectivamente de las voces anglosajonas Leader y Leadership. Generan ambigüedad, ya que tienen diferentes significados y se han incorporado al vocabulario empresarial, y de las disciplinas científicas sin haber sido definidos con precisión.



Una de las definiciones más sencillas y claras sobre el concepto de Liderazgo es la que dio [Warren Bennis](#) (1995), considerado el padre del Liderazgo.

**“Liderar es conseguir que la gente haga lo que es necesario hacer”.**

Antes de continuar hablando de Liderazgo debemos recordar que el **Liderazgo debe ir asociado a la cultura**. Y que para afianzar la cultura, la organización debe pasar por una serie de cambios y evoluciones, también denominadas oleadas del esfuerzo preventivo.

# ¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?

## Analizando el concepto de liderazgo en Seguridad y Salud

**Liderazgo** en el ámbito laboral es el conjunto de **habilidades directivas** que tiene una persona para influir en la manera de comportarse de las personas que trabajan bajo su cargo, con el fin de que trabajen en equipo y motivadas a conseguir las metas y objetivos empresariales de manera más eficiente.

Pero si queremos hablar de liderazgo en seguridad y salud, debemos hablar de algo más. El liderazgo en seguridad tiene un foco específico, la seguridad, que lo hace diferente de otros estilos de liderazgo. El liderazgo en seguridad y salud no está enfocado en mejorar el rendimiento de un área o de una empresa, sino que está enfocado a la mejora de las personas poniendo la seguridad y salud en el centro. Este punto, unido al hecho de que en muchas organizaciones la gestión de la prevención se ve como un coste y no una inversión, hacen que ejercer de forma práctica el liderazgo en seguridad sea difícil.

El liderazgo en seguridad y salud debe empezar por la alta dirección, siendo este punto imprescindible. Como muestra, el grupo de trabajo de “Factores humanos y organizacionales de la seguridad” del ICSI nos indica que este punto es clave por:

- El comportamiento de la dirección es el que más influye en el comportamiento del personal.
- La dirección tiene un papel crucial en la articulación de la seguridad con las demás actividades.
- La seguridad de una instalación no puede ser responsabilidad únicamente de los especialistas de Seguridad y Salud.



Debemos tener en cuenta que nadie puede ser un buen líder efectivo si no es un líder en seguridad y salud.

Pero el liderazgo no debe quedar sólo en la dirección. Debe bajar en cascada a todos los niveles de esta, de forma que llegue a todas las personas que trabajan en la misma o colaboran con ella.



Un líder en seguridad y salud siempre debe conseguir generar otros líderes de seguridad y salud.



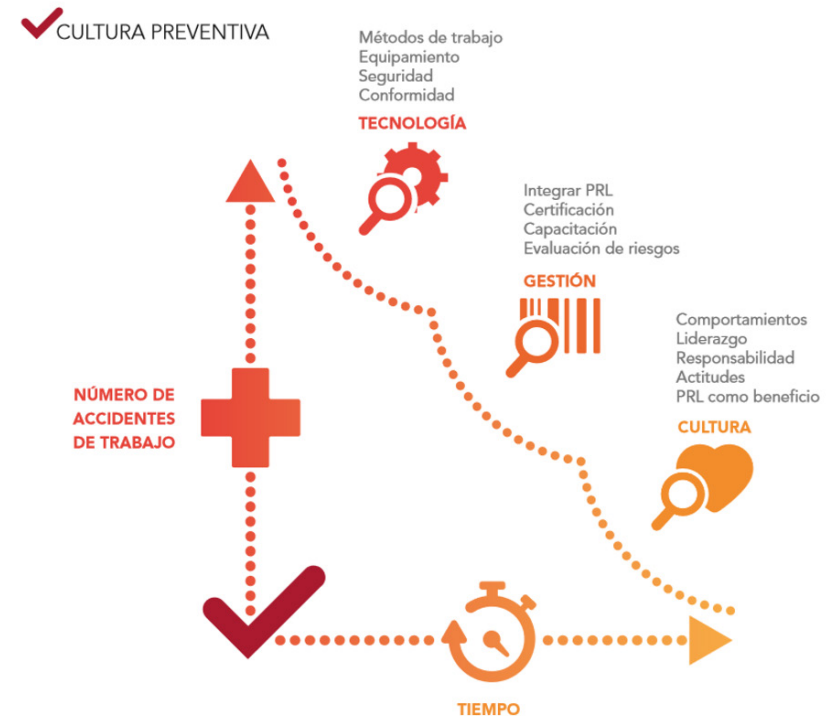
Con objeto de ahondar un poco más en el concepto de liderazgo de seguridad y salud, vamos a analizar las distintas visiones en dicho campo.

En el año 2007 Patrick Hudson, tras analizar distintas organizaciones, determinó la existencia de tres fases evolutivas en materia preventiva dentro de las organizaciones, en base a oleadas preventivas.

- La **primera oleada**, es la **tecnológica**, basada en la inversión en mejoras tecnológicas que mejoren las condiciones de seguridad del entorno de trabajo: Máquinas, EPIs,..., que conlleva la reducción de la accidentabilidad.
- Una vez que han mejorado las condiciones de trabajo, se procede a integrar la prevención en la organización y a procedimentar el sistema. Es la **segunda oleada, gestión** y que conlleva una nueva reducción de accidentes.
- Las dos oleadas anteriores llevan asociadas un momento de estancamiento en la reducción de accidentes. Es el momento de cambiar de enfoque, centrando el foco en las personas. Es la **tercera oleada: cultura preventiva**.

Una de las partes fundamentales para afianzar dicha cultura preventiva es el **Liderazgo en seguridad y salud**.

## Oleadas del esfuerzo preventivo



Fuente: Foment del Treball Nacional - Guía Cultura Preventiva y Buenas Prácticas



Recuerda que dispones de una guía de **Cultura preventiva** que puedes consultar en nuestro canal.

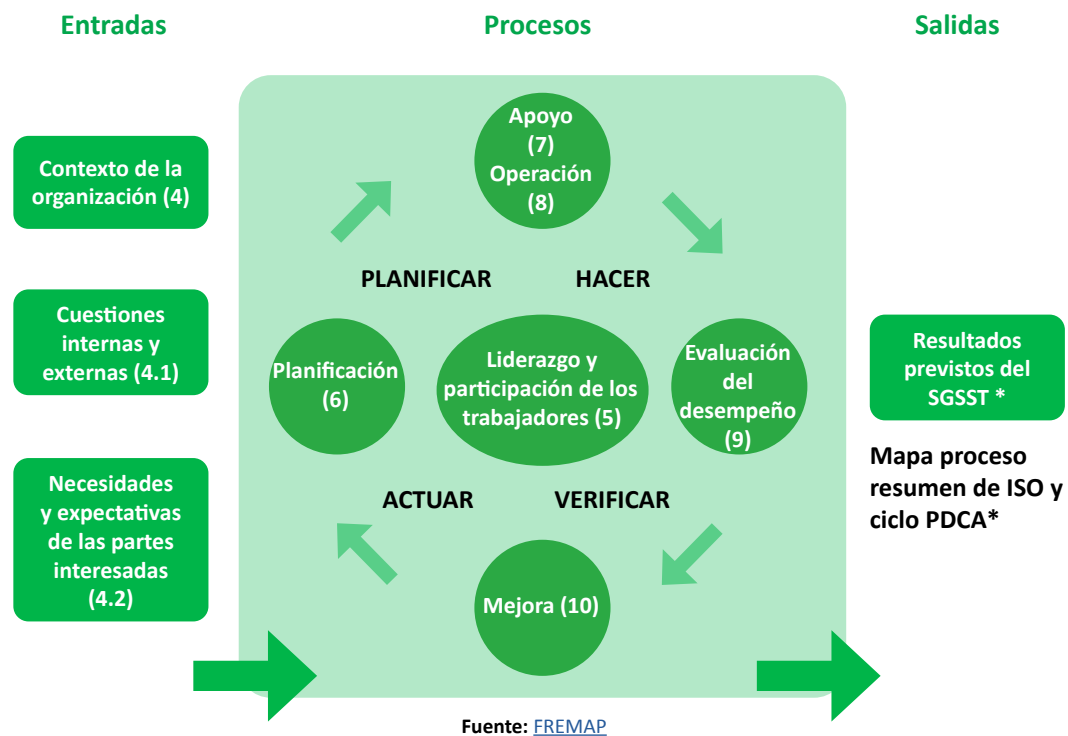


# ¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?

## Liderazgo enfocado al sistema (ISO 45001)

ISO 45001 es la norma internacional para los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Uno de los puntos clave que se incluyen es el apartado 5, referente al Liderazgo y participación de los trabajadores, punto sobre el que pivota el resto de contenido de la norma.



Como puntos clave en el Liderazgo preventivo activo de la Dirección la norma destaca:

- Necesidad demostración del **liderazgo y compromiso**, sustentado en una **responsabilidad activa** y evidente en la protección de los trabajadores.
- Desarrollo de una **política de seguridad y salud** en el trabajo.
- Descripción de **roles, responsabilidades y autoridades** en materia de seguridad y salud.
- Definición de los procesos necesarios para la **consulta y participación** de los trabajadores.
- Necesidad de **involucración personal** de todos los miembros de la organización, con la dirección a la cabeza.
- Importancia de los valores, actitudes, prácticas de gestión, percepciones, competencias y modelos de actividades, individuales y grupales, que determinan el compromiso.



Recuerda que el Liderazgo y compromiso son puntos que aparecen en todas las normas de la serie ISO.

\* La numeración corresponde a los requisitos de la Norma que se desarrollarán en apartados de esta guía. SGSST: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.



### Buenas prácticas: Liderazgo aplicado según la norma ISO 45001

La norma ISO 45001 incluye una serie de acciones mediante las cuales la Alta Dirección debe mostrar su liderazgo y compromiso:

1. **Asumiendo la toda la responsabilidad** y rendición de cuentas para la prevención de las lesiones y el deterioro de la salud que se relaciona con el trabajo, además de provisionar las actividades y lugares de trabajo seguros y saludables.
2. Es necesario que se asegure el establecimiento de la **política y objetivos de la seguridad y salud en el trabajo**, siendo compatibles con la dirección estratégica de la organización.
3. Asegurándose de la **integración de los diferentes requisitos** del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo **en los procesos** de negocio de la organización.
4. Disponiendo los **recursos** necesarios para el correcto desarrollo de la actividad preventiva.
5. Se realiza una **comunicación eficiente** de la importancia de la seguridad y salud.
6. Controlando que se consiguen los **resultados**

**previstos** en materia de seguridad y salud.

7. **Dirigiendo o apoyando a las personas** para contribuir a la cultura preventiva dentro de la organización.
8. Promoviendo la **mejora continua** en seguridad y salud.
9. Apoyando los **roles pertinentes de la dirección**, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.
10. Desarrollar, liderar y promover **una cultura en la empresa** que apoye los resultados previstos.
11. Estableciendo mecanismos para proteger a los trabajadores de represalias a la hora de **informar de incidentes, peligros, riesgos y oportunidades**.
12. Disponiendo e implantando los procesos para la **consulta y la participación** de las personas.
13. Apoyando el establecimiento y el funcionamiento de los **comités de seguridad y salud**.



# ¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?

## Liderazgo enfocado al compromiso (*Vision Zero*)

“Vision Zero” es un enfoque de prevención desarrollado por la [ISSA](#) basado en la transformación, que integra las tres dimensiones de seguridad, salud y bienestar en todos los niveles del trabajo.

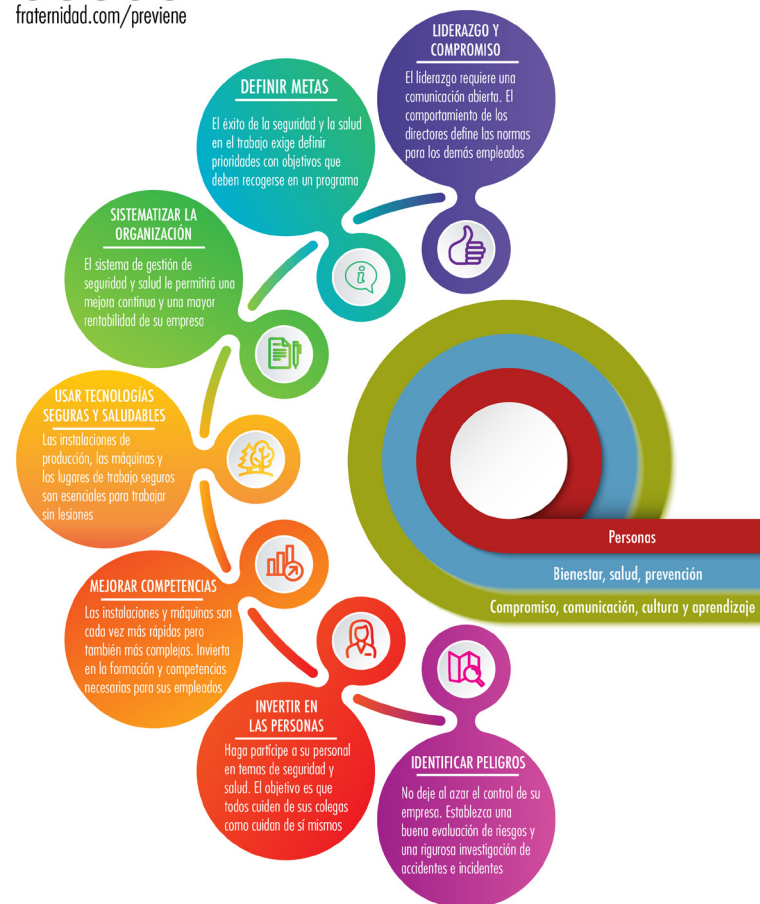


Para facilitar el desarrollo de *Vision Zero*, se disponen de 7 reglas de Oro que permiten un enfoque proactivo de la cultura dentro de las organizaciones.



**Fraternidad-Muprespa** está adherida a *Vision Zero*. ¡Haz como [nosotros](#) y empieza a identificar oportunidades de mejora en tu organización! ¿Quieres [sumarte](#)? Si además quieres más información contacta con tu delegación de [Fraternidad-Muprespa](#) más cercana o accediendo a este [enlace](#).

## LAS 7 REGLAS DE ORO



## Liderazgo enfocado al compromiso (*Vision Zero*)

Muestra de la importancia que tiene para *Vision Zero* el Liderazgo es su primera regla: **“Asumir el Liderazgo – demostrar el compromiso”**.

El Liderazgo desde *Vision Zero* se sustenta en:

- **Compromiso de los mandos** de la organización:
  - Los ejecutivos y directores son modelos que dirigen a través del ejemplo.
  - Dichos modelos son percibidos en todo momento: es importante la coherencia de todas las acciones.
  - Son los que establecen las reglas y como tal las siguen. Para ellos son importantes, las conocen y las aplican.
  - Dicha importancia se traslada a toda la organización, recompensando las buenas prácticas y abordando las infracciones de inmediato.
- **Liderazgo como referente:** lo que los directores hacen, toleran y exigen define las normas para los empleados.
- **Compromiso colectivo:** cada mando, ejecutivo y director es responsable de la seguridad y la salud en su empresa.
- **Mensaje efectivo:** se debe tener no sólo las acciones de seguridad y salud en la organización, sino también su atractivo, su éxito, su trazabilidad y su sostenibilidad.
- Es fundamental una **comunicación abierta** y una cultura de gestión clara.



### Buenas prácticas: Alcoa como muestra de Liderazgo

*“Quiero hablar con ustedes sobre la seguridad de los trabajadores. Cada año, numerosos trabajadores de Alcoa se lesionan tan gravemente que pierden un día de trabajo. Tengo la intención de hacer de Alcoa la compañía más segura de Estados Unidos. Tengo la intención de ir a por cero lesiones”*.

Con estas palabras [Paul O’Neill](#) empezó su discurso de presentación a los inversores en junio de 1987. Ante la ausencia de referencias a la estrategia de negocio de la compañía, alguien levantó una mano y preguntó acerca de los ratios de capital de la empresa. *“No estoy seguro de que me haya escuchado”, dijo O’Neill. “Si quiere comprender cómo se encuentra Alcoa, debe ver nuestras cifras de seguridad en el lugar de trabajo. Si reducimos nuestras tasas de lesiones, será porque los individuos de esta empresa han acordado formar parte de algo importante: se han dedicado a crear un hábito de excelencia. La seguridad será un indicador de que estamos progresando en cambiar nuestros hábitos en toda la institución”*. Las ganancias, dijo, no importaban tanto como la seguridad.

Mira el siguiente [enlace](#) si quieres obtener más información.

# ¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?

## Liderazgo enfocado al compromiso (*Vision Zero*)



### Buena práctica. Analiza tu Liderazgo

El ISSA incluye dentro de sus [guías de desarrollo](#) de *Vision Zero* un cuestionario de Liderazgo que te recomendamos que cumplimentes.

1 Hago demostraciones de seguridad y salud, establezco las normas y sirvo de modelo para mis empleados y directores.	Valoración individual	Val. Global
Soy responsable de la seguridad y la salud de mis empleados. Soy consciente de ello y acepto esta responsabilidad.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He establecido y comunicado los objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo (declaración de la misión, principios).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
La seguridad y la salud son primordiales para mí. En caso de duda digo 'alto'.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
El primer punto en el orden del día de todas las reuniones de mi empresa es siempre la seguridad y la salud.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Soy consciente de que sirvo de modelo. Sigo las reglas y uso equipos de protección personal. Cuando veo acciones peligrosas, intervengo inmediatamente y hablo con la persona en cuestión.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Asisto a sesiones de formación sobre seguridad y salud en el trabajo para dirigentes y obtengo información actualizada.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
2 Todos en mi empresa conocen la importancia de la seguridad y la salud y se habla de ello abiertamente.	Valoración individual	Val. Global
Tenemos reglas claras para trabajar de modo seguro.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me aseguro de que todos los empleados conozcan las reglas.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Hablo sobre cuestiones de seguridad y salud con mis empleados.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Mis empleados siempre saben quién es el responsable.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Solicito comentarios a mis empleados para determinar si cumplo con mi función de modelo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	



Si quieres saber la valoración puntúa según la siguiente escala:

VERDE: TOTALMENTE APLICADA     NARANJA: MEJORA POSIBLE     ROJA: ACCIÓN NECESARIA

3 Actúo coherentemente y demuestro la importancia que reviste la seguridad y la salud en el trabajo para mí.	Valoración individual	Val. Global
Antes de que alguna persona asuma responsabilidades directivas en mi empresa, debe asistir a un seminario sobre liderazgo en materia de seguridad y salud en el trabajo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis directores saben cuán importante es para mí la seguridad en el trabajo. Tanto los empleados como los directores respetan las reglas.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Elogio las acciones correctas y actúo sistemáticamente en caso de mala conducta. No tolero el desorden y la negligencia en el lugar de trabajo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Resalto también la importancia de la seguridad y la salud en la empresa ante los contratistas, las empresas con las que trabajamos, los proveedores y los clientes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
4 Invierto en seguridad y salud en la empresa.	Valoración individual	
Mis empleados disponen de tiempo suficiente para realizar su trabajo de modo seguro y saludable.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis empleados conocen su derecho y deber de dejar de trabajar si la actividad no puede llevarse a cabo en condiciones seguras.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Mis directivos y yo comprobamos con regularidad que se estén aplicando prácticas laborales seguras, por ejemplo, por medio de inspecciones de seguridad, auditorías de seguridad, auditorías comparativas y la aplicación del principio de doble control.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Me encargo de que se suministren medios y un presupuesto adecuados para la seguridad y salud.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Al principio de esta guía indicábamos que una de las piezas claves para la cultura de seguridad es el liderazgo en materia de seguridad y salud. No puede avanzar la cultura sin liderazgo, ni el liderazgo sin cultura.



**ICSI** es una asociación creada en el año 2003 y surgida de una iniciativa conjunta de industriales, universitarios, investigadores y colectividades territoriales que trabajan colectivamente para mejorar la seguridad y salud de las organizaciones.

Pero ¿Cómo hacer avanzar la cultura de seguridad? Lo idóneo es avanzar hacia una **cultura de seguridad integrada**, que promueva la implicación de todas las personas que forman parte de la organización su implicación a la elaboración de las medidas de seguridad, su implantación y mejora continua. Para ello se debe obtener un liderazgo en tres vertientes:

- Por una parte, de la **dirección de la empresa**, visible a través de sus declaraciones pero también de sus decisiones, de su estilo de gestión y de sus formas de estar presente sobre el terreno.
- Una **movilización de todos los cargos directivos** en lo relativo a la seguridad, con una contribución en dos sentidos de cada directivo con sus equipos:
  - Dar preeminencia dentro de su equipo a la política de seguridad y trasladar a sus superiores las dificultades de su puesta en práctica
  - Informar de las situaciones peligrosas que sigue habiendo y sugerencias para mejorarlas.



Recuerda que el Liderazgo y compromiso son puntos que aparecen en todas las normas de la serie ISO.

- **Implicación de los empleados en su día a día:** respeto de las reglas aplicables y alerta sobre las que no lo son, actitud interrogativa y vigilancia compartida, proactividad a la hora de dar parte, por ejemplo, de situaciones peligrosas o para sugerir mejoras a la dirección.



# ¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?

## Liderazgo integrador (ICSI)



El liderazgo de la dirección debe estar sustentado en una visión y valores, en base a los cuales puede ejercerse a través de distintos canales, ya sean relativos a las propias actitudes y comportamientos de la dirección (1), a la acción directa del director sobre los comportamientos individuales o colectivos de los colaboradores (2) o a su acción indirecta a través de los factores que favorecen comportamientos más seguros, como las situaciones de trabajo (3) o la organización (4). En lo que a los miembros del Comité de Seguridad y salud se refiere, el liderazgo se ejercerá principalmente por la vía 1, e incluso por las vías 3 y 4, con los medios previstos por la ley.



El comportamiento de la dirección es lo que más influye en el comportamiento de los agentes sobre el terreno”.



**Buenas prácticas: Los 7 principios para desarrollar el Liderazgo en materia de seguridad (ICSI).**

1. Crear la **visión de seguridad** para dar sentido a las políticas de seguridad.
2. Difundir esa visión para promover el compromiso y la implicación.
3. Conceder a la **seguridad el lugar que le corresponde** en las intervenciones para crear un entorno técnico y organizativo favorable a la seguridad.
4. Ganar **credibilidad**, coordinando práctica y discurso.
5. Promover el **espíritu de equipo** y la transversalidad para desarrollar una vigilancia compartida.
6. Estar **presente sobre el terreno** para articular las exigencias de la dirección y la realidad de este.
7. **Reconocer las buenas prácticas y aplicar sanciones justas** para instaurar una cultura justa y un clima de confianza.



**Iván Boissières**, director general del ICSI nos cuenta con más detalle cada principio en el siguiente video.



Acciones para potenciar el Liderazgo en Seguridad y Salud	ISO 45001	Visión Zero	ICSI
Apoyo a los roles correspondientes en la aplicación del liderazgo.	x		
Apoyar a las personas para contribuir a la cultura preventiva.	x		
Apoyar el funcionamiento de los comités de Seguridad y Salud.	x		
Comunicación eficiente y efectiva en materia de Seguridad y Salud.	x	x	x
Cultura Justa: Recompensar buenas prácticas y sancionando las desviaciones.	x		x
Demostración de un Liderazgo y compromiso visible.	x	x	
Desarrollo política y objetivos de Seguridad y Salud, con una visión clara.	x		x
Desarrollar, liderar y promover una cultura de Seguridad y Salud.	x		
Descripción roles, responsabilidades y autoridades en materia de Seguridad y Salud.	x		
Disciplina operativa (no tolerar acciones que impliquen riesgos).		x	
Disponer de recursos necesarios para correcto desempeño actividad preventiva.	x		
Establecer mecanismos de trato justo (notificar incidencias sin miedo a represalias).	x		
Integración de la Seguridad y Salud en todos los procesos.	x		
Involucración de todo el personal, con la dirección a la cabeza.	x		x
Mecanismos para consulta y participación de los trabajadores.	x		
Presencia sobre el terreno con un liderazgo efectivo.			x
Promover mejora continua en materia de Seguridad y Salud.	x		
Verificar que se consiguen los resultados previstos de Seguridad y Salud.	x		

# ¿Qué entendemos por Liderazgo en Seguridad y Salud?

## Afianzando el conocimiento



Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en el apartado anterior se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

- 1. La tercera oleada preventiva de Hudson hacer referencia a:**
  - a. Tecnología.
  - b. Gestión preventiva.
  - c. Cultura preventiva, que incluye el Liderazgo.
  
- 2. Dentro de la norma ISO 45001 uno de los puntos clave es el Liderazgo y participación de los trabajadores.**
  - a. Verdadero
  - b. Falso
  
- 3. La ISO 45001 indica que una de las acciones mediante las cuales la Dirección puede mostrar su Liderazgo y compromiso es:**
  - a. Establecer una política y objetivos de Seguridad y Salud.
  - b. Realizando una comunicación eficiente de la importancia de la Seguridad y Salud.
  - c. Promoviendo la mejora continua en Seguridad y Salud.
  - d. Todas las anteriores.
  
- 4. El Liderazgo dentro de Visión Zero se sustenta en:**
  - a. Un compromiso de los mandos de la organización.
  - b. Un compromiso colectivo de todas las personas de la organización.
  - c. Un mensaje efectivo que llegue a todos los niveles de la organización.
  - d. Todas las anteriores.
  
- 5. El Liderazgo integrador del ICSI:**
  - a. Remarca la importancia de estar sobre el terreno.
  - b. Es necesario crear una visión de la seguridad.
  - c. Se sustenta en el espíritu de equipo.
  - d. Todas las anteriores.



1-c-2-a-3-d-4-5-d

1-2 Correctas. Por favor, revisa los conceptos de la guía  
3-4 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos  
5 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía

**¿Eres un  
buen líder?**



# ¿Eres un buen líder?

## Buscando el líder perfecto

En el capítulo anterior analizamos las distintas visiones a la hora de hablar de liderazgo de seguridad y salud.

Pero si queremos seguir avanzando en el liderazgo en seguridad y salud, debemos saber qué acciones deben desarrollar los líderes en seguridad y salud y que características deben tener los mismos.

En el presente apartado analizaremos las principales características que debe tener un líder en seguridad y salud, y la forma de analizarlo.

Debemos recordar que los líderes pueden mejorar las políticas, procedimientos y prácticas de seguridad en las organizaciones en las que están y de esa forma ayudan a crear un ambiente de seguridad sólido en el lugar de trabajo garantizando que todas las tareas se realizan de manera segura, eficiente y productiva.

Pero un liderazgo efectivo debe ir más allá y conseguir un cambio profundo dentro de las organizaciones asociado a un cambio de mentalidad en la cultura preventiva.



El liderazgo en seguridad y salud debe ir asociado a una evolución cultural a todos los niveles.



Un líder en seguridad y salud no debe ser una persona que imponga, sino una persona que busque el consenso en busca del bien común.

Un líder de seguridad demuestra en su día a día la importancia de la seguridad y salud, al trabajar y comunicarse con los miembros del equipo para identificar y limitar las situaciones de riesgo, incluso en presencia de otras presiones del trabajo, como la producción y los beneficios.



El liderazgo en seguridad y salud está basado en la forma en que los líderes ayudan e influyen a las personas para crear organizaciones fuertes en materia de seguridad y salud.

Para ello los líderes de seguridad y salud deben trabajar en todos los niveles de la organización: cualquier persona, independientemente de su cargo o función, que valore su propio bienestar y el de sus compañeros de trabajo, es responsable de ser un líder de seguridad eficaz.



El liderazgo en seguridad y salud no depende únicamente de las cualidades o actitudes de las personas, sino de las acciones que realizan en el día a día.



### Buenas prácticas. Las 7 características de un líder de seguridad y salud.

**T. R. Krause**, teórico mundialmente conocido en materia de liderazgo en seguridad y salud estableció en su libro "[\*7 insights into safety leadership excellence\*](#)" (2005) las características clave del liderazgo en materia de seguridad y los comportamientos asociados que pueden influir en la cultura de la seguridad. Para ello, los líderes tienen:

- **Credibilidad:** lo que dicen es consistente con lo que hacen.
- **Orientación a la acción:** actúan para abordar las condiciones inseguras.
- **Visión:** son capaces de ver los objetivos a largo plazo con objeto de buscar la excelencia en seguridad dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** se aseguran de que las personas asumen la responsabilidad de las actividades críticas para la seguridad.
- **Comunicación:** la forma en que los líderes comunican en temas referentes a seguridad y salud crea y mantiene la cultura de seguridad de la organización.
- **Colaboración:** los líderes que fomentan la participación de los empleados en la resolución de los problemas de seguridad promueven que los empleados sean partícipes en la resolución de estos.
- **Retroalimentación y reconocimiento:** no tienen problema en indicar las buenas acciones. Cuanto antes hagamos un reconocimiento positivo de las acciones correctas, mayor será el compromiso de las personas.

# ¿Eres un buen líder?

## Los estilos de liderazgo de Goleman



### Buenas prácticas. Las 7 características de un líder de seguridad y salud.

No podemos hablar de liderazgo sin hablar de Daniel Goleman, psicólogo creador del concepto de inteligencia emocional. En su libro *Leadership that gets results*, describió seis tipos de liderazgo, cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional, con sus características e impacto dentro de las organizaciones:

	Directivo o autoritario	Democrático o participativo	Afiliativo	Timonel o de referencia	Coach o capacitador	Visionario u orientativo
Características /competencias	Cumplir las tareas de forma inmediata. Orientado a resultados. Autocontrol.	Busco el consenso y la participación. Favorece la comunicación.	Crea armonía y generar relaciones emocionales.	Líder dice lo que hay que hacer, marcando el rumbo y las metas a conseguir.	Desarrollo del personal, dando feedback y apoyo. Se centra en el desarrollo.	Orientado a una visión que mueve a la organización. Genera empatía, confianza y cambio.
Una frase	¡Haz lo que te digo!.	¿Tú qué opinas?.	Las personas son lo primero.	Hazlo como yo lo hago y sino lo haré yo.	Prueba a hacerlo de esta forma...	Ven conmigo.
Una frase en seguridad	¡Hay que usar el casco porque lo digo yo!.	¿Cómo podemos hacer esta mejora de seguridad?.	Nadie debe sufrir daños haciendo los trabajos.	Los pasos a realizar para el trabajo seguro son...	¿Por qué no usas otro tipo de arnés más adecuado?.	Hagamos que la seguridad y salud sea un valor.
Óptimo en	A corto plazo en crisis con problemas con empleados.	Cuando el líder es nuevo o se incorpora.	Si hay que motivar al equipo o generar armonía.	Para generar resultados a corto plazo.	Para generar desarrollo y fortalezas.	Si existe visión y estrategia clara o se quiere un cambio de rumbo.
No es óptimo	A largo plazo ya que puede perder el compromiso del equipo.	Si se busca una visión estratégica o a largo plazo.	Puede llegar a ocultar errores del equipo.	No desarrolla el talento de las personas.	En casos de presión del entorno.	Para obtener resultados a corto plazo.
Resonancia <sup>1</sup>						

<sup>1</sup> Para Daniel Goleman un líder es resonante cuando consigue implicar a las personas en todos los niveles de la organización, de modo que cada acción que emprende se traslada a toda la organización y más allá. La consecuencia de su acción implica una reacción que no es lineal, sino que su radio se multiplica.

## Analizando al líder



### Buenas prácticas. Analizando el liderazgo.

Los líderes interactúan con su personal y miembros de equipo de maneras que pueden afectar negativa o positivamente el ambiente de seguridad.

En la siguiente tabla te mostramos acciones eficaces e ineficaces de liderazgo.

Al mirar la siguiente tabla, analízate como líder o piensa en los “líderes” con los que ha trabajado.

- ¿Qué conductas mostraban? ¿Cómo se comunicaban?.
- ¿Eran modelos a seguir buenos o malos?.



Considera cómo tus acciones pudieron haber afectado el ambiente y los resultados de seguridad.

Acciones ineficaces	Acciones eficaces
<p><b>Conductas perjudiciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miente para protegerte.</li> <li>• retiene información.</li> <li>• culpa al trabajador o a otros por los problemas.</li> <li>• reacciona con rabia a un problema sin abordarlo ni buscar soluciones.</li> <li>• se pone a la defensiva cuando se habla de un problema.</li> </ul>	<p><b>Conductas útiles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• no falta a su palabra.</li> <li>• dice la verdad.</li> <li>• se esfuerza.</li> <li>• es justo.</li> </ul>
<p><b>Mala comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• grita.</li> <li>• no escucha las ideas de los trabajadores o las ignora.</li> <li>• amenaza con represalias.</li> </ul>	<p><b>Buena comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• escucha para entender lo que los demás dicen y no parar hablar.</li> </ul>
<p><b>Falta de trabajo en equipo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dice cosas como: “yo estoy a cargo aquí y tú harás lo que yo diga”, “no necesitas pedirle a otra persona su opinión”, “te diré cuando algo sea arriesgado”.</li> <li>• no involucra ni empodera a los trabajadores para que sean parte de la solución de seguridad.</li> </ul>	<p><b>Sentido de trabajo en equipo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se asegura de que los miembros del equipo se conozcan</li> <li>• destaca la importancia de trabajar juntos como un equipo para mejorar la seguridad</li> <li>• pide a los miembros del equipo sus opiniones acerca de cómo llevar a cabo sus tareas de manera segura.</li> </ul>
<p><b>Mal modelo a seguir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hace que los miembros del equipo usen el equipo de protección personal y les exige seguridad, pero no practica lo que predica.</li> <li>• piensa que una charla sobre seguridad a la semana es todo lo que se necesita en relación con la seguridad.</li> </ul>	<p><b>Lidera con el ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proporciona los recursos de seguridad necesarios.</li> <li>• siempre usa el equipo de protección personal.</li> <li>• nunca toma atajos ni anima a otros a tomarlos.</li> <li>• lleva a cabo reuniones de seguridad diarias.</li> <li>• hace que todos sean responsables por la seguridad.</li> </ul>

# ¿Eres un buen líder?

## Ideas fuerza



El liderazgo en seguridad y salud debe ir asociado a una evolución cultural a todos los niveles.



El liderazgo en seguridad y salud no es sobre las cualidades o actitudes de las personas, sino sobre sus acciones en el día a día.



**T. R Krause** indico 7 características clave del liderazgo en materia de seguridad y salud: credibilidad, orientación a la acción, visión, responsabilidad, comunicación, colaboración y retroalimentación/reconocimiento.



**Daniel Goleman** nos habla de 6 estilos de liderazgo: directivo, democrático, afiliativo, timonel, coach y visionario.



El estilo de liderazgo que produce una mayor resonancia según el modelo de Goleman es el visionario.



## Afianzando el conocimiento



Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anterior se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

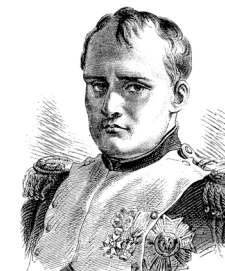
1. **No es una de las 7 características del liderazgo en seguridad y salud es:**
  - a. Colaboración.
  - b. Credibilidad.
  - c. Responsabilidad.
  - d. Afición.
  
2. **No es una de las 7 características del liderazgo en seguridad y salud es:**
  - a. Política.
  - b. Orientación a la acción.
  - c. Retroalimentación y reconocimiento.
  - d. Comunicación.
  
3. **En el modelo de liderazgo de Goleman la frase “Hagamos que la seguridad sea un valor” es una frase típica de un estilo de liderazgo...**
  - a. Democrático.
  - b. Visionario.
  - c. Afiliativo.
  - d. Coach.



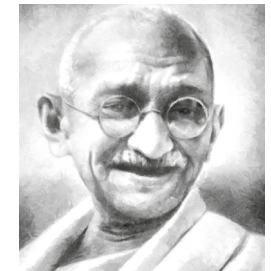
Indica a que estilo de liderazgo de Goleman corresponde cada una de las siguientes imágenes. Compártelo con tus compañeros de trabajo y analiza que características tienen y cómo influyen en la seguridad y salud.



Nelson Mandela



Napoleon Bonaparte



Gandhi



Martin Luther King



Vicente del Bosque



Kim Jong-Un

Visionario	Coach	Timonel	Afiliativo	Democrático	Autoritario
Gandhi	Vicente del Bosque	Napoleón	M. Luther King	Nelson Mandela	Kim Jong-Un
Martin L. King					

1-d-2-a-3-b.

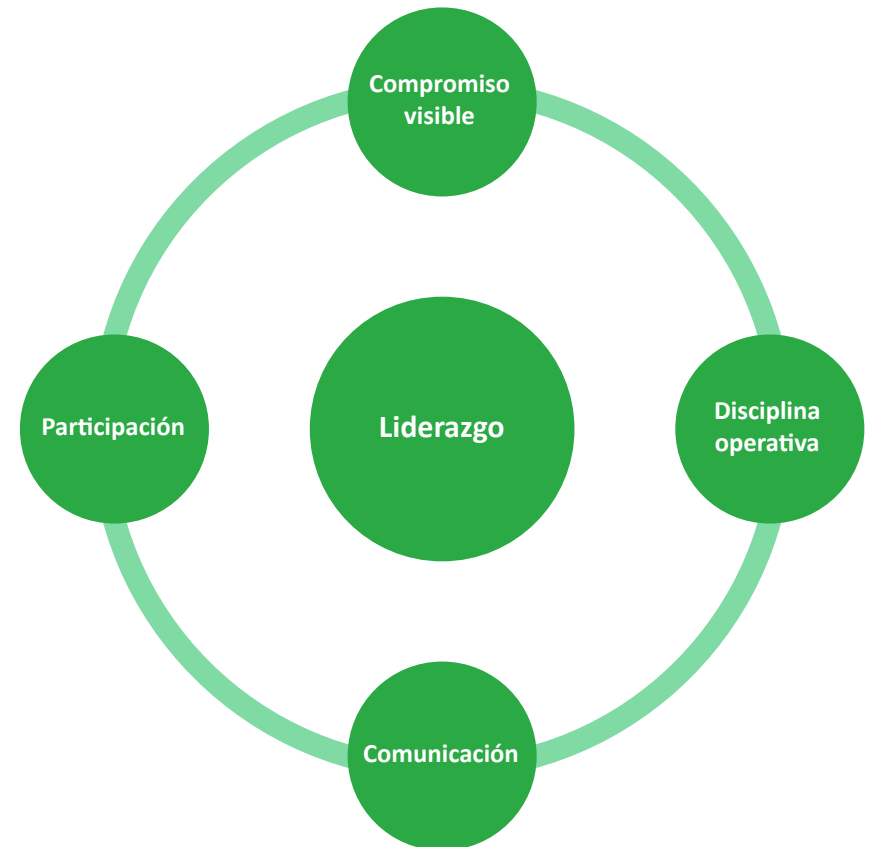


**Buenas prácticas  
para un Liderazgo  
efectivo**

En los capítulos anteriores hemos analizado las distintas vertientes a la hora de estudiar el liderazgo así como las características que debe tener un líder en Seguridad y Salud.

A continuación procedemos a agrupar dichas características con objeto de mostrarte aquellas buenas prácticas que te pueden ayudar en el día a día.

- Compromiso Visible.
- Disciplina Operativa.
- Comunicación.
- Participación.



## Compromiso Visible

La implicación de todas las personas que forman parte de la organización es una pieza clave para afianzar la cultura preventiva dentro de las organizaciones.

Una pieza clave de dicha implicación es el compromiso de todas las personas de la organización, empezando desde la alta dirección. Cualquier proceso de evolución cultural que no empieza por el vértice de la pirámide tardará mucho más en implantarse.

El **Compromiso Visible** lleva asociado que la persona interiorice la seguridad y salud como un valor intrínseco y como tal lo muestre en todas las acciones que desarrolla. Lleva asociado:

- Ser consistente con todas las acciones que desarrollamos en nuestro día a día.
- Tener la seguridad y salud en el centro de todas las acciones en nuestra actividad diaria.
- Mostrar dicha seguridad y salud no sólo en lo que decimos sino en todo lo que hacemos.
- Ser consciente de nuestros actos.



La coherencia de las acciones desarrolladas es una pieza clave para un liderazgo efectivo.

Todo lo que ve la gente tiene que dejar constancia de que la seguridad y salud es un valor intrínseco.



### Buenas prácticas. Acciones del Liderazgo en nuestro día a día

El liderazgo de los integrantes de la organización puede mostrarse de distintas formas:

- Usando los equipos de protección individual en aquellos casos que sean necesarios.
- Participando en la investigación de los accidentes e incidentes ocurridos.
- Realizando visitas periódicas a la instalación.
- Ayudando en la elaboración de los procedimientos y estándares de seguridad.
- Fomentando la participación de los trabajadores en las acciones de seguridad y salud.
- Felicitando aquellos comportamientos seguros que se realicen.



Recuerda que las seguridad y salud debe mostrarse en todas las acciones de nuestro día a día:

- Usar el pasamanos cuando bajamos las escaleras.
- NO usar el móvil mientras se conduce.
- Caminar por las zonas de paso habilitadas.

## La importancia de los principios y valores

Unos de los puntos clave a la hora de mostrar el compromiso visible son los principios y valores de la organización.

Dichos principios muestran una visión conjunta de la cultura preventiva y el liderazgo en todas las acciones que desarrolla la organización. Es una visión conjunta de la alta dirección, de los mandos intermedios y de todas las personas que forman parte de la organización.

Dichos principios asimismo es aconsejable que se trasladen también al resto de personas que pueden participar en la actividad preventiva: empresas colaboradoras, proveedores, visitas, ...



Los principios y valores son aquellos puntos irrenunciables que van a mostrar nuestro enfoque a la hora de hacer seguridad y salud

Como muestra mira los principios de seguridad y salud de tres grandes compañías en el mundo:



## Buenas prácticas. Mostrando el Liderazgo a través de los principios y valores.

Naturgy es un referente mundial en muchos aspectos y uno de ellos es la seguridad y salud. Muestra de ello son las actuaciones que han desarrollado en seguridad y salud sustentados en cinco principios que aplican a todas las acciones de la compañía.

### Nuestro compromiso con la Seguridad y salud

Principios de Seguridad y Salud

**01** Nada es más importante que la seguridad y la salud

**02** Todo accidente puede ser evitado

**03** La seguridad es una responsabilidad de la Dirección

**04** La Seguridad es una responsabilidad individual

**05** Todos los trabajos se deben planificar y ejecutar pensando en la seguridad

Nuestro compromiso de Seguridad y Salud se basa en el desarrollo de cinco ejes de actuación que son las palancas que han guiado nuestra transformación cultural en Naturgy.



Si quieres saber más, consulta la página de seguridad y salud de [Naturgy](#).

Otro ejemplo de principios lo puedes observar en otras dos grandes compañías como Telefónica y Repsol.

## Compromiso Visible



### Buenas prácticas. Mostrando el Liderazgo a través de la Política de Seguridad y Salud.

El compromiso con la seguridad y la salud de las personas forma parte de la visión de Telefónica. El Grupo ha trabajado en la elaboración de una [política de seguridad y salud](#) que refleja sus valores enfocados a reducir el riesgo en origen y al desarrollo de una comunicación eficaz.



*Telefónica*

## NUESTRA POLITICA DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Nos comprometemos a:

- Identificar los peligros y evaluar los riesgos** con el fin de prevenir incidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales** de la normativa local y estándares internacionales.
- Definir estrategias** que fomenten una **cultura de prevención, bienestar y salud** en todos los niveles de la organización.
- Aplicar principios de mejora continua** en la gestión mediante la evaluación sistemática del desempeño a través de indicadores.
- Fomentar** en nuestra cadena de suministro y con nuestros socios **las mejores prácticas** en materia de seguridad, salud y bienestar.
- Comunicar** de forma regular y **transparente nuestro desempeño** a todos los grupos de interés y atender a sus inquietudes.
- Promover la información, participación y consulta** de los empleados y demás partes, para garantizar entornos de trabajo seguros y saludables.
- Proporcionar condiciones de trabajo seguro y saludable** para la prevención de lesiones y el deterioro de la salud.



## Buenas prácticas. Mostrando el Liderazgo a través de los principios y valores.

Otro buen ejemplo de principios de seguridad son los [siete atributos](#) que tiene Repsol recogidos en su [libro blanco](#). Dichos atributos ponen de manifiesto la importancia de la seguridad como pieza fundamental e irrenunciable y que guía todas las acciones de la compañía.



# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Compromiso Visible



### Buenas prácticas. Las reglas que salvan vidas.

No siempre hay que mostrar el compromiso con la seguridad y salud por medio de principios o valores. Otra opción es realizar una serie de reglas conocidas por todas las personas de la organización y que son unos principios asociados a la seguridad y salud. Te mostramos un ejemplo con las [reglas que salvan vidas](#) de Suez.



## Incluyendo el liderazgo en el día a día

Los principios y valores nos muestran el camino de la organización sustentado en unos puntos irrenunciables. Pero no sólo disponiendo de principios y valores conseguiremos que la organización avance en temas de seguridad y salud.

También deberemos llevar a cabo acciones para que el liderazgo en seguridad y salud se muestre por parte de los mandos en el día a día. Para ello, como indicábamos, el liderazgo debe empezar por la alta dirección y bajando en cascada para que el compromiso permee a todos los niveles.

A continuación te mostramos algunas buenas prácticas de compañías que te pueden ayudar en tu día a día para mostrar tu compromiso con la seguridad y salud.



La implantación de una buena práctica conlleva una implicación clara de la organización, con la dirección a la cabeza, de hacer las cosas mejor y “derribar muros” internamente.



## Compromiso Visible



### Buena práctica: Comienza la reunión hablando de seguridad y salud.

En las organizaciones actuales es habitual que se realizan gran número de reuniones de seguimiento, muchas de ellas incluso de forma periódica diaria o semanal.

Ese momento, en el que o bien estamos con nuestros equipos, con otras personas de otros equipos o con personal externo, es un buen momento para mostrar un Liderazgo Visible por parte de los organizadores de esta. Al empezar la reunión el primer tema a tratar debe estar relacionado con la seguridad y salud, sea cual sea el tipo de reunión que se realice. Para ello se pueden usar preguntas del tipo:

- ¿Qué estamos haciendo bien en materia de seguridad y salud?.
- ¿A alguien le ha ocurrido alguna vivencia estos días donde la seguridad y salud le haya afectado de forma personal? ¿De qué forma?.
- ¿Quién pensáis que es un referente en materia de seguridad y salud en nuestra organización? ¿Por qué?.
- En caso de visitas externas ¿Os han explicado las normas de evacuación del centro?

Las primeras veces es aconsejable que lo realice la persona que convoca la reunión, pero a medida que se vayan realizando reuniones es bueno hacer que participen todos y cuenten sus experiencias.



Esta acción, convertida en hábito, tiene un efecto muy impactante sobre los colaboradores. Es contagiosa y muy beneficiosa a corto plazo para la organización. Esta buena práctica forma parte del conjunto de herramientas que aportan un mayor nivel cultural de seguridad en una compañía.



Si quieres saber más de cómo empezar una reunión hablando de seguridad pulsa el siguiente [vínculo](#).



### Buenas prácticas. Hablando de seguridad y salud en el día a día.

Muchas veces las personas que forman parte de las organizaciones indican que los mandos no visitan los puestos de trabajo y cuando lo hacen es para temas de producción y rendimientos.

Por ese motivo, cualquier acción enfocada a la visita a instalaciones y dirigida a gestionar la seguridad y salud, será bien recibida por parte de los trabajadores. Una herramienta muy útil en este campo son las Observaciones de Seguridad (OS), también llamadas observaciones comportamentales u observaciones preventivas de seguridad.

El objetivo de esta herramienta es concienciar a las personas que forman parte de una organización para lograr aumentar su capacidad para percibir un comportamiento (seguro y/o inseguro), en base a un dialogo participativo con la persona observada.



Con la OS se busca un dialogo constructivo con la persona observada, afianzar el liderazgo, mejorar la percepción del riesgo y la mejora en comportamientos.

Para ello, se desarrollan una serie de pasos:

1. Preparar la observación a realizar, analizando dónde la vamos a realizar, qué protecciones necesitamos, ...
2. Una vez en la zona, hacer una observación abierta y sin prejuicios de los trabajos que se realizan, centrándose en los comportamientos de las personas.
3. Acercarse a las personas que realizan los trabajos e iniciar un diálogo constructivo, remarcando los puntos positivos y haciendo reflexionar sobre las oportunidades de mejora.
4. Una vez finalizado el dialogo, se busca el compromiso de mejora de las personas observadas.



Mira este [vínculo](#) para ver un ejemplo de la empresa [Mantequería Arias](#).

## Compromiso Visible



### Buenas prácticas. De las observaciones de seguridad a los Safety Walks.

Una variante de las Observaciones de Seguridad vistas en la página anterior son los **Safety Walks, Gemba Walks o paseos de seguridad.**

Los Safety Walks consisten en visitas por toda la instalación por parte de la dirección y los responsables de planta, con objeto de mostrar su compromiso y analizar las condiciones de seguridad existentes.

Estas caminatas consisten en la realización de visitas a planta de forma periódica, con el objetivo de conocer y observar in situ los procesos, entender cómo se están desarrollando los trabajos, establecer un diálogo activo con los trabajadores y aprender de estos para lograr la mejora continua.




Mira el siguiente [artículo](#) y [podcast](#) donde se muestra cómo [Aqualia](#) realiza los paseos de seguridad.

La forma de realizarla es similar a las Observaciones de seguridad que veíamos antes, si bien hay leves diferencias:

	Observación Seguridad	Paseo de Seguridad
¿Cómo se realiza?	Individual.	Grupal.
¿Qué se observa?	Comportamientos.	Comportamientos e instalaciones.
Duración estimada	0,5 - 1 hora	2 - 4 horas
Se tratan temas adicionales a seguridad	No	Sí



Si quieres saber más de los Safety Walks no dudes en consultar nuestra guía de Buenas prácticas en Lean Safety en nuestro canal. 



## Buenas prácticas. Vive mi vida.

El liderazgo en materia de seguridad y salud no sólo se debe afianzar a nivel interno sino e nuestro entorno, empezando por el sector en el que estamos y de ahí permear al resto de sector.

Una de las formas de conseguir este punto es realizar intercambios de roles dentro de la organización o con otras personas de otras organizaciones y así conseguir mejorar en el día a día.

La herramienta **Vive mi día** consiste en invitar a una persona del equipo o de otra instalación (homólogo nuestro o persona a nuestro cargo), con objeto de que pase una o media jornada con nosotros y así pueda ver como es el día a día en nuestra actividad.

Es aconsejable que los pasos a realizar sean los siguientes:

1. Contactar con la persona que queremos que participe explicándole en objetivo de la acción y como se va a realizar.
2. En caso de persona externa, realizar una reunión previa con objeto de que la persona que visita nuestro centro sepa cuál es la cultura de nuestra

organización y la agenda prevista del día de la visita. Esta reunión se puede realizar el mismo día a primera hora.

3. Durante la jornada, debemos mantenernos en segundo plano y ceder el protagonismo a la persona que asumido nuestro rol, dándole apoyo para que pueda realizar su función o en gestiones puntuales.
4. Unos días después, realizaremos nosotros la misma acción, con objeto de realizar las mismas acciones.
5. Al final, se realizará una reunión con objeto de intercambiar opiniones y trazar ejes de mejora conjuntos.



Para que esta acción sea efectiva es indispensable la reciprocidad y compromiso de las personas que la realizan.

## Disciplina operativa

Otro de los puntos fundamentales de cara al liderazgo dentro de las organizaciones es establecer mecanismos adecuados para fomentar la disciplina operativa dentro de la organización.



La disciplina operativa consiste en el cumplimiento estricto de las normas con objeto de reducir los comportamientos inseguros y las desviaciones en materia de seguridad.

La disciplina operativa debe ir de la mano de los principios de cultura justa:

- Por un lado, se deben sancionar aquellas actuaciones que son graves o que pueden conllevar un accidente relevante dentro de la instalación.
- Este punto no implica que se deban sancionar todas las deficiencias en materia de seguridad.
- Adicionalmente, se deben premiar aquellas actuaciones que fomenten el desarrollo de buenas prácticas y que ayuden a la mejora de la seguridad.



### Buenas prácticas. Importancia de la Cultura Justa

La implantación de una cultura justa en las organizaciones nace con el objetivo de crear una atmósfera de confianza en la que todos los profesionales de la organización, especialmente aquellos que mejor conocen la realidad del terreno, puedan informar de los eventos, situaciones técnicas, organizativas y comportamientos que pueden llegar a provocar un incidente o accidentes.

Con ello se busca no castigar a las personas por las acciones, omisiones o decisiones que adopten y que sean acordes a su experiencia y formación. Sin embargo, no se toleran las negligencias graves, las infracciones deliberadas, ni los actos destructivos.

Se fomenta un ambiente donde se comuniquen los incidentes para poder aprender del pasado y donde se proteja a las personas que informan. Al mismo tiempo, las normas y procedimientos deben estar claros para que todos sepan lo que se espera de ellos. Además, aunque la dirección debe inculcar una cultura justa en el entorno de trabajo, cada persona es responsable de fomentarla a todos los niveles.



**Buenas prácticas.  
Reglas básicas de seguridad.**

Si queremos implantar de forma efectiva la disciplina operativa es necesario que las personas que conforman la organización tengan claro qué se espera de ellos, con objeto de que desarrollen un liderazgo efectivo.

Una forma de hacerlo es mediante el establecimiento de líneas rojas (puntos inquebrantables que no se pueden transgredir) o reglas que salvan vidas.

El incumplimiento de dichas normas debe llevar asociado un apercibimiento a los trabajadores que realicen el incumplimiento y en caso necesario la aplicación del régimen disciplinario de la organización.



El no aplicar de forma adecuada el régimen disciplinario va a conllevar la pérdida del liderazgo en materia de seguridad y salud de las personas que no lo implanten.

Como ejemplo te mostramos las reglas que salvan vidas de [Repsol](#), una de las grandes multinacionales del sector energético.



1. Conducción segura.
2. Permisos de trabajo.
3. Aislamiento y bloqueo.
4. Entrada a espacios confinados.
5. Excavaciones.
6. Equipos móviles y energizados.
7. Trabajos en altura.
8. Operaciones de izado.
9. Caída de objetos.
10. Prevención de fugas.

## Disciplina operativa



### Buenas prácticas. Reglas de Seguridad.



**Conducción segura:** Planifica tu viaje, evalúa los riesgos del trayecto y evita distracciones en todo momento.



**Permisos de trabajo:** Utiliza un permiso de trabajo siempre que la tarea lo requiera.



**Aislamiento y bloqueo:** Utiliza los sistemas de aislamiento y bloqueo para mantenerte a salvo de peligros como la electricidad, presión, temperatura o productos químicos.



**Entrada a espacios confinados:** Asegúrate de que comprendes y aplicas todas las medidas de seguridad indicadas en el permiso de entrada antes de acceder a un espacio confinado.



**Excavaciones:** Adopta las medidas oportunas para evitar cables, tuberías, inestabilidad del suelo y otros factores de riesgo que puedan provocar incidentes en excavaciones.



**Equipos móviles y energizados:** Situarte en el radio de acción de equipos móviles y energizados puede producir golpes, atrapamientos o proyecciones.



**Trabajos en altura:** Protégete de una caída cuando trabajes en altura.



**Caída de objetos:** Evita la caída de objetos a niveles inferiores.



**Operaciones de izado:** Utiliza un plan de izado y nunca te sitúes bajo la carga suspendida.



**Prevención de fugas:** Mantente alerta ante posibles fugas de sustancias peligrosas para evitar incidentes potencialmente graves.



Con objeto de facilitar su difusión, Repsol creó un entorno multimedia específico: [10 reglas básicas.](#)



### Buenas prácticas. Empleado del mes.

Como bien veíamos en los apartados anteriores, el liderazgo debe empezar por la alta dirección e ir permeando poco a poco en toda la organización.

Una forma muy efectiva de conseguir que dicho liderazgo llegue a todos los trabajadores es premiar los comportamientos ejemplares (a nivel individual o de equipo) en materia de seguridad y salud.



El reconocimiento de buenas prácticas así como el establecimiento de líneas rojas es aconsejable que se aplique tanto al personal interno como al de empresas colaboradoras.

Para llevar a cabo el sistema de reconocimientos es aconsejable:

- Establecer un criterio claramente definido para toda la organización.
- Se puede hacer que sean los propios trabajadores sean los que propongan a sus compañeros.
- Con objeto de garantizar la ecuanimidad del proceso, es recomendable que se disponga de un comité de valoración, formado por distintas personas de la instalación, que realice una evaluación de las propuestas.



Hay que recordar que las recompensas no tienen por qué ser tangibles o materiales: Comunicar los galardonados, realizar campañas en las que sean los protagonistas, ... son recompensas posibles.



Si quieres ver un ejemplo de reconocimientos mira el ejemplo del reconocimiento positivo de [Eiffage](#) en el siguiente [artículo](#).

## Disciplina operativa



### Buenas prácticas. Programa embajadores.

Una buena forma de afianzar el liderazgo en toda la organización es hacer que todos los trabajadores participen en los temas de seguridad y salud, aumentando de esa forma su reconocimiento en la organización. Un buen ejemplo de ello es el programa “**Godfathers**” (padrinos).

El programa consiste en seleccionar dentro de la organización embajadores de normas (“padrinos”), cuya función es promover y hacer visible una norma o regla de Seguridad y Salud seleccionada previamente. Dichas personas sirven adicionalmente como referentes de seguridad y salud dentro de la organización con objeto de apoyar y asesorar en materia de seguridad y salud.

Los pasos para implantar dicho programa son:

1. **Seleccionar las personas** que van a ser embajadores o padrinos en materia de Seguridad y Salud, los cuales deben ser voluntarios.



Dichas personas deben ser voluntarios y con un espíritu colaborativo.

2. **Definir claramente de las normas o reglas** de Seguridad y Salud, así como embajador o padrino que va a potenciar la misma.
3. Seleccionar las **actividades** que van a realizar dichos embajadores o padrinos, entre las que se pueden desarrollar:
  - Definición claramente del alcance de la norma o regla de Seguridad y Salud.
  - Qué se puede y no se puede hacer en base a dicha norma o regla.
  - Organización de sesiones formativas explicativas de la norma o regla.
  - Visitas aleatorias a la instalación para explicación / difusión de las normas, así como resolución de dudas.
  - Videos de difusión de la norma o regla.

Con objeto de facilitar la identificación de los embajadores se puede establecer un mecanismo adicional para la identificación de los embajadores o padrinos, mediante chalecos, cascos de otros colores.



Si quieres saber más del programa embajadores escucha el siguiente [podcast](#) o el [siguiente](#).

El tercer aspecto claro de cara a desarrollar un liderazgo efectivo es llevar a cabo una comunicación efectiva dentro de la organización.

El motivo es que la comunicación permite crear, generar y fomentar la cultura preventiva.

Para ello debemos tener en cuenta todos los canales y medios de los que disponemos en la organización, así como de los mensajes que queremos trasladar.



Recuerda que la comunicación debe ser bidireccional. Tan importante es trasladar los mensajes de la dirección como conseguir la participación de los trabajadores.

Gracias a una comunicación efectiva las personas de la organización pueden conseguir afianzar su liderazgo en todos los niveles de esta.



Como líder en seguridad y salud recuerda que la comunicación es tanto verbal como no verbal. **Todas las acciones que realizas marcarán tu liderazgo.**



# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Comunicación efectiva

Un buen líder en seguridad debe comunicar de forma adecuada tanto las acciones a desarrollar como el objetivo a conseguir. De esa forma se conseguirá un liderazgo efectivo y se subsanarán los problemas con una mayor eficacia, permitiéndonos una mejor integración en nuestro entorno, reforzando la confianza de las personas y su autoestima.

Con objeto de ser un buen comunicador se debe tener en cuenta una serie de puntos:

- **Comunicación verbal.** Hablar con tono de voz adecuado (ni bajo ni alto), evitar el uso de muletillas de forma repetitiva (“em”, “¿está claro?”, “¿me entiendes?”, ...), un manejo adecuado de las pausas y tener claro de inicio que mensaje final queremos transmitir son puntos indispensables para un líder en seguridad. Traslada mensajes que involucren a todo el personal (“Vamos a trabajar...”, “Hemos desarrollado...” frente a “He trabajado...”, “He elaborado...”).
- **Comunicación no verbal.** Nuestro mensaje debe ser acorde con nuestro comportamiento y nuestras acciones. Adicionalmente, debemos evitar gestos que transmitan al interlocutor que no le estamos atendiendo (mirar para otro lado cuando habla, jugar con objetos,...) o que no estamos receptivos a sus ideas (cruzar los brazos, movimientos de negación con la cabeza,...).
- **Claridad.** Un buen comunicador debe transmitir en todo momento el mensaje adecuado usando las palabras adecuadas y manteniendo el interés y atención de los oyentes, Debemos transmitir mensajes claros y concisos.
- **Escucha activa.** Una parte fundamental de la comunicación es ser capaz de ser un buen oyente capaz de recibir toda la información que nos transmiten, procesarla y dar retroalimentación sobre el contenido. Es aconsejable realizar preguntas aclaratorias a nuestro interlocutor y reformular cuestiones para asegurarnos que hemos entendido al 100% a la otra persona. Así garantizamos que las ideas que nos transmite son importantes, que intentamos comprender lo que la otra persona nos dice, teniendo en cuenta sus sentimientos. Usar frases como “¿Qué pasó en ese momento?”, “Te refieres a...”, “¿Y tú qué hiciste...?” nos pueden servir de utilidad.
- **Empatía.** Ser empático es una de las habilidades más importantes para ser un buen comunicador en seguridad y salud. Comprender la situación de los demás y ser capaces de ponernos en la piel de los compañeros, aunque no compartamos sus puntos de vista, nos ayudarán en una comunicación eficaz. “Entiendo lo que dices”, “me pongo en tu lugar”,... son frases que nos ayudarán a mostrar esa empatía y transmitir un mensaje efectivo.
- **Da retroalimentación.** A parte de trasladar los mensajes adecuados, debemos ser capaces de dar una retroalimentación adecuada a las personas que forman parte de nuestra organización. “Me encanta esa idea”, “¿No crees que...?”. Hacer preguntas coherentes y trasladar mensajes positivos cuando corresponda son puntos básicos para un líder en seguridad y salud.

- Ten **mente abierta**. Como líder en seguridad y salud debes tener en cuenta la opinión de todas las personas de la organización. Un buen comunicador debe mantener una mente abierta y evita juzgar las opiniones de los demás, sobre todo cuando no tiene la información necesaria.
- Elige el **momento adecuado**. A la hora de transmitir mensajes en materia de seguridad y salud debemos tener claro a quién nos vamos a dirigir y en qué momento. Por ejemplo, de cara a un trabajador deberemos buscar un momento en que no esté ocupado o en una zona de riesgo.



Uno de los puntos clave para el compromiso y la comunicación, es empezar las reuniones hablando de seguridad. Mira el siguiente [enlace](#) si quieres saber cómo.



Si quieres saber más de comunicación en materia preventiva no dudes en consultar la siguiente guía.

## Comunicación efectiva



### Buenas prácticas para una comunicación eficaz

Uno de los puntos de mejora en la mayoría de las organizaciones es la comunicación efectiva en todos los niveles. A continuación, indicamos algunas buenas prácticas asociadas:

1. Organizar **reuniones entre dirección, jefes de área y trabajadores.**
2. Desarrollar **campañas de comunicación sustentadas en el modelo AIDCA** (que generen atención, interés, deseo, convicción y acción) con objeto de generar mensajes preventivos eficaces.



3. Organizar **reuniones periódicas en positivo** entre la dirección y los trabajadores para aportar ideas de mejora.
4. Rediseñar **canales de comunicación ágiles** o favorecer la comunicación espontánea.
5. Incrementar la **presencia de la Dirección** en los puestos de trabajo con objeto de transmitir los mensajes.
6. Facilitar un **buzón de sugerencias** interno.
7. Favorecer **y promover la participación de los trabajadores en todo el proceso productivo** a través de un correo electrónico o de la creación de corners temáticos mensuales, semestrales, etc., en base a la complejidad de la temática.





### Buenas prácticas para una comunicación eficaz

Una forma eficaz de afianzar el liderazgo de seguridad y salud dentro de las organizaciones es la realización de reuniones específicas de seguridad y salud con objeto de trasladar cuestiones generales de seguridad y salud al conjunto de la organización.

Una empresa del sector metal, a raíz de un repunte de la accidentabilidad, decidió desarrollar reuniones periódicas con los siguientes objetivos:

- Afianzar el liderazgo de los mandos que convocan las mismas.
- Informar sobre la estrategia preventiva de la organización.
- Trasladar mensajes prácticos y sencillos relativos a seguridad y salud, alineados con otras áreas de la organización, como producción.
- Identificar buenas prácticas, corregir errores y concienciar sobre las causas y consecuencias de incidentes y accidentes.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las mismas con objeto de trasladar las inquietudes y necesidades relativas a temas de seguridad y salud.

Para que dichas reuniones fueran efectivas se trasladaron las siguientes recomendaciones:

- Establecer a principios de año la periodicidad, la cual marcará la duración de estas:
  - Si las reuniones se realizan diaria o semanalmente, el contenido puede ser de media hora.
  - Si las reuniones se realizan mensual o bimensualmente, la duración se debe incrementar (1 a 3 horas).
- Preparar el contenido de la reunión de forma previa, siendo aconsejable que haya un contenido común para toda la organización.
- En función del área, desarrollar contenido específico de la misma.
- Es aconsejable buscar el momento idóneo para realizarlas, con objeto de que no interfieran de forma excesiva en el día a día y así favorecer la asistencia del personal.



Se deben establecer los mecanismos para que todo el personal pueda asistir a las mismas, bien de forma directa, bien en cascada.

## Comunicación efectiva



### Buenas prácticas. Retroalimentación positiva

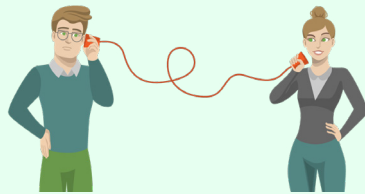
El objetivo principal del reconocimiento positivo es fomentar las conductas excelentes de las personas con mayor exposición a situaciones potenciales de riesgo.

Coloquialmente conocemos e identificamos la **retroalimentación** como la información que aportas en respuesta a acciones o comportamientos que has observado en otras personas.

La retroalimentación es una herramienta poderosa y a la vez de las más sencillas de utilizar. Es una oportunidad de mejorar la calidad de comunicación con una curva de aprendizaje realmente baja.



No incorporar la retroalimentación como herramienta de liderazgo en seguridad es un error para cualquier compañía.



Errores más comunes en la retroalimentación:

- No elegir el **momento y el lugar adecuado** para dar la retroalimentación.
- **Juzgar a la persona** y no a sus acciones. Esto predispone muy negativamente a la persona.
- Hacer la retroalimentación **muy superficial** puede hacer que no tenga utilidad real.
- **Intercalar comentarios negativos** entre afirmaciones positivas para potenciar una retroalimentación adecuada.
- Tratar de analizar durante la propia retroalimentación los motivos existentes detrás de los **comportamientos**. Has de perseguir el cambio de comportamiento, no buscar el origen que los ha motivado.
- **Alargar demasiado tiempo la conversación**, haciendo que el impacto y la esencia de la retroalimentación se vaya perdiendo.



Recuerda que las personas que reciben retroalimentación de forma habitual tienen más claras cuáles son las expectativas y cometen menos errores al ejecutar sus actividades.



### Buenas prácticas. Formación en liderazgo

Si queremos que el liderazgo en seguridad y salud se afiance en toda la organización, deberemos intentar que aquellas personas que queremos que impulsen la evolución cultural dispongan de las habilidades necesarias.

Una empresa del sector servicios detectó que necesitaba dotar de estas habilidades a los trabajadores. Para ello decidió realizar formaciones en cascada en toda la organización, apartadas de la visión tradicional de la prevención (riesgos y accidentes) y más enfocadas al Liderazgo en Seguridad y Salud con objeto de aumentar el nivel de cultura preventiva.



Recuerda que todas las acciones siempre se deben empezar por la alta dirección e ir bajando en cascada a todos los niveles.

Los contenidos que incluyeron en dichas formaciones fueron:

- Liderazgo en seguridad y salud y Cultura preventiva.
- Habilidades para un liderazgo efectivo.
- Herramientas para el liderazgo.
- Puesta en práctica de estas.



Es importante establecer los mecanismos adecuados para garantizar el feedback de las sesiones y para la renovación periódica de los contenidos.



Un ejemplo de formación en Liderazgo es el caso de Naturgy. Mira el siguiente [artículo](#) y escucha el [podcast](#).

# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Participación

Relacionado de forma directa con el punto anterior está la participación de los trabajadores.

Un verdadero liderazgo transformador, que arrastre a todas las personas, está indisolublemente asociado a la participación de los trabajadores. Son los trabajadores quienes otorgan auténtico liderazgo al reconocer la autoridad moral y efectiva de sus mandos, derivada esta de sus actuaciones respetuosas y ejemplares (liderar con el ejemplo que veíamos antes).



La participación de los trabajadores en el diseño, implantación y seguimiento de las acciones de seguridad y salud es una pieza clave del liderazgo de las organizaciones.

Esta relación entre liderazgo y participación garantizan una prevención efectiva generadora de valor, al ser las personas, trabajando en condiciones seguras y saludables, las que hacen posibles organizaciones eficientes.



Recuerda que uno de los puntos básicos de la cultura justa es la notificación de incidencias sin miedo a las represalias.

Nuestro marco normativo detalla claramente los requisitos de participación de los trabajadores en materia de seguridad y salud laboral, mediante los delegados de prevención y los comités de seguridad y salud.

No obstante, es necesario que la participación llegue a formar parte de la cultura empresarial e impregne como algo natural los actos cotidianos de toda la organización. Y este punto sólo se puede conseguir con un liderazgo efectivo.



Un líder democrático es aquel que fomenta la participación del equipo, permite que el grupo decida las acciones de seguridad y salud a seguir y toma las diferentes decisiones a partir de lo que el equipo opine.



Un ejemplo de líder democrático es el del antiguo presidente de Sudáfrica Nelson Mandela.



### Buenas prácticas. La importancia de los buzones de sugerencias

Una forma fácil de conseguir que los trabajadores participen es mediante los buzones de sugerencias. Los buzones de sugerencias permiten que los trabajadores trasladen sus inquietudes y propuestas de mejora a la organización, así como que se involucren en temas preventivos.



Los buzones de sugerencias no tienen por qué ser físicos. Muchas organizaciones tienen buzones de sugerencias virtuales, buzones de correo específicos, ...

Para que los mismos sean efectivos, debe tenerse en cuenta:

- Deben estar perfectamente identificados y localizados.
- Deben ser accesibles a todos los trabajadores.
- Al comenzar a implantar, se debe garantizar la privacidad de los trabajadores.
- Se deben revisar periódicamente (mínimo semanalmente).
- Si quieres, puedes diseñar un formulario específico para facilitar las mismas.



Es fundamental dar retroalimentación de las sugerencias recibidas, indicando aquellas que se han tenido en cuenta y las que se han desechado, indicando el motivo.



Lee el siguiente [artículo](#) para ver más ejemplos de participación de los trabajadores.

## Participación



### Buenas prácticas. Safety Corners

Los Safety Corners son puntos de información habilitados en la instalación en los que se proporciona información en materia de Seguridad y Salud a los trabajadores y que adicionalmente permiten la participación de los trabajadores.




Los Safety Corners son un lugar idóneo para realizar las reuniones periódicas de seguridad y salud por parte de los mandos, afianzando así su liderazgo.



Fuente: Gamesa



Los Safety Corners son una variante de los tableros Kanban de Lean. Si quieres saber más mira nuestras guías de Buenas prácticas en Lean Safety y de Cultura preventiva. 

De cara a su diseño debe tenerse en cuenta:

1. La **zona** donde se van a ubicar, debiendo ser zonas de fácil acceso y visibilidad.
2. Los **contenidos** a incluir en los mismos, así como su **actualización**.
3. La forma en que se va a disponer la participación de los trabajadores.



Fuente: Safety Corner Gamesa



Si quieres saber más de los Safety Corners no dudes en leer el siguiente [artículo](#) y escuchar el siguiente [podcast](#).



**Buenas prácticas.**  
**Reportaje fotográfico de Foxy**

Afianzar el liderazgo en seguridad y salud de los trabajadores lleva asociado que los mismos se impliquen en la gestión de los riesgos de la instalación, tanto a nivel de detección como a nivel de subsanación. Un ejemplo de buena práctica asociada es la de fotografías riesgo-mejora.

La propuesta nació a raíz del análisis de los accidentes existentes. En dicho análisis se observaba que muchos de los mismos se focalizaban en ciertas tareas (golpes y cortes en este caso).

Con objeto de facilitar el riesgo en origen, se propuso hacer una acción para aumentar el liderazgo de todas las personas de la organización: mientras se realizan tareas en una zona determinada de la instalación, cada semana los trabajadores sacan fotografías de algo relacionado con el riesgo a analizar y se trabaja de forma conjunta la solución con los mandos.



Fomentar la participación de los trabajadores en la detección de riesgos fomenta el liderazgo y participación a todos los niveles.

Una vez generada una solución, se coloca en el tablón de anuncios la fotografía del antes y el después. De esta manera los trabajadores pueden ver la evolución de la acción.



Fuente: ICT-Foxy



Si quieres saber más de esta iniciativa no dudes en leer el siguiente [artículo](#) y escuchar el siguiente [podcast](#).

## Un día en la vida de un líder



### Buenas prácticas. Moviendo con el liderazgo

Francisco, tras cambiar de empresa, empieza un nuevo día en la fábrica. Viene de organizaciones donde la seguridad era un valor indispensable y está deseando ver cómo es en esta.

Nada más entrar en la instalación observa distintos comportamientos que le dejan preocupado: el tener accidentes es considerado normal, la dirección piensa que todo lo que tiene que ver con prevención sólo es burocracia, y observa que en el día a día existen deficiencias graves, tanto a nivel de equipos como organizativos.

A partir de ese momento decide tomar cartas en el asunto para mejorar la cultura de seguridad y salud.

Para poder conocer cuál es la situación real de los trabajos más allá de su primera impresión, decide establecer reuniones a todos los niveles.

Todos los días procede a reunirse con su equipo antes del comienzo de los trabajos y al acabar los mismos. El primer punto de dichas reuniones es la seguridad, enfocada a lo que se ha hecho bien y a aquellas acciones que deben mejorarse.

Asimismo, decide empezar a hacer paseos por la instalación en los cuales dialoga con los trabajadores, felicitándoles por las cosas buenas realizadas y alcanzando el compromiso en aquellos campos donde son necesarios mejoras.

Poco a poco las mejoras que realiza hacen que su zona sea la más segura y productiva, siendo replicados por muchos de sus compañeros.

A causa de sus acciones consigue convencer a la dirección de comenzar a evolucionar la cultura dentro la organización.

- Se decide crear unos principios de seguridad que son distribuidos a toda la organización. Con objeto de mejorar su conocimiento, cada vez que se incorpora una persona nueva, el director de la instalación los acogía en un desayuno informal, lo que favorecía que los asimilaban de mejor forma y tenían un mayor impacto.
- Todas las reuniones comienzan hablando de seguridad.
- Las observaciones de seguridad que había empezado a usar se instauran por todos los mandos de la organización, realizándose visitas diarias con ese enfoque.
- Una vez al mes el director de la instalación junto a los directores de las distintas zonas realizaba paseos de seguridad con objeto de mejorar la comunicación de los trabajadores.
- Se empezaron a realizar reuniones en cascada (MLM), a las cuales el Directo asistía de vez en cuando para analizar las propuestas realizadas.
- Asimismo, se deciden a implantar premios dentro de la organización con objeto de reconocer las buenas prácticas en seguridad de los empleados.

Poco a poco los resultados fueron palpables gracias a la implantación de estas acciones.



### Buenas prácticas. Creciendo en liderazgo

Paco acaba de incorporarse con su amigo Francisco a su nueva empresa. Nada más empezar ya nota que las cosas no van a ser similares a su anterior compañía. Todo está muy desordenado y se observan múltiples zonas sin proteger. Aparte observa que los procedimientos son obsoletos. Tiene claro como trabajador que no quiere que le pase nada malo a sus compañeros.

Lo primero que decide hacer es hablar con sus compañeros, indicándoles los puntos fuertes y haciéndoles reflexionar sobre las oportunidades de mejora. Al principio les cuesta, pero poco a poco todos comienzan a tomar mayor conciencia sobre las situaciones de riesgo. Las observaciones de seguridad empiezan a dar sus frutos.

Con objeto de mejorar los procedimientos de seguridad, deciden hacer el trabajo de forma distinta:

- Antes de realizar un trabajo, anotan en un cuaderno cuales son los pasos a seguir y las posibles barreras o problemas que pueden encontrar.
- Al finalizar el trabajo, todas las personas que han participado en el mismo, analizan que ha salido bien y que ha salido mal.

Tras varios días realizando esas tareas entre Paco y sus compañeras, deciden hacérselo llegar a su mando para que sirvan de base para mejorar las normas existentes.

Para seguir incrementado más la concienciación deciden realizar gymkanas de detección de riesgos con trabajadores de otras áreas. Asimismo, con objeto de integrar la seguridad en todos los ámbitos proponen hacer dichas gymkanas una vez al trimestre con familiares de los trabajadores, para que así también conozcan el entorno de los trabajadores.

La implantación de dichas gymkanas se convierte en un éxito inmediato, permitiendo reducir los riesgos en las instalaciones. Asimismo, las familias empiezan a interesarse más por el trabajo de los trabajadores, preguntándoles por la corrección de las deficiencias que vieron.

Para facilitar la labor de la transmisión de los aprendizajes deciden que, en aquellas zonas donde se han subsanado riesgos, poner una ficha de LUP (Lección de un punto) con foto de la situación original y de la subsanada, indicando en la misma: "propuesta de mejora realizada por la familia de ...".

Gracias a dicha acción, la cultura y el liderazgo comienzan a mejorar.



El liderazgo en seguridad y salud debe mostrarse en cada uno de nosotros.

# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Verificando el liderazgo

En los apartados anteriores hemos visto distintas herramientas que nos van a permitir mejorar el liderazgo de forma que permee a todos los niveles de la organización.

Si queremos que dicho liderazgo sea continuo en el tiempo, deberemos establecer los mecanismos adecuados para verificar el avance de este y la idoneidad de las acciones desarrolladas.

Por ello, es fundamental establecer indicadores que nos permitan analizar, en nuestro día a día, las mejoras desarrolladas de cara a afianzar dicho liderazgo en todos los niveles de la organización.

A la hora de definir dichos indicadores, debemos recordar que existen dos tipos de indicadores:

- Indicadores **reactivos o lagging**, que son aquellos que se refieren a eventos ya ocurridos, o que están ocurriendo en este momento. Ejemplos de estos tipos de indicadores son el número de accidentes ocurridos, índice de frecuencia, ...
- Indicadores **proactivos o leading** o de mejora. Son aquellos que nos van a ayudar a predecir algún patrón de comportamiento en nuestro proceso. Ejemplos de estos indicadores son el número de propuestas de mejora realizadas, porcentaje de acciones cerradas en plazo, ...



Debemos establecer los mecanismos adecuados para medir el liderazgo en seguridad y salud de forma efectiva.

Si queremos que el liderazgo en seguridad y salud sea efectivo y enfocado hacia una evolución cultural de la organización, los mismos deberán estar incluidos en el cuadro de mando de la organización y ser desplegados en todos los niveles.



Uno de los puntos clave del liderazgo es que los indicadores de seguridad y salud lleguen a todos los niveles.





### Buenas prácticas. Verificando el liderazgo

Una forma sencilla de medir el liderazgo es utilizar listas de comprobación que hagan preguntas referentes al liderazgo.

Como muestra, te ponemos un ejemplo de uno perteneciente a la guía de [Liderazgo en la Gestión de la prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo](#) de la [EU-OSHA](#). El objetivo es que las respuestas de las personas que forman la organización sean la mayor parte D o C.

	A	B	C	D
<b>Liderazgo</b>				
<b>Liderazgo</b>	Nadie demuestra liderazgo en materia de prevención porque se supone que todas las personas conocen su importancia por sí mismas.	El experto en SST de la empresa demuestra liderazgo en materia de prevención. Lleva a la práctica la política al respecto predicando con el ejemplo.	La dirección demuestra liderazgo en materia de prevención. Este aspecto se menciona claramente en la declaración de política.	La dirección profica con el ejemplo y demuestra liderazgo en materia de prevención.
<b>Responsabilidad</b>	Ningún miembro de la organización asume responsabilidades explícitas en materia de salud y seguridad.	La responsabilidad en materia de salud y seguridad se delega en el experto en SST de la empresa.	El experto en SST de la empresa es, junto con los directivos, responsable de la política de salud y seguridad.	Los directivos son responsables de la aplicación de la política de salud y seguridad.
<b>Dirección</b>	Las cuestiones de salud y seguridad no se debaten casi nunca en las reuniones de la dirección o del Consejo, y no constituyen criterios para la evaluación de la actuación de los directivos.	Las cuestiones de salud y seguridad solo se debaten en las reuniones de la dirección o del Consejo después de un accidente grave, y en estos casos sí constituyen criterios para la evaluación de la actuación de los directivos.	Las cuestiones de salud y seguridad son un punto fijo en el orden del día de las reuniones de la dirección o del Consejo, y se llevan a cabo debates sobre esta materia en caso necesario. Forman parte de los criterios para la evaluación de la actuación de los directivos.	Las cuestiones de salud y seguridad son un punto fijo en el orden del día de las reuniones de la dirección o del Consejo, incluidos su seguimiento y su comunicación. Constituyen un criterio fundamental para la evaluación de la actuación de los directivos.

# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Verificando los objetivos



### Buenas prácticas. Cuadro de mando ANAV

La Asociación Nuclear Ascó-Vandellós II, A.I.E. ([ANAV](#)) es una Agrupación de Interés Económico que opera tres grupos de producción eléctrica nuclear con una potencia de más de 1.000 MWe cada uno.

ANAV trabaja, tal como indican su Misión y su Visión, con el compromiso de operar las centrales nucleares de Ascó y Vandellós II de forma segura, fiable, respetuosa con el medio ambiente y garantizando a largo plazo la producción de energía eléctrica. Con el propósito de ser una empresa en la que las personas se sientan a gusto, se respire seguridad y el afán de mejora y la planificación de las actividades den su fruto en el producto final.

Muestra de su avanzada cultura de seguridad y salud es el sistema de cuadro de mando y seguimiento de indicadores que tiene, sustentado en un índice de valoración global (IVG), en el cual se tienen en cuenta:

- Los accidentes ocurridos (IAcc).
- Las desviaciones y actos inseguros (IDes).
- La excelencia en la gestión (ISer)

Para el cálculo, se otorga una mayor importancia a las desviaciones y actos inseguros (indicador proactivo) que a la accidentabilidad.

$$IVG = (IAcc * 0,4) + (IDes * 0,5) + (ISer * 0,1)$$

En base a los datos de dicho índice, se establecen los planes de mejora de las distintas unidades organizativas y de cada empresa de servicios, tutelados por los responsables de cada unidad.

Unidad Organizativa	2015	2014	2013	Empresa	23RAE	24RAE	22RAE	23RAI	21RAE	22RAI
U01	1,65	1,87	2,12	Empresa 1	0,48					
U02	0,99	0,93	1,01	Empresa 2	0,07					
U03	0,83	2,17	0,35	Empresa 3	0,96	0,77	0,43	0,89	0,74	0,49
U04	0,81	1,55	0,36	Empresa 4	0,72	0,15				
U05	0,71	0,59	0,58	Empresa 5	0,41	0,17	0,04	0,33	0,40	0,17
U06	0,38	0,81	0,54	Empresa 6	0,41	0,03	0,01	0,46	0,47	0,82
U07	0,24	0,38	0,55	Empresa 7	0,39	0,33	0,21	0,63	0,79	0,81
U08	0,23	0,43	0,61	Empresa 8	0,38	0,06	0,41	0,70	0,24	0,61
U09	0,18	0,31	0,35	Empresa 9	0,36	0,69	0,39	1,10	0,57	0,77
U010	0,15	0,41	0,47	Empresa 10	0,22	0,11	0,19	0,58	0,50	0,44
				Empresa 11	0,19	0,10	0,19	0,22	0,10	0,10
				Empresa 12	0,19	0,10	0,19	0,17	0,11	0,45
				Empresa 13	0,18	0,25	0,29	0,31	0,39	0,46
				Empresa 14	0,17	0,16	0,16	0,16	0,17	0,47
				Empresa 15	0,16	0,21	0,16	0,21	0,33	0,48
				Empresa 16	0,15	0,15	0,58	0,28	0,23	0,21
				Empresa 17	0,12	0,21	0,47	0,45	0,26	0,10
				Empresa 18	0,11	0,10	0,10	0,11	0,32	0,17
				Empresa 19	0,09	0,21	0,22	0,26	0,51	0,16
				Empresa 20	0,09	0,10	0,44	0,09	0,10	0,07
				Empresa 21	0,09	0,11	0,05	0,28	0,19	0,39
				Empresa 22	0,08	0,16	0,16	0,23	0,12	0,13
				Empresa 23	0,05	0,29	0,31	0,28	0,46	0,48
				Empresa 24	0,05	0,08	0,11	0,17	0,22	0,20
				Empresa 25	0,03	0,08	0,08	0,11	0,12	0,32
				Empresa 26	0,03	0,08	0,08	0,11	0,12	0,32

Los resultados anuales son presentados cada año en el Comité de Dirección de las Centrales y se han incluido dentro del Monitor de Gestión de las Centrales donde se hace un seguimiento semestral para poder atajar a tiempo desviaciones severas.



Si quieres saber más sobre ANAV y su visión en seguridad no dudes en consultar el siguiente [documento](#).



Compromiso visible, disciplina operativa, comunicación efectiva y garantizar la participación son cualidades que debe tener un buen líder en seguridad y salud.



El **Compromiso Visible** lleva asociado que la persona interiorice la seguridad y salud como un valor intrínseco, y como tal lo muestre en todas las acciones que desarrolla.



La coherencia de las acciones desarrolladas es una pieza clave para un liderazgo efectivo.



Los principios y valores son aquellos puntos irrenunciables que van a mostrar nuestro enfoque a la hora de hacer seguridad y salud.



La disciplina operativa consiste en el cumplimiento estricto de las normas con objeto de reducir los comportamientos inseguros y las desviaciones en materia de seguridad.



Una comunicación eficaz permite crear, generar y fomentar la cultura preventiva.



Como líder en seguridad y salud recuerda que la comunicación es tanto verbal como no verbal. **Todas las acciones que realizas marcarán tu liderazgo.**



La participación de los trabajadores en el diseño, implantación y seguimiento de las acciones de seguridad y salud es una pieza clave del liderazgo de las organizaciones.



Es fundamental dar retroalimentación de las sugerencias recibidas, indicando aquellas que se han tenido en cuenta y las que se han desechado, indicando el motivo.



# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Afianzando el conocimiento



Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anterior se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

- 1. Entendemos por compromiso visible en liderazgo en seguridad y salud:**
  - a. Quebrantar las normas cuando nadie nos ve.
  - b. Tener la seguridad en el centro en todas las acciones que desarrollamos.
  - c. Decidir cuándo se aplica la seguridad y salud.
  - d. Ninguna de las anteriores.
- 2. Los principios y valores...**
  - a. No tienen que ver con la seguridad y salud.
  - b. Sólo aplican de cara a la estrategia de la organización.
  - c. Son aquellos puntos irrenunciables que van a mostrar nuestro enfoque a la hora de hacer seguridad y salud.
  - d. No se deben trasladar a los trabajadores.
- 3. La disciplina operativa está relacionada con...**
  - a. El cumplimiento estricto de las normas.
  - b. Está relacionado con los criterios de cultura justa.
  - c. Es una base fundamental del liderazgo en seguridad y salud.
  - d. Todas las anteriores.
- 4. Son ejemplos de buenas prácticas en comunicación preventiva:**
  - a. Reuniones de seguridad y salud.
  - b. Safety Corners.
  - c. Formación en liderazgo en seguridad y salud.
  - d. Todas las anteriores.

**5. La participación de los trabajadores:**

- a. Es una pieza clave para fomentar el liderazgo en seguridad y salud a todos los niveles.
- b. No es importante de cara al liderazgo.
- c. Debe ser esporádico y muy regulado.
- d. Todas las anteriores.



1- b-2-c-3-d-4-d-5-a

1-2 Correctas. Por favor, revisa los conceptos de la guía  
3-4 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos  
5 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía



## Buenas prácticas. Aprendiendo de los mejores

No dudes en consultar el resto de nuestras guías donde se muestran otras buenas prácticas en cultura preventiva.

		Cultura	Liderazgo	Ergolean	Accidentes
<b>Diagnóstico</b>	Entrevistas	x			x
	Escalera de Parker	x			
	IWH-OPM	x			
	Liderazgo				
	Nosacq-50	x	x		
	Visión Zero		x		x
<b>Compromiso dirección y mandos</b>	Principios y Valores	x	x		x
	Líneas rojas		x		
	Sesión compromiso	x			
	Equipo de liderazgo	x			
	Comienza hablando de seguridad		x		
	Observaciones de seguridad		x		
	Reuniones de seguridad / MLM / Grupos de mejora	x	x	x	
	Safety / Gemba Walks	x	x	x	
	Vive mi vida		x		
<b>Movilizando e implicando a las personas</b>	¿Qué es para ti la seguridad?	x			
	Círculo de oro	x			
	Empleado del mes / programa de reconocimiento		x	x	

# Buenas prácticas para un liderazgo efectivo

## Afianzando el conocimiento



### Buenas prácticas. Aprendiendo de los mejores

No dudes en consultar el resto de nuestras guías donde se muestran otras buenas prácticas en cultura preventiva.

		Cultura	Liderazgo	Ergolean	Accidentes
Movilizando e implicando a las personas	Formación liderazgo	x	x		
	Retroalimentación positiva		x		
	Programa embajadores		x		
Fomentando el aprendizaje	Buzones sugerencias		x		
	Lecciones aprendidas / LUP	x		x	x
	Reportaje fotográfico		x		
	Safety Corners / Comunicación visual		x	x	
	Tarjetas riesgo	x			
	Town Hall Meeting	x			
Midiendo el avance	Auditorias conocimiento preventivo	x			
	Cuadro de mando / Monitorización indicadores	x	x	x	



Liderazgo en Seguridad. Prácticas industriales  
ICSI. Institut our une culture de securité industrielle. 2011

[Enlace](#)



Liderar desde la Seguridad y Salud  
Fremap, 2016

[Enlace](#)

LIDERAZGO COMO ASPECTO CLAVE  
PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS  
EN EL SECTOR LOGÍSTICO Y TRANSPORTE

Liderazgo como aspecto clave para la prevención de riesgos  
en el sector logístico y transporte



Comunidad de Madrid, 2019

[Enlace](#)

A Practical Guide to Safety Leadership

A practical guide to Safety Leadership



Austalian Government, 2008

[Enlace](#)



Liderazgo en la Gestión de la prevención en materia de  
seguridad y salud en el trabajo. Una guía práctica  
Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.  
2012

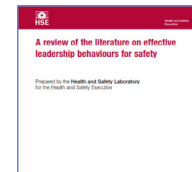
[Enlace](#)



Liderazgo y prevención de riesgos laborales

IRSSST Comunidad de Madrid. Marzo 2019

[Enlace](#)



A review of the literatura of effective leadership behaviours for  
safety.HSE, 2012

[Enlace](#)



Shaping safety culture through safety leadership

OGP- 2013

[Enlace](#)

## AULA DE PREVENCIÓN

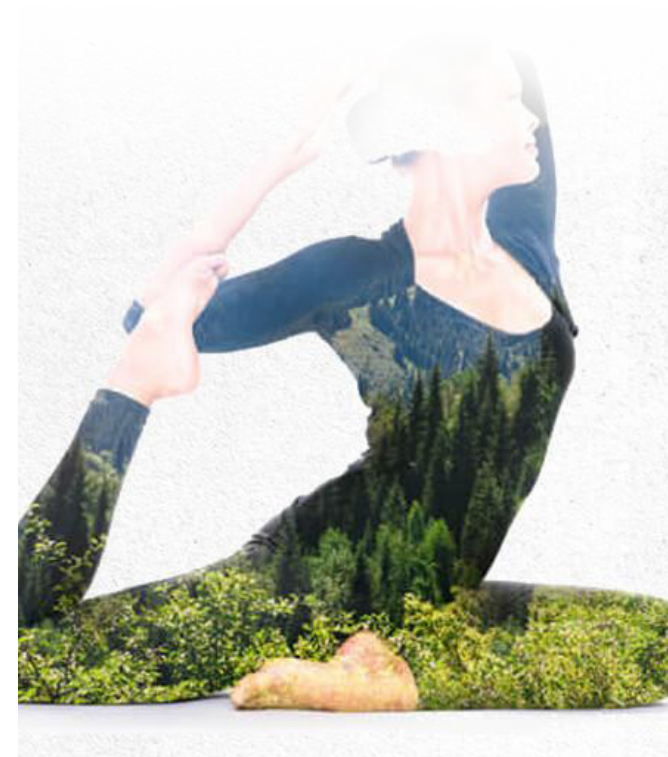
La educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo, ¿porqué no tu empresa? Ponemos a tu alcance nuevos canales de sensibilización con nuestra [plataforma online](#).

## RINCÓN DE LA SALUD

En nuestro portal web '[El rincón de la Salud](#)' encontrarás, de forma totalmente gratuita, los recursos necesarios para fomentar entornos laborales saludables en tu empresa, con noticias de actualidad, publicaciones e infografías.

## PREVIENE

Lugar de encuentro. Nuestro [portal web](#) dedicado a la prevención de riesgos laborales y desarrollo de cultura de la salud donde podrás encontrar material divulgativo con contenido actualizado, ameno y especializado.



**Edita:**

Fraternidad Muprespa, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, 275.

**Certificados:** <https://www.fraternidad.com/es-ES/calidad-ISO-9001>

**Guía desarrollada y diseñada por:**

PrevenControl

**ISBN:** 978-84-09-23177-5

**Guía de buenas prácticas preventivas nº1**

# Buenas prácticas en Liderazgo en Seguridad y Salud

