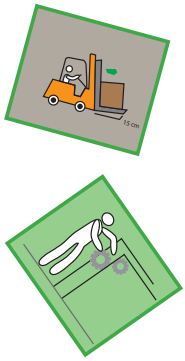
PREVENCIÓN, LA MEJOR INVERSIÓN

EL PAPEL DEL MANDO INTERMEDIO



Este es un cuento sobre "Gente" llamada "Todos", "Alguien", "Nadie" y "Cualquiera". Una vez había que hacer un trabajo importante y "Todos" estaban seguros de que "Alguien" lo iba a hacer. "Cualquiera" lo podría haber hecho, pero "Nadie" lo hizo. "Alguien" se enojó sobre esto, porque era el trabajo de "Todos". Cada uno pensó que "Cualquiera" lo podía hacer, pero "Nadie" se enteró que "Todos" no lo iban a hacer y "Todos" culparon a "Alguien" cuando "Nadie" hizo lo que "Cualquiera" podría haber, hecho".

Anónimo

AS-0038/2015
AS-0037/2015

Con la financiación de:

FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

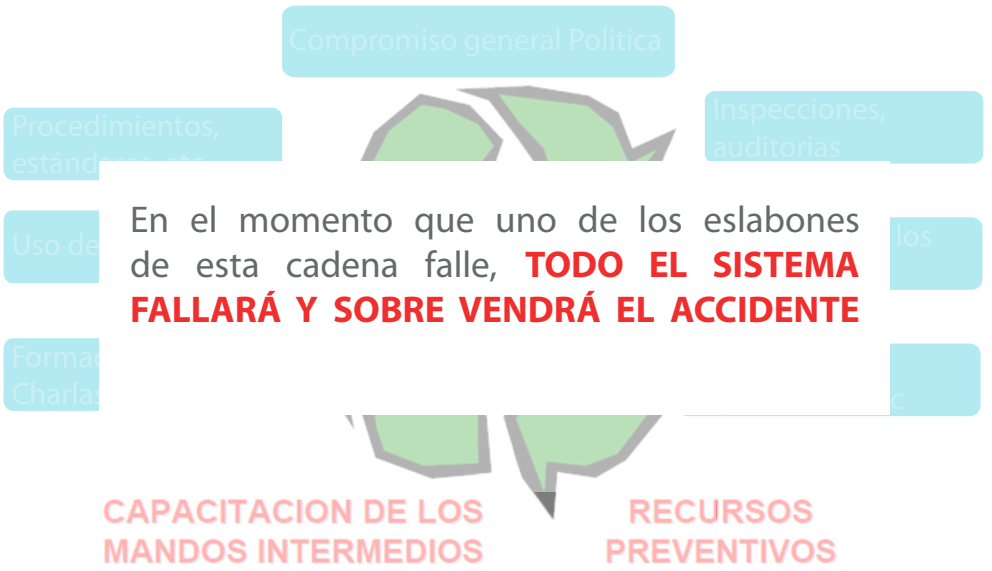
UGT FICA Industria, Construcción y Agro

Prevención de Riesgos Laborales como **SISTEMA DE GESTIÓN**

La Seguridad de cada trabajador en una empresa es como una cadena conformada por numerosos eslabones, en la que cada uno de estos eslabones representa a cada una de las actividades y elementos que debemos realizar correctamente

El cambio desde una actitud reactiva ante los accidentes a una actitud proactiva (es decir, preventiva), debe comenzar por la Dirección, quien a su vez deberá transmitirla a través de la línea organizativa, pasando por los mandos intermedios y, finalmente, a los trabajadores.

PREVENCIÓN, LA MEJOR INVERSIÓN



En el momento que uno de los eslabones de esta cadena falle, **TODO EL SISTEMA FALLARÁ Y SOBRE VENDRÁ EL ACCIDENTE**

El mando intermedio
SUPERVISOR DE SEGURIDAD

Una de las tareas principales de los **mandos intermedios** en materia de prevención de riesgos laborales es velar, en todos los sentidos y con todos los medios a su alcance, por sus subordinados:

· Porque es quien conoce mejor el trabajo que dirige.
· Es quien mejor conoce el comportamiento de cada uno de sus trabajadores.

Es importante que se asegure de que los trabajadores que forman parte de su equipo conocen sus responsabilidades en materia de

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

OBLIGACIONES ⟷ **DERECHOS**

↓

RESPONSABILIDADES

¿Saber aceptar la responsabilidad?

Es indudable que un mando intermedio tiene que controlar todo aquello que haga el personal a su cargo, todo lo que se haga dentro del radio de trabajo de su equipo, y los materiales y equipos que utilicen los trabajadores a su cargo.

BOTAS MÁSCARA GUANTES CASCOS GAFAS

Por ejemplo: ocurre un incidente porque el trabajador no había seguido mis instrucciones:

Yo dí las instrucciones...

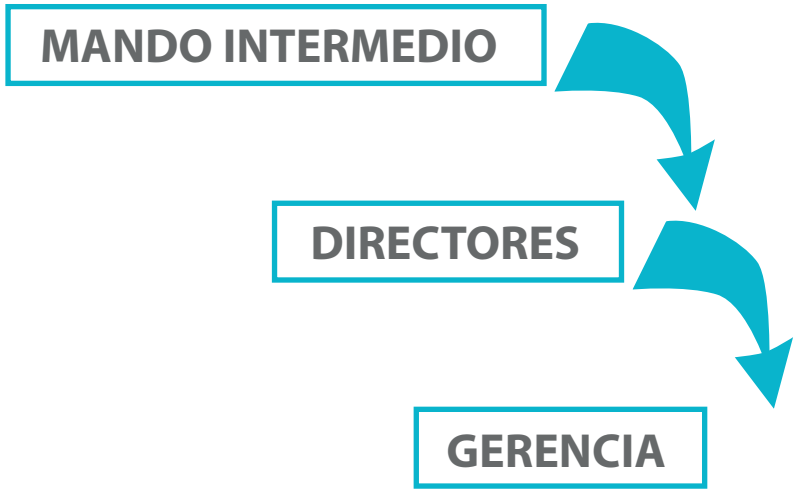
¡Pero no aseguré de que se estaban cumpliendo!

Significado de dar instrucciones

Dar instrucciones es sólo el primer paso; este primer paso no significa nada a menos que **el mando intermedio** se cerciore de que la gente a su cargo está realizando el trabajo encuadrándose en normas y procedimientos de seguridad tal y como el mando intermedio lo ha explicado.

· **Este incidente le costará dinero a la empresa,** sin mencionar el sufrimiento del operario.

RESPONSABILIDAD



¿Quién es el mando intermedio?

La gestión del personal exige al mando intermedio el conocimiento y dominio de varias materias.

· Un Mando Intermedio en una persona que tiene capacidad de dirigir, evaluar, tomar decisiones, saber escuchar, saber controlar y saber administrar su equipo.

· Además, debe fundamentalmente conocer:

Su trabajo.
Sus trabajadores.
SUS RIESGOS.

Ser gestor de personal no es tarea fácil y se deben tener presentes varias premisas:

· **No puede ser un frio emisor de órdenes.**
· **Su conducta y actitud personal es el espejo en el que se miran sus trabajadores.**
· **Su justicia y honestidad estarán a prueba todo el tiempo.**
· **Deberá reconocer errores y aceptar que no es el dueño de la verdad.**
· **El uso del poder por el poder desarrollará el imperio del temor.**

Integración de la Prevención
LA FIGURA DEL MANDO INTERMEDIO

Cada **empresa** debe establecer una serie de funciones en materia preventiva a todos los niveles jerárquicos; ya que para mantener unas condiciones adecuadas y evitar daños a la salud, hay que hacer partícipe a todo el personal de la organización.

DIRECCIÓN - GERENTES - DIRECTORES DE ÁREAS

MANDOS INTERMEDIOS

TRABAJADORES

Cada **participante** en la integración de la prevención desempeña un papel, asumiendo unas competencias y responsabilidades preventivas que permitirán la mejora de las condiciones del trabajo y del entorno laboral.

Desde el punto de vista funcional el mando intermedio se convierte en el punto de conexión entre el nivel estratégico y el nivel operativo, cuya misión consiste en transmitir al personal de ejecución las decisiones de la dirección .

Además, los mandos realizan dos funciones específicas fundamentales: la vigilancia y el control inmediato de la actividad laboral, tanto de los trabajadores a sus órdenes como de la calidad de la producción, los métodos de trabajo o la conservación de materiales.

En base a estas funciones generales atribuidas, se les demandan las medidas que, en este sentido, se precisan en materia de prevención, como la vigilancia y el control sobre el uso de los dispositivos de protección individual, el buen funcionamiento de los medios de protección colectiva y la dirección de una línea de trabajo mediante la impartición de órdenes concretas en cada supuesto particular.

En este sentido, los mandos intermedios son piezas clave para garantizar el cumplimiento de la normativa en materia preventiva, debido a que están en contacto directo con los trabajadores. El mando intermedio se convierte en un eslabon fundamental en la estructura organizativa de la empresa, ya que **PLANIFICA, EJECUTA Y CONTROLA A SU EQUIPO DE TRABAJO.**

¿Cómo se puede definir un buen Mando Intermedio?

· Es aquel que se hace cargo de los hombres, de los materiales y de los equipos de un determinado departamento (o de un cierto grupo), y

· Obtiene la cantidad y calidad de trabajo que se requiere eficiencia y minimizando costos.

· Es el individuo que dice a su personal lo que deben hacer y como hacerlo, y que después verifica de que lo realicen en forma correcta.

¿Qué características debe tener una persona para ser un buen Mando Intermedio?

· Conocimiento del trabajo.

· Sentido común.

· Habilidad para dar instrucciones con claridad.

· Habilidad para supervisar correctamente.

· Saber guiar, Lealtad.

· Voluntad de dar buen ejemplo.

· Saber aceptar responsabilidades, dentro de las funciones asignadas.

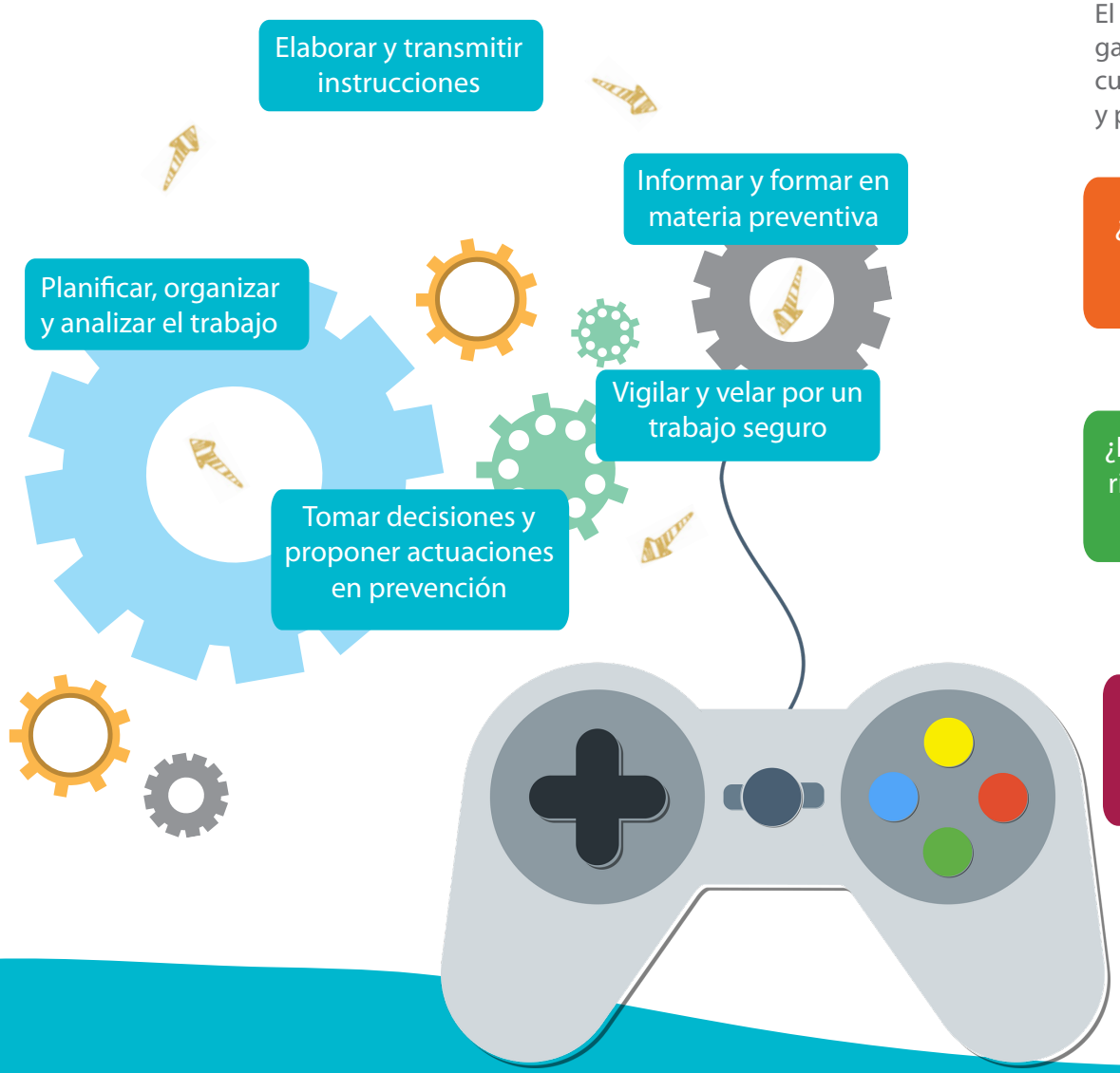
· Sinceridad, Inspirar Confianza.

¿Cómo conseguir la implicación del equipo?

El hecho de escuchar y conversar con todas las partes integrantes de la organización permite percibir el origen de posibles desentendimientos y encontrar formas para solventarlos.

Funciones
MANDO INTERMEDIO

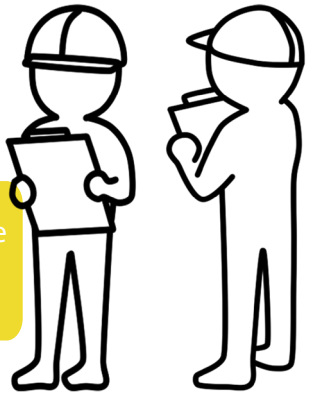
Por ello, el mando intermedio debe asumir una serie de funciones a desempeñar en relación con la prevención de riesgos laborales:



Funciones
MANDO INTERMEDIO

1. Planificar, organizar y analizar el trabajo

El mando intermedio debe recordar que es de su responsabilidad el planificar y organizar las actividades de su área de trabajo y por ello debe tener bajo control todo cuanto ocurre con su personal, equipos y materiales, así como analizar los procesos y procedimientos constantemente.



¿Los equipos cumplen con la legislación de seguridad?

¿Son suficientes las medidas de protección?

¿Los trabajadores conocen los riesgos y medidas a aplicar de cada proceso?

¿Se ha realizado algún cambio en las tareas y se ha comunicado a los trabajadores?

¿Se dispone de los epi's necesarios en cada tarea?

¿Se conoce la forma de actuar en caso de emergencia?

2. Elaborar y transmitir instrucciones

El mando intermedio debe participar en el proceso de elaboración de instrucciones o procesos de trabajo ya que es el que mejor conoce las tareas que se realizan en su área y los riesgos potenciales:

¿Qué equipos de trabajo se utilizan?

¿Qué tipo de productos químicos se manejan?

¿Se manipulan cargas? ¿De qué peso?

¿Se adoptan posturas forzadas? ¿Movimientos repetitivos?

¿Se utilizan medios auxiliares? Escaleras, andamios, carretillas…

¿Se ha producido algún accidente en esa tarea? ¿Causa?

El mando intermedio tiene trato directo con los trabajadores, por lo que será el encargado de transmitir las instrucciones y las medidas preventivas para ejecutar el trabajo. Instrucciones relativas a:

Manejo de equipos de trabajo

Manipulación de productos químicos

Trabajos en altura

Almacenamiento

Trabajo en atmósferas explosivas

Trabajo en espacios confinados

Coordinación con otras empresas

3. Informar y formar en materia preventiva

Dar las indicaciones necesarias para el correcto

INFORMAR a sus trabajadores acerca de los riesgos existentes en los lugares de trabajo y de las medidas de prevención y de protección que se han de adoptar.

El mando intermedio se debe cerciorar de que la gente a su cargo está realizando el trabajo encuadrándose en normas y procedimientos de seguridad tal y como el mando intermedio lo ha explicado. Es decir, tiene que comprobar que la información y formación recibida se ha entendido y se aplica en todas las tareas.

4. Vigilar y velar por un trabajo seguro

Es imprescindible que el mando intermedio supervise las tareas que se ejecutan en su area. Esto permite comprobar que se realizan de forma segura, así como solucionar posibles situaciones críticas que puedan dar lugar a accidentes.

VER Y OBSERVAR es buena herramienta para prevenir acciones inseguras, siempre que se **VEA Y OBSERVE** correctamente.

La **"observación"** puede hacerse de manera informal cuando se detecte un aspecto mejorable, pero también es imprescindible que forme parte del sistema de gestión de los puestos de trabajo. Para ello, las observaciones han de estar debidamente programadas y organizadas.

Beneficios de la observación:

· Comprueba la efectividad de la información y formación recibida.

· Permite correcciones inmediatas.

· Permite verificar la eficiencia del trabajador y felicitarle por su cumplimiento.

· Permite identificar fuentes de pérdidas.

· Permite reducir daños a personas y equipos.

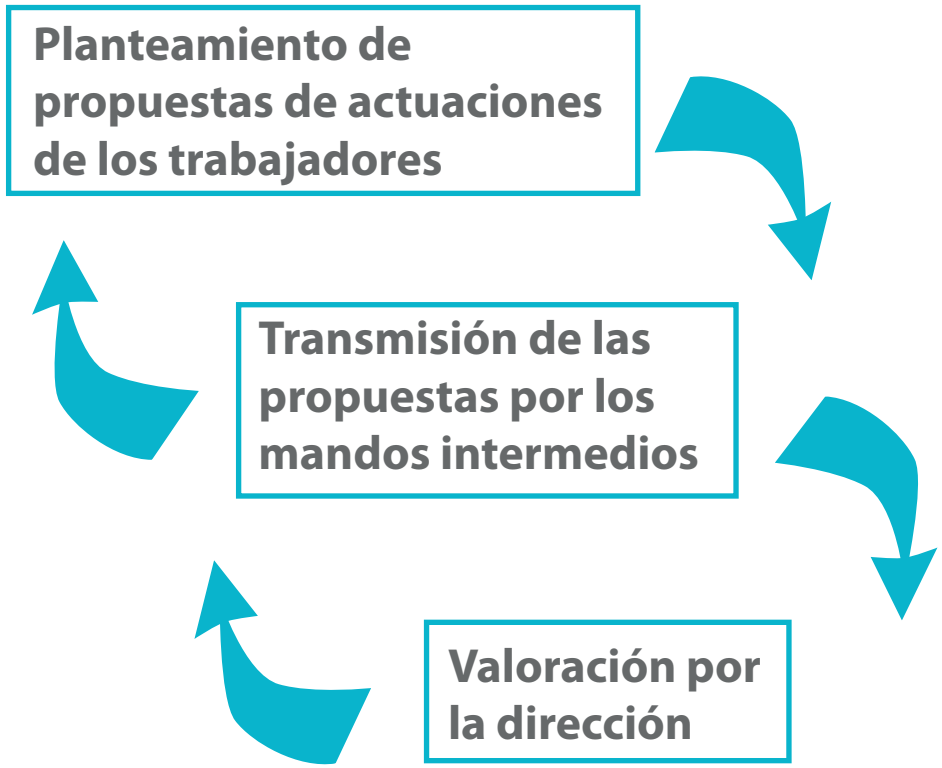
· Permite detectar necesidades de capacitación.

· Contribuye a desarrollar actitudes positivas en seguridad.

5. Tomar decisiones y proponer actuaciones en prevención

El mando intermedio debe decidir y solventar aspectos técnicos y metodológicos, basados en el conocimiento de su área y de los trabajadores a su cargo.

El mando intermedio deberá recoger y estructurar las propuestas de los trabajadores y transmitirlas a la dirección, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo.



¿Cómo puede el Mando Intermedio prevenir un accidente?

· Informando a sus trabajadores de los riesgos existentes en su lugar de trabajo.

· Preocupándose de que trabajen con equipos en buenas condiciones.

· Controlando y/o eliminando la presencia de riesgos potenciales para sus trabajadores.

· Asegurándose que sus trabajadores conocen realmente su trabajo.

· Reconociendo cuando un trabajo se realiza de forma segura y productiva.

· Dando instrucciones claras, completas , concisas y directas.

· Asegurándose que sus instrucciones han sido comprendidas.

· Supervisando para verificar el cumplimiento de las mismas.

El mando intermedio debe estar alerta durante todo el proceso productivo, ya que las condiciones de trabajo pueden cambiar de un puesto a otro y, por lo tanto, también se modifican los posibles riesgos laborales y es necesario implantar las nuevas medidas preventivas que queden reflejadas en la evaluación de riesgos.

UNA BUENA COMUNICACIÓN SIEMPRE SERÁ UN FACTOR IMPORTANTE PARA LOGRAR LA COLABORACIÓN DENTRO DE UN GRUPO DE TRABAJO.

El Mando Intermedio eficiente no necesariamente debe dar órdenes para la realización de una tarea.

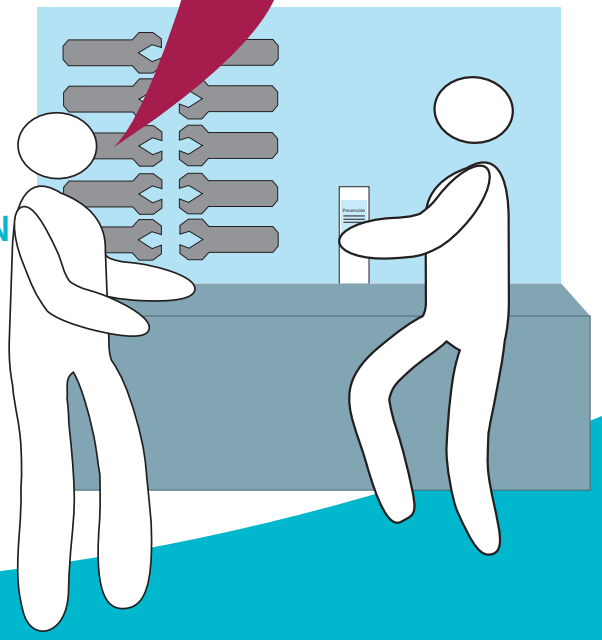
Lo ideal es que baste que solicite la ejecución de esa tarea para que se cumpla:

"voy a revisar con vosotros la metodología de trabajo porque creo que se pueden evitar algunas de las posturas forzadas que adoptamos"

La forma de realizar la solicitud es importante:

"creo que el almacenamiento de las herramientas no se está realizando de forma correcta; vamos a revisarlo para mejorarlo"

SE PUEDE CONSEGUIR MUCHA MÁS PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES SI SE LES PIDE SU COLABORACIÓN EN VEZ DE QUE SOLAMENTE OBEDEZCAN ORDENES.



Reconocer sus méritos motivará su colaboración.

Para formar un buen equipo de trabajo, un trato respetuoso, instrucciones claras y un sencillo **"gracias"** estimulará al trabajador para continuar realizando su labor con dedicación y eficiencia.

"gracias al esfuerzo de todos, en aplicar conductas seguras en la manipulación de cargas, este año hemos conseguido reducir las lesiones músculo-esqueléticas"

GRACIAS.

La estimulación positiva para los logros de cada trabajador originará una nueva predisposición favorable en la iniciativa del trabajador y en el cumplimiento de su trabajo.

"cuando tengáis alguna sugerencia de mejora en manejo de productos químicos, podéis contar conmigo y entre todos podremos mejorar las medidas actuales"

FEEDBACK.

Una de las mejores formas de obtener colaboración es explicar por qué se tiene que hacer un trabajo

"se ha detectado en las mediciones de ruido que ha aumentado respecto al año pasado en vuestra área, por lo que vamos a realizar una revisión exhaustiva para determinar las causas"

CUANDO LAS PERSONAS COMPRENDEN LA IMPORTANCIA DE LA TAREA, ESTÁN MÁS DISPUESTAS A EFECTUARLA: SE SENTIRÁN PARTE DE UN EQUIPO Y DESEARÁN AYUDAR PARA OBTENER RESULTADOS.

El papel conciliador del Mando Intermedio entra en la empresa y los requerimientos de los trabajadores

1. **Crear un clima de confianza,** transmitiendo que entiende las diferentes posiciones, tanto en situaciones de conflicto entre los trabajadores, como entre trabajadores y dirección. Siempre debe ayudar a buscar soluciones conjuntamente.

2. **Facilitar la comunicación,** escuchando a cada parte y determinando puntos de acuerdo.

3. **Aclarar percepciones,** atendiendo individualmente a cada parte, ya que cada uno puede tener una percepción diferente de la situación.

4. **Calmar posiciones extremas,** acercando a cada parte a un punto neutro.

5. **Ayudar a que las partes lleguen a propuestas definitivas,** generando alternativas de mutua aceptación.

El Mando Intermedio y la gestión preventiva

Los resultados obtenidos por los mandos intermedios dependerán de la forma de planificar, ejecutar y controlar a su equipo de trabajo.

Por ello, el mando intermedio debe conocer que para llevar a cabo la gestión preventiva, la empresa debe disponer de tres documentos básicos:

a **PLAN DE PREVENCIÓN**

b **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

c **PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA**

En este sentido, el mando intermedio debe estar formado e informado sobre las medidas que tiene que aplicar conforme a la Planificación de actividades preventivas, así como los plazos en los que debe realizarlas, para transmitirlo a su equipo y organizarlo, de forma que se ejecute con seguridad.

SEGÚN LEY 31/1995
FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Deben quedar reflejadas en el plan de prevención

1. Vigilar y controlar que se cumplen los procedimientos y medidas preventivas establecidos e incluirlos en las instrucciones que transmitan a los trabajadores que tienen a su cargo.

2. Informar a los trabajadores de los riesgos y de las medidas a adoptar, de los lugares de trabajo que ocupan y de los puestos de trabajo que desarrollan.

3. Comunicar los posibles riesgos o deficiencias observadas o la ineficiencia de las medidas previstas para su eliminación o control.

4. En caso de incorporación de trabajadores, asegurarse de que reciben la información, formación y medios de protección establecidos para el desarrollo de sus tareas.

5. Vigilar con especial atención aquellas situaciones peligrosas que puedan surgir (atasco de producto en las máquinas, mal funcionamiento de un equipo, resbalones o caídas accidentales, posibilidad de atrapamientos), bien sea en la realización de nuevas tareas bien en las ya existentes, para adoptar medidas correctoras inmediatas.

6. Investigar todos los daños a la salud ocurridos en su área de trabajo, de acuerdo con el procedimiento establecido.

7. Formar a los trabajadores para la correcta realización de las tareas que tengan asignadas y detectar las carencias al respecto.

8. Comunicar las sugerencias de mejora y las situaciones con riesgo potencial que propongan los trabajadores.

9. Fomentar entre sus colaboradores el desarrollo de una cultura preventiva acorde con la política fijada en el sistema de gestión de la prevención.

10. No asignar o permitir el desarrollo de actividades peligrosas (por ejemplo realizar trabajos en escaleras, uso de maquinaria de elevación de personas, trabajos en cabinas de lacado) a trabajadores que, aparentemente o por indicación de los mismos, muestren incapacidad manifiesta para desarrollarlas con los niveles de seguridad y salud requeridos, solicitando la intervención del área de vigilancia de la salud.

11. Colaborar de forma activa en las acciones preventivas que se desarrollen en su área de responsabilidad.

Responsabilidades EN PREVENCIÓN

El incumplimiento de la normativa en materia de prevención por parte de la empresa implica unas responsabilidades jurídicas que afectan a empresarios, y que pueden extenderse al personal de la organización.

Responsabilidad Administrativa

El principal sujeto responsable en materia preventiva es el empresario, sin que pueda exigirse a mandos intermedios.

Responsabilidad Civil

Cualquiera que cause daño a otro, tiene una responsabilidad civil de la que responder, subsanando el daño mediante compensaciones (Art. 1902 del Código Civil). Las pólizas de seguro de responsabilidad civil de las empresas pueden cubrir las acciones de los trabajadores, por lo que la póliza cubriría la posible responsabilidad del mando intermedio, en el ejercicio de sus funciones frente a un tercero que se viese perjudicado.

Responsabilidad Disciplinaria Laboral

El mando intermedio tiene unas responsabilidades preventivas que debe asumir. Cuando no cumple, el empresario puede actuar de forma disciplinaria contra dicho mando (Art. 58 estatuto de los Trabajadores).

Responsabilidad Penal

Delitos de riesgo: Sin llegar a producirse daño, pero se ha puesto en peligro la integridad de los trabajadores por omitir medidas de prevención.

La pena a que se enfrenta el empresario, mando intermedio o cualquier otro obligado legalmente a facilitar las medidas preventivas necesarias, es de prisión de 6 meses a 3 años y multa de 6 a 12 meses.

Delitos de resultado: Cuando se ha producido daño a los trabajadores

Las penas van desde 1 a 4 años de prisión por homicidio imprudente (Art. 142), de prisión de 3 meses a 12 años por delito de lesiones (art 147 a 150), o de multa de 1 a 2 meses por falta de imprudencia con resultado de muerte o lesiones (art 621).
En delitos por imprudencia profesional, además de las penas de prisión y multa pecunaria, se imponen penas de inhabilitación profesional.
¿A qué se enfrenta el empresario, mando intermedio o cualquier otro obligado legalmente al no facilitar las medidas preventivas necesarias? A una pena de prisión de 6 meses a 3 años y multa de 6 a 12 meses.

DEPÓSITO LEGAL: M-36278-2016

El Mando Intermedio es clave para **CULTURA PREVENTIVA**

MANDO INTERMEDIO

- **PLANIFICAR la seguridad y salud**
- **ORGANIZAR la seguridad y salud**
- **DIRIGIR la aplicación de la seguridad y salud**
- **SUPERVISAR Y VERIFICAR la seguridad y salud**

· Mejor motivar y premiar, que castigar.

· Alabanzas en público. Broncas en privado.

· Conseguir que los trabajadores se comprometan, haciendo que participen en la toma de decisiones y en la solución de problemas que hayan podido surgir en materia de prevención de riesgos laborales.

· Todos los días, al inicio de la jornada y planificar el trabajo. Existen buenas practicas, para dedicar los 5 primeros minutos a dar consignas en materia de seguridad y salud antes del comienzo de la jornada de trabajo.

· Proponer y marcar al equipo objetivos de seguridad, ambiciosos pero realistas y claramente especificados, en cuanto a tiempo, a cómo se logrará y a la metodología de evaluación de su cumplimiento.

· Demostrar su propio compromiso y cumplir lo pactado.

· Reaccionar con la rapidez y eficacia suficientes ante los problemas que puedan surgir en materia de prevención de riesgos laborales, especialmente en casos de emergencia.

El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de la entidad ejecutante y no refleja necesariamente la opinión de la FUNDACIÓN de prevención de riesgos laborales.