

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y LIDERAZGO

Cómo ejercer un buen liderazgo y no morir en el intento

VII PLAN DIRECTOR DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA COMUNIDAD DE MADRID (2025-2028)



Con la financiación
de la Comunidad de Madrid



**Comunidad
de Madrid**



comisiones obreras de Madrid

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y LIDERAZGO

Cómo ejercer un buen liderazgo y no morir en el intento

VII PLAN DIRECTOR DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA COMUNIDAD DE MADRID (2025-2028)



PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y LIDERAZGO

Cómo ejercer un buen liderazgo y no morir en el intento

Primera edición: Diciembre de 2025

Edita: CCOO de Madrid

Elabora: Secretaría de Salud Laboral de CCOO de Madrid

Colabora: Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid

Depósito Legal: M-27351-2025

VII Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid (2025-2028)

El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en la elaboración de este material en el marco del VII Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2025-2028 y no se hace responsable de los contenidos del mismo ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. El material elaborado recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
1. DE DÓNDE NACE ESTA GUÍA: INTENCIÓN Y PROPÓSITO	6
2. CONCRETANDO OBJETIVOS	10
3. CLARIFICANDO CONCEPTOS: DEFINICIÓN Y ESTILOS	16
4. EL LIDERAZGO CON C-ALMA: LIDERAR EN PREVENCIÓN SIN PERDER LA CALMA NI EL ALMA	26
5. SESGO DE GÉNERO EN LIDERAZGO	32
6. SOY DELEGADA, DELEGADO DE PREVENCIÓN, ¿POR DÓNDE EMPIEZO?	38
7. RECURSOS QUE TIENES COMO DELEGADO Y DELEGADA DE PREVENCIÓN	44
8. ESTOS SON TUS DERECHOS: FACULTADES Y COMPETENCIAS	48
9. EL DEBER DE SIGILO PROFESIONAL: UNA OBLIGACIÓN IMPORTANTE	52
10. ¿Y SI OCURRE UN ACCIDENTE O ENFERMEDAD PROFESIONAL EN EL CENTRO DE TRABAJO?	54
11. ¿CÓMO TE VES? EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN	58
12. HACER FUNCIONAR EL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD	66
13. ESTABLECER LAS REGLAS DEL JUEGO: EL PLAN DE PREVENCIÓN	70
14. CLAVES PARA TRIUNFAR Y NO DESESPERAR: TRABAJAR CON MÉTODO EJERCIENDO UN LIDERZGO CON C-ALMA	74
15. Y, POR ÚLTIMO, DENUNCIAR INCUMPLIMIENTOS	80
16. CÓMO EJERCER EN LA PRÁCTICA UN BUEN LIDERAZGO: ALGUNAS HERRAMIENTAS	84
17. UNA HISTORIA INSPIRADORA: MARCELINO CAMACHO, LÍDER INDISCUTIBLE DE LA CLASE TRABAJADORA	94



PRESENTACIÓN



Las personas trabajadoras son el activo fundamental en cualquier organización. Para que puedan aportar plenamente sus capacidades y encontrar sentido y valor a su labor, es necesario que desarrollen su actividad en un marco de libertad y autonomía. Y esto solo es posible en entornos laborales donde quienes dirigen sean personas con capacidad de liderazgo con competencia profesional, honestidad y transparencia, capaces de ejercer una gestión justa, democrática, responsable y visible.

Por su parte, las delegadas y los delegados de prevención al desempeñar un papel clave en la interlocución y la negociación necesitan, también, fortalecer su capacidad de liderazgo para desarrollar eficazmente su rol como representantes de la plantilla. De esta manera, podrán participar de forma activa en la construcción de entornos de trabajo saludables donde la seguridad y la salud de las personas trabajadoras sea su objetivo último.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) reconoce que la prevención de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo son una fuente de liderazgo, destacando la importancia de los términos liderazgo y participación como herramientas imprescindibles para alcanzar la excelencia en el ámbito empresarial.

Por ello, con esta publicación buscamos no solo que las delegadas y los delegados de prevención reconozcáis vuestro propio liderazgo, sino también que tengáis acceso a herramientas útiles para ejercer vuestra labor de forma eficaz, sostenible y transformadora. Además, queremos poner en valor esa labor esencial, muchas veces invisible, en la defensa diaria de los derechos laborales y en particular de la protección de la seguridad y la salud. Esta tarea implica compromiso, esfuerzo y dedicación, siendo clave para lograr entornos laborales más seguros, dignos y justos. Este documento quiere ser también un reconocimiento y agradecimiento hacia vosotras y vosotros.

Esta publicación se enmarca dentro de las actuaciones que desde CCOO de Madrid desarrollamos en el marco del VII Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid (2025-2028).

Carlos Giménez Caminero

Secretario de Salud Laboral de CCOO de Madrid



1. DE DÓNDE NACE ESTA GUÍA: INTENCIÓN Y PROPÓSITO



A día de hoy (casi) nadie se atrevería a cuestionar que Marcelino Camacho fue un gran líder sindical, un referente cuya estela sigue guiando a muchos trabajadores y trabajadoras. Junto a él han existido y existirán otros y otras líderes sindicales, la mayoría no serán tan visibles ni pasarán a la historia, pero sin esas personas, la historia sería otra.

La lucha obrera es cosa de todas las personas trabajadoras que nos unimos para un fin común, ese que ya lideró Marcelino: la defensa de los derechos laborales. Y cuando hablamos de derechos en el trabajo nos referimos, también, a los relativos a la seguridad y la salud.

Necesitamos mujeres y hombres líderes, vivos y actuales que nos guíen en este camino y es aquí donde ganan importancia los y las representantes de la clase trabajadora en las empresas, en general, y los delegados y delegadas de prevención, en particular.

Los delegados y delegadas de prevención, verdaderos líderes e indiscutibles lideresas en su lugar de trabajo desempeñan una labor clave, aunque muchas veces su lucha pase desapercibida fuera de su entorno inmediato. Es un liderazgo discreto, pero esencial en la defensa diaria de los derechos laborales, en la representación de sus compañeros y compañeras y en la interlocución con la dirección de la empresa. Es una tarea que implica cierto “riesgo”, altas dosis de compromiso, esfuerzo, dedicación, paciencia y perseverancia.

Sin embargo, cuando hablamos de liderazgo casi siempre nos vienen a la cabeza imágenes de personas con cierta notoriedad e impacto mediático, con mucha frecuencia hombres y la mayoría de las veces del entorno empresarial, político, social... Tanto es así que con frecuencia, ni siquiera los delegados y delegadas de prevención se autoperciben como un líder o una lideresa.

El documento que tienes delante tiene como objetivo dotar de instrumentos a los delegados y delegadas de prevención para que, no solo cambien su autopercepción y se consideren lo que en realidad son, verdaderos líderes y auténticas lideresas sino para ayudarles a desarrollar habilidades y estrategias que les sirvan para ejercer su liderazgo sin perder la C-ALMA.

Al mismo tiempo, nace de la voluntad decidida de **poner en valor el liderazgo ejercido por los delegados y las delegadas de prevención**. Para CCOO, sin su trabajo activo en el seno de las organizaciones, las condiciones de trabajo serían, sin duda, más precarias y la plantilla no tendría la fuerza necesaria para negociar, reivindicar y defender unas condiciones de trabajo seguras y dignas, protectoras y promotoras de un estado de salud, como el que se desprende del espíritu de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)¹, que aspira a conseguir un estado de

¹ Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
<https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>

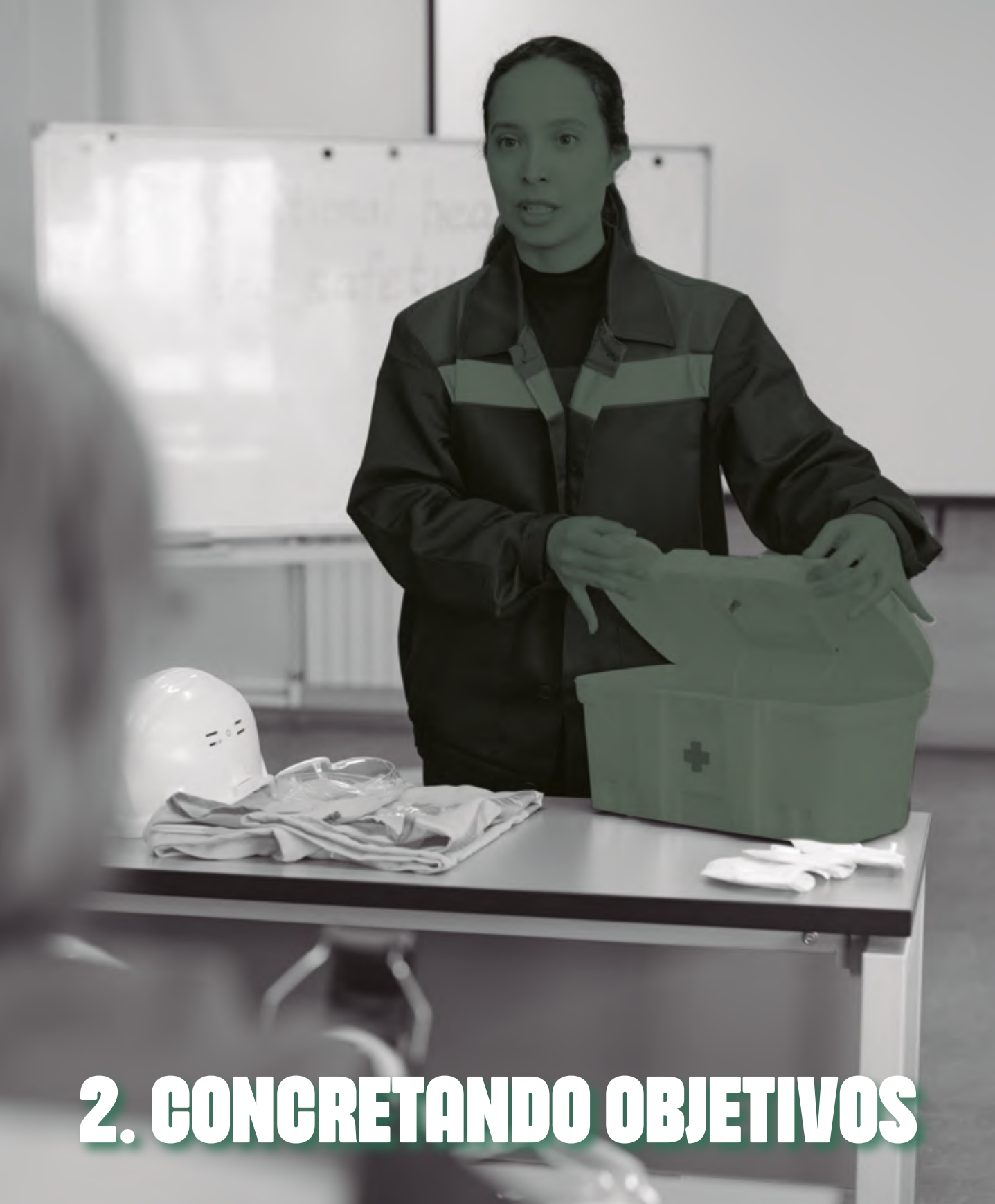
completo bienestar físico, mental y social. Conviene remarcar que el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano, sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social².

Así que podríamos resumir los objetivos de esta guía de la forma que desarrollamos a continuación...

² Constitución Española.

[https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)





2. CONCRETANDO OBJETIVOS



Los objetivos de esta guía son dos, fundamentalmente:

2.1. Cambiar la autopercepción de las delegadas y los delegados de prevención

En nuestra experiencia, las delegadas y los delegados de prevención no suelen considerarse a sí mismos como personas líderes pero, ¿por qué?. Las razones pueden ser varias, muchas de ellas relacionadas con la cultura organizativa, la percepción del rol y las dinámicas laborales

- **Concepción tradicional del término.** *“El diccionario de la RAE asimila la palabra líder a jefe o dirigente de una organización. También se suele asociar vulgarmente al que sobresale por sus actuaciones en un determinado ámbito político, cultural, social o deportivo. Durante mucho tiempo la concepción del liderazgo se ha centrado en las acciones de figuras históricas de relevancia al frente de organizaciones bien diversas”³. Y aunque la acepción del término ha cambiado a lo largo de los años, no deja de tener un impacto en la consideración de lo que es una persona líder y, por tanto, en la autopercepción como tal o no.*

- **Enfoque técnico y no de liderazgo.** Su rol está más asociado con el cumplimiento normativo en prevención de riesgos laborales que con la conducción de equipos o la toma de decisiones estratégicas. Esto los y las coloca en una posición más técnica que de liderazgo.

Pero lo cierto es que los y las delegadas de prevención no son nada sin el apoyo de sus compañeros y compañeras a los que representan. Y para conseguir el objetivo de contribuir al cumplimiento de la normativa en prevención y la mejora de las condiciones de la seguridad y la salud en el trabajo se necesita el apoyo expreso, y no solo tácito, de esos compañeros y compañeras. Para eso, ejercer un buen liderazgo es fundamental. Por eso, en la práctica aún sin saberlo, están continuamente ejerciendo un liderazgo.

- **Falta de reconocimiento organizacional:** En muchas empresas, su figura es vista como un requisito legal, una imposición, más que como un rol clave para la cultura preventiva, lo que les resta visibilidad y autoridad. Otras veces, incluso se les ve como una barrera que hay que sortear, en lugar de como una figura que hay que respetar.

³ NTP 1025. Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales. 2014.

<https://www.insst.es/documentacion/coleccion-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/29-serie-ntp-numeros-996-a-1030-ano-2014/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-1025>

- **Resistencia de la dirección y de la plantilla.** A veces, son vistas como un “obstáculo” para la operatividad de la empresa o como representantes de una carga burocrática, en lugar de como lo que son: personas que luchan por el cumplimiento de la norma y la mejora de las condiciones de trabajo. El desconocimiento del esfuerzo real que supone velar porque las empresas cumplan con sus obligaciones y luchar por la protección de la salud de las personas trabajadoras, puede contribuir a este tipo de resistencias.
- **Rol reactivo más que proactivo.** Su trabajo se centra en la identificación de riesgos y en la exigencia del cumplimiento normativo, no está en su mano la gestión del cambio, lo que puede hacer que no se perciban como agentes de transformación, se frustren y hasta se agoten.
- **Confusión entre representación y liderazgo.** Al ser personas elegidas para representar a la plantilla en temas de seguridad y salud, pueden concebir su función más como una figura mediadora que como un líder o una lideresa capaz de inspirar y guiar (que no ejecutar) cambios en la organización.
- **Ausencia de formación en liderazgo.** Generalmente, reciben formación en normativas de prevención, pero no en habilidades de liderazgo, comunicación o influencia, lo que dificulta que estas personas se vean a sí mismas con capacidad de liderazgo. En este punto, nos guste o no, el sindicato deberíamos hacer autocrítica y asumir parte de la responsabilidad de esta realidad.

Esta falsa autopercepción se puede cambiar y con esta guía lo vamos a intentar

2.2. Ofrecer herramientas para que las delegadas y los delegados de prevención ejerzan un verdadero liderazgo, sin perder la C-ALMA

Esta guía pretende contribuir no solo al cambio de autopercepción comentado sino a desmitificar ideas acerca de lo que es y no es ser un buen líder o una buena líder, así como ofrecer información y herramientas concretas para que se pueda desarrollar un liderazgo eficaz, sin perder la C-ALMA.



Para ello, es fundamental disponer de herramientas que permitan actuar con efectividad, gestionar la presión y mantener la C-ALMA. Hablamos de C-ALMA visibilizando, con un juego de palabra, la parte emocional y no solo la parte de la presión mental que se puede llegar a sufrir, porque ser delegada o delegado de prevención implica un rol de influencia, mediación y compromiso con la salud laboral. Sin embargo, la falta de reconocimiento, la resistencia al cambio y la sensación de estar desarrollando un papel sin poder ejecutivo puede generar un desgaste emocional profundo.

Queremos delegadas y delegados de prevención que se perciban como verdaderos líderes y lideresas sin perder la salud física, mental ni emocional

Junto a estos objetivos, nace la necesidad, y hasta la ilusión, por intentar conseguir otros. Estos **otros objetivos** son los siguientes:

- **Visibilizar un liderazgo esencial pero poco reconocido**

Las delegadas y los delegados de prevención desempeñan un papel crucial en la defensa de los derechos en seguridad y salud, pero su trabajo suele quedar en la sombra. Son pieza clave, así que su papel como líderes y lideresas no solo es necesario, sino estratégico.

Consideramos que **un documento que exponga y visibilice su importancia puede contribuir a que personas trabajadoras, empresas y sociedad, en general, comprendan mejor su función y su impacto en las condiciones laborales.**

- **Reforzar la identidad y el compromiso con las personas trabajadoras**

El reconocimiento de su liderazgo no solo es un acto de justicia, sino también una herramienta para fortalecer su compromiso y motivación. **Al poner en valor su papel se refuerza la idea de que su labor es fundamental y digna de reconocimiento.**

- **Humanizar su figura**

También es importante mostrar que su trabajo no es teórico, sino que tiene efectos reales en la vida de las personas trabajadoras, al mismo tiempo que pretende visibilizar que también **las delegadas y los delegados de prevención, como cualquier persona, tienen miedos, inquietudes, anhelos y frustraciones.**

Las y los delegados de prevención son, sobre todo, seres humanos

- **Combatir la desinformación y los prejuicios**

En muchos casos, su labor es objeto de ataques y estigmatización. Esta guía quiere contribuir a **desmontar mitos y prejuicios para defender que los delegados y delegadas de prevención no son una “traba” para la empresa**, sino una figura clave para intentar que el lugar de trabajo sea un espacio seguro, saludable, justo e inclusivo.

- **Inspira a nuevas generaciones**

Al resaltar la importancia del liderazgo de las delegadas y los delegados de prevención, el documento puede servir como una herramienta para **motivar a más personas a involucrarse en la representación de las personas trabajadoras en materia preventiva**. Esto es clave para contribuir al cumplimiento de la ley y ayudar a proteger eficazmente la salud de la plantilla.





3. CLARIFICANDO CONCEPTOS: DEFINICIÓN Y ESTILOS



Existen tantas definiciones de lo que es el liderazgo como líderes y lideresas. Todas tienen en común los objetivos que persiguen y las habilidades que requiere. Algunas ponen el foco en algo que, aún hoy, dependiendo del entorno, puede sonar novedoso; es el caso de aquellas definiciones que se centran en el aspecto más humano de la persona líder.

3.1. Definiciones

Según Robbins & Judge el liderazgo se define como **la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos comunes**. Implica habilidades de comunicación, toma de decisiones y gestión de equipos⁴.

El INSST (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo)⁵ considera que para dirigir grupos humanos es necesario liderazgo y que el mismo requiere **conocimientos, habilidades, instrumentos de gestión basados en el diálogo y la confianza mutua**.

Por su parte, Goleman y otros consideran que el liderazgo está estrechamente vinculado con la inteligencia emocional y lo definen como **la capacidad de una persona para guiar a otras a través de la empatía, la autoconciencia y la gestión de las emociones, promoviendo un clima positivo que impulse el rendimiento del equipo**⁶.

3.2. Estilos de liderazgo

En la literatura especializada se suele hacer mención a seis estilos de liderazgo⁷:

Solo con ver el nombre y una breve descripción, es probable que cualquier persona que ejerza un liderazgo, que esté a las órdenes de un líder o lideresa o que desempeñe los dos papeles, conscientemente o no, se sienta reflejada.

⁴Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*.

⁵NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo. 2006.

<https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/21-serie-ntp-numeros-716-a-750-ano-2006/ntp-745-nueva-cultura-de-empresa-y-condiciones-de-trabajo>

⁶Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*.

⁷Goleman, D. (2011). *El poder de la inteligencia emocional*.

Son los siguientes:

1. Liderazgo autoritario: moviliza a la gente hacia una visión.
2. Liderazgo conciliador: genera vínculos emocionales y armonía.
3. Liderazgo democrático: crea consenso mediante la participación.
4. Liderazgo ejemplarizante: espera rendimiento y autonomía.
5. Liderazgo coach: contribuye al desarrollo de la gente para el futuro.
6. Liderazgo coercitivo: exige una sumisión inmediata.

Cierra los ojos y, sin duda, podrás visualizar a alguna persona de tu entorno laboral más cercano empleando alguno o varios de estos estilos.

Goleman introdujo como novedad que cada uno de los estilos de liderazgo se basa en distintos componentes de la inteligencia emocional y que solo cuatro de ellos tienen, sistemáticamente, un efecto positivo en el clima y los resultados. Vamos a analizarlos⁸:

El estilo autoritario

En nuestro contexto, el apellido “autoritario” tiene connotaciones nada positivas. Lo asociamos a imposición, no escucha, abuso de autoridad y de poder, posición reaccionaria... Sin embargo, el liderazgo autoritario parece que tiene algunas ventajas, al menos en teoría: ofrece una visión de futuro y motiva a las personas trabajadoras, dejándolas claro cómo encaja su función en la visión general de la organización. En este sentido, las personas tienen claro lo que se espera de ellas y por qué.

Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, la persona que ejerce ese liderazgo autoritario marca unos niveles de calidad que giran en torno a esa visión, es decir, en relación con lo que hay que conseguir.

Cuando comunica sus reacciones ante el rendimiento (sean positivas o negativas), el único criterio es si ese rendimiento promueve la visión, es decir, se centra en los resultados.

Todo el mundo tiene claros los niveles que hay que alcanzar para conseguir el éxito y también las recompensas y, en su caso, el castigo que comporta.

⁸ Goleman, D. (2011). *El poder de la inteligencia emocional*.



Una persona con liderazgo autoritario señala el objetivo pero, por lo general, puede dejar cierto margen de acción para que cada cual se organice a su manera, así que otorga autonomía para innovar, experimentar y correr riesgos calculados, en pro del objetivo u objetivos que se persiguen. Todo vale con tal de que se consiga lo que se busca.

No obstante, y a pesar de gozar de ciertas ventajas, el estilo autoritario no funciona en todas las situaciones y fracasa en muchas. No tiene sentido, por ejemplo, cuando una persona líder trabaja con un equipo de profesionales con más experiencia. En este caso, puede ser percibida como presuntuosa, soberbia y desinformada, al mismo tiempo que puede no ser eficiente en la consecución de los objetivos que se plantea, si impone su criterio desoyendo la voz de la persona que sabe.

Otro riesgo, que supone la mayor de las desventajas, es que este tipo de liderazgo puede caer en el despotismo, socavando el espíritu igualitario de un equipo competente, autónomo, creativo y profesional. Limitando el potencial de las personas y generando un clima laboral hostil. Pues si bien la autoridad es importante, *“sin la noción de autoridad, sería inconcebible el funcionamiento de cualquier organización”*, también lo es cómo se transmite esa autoridad y se ejerce el poder: *“Cuanto más humanizada sea una organización, mayor será la fuerza unificadora y estimulante de la verdadera autoridad surgida del poder legítimo, del saber hacer y de la participación”*⁹.

El estilo “coach”

Las personas con liderazgo coach ayudan a otras a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales. Animán a las personas trabajadoras a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Llegan a acuerdos con la plantilla sobre su función y sus responsabilidades en la consecución de los planes de desarrollo y ofrecen gran cantidad de instrucciones y comentarios.

Se les da muy bien delegar y asignan a las personas trabajadoras tareas complicadas, aunque eso suponga que no las completen con rapidez. En otras palabras, pueden soportar fracasos momentáneos si fomentan el aprendizaje a largo plazo. El motivo es que requiere un diálogo constante, y el diálogo tiene la capacidad de fomentar todos los impulsores de un buen clima, como la mejora de las relaciones interpersonales, el apoyo entre iguales, el trabajo conjunto y el fomento de la creatividad.

⁹NTP 1025. Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales. 2014. <https://www.insst.es/documentacion/coleccion-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/29-serie-ntp-numeros-996-a-1030-ano-2014/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-1025>

El estilo conciliador

Si la persona líder autoritaria pide: *“ven conmigo”*, la máxima de la conciliadora es: *“la gente lo primero”*. Este estilo de liderazgo valora a las personas y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. La persona líder conciliadora busca que las trabajadoras y los trabajadores estén contentos, que exista armonía y bienestar.

Su forma de gestionar consiste en crear fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad.

El estilo democrático

Al dedicar tiempo a recoger las ideas y el respaldo de los demás, la persona responsable de un equipo consigue confianza, respeto y compromiso. Al permitir que las personas trabajadoras den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y a su forma de proceder, el liderazgo democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar otras preocupaciones descubre qué hacer para mantener alto el ánimo y el compromiso. Utiliza, pues, la participación como el eje del liderazgo, lo que implica *“cambios sustanciales en el concepto mismo de dirigir, para convertirlo en liderazgo participativo, el cual precisamente lo que persigue es generar confianza, adoptando para ello una actitud de servicio y de apoyo total a los miembros de la organización”*¹⁰.

Por último, y dado que tienen voz en la definición de los objetivos y de los parámetros para evaluar el éxito, quienes se encuentran en un sistema democrático tienden a ser muy realistas sobre lo que se puede conseguir y lo que no. Tienen ambición, pero *“pisan tierra”*.

El estilo ejemplarizante

La persona con perfil ejemplarizante establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo a las personas que le rodean. Enseguida identifica a quienes rinden poco y les exige más. Si no se ponen a la altura necesaria, los sustituye por alguien que sí sea capaz de ello.

El estilo ejemplarizante destruye el clima laboral. Muchas personas trabajadoras se sienten abrumadas por las exigencias de alto rendimiento del líder o la lideresa ejemplarizante y se

¹⁰ NTP 0829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio. 2009. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/24-serie-ntp-numeros-821-a-855-ano-2009/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-829>



desmoralizan. Puede que tenga claras las pautas de trabajo, pero no las comunica con claridad; espera que la gente sepa qué ha de hacer e incluso piensa: *“Si hay que decírtelo es que no vales para esto”*.

El estilo coercitivo

Es fácil comprender por qué de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones. Pensemos en sus consecuencias para el clima laboral. La flexibilidad es lo que más se resiente. La toma de decisiones de este tipo de líder o líderesa, completamente vertical, mata las nuevas ideas de raíz. La gente se siente tremendamente humillada. El sentido de la responsabilidad se debilita mucho: al no poder actuar por iniciativa propia, las personas en su trabajo no se implican y se sienten poco responsables de su rendimiento.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. Casi todas las personas con un alto rendimiento están motivadas por algo más que el dinero: persiguen la satisfacción del trabajo bien hecho y el reconocimiento de su labor. El estilo coercitivo merma esa necesaria autoestima.

Entonces... ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo?

Numerosos estudios, incluidos los de Goleman, han demostrado que **es mejor que una persona emplee un amplio repertorio de estilos de liderazgo en lugar de uno solo**. Aquellas personas que dominan cuatro o más (en especial el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach) logran el mejor clima laboral y el mejor rendimiento. Además, **los líderes y las líderesas más eficientes cambian con flexibilidad su estilo de liderazgo según sea necesario**.

Es importante, por tanto, que los y las líderes amplíen su repertorio. Para ello, primero deben entender en qué competencias de la inteligencia emocional se basan los estilos de liderazgo que no aplican para trabajar en la mejora de aquéllas de las que adolece.

Importante: Para ejercer un buen liderazgo se necesitan muchos estilos

Ahora bien, si esto es así, y parece que lo es, por qué nos chirria tanto eso de que las delegadas o los delegados de prevención “deban” ejercer, en determinadas ocasiones, un liderazgo autoritario. Vamos a reflexionar un poco acerca de esto...

3.3. Reflexionando: ¿el liderazgo autoritario es incompatible con ser delegada o delegado de prevención?

A priori, la respuesta a esta pregunta, parece que es un Sí rotundo, pero ¿por qué? Si formulamos la pregunta de otra manera: ¿por qué nos chirría que las delegadas y los delegados de prevención, en determinadas ocasiones, deban ejercer un liderazgo autoritario? El conflicto o chirrido surge porque su rol está ligado a la representación y defensa de los derechos de las personas trabajadoras en materia de seguridad y salud laboral, lo que implica una comunicación participativa y consensuada con la plantilla y la empresa. Y participación y consenso parecen ser contrarios al autoritarismo.

Sin embargo, en ocasiones muy concretas, puede ser indispensable ejercer un liderazgo más autoritario. Pensemos, si no, en situaciones como:

- **La presencia de un riesgo inminente para la seguridad y salud.** Si hay peligro grave, que pone en riesgo la salud de las personas a las que se representa y la empresa no actúa, las delegadas y los delegados de prevención pueden tener que imponer su criterio con firmeza, incluso paralizando actividad, tal y como establece el artículo 21 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)¹¹, en caso de no poder reunir con la urgencia requerida al órgano de representación del personal.
- **Resistencia empresarial.** Cuando la dirección ignora o minimiza los riesgos, las delegadas y los delegados de prevención pueden tener que adoptar una postura más firme e impositiva para hacer valer la normativa, como es la denuncia ante la Inspección de Trabajo.
- **Desinterés y/o falta de apoyo de la plantilla.** A veces, la propia plantilla no percibe la existencia de un riesgo o su gravedad, o prefieren asumirlo y evitar el conflicto con la empresa, por ejemplo, por miedo a sufrir represalias, lo que obliga a la delegada o al delegado de prevención a actuar con autoridad para proteger a la plantilla en su conjunto, más vulnerable a la hora de defender sus derechos de manera personal.

El conflicto, por tanto, surge porque, **aunque su papel es representar y mediar, a veces deben asumir una postura que dé prioridad a la ejecución**, en ocasiones sin consenso, participación o apoyo, para garantizar el cumplimiento de las normas de prevención y la protección de las

¹¹ Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
<https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>



personas trabajadoras, lo que puede generar tensiones con la empresa e incluso con las propias compañeras y compañeros.

Aunque su función ideal es la negociación y el consenso, hay situaciones en las que un liderazgo más autoritario es necesario para proteger vidas y evitar accidentes o enfermedades

Ejercer un liderazgo firme, sin caer en el autoritarismo, es clave para que las delegadas y los delegados de prevención sean efectivos, sin generar conflictos innecesarios y sin perder la esencia de su trabajo basado en principios de participación, democracia y consenso. Aquí, **algunas estrategias:**

Basarse en la normativa y en la evidencia

Apoyar siempre las decisiones en la normativa de prevención de riesgos laborales, en recomendaciones técnicas (estudios de organismos de reconocido prestigio, NTP¹² y guías técnicas del INSST) y en informes técnicos, como la evaluación de riesgos laborales.

Explicar las medidas adoptadas, aunque sea a posteriori, con datos concretos, utilizando siempre la claridad y la transparencia para no dar la sensación de estar imponiéndolas sin justificación.

Fomentar la participación y el diálogo

Escuchar activamente a todas las partes. Y con todas las partes nos referimos a la dirección de la empresa y/o sus representantes en el comité de seguridad y salud, a las personas trabajadoras, al personal técnico del servicio de prevención y también al resto de miembros del comité de empresa y a representantes de otros sindicatos, promoviendo espacios de debate para que las medidas sean comprendidas y puedan ser aceptadas por la dirección.

Comunicar con claridad y asertividad

Explicar no solo qué se debe hacer, sino por qué, para qué y cómo beneficia. Por otra parte, tan importante es lo que se comunica como la manera de hacerlo. Por eso, usar un tono firme pero respetuoso, evitando dar la sensación de imponer por la fuerza, resulta indispensable.

¹² NTP: Nota Técnica de Prevención.

Generar compromiso en vez de imponer

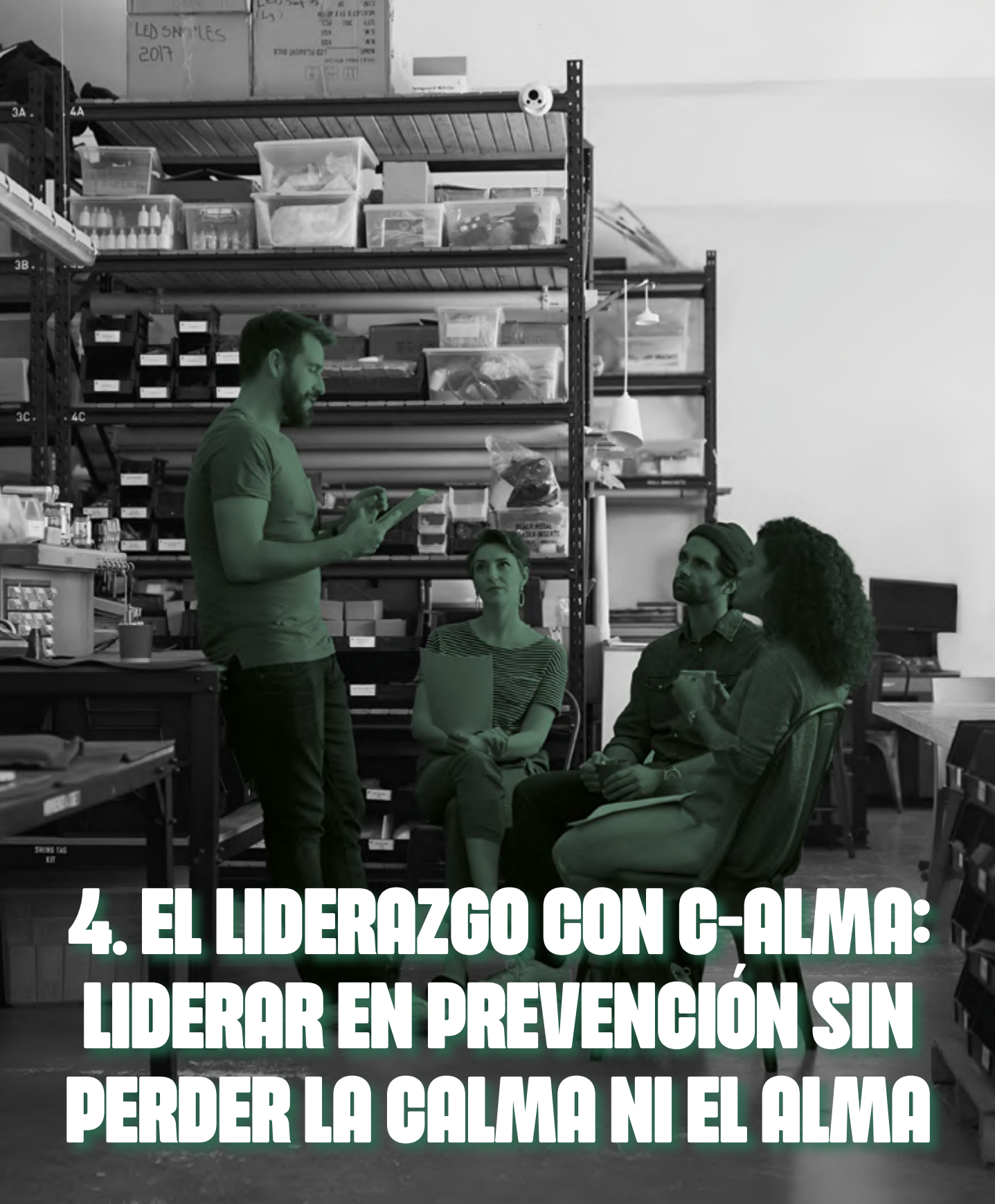
Involucrar a la plantilla en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones, hacerla sentir parte activa del proceso, en lugar de mera receptora, aumentará su compromiso y la aceptación del resultado.

Ser un ejemplo de coherencia y compromiso

Es importante que las delegadas y los delegados de prevención sean ejemplo, sin caer en el liderazgo ejemplarizante. Es indispensable que no solo den consejos, sino que cumplan y respeten las normas de prevención, de otro modo perderían toda credibilidad. Esa coherencia mejorará la concienciación en salud laboral y su imagen como verdaderos líderes y lideresas en la lucha por la defensa de la salud y la seguridad en el trabajo.

En resumen, la clave es ejercer un liderazgo basado en argumentos, diálogo y convicción, sin perder la firmeza cuando se requiera. Así se evitan conflictos innecesarios y se logra mayor aceptación de las medidas preventivas





4. EL LIDERAZGO CON C-ALMA: LIDERAR EN PREVENCIÓN SIN PERDER LA CALMA NI EL ALMA

4. EL LIDERAZGO CON C-ALMA: LIDERAR EN PREVENCIÓN SIN PERDER LA CALMA NI EL ALMA



Las delegadas y los delegados de prevención, dado su papel de representación sin capacidad de ejecución son, a nuestro entender, líderes y lideresas un tanto “especiales”. Por una parte, tienen una gran responsabilidad; por otra, cero posibilidades de “aplicar” directamente lo que resulte necesario para cumplir con la ley y/o mejorar las condiciones de trabajo en sus centros. Así que requieren de un estilo o estilos que tengan en cuenta esta realidad y que les permita combinar formas de liderazgo distintas, según el caso concreto, sin perder su compromiso, su entusiasmo y su propia salud física, mental y emocional. O como, nos gusta decir, “sin perder su C-ALMA”. Pero qué significa ser una lideresa o un líder con C-ALMA y por qué es importante, para CCOO, no perder esta cualidad.

El rol de la delegada y del delegado de prevención es clave en la seguridad y salud laboral, pero, como se comentaba con anterioridad, a menudo se enfrenta a desafíos que pueden generar frustración y estrés: falta de reconocimiento, resistencia por parte de la empresa o de la plantilla y la dificultad de influir sin ser una figura ejecutiva.

Su rol también **implica mucho más que conocer normas y señalar riesgos. Es un rol de influencia, mediación y compromiso con la seguridad laboral.** Sin embargo, la falta de reconocimiento, la dificultad para conseguir resultados medibles y la falta de poder decisorio y ejecutivo pueden generar un desgaste emocional profundo.

Por eso, en esta guía no solo hablamos de mantener la **calma**, sino también de cuidar el **alma**: la motivación, la energía y la vocación con la que asumen su papel. **Este juego de palabras, “C-ALMA”, representa un enfoque integral del liderazgo en prevención** que equilibra la firmeza con la serenidad, la persistencia con el autocuidado.

Para que las delegadas y los delegados de prevención puedan asumir un verdadero liderazgo sin desgastarse en el intento, es fundamental dotarlos de **herramientas** que les permitan actuar con efectividad, gestionar la presión y mantener la calma. ¿Qué implica esto?

4.1. Comprender el rol: influencia en lugar de ejecución

Uno de sus mayores retos es **aceptar que su papel no es el de ejecutar medidas de seguridad, sino el de influir, representar y promover una cultura preventiva.** Este cambio de mentalidad ayuda a poner el foco en lo que sí pueden controlar y evitar la frustración de querer hacer lo que no les corresponde.

4.2. Estrategias de comunicación efectiva

Dado que gran parte de su trabajo consiste en mediar y negociar con la empresa, **la comunicación es su principal herramienta de liderazgo**. Para mantener la calma y ser efectivos es fundamental:

- **Escuchar activamente** para entender tanto las preocupaciones de las personas trabajadoras como el contexto de la empresa.
- **Expresar ideas con claridad y firmeza**, sin confrontación innecesaria.
- **Utilizar argumentos basados en datos y normativas** para evitar discusiones emocionales y sin fundamento teórico.
- **Buscar soluciones conjuntas** contando con la participación de las personas trabajadoras, del equipo técnico del servicio de prevención, las personas responsables de la prevención en la empresa y el apoyo del personal técnico del sindicato, siendo proactivos en la búsqueda de soluciones, en lugar de solo identificar problemas.

4.3. Gestión del estrés y resiliencia

El estrés es una constante en este rol, por lo que es crucial que desarrollen estrategias para manejarlo a través de:

- **Priorización de tareas.** Centrarse en lo más importante y no intentar resolver todo a la vez, teniendo en cuenta que todos los pasos, hasta los más pequeños, cuentan.
- **Despersonalización de conflictos.** Entender que la resistencia no es contra su propia persona, sino contra el cambio.
- **Poner en primer plano de la atención el propio autocuidado.** Es importante cuidar la propia salud física, mental y emocional para poder poner nuestro trabajo al servicio de las personas a las que representamos. “Cuidarnos para cuidar” podría ser una frase que, sin caer en el paternalismo, pueda resumir esta idea.
- **Apoyo entre pares.** Compartir experiencias con otras personas que sean delegadas de prevención puede ser útil para encontrar soluciones y sentirse acompañadas. Por eso es importante acudir a formaciones, jornadas y encuentros en general, en el sindicato y fuera de él, para encontrar estos espacios.



4.4. Cuidar el alma: evitar el agotamiento emocional

El desgaste emocional ocurre cuando las personas sienten que su labor no tiene impacto o que su esfuerzo no es valorado. Para protegerse de esta sensación es clave:

- **Recordar el propósito:** Más allá de las trabas, cada acción mejora la seguridad y el bienestar de las trabajadoras y de los trabajadores.
- **Darse permiso para desconectar** La prevención es importante, pero también lo es el equilibrio personal. De nuevo: “cuidarse para cuidar”. Cuidar el bienestar emocional es vital, porque solo así se puede ejercer un liderazgo sostenible en el tiempo. La disponibilidad 24-7 no es sinónimo de mayor compromiso y mejor liderazgo y puede ser motivo de profunda frustración y hasta el resultado de una futura “baja” como delegada o delegado de prevención.
- **Celebrar pequeños logros** como mejoras en la seguridad y compartirlos.
- **Seguir aprendiendo** y evolucionando como líderes y lideresas en prevención. La realidad y no solo la normativa está en continuo cambio, es importante seguir aprendiendo para continuar liderando.

4.5. Construcción de alianzas y búsqueda de apoyo

No se puede trabajar en soledad. Para liderar sin desgastarse es fundamental generar personas aliadas dentro de la empresa:

- **Trabajadoras y trabajadores.** Fomentar su participación para que se sientan parte de la solución.
- **Mandos intermedios.** Buscar su apoyo para que faciliten la implementación de medidas preventivas.
- **Servicios de prevención y recursos humanos.** Coordinar esfuerzos para impulsar mejoras en la seguridad laboral.
- **El propio sindicato.** CCOO cuenta con personal técnico y sindical que trabaja por y para ti.

Conclusión: un liderazgo sereno y efectivo

Ser una persona líder en prevención no significa imponer, sino inspirar. **A través de la comunicación, la gestión del estrés y la construcción de alianzas, las delegadas y los delegados de prevención pueden ejercer un liderazgo sólido sin desgastarse.**

Su papel es esencial para la seguridad laboral y, con las herramientas adecuadas, pueden marcar una diferencia real sin perder la C-ALMA en el proceso.

Con la estrategia adecuada pueden lograr cambios reales sin sacrificar su bienestar. Porque para CCOO la salud laboral no solo se construye con normativas y procedimientos, sino también con personas que lideran con C-ALMA.



A woman with curly hair, wearing a white hard hat and a high-visibility safety vest over a long-sleeved shirt, is smiling and looking to her right. She is holding a clipboard and a pen. The background shows industrial machinery and a metal structure, possibly a forklift or a lift. The entire image has a green color cast.

**5. SESGO DE GÉNERO
EN LIDERAZGO**



Los sesgos de género en el liderazgo se refieren a las percepciones y expectativas diferentes que existen sobre cómo deben liderar las mujeres y los hombres por ser personas de distinto sexo. Estos sesgos afectan a la manera en que se valora y evalúa su liderazgo, generando barreras para la equidad y la igualdad de oportunidades y de trato.

5.1. Diferencias en la percepción del liderazgo: ¿a qué nos referimos?

Cuando hablamos de que existen percepciones y expectativas distintas entre el liderazgo ejercido por hombres y mujeres nos estamos refiriendo a los siguientes sesgos que generan desigualdad y discriminación.

5.1.1. Expectativas de liderazgo masculino vs femenino

- **Se asocia a los hombres con un liderazgo autoritario, decisivo y competitivo**, características alineadas con el modelo tradicional de liderar y que tiene que ver con que a la mayoría de los hombres se les educa para ser fuertes; se les enseña que el valor y el respeto se gana a través del poder, el control y la autosuficiencia. Así que cuando lideran se espera que pongan en valor la competencia y la ganancia sobre el “cuidado” y la colaboración.
- **Se entiende que las mujeres son empáticas, colaborativas y comprensivas**, de manera que si ejercen un liderazgo alineado con estos valores puede que sea visto como menos “fuerte” o “efectivo” en ciertos contextos, especialmente aquellos tradicionalmente liderados por hombres con los atributos antes vistos. Y es que, si a los hombres se les educa para ser fuertes, a las mujeres se les enseña a ser cuidadoras y “cuidadosas”.

5.1.2. Doble estándar en la evaluación

- **Un hombre asertivo es visto como un líder fuerte**, mientras que una mujer asertiva puede ser percibida como agresiva o mandona.
- **Si una mujer es demasiado colaborativa o empática, puede ser considerada poco apta** para tomar decisiones difíciles. Un hombre colaborativo y empático puede ser también percibido como débil.

5.1.3. Carga emocional y social

- **Se espera que las mujeres equilibren su liderazgo con roles de cuidado y responsabilidad familiar**, lo que limita sus oportunidades.
- **A los hombres no se les cuestiona por su rol familiar** cuando asumen posiciones de poder porque se presupone que será su pareja, casi siempre mujer, la que se hará cargo, al menos en mayor medida, de las responsabilidades de cuidado.

Estos sesgos no solo afectan a las mujeres, sino que también pueden limitar a los hombres que desean ejercer un liderazgo más colaborativo y empático y les constriñe en un modelo cada vez más alejado de las nuevas formas de masculinidad.

Cambiar este paradigma beneficia a los hombres y a las mujeres, beneficia a la sociedad, beneficia a la prevención

5.2. Hacia una nueva masculinidad, también en el liderazgo

Así como el concepto de **nuevas masculinidades** busca romper con los roles tradicionales que exigen a los hombres ser duros, competitivos y emocionalmente distantes, también es necesario hablar de **nuevos liderazgos masculinos** que desafíen los modelos autoritarios y jerárquicos con los que históricamente se ha asociado a los hombres en posiciones de poder y liderazgo.

El liderazgo, históricamente relacionado con lo masculino en cualquiera de los ámbitos y, por ende, también en el sindical y laboral, ha estado marcado por la firmeza, la autoridad jerárquica, la toma de decisiones centralizada y la orientación exclusiva a resultados. Sin embargo, estos modelos, como veíamos antes, han demostrado ser ineficientes en un mundo donde la diversidad, la colaboración y la adaptabilidad son clave¹³.

Para CCOO, la lucha por los derechos laborales en general y en salud laboral, en particular, requiere un liderazgo más cercano, participativo y comprometido con la diversidad de voces, dentro de nuestro propio sindicato y cuando estamos presentes en la empresa, a través de nuestras delegadas y delegados de prevención.

¹³ Goleman, D. (2011). *El poder de la inteligencia emocional*.



Así como el movimiento sindical ha evolucionado para adaptarse a las nuevas realidades del mundo laboral, también es necesario que revise y reformule los modelos de liderazgo.

Así como hablamos de la necesidad de defender y promover masculinidades disidentes que desafíen los estereotipos de género tradicionales en el mundo del trabajo, **debemos impulsar nuevas formas de liderazgo que rompan con los viejos patrones del patriarcado y den espacio a modelos más inclusivos y democráticos en los órganos de participación y representación sindical, dentro y fuera de nuestra organización.**

Los **nuevos líderes hombres** en el sindicalismo deben integrar habilidades como:

- **Escucha activa y diálogo.** La autoridad no se impone, se gana a través de la confianza y la capacidad de representar a todas y todos.
- **Trabajo en equipo y horizontalidad.** La participación colectiva fortalece al sindicato y genera soluciones más “ricas”, justas y efectivas.
- **Apertura a la diversidad.** Es necesario reconocer y promover la participación de mujeres y otros grupos históricamente marginados en los espacios de decisión, poder y liderazgo.
- **Conciliación entre la vida laboral y sindical.** No podemos exigir derechos laborales si no practicamos un equilibrio saludable entre trabajo, militancia y vida personal. Debemos ser ejemplo en el ejercicio de una corresponsabilidad real.

Este cambio en el liderazgo no solo fortalece y humaniza a los compañeros delegados, sino que también **abre más espacios para que las mujeres puedan ser lideresas visibles y activas en el sindicalismo.**

Necesitamos cambiar el paradigma de los líderes también en la salud laboral

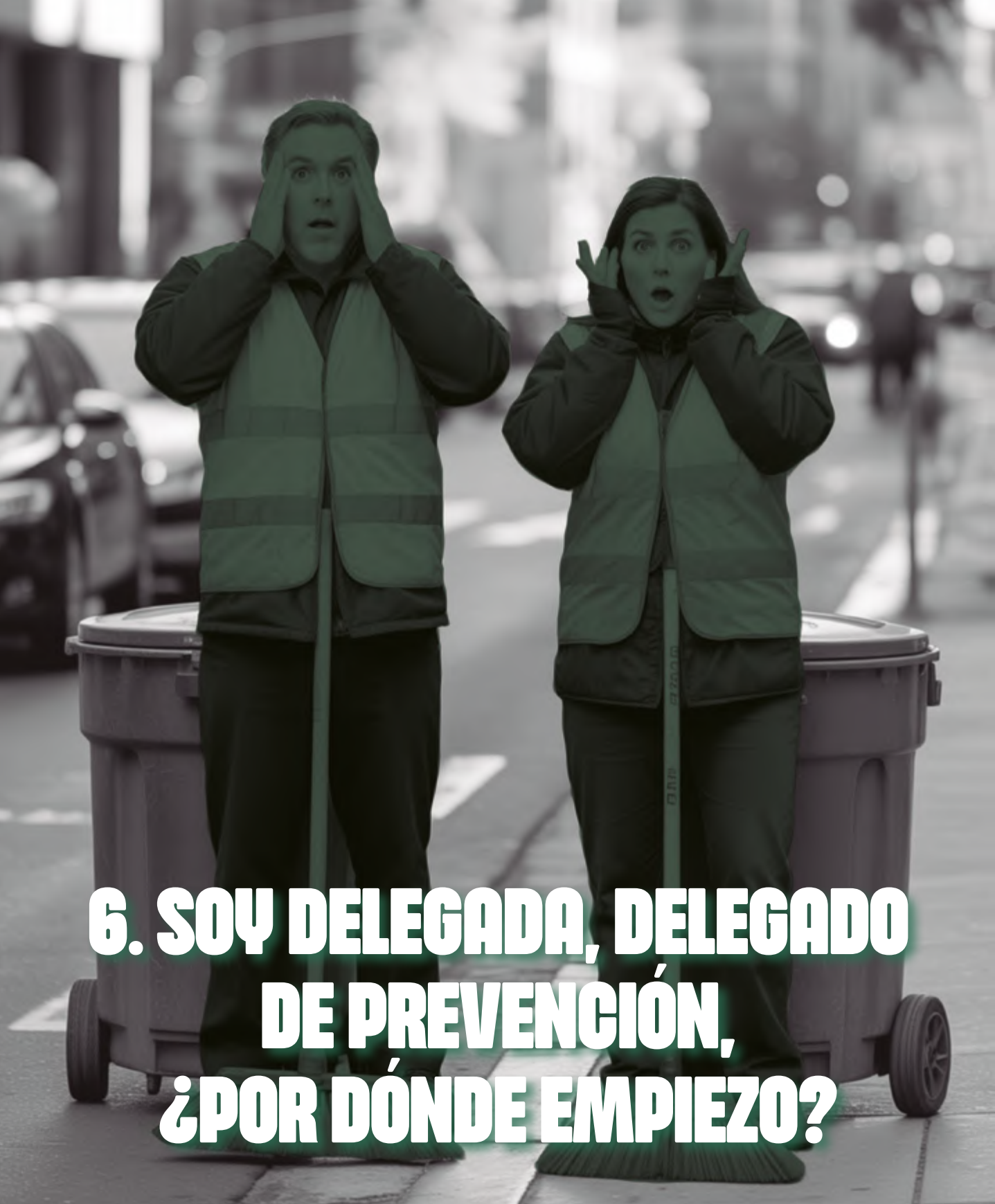
Más oportunidades para mujeres en el liderazgo sindical

Sabemos que, históricamente, las mujeres han enfrentado barreras para acceder a espacios de liderazgo en todos los ámbitos de la vida pública; también dentro de los sindicatos. Para lograr una verdadera equidad es fundamental que:

- **Combatamos los prejuicios sobre el liderazgo femenino**, reconociendo que las mujeres tienen la misma capacidad para representar y defender los derechos de los trabajadores y las trabajadoras.
- **Redefinamos qué significa ser un buen líder o una buena líder sindical**, impulsando un modelo basado en la inteligencia emocional, la cooperación, el respeto y la adaptabilidad.
- **Fomentemos espacios de liderazgo diversos**, donde hombres y mujeres puedan desempeñar su rol sin que existan límites por estereotipos y sesgos de género.
- **Aseguremos la equidad en la toma de decisiones** promoviendo la participación activa de mujeres en las mesas de negociación y en la dirección sindical. Promoviendo también su participación en las organizaciones, más allá de su presencia en sectores de actividad feminizados donde será, en general, mayoritaria.

Necesitamos impulsar y apoyar a las lideresas en la prevención de riesgos laborales



A man and a woman, dressed as street cleaners in high-visibility vests and brooms, stand on a city sidewalk. They have expressions of shock or panic, with their hands raised to their faces. They are positioned between two large, wheeled trash bins. The background shows a blurred city street with cars and buildings.

**6. SOY DELEGADA, DELEGADO
DE PREVENCIÓN,
¿POR DÓNDE EMPIEZO?**



Antes de nada, queremos darte la enhorabuena. Como representante de las personas trabajadoras en prevención de riesgos laborales, vas a contribuir a la mejora de sus condiciones de trabajo, de salud y, en definitiva, de vida. **Juegas un papel clave como persona influyente y líder en la gestión de los riesgos laborales en tu empresa.** Tu labor fundamental consiste en vigilar las condiciones de trabajo, con el objetivo de proteger a las personas trabajadoras y evitar, así, los daños a la salud, tales como los accidentes de trabajo o las enfermedades profesionales.

Todo parece indicar que, para lograr dicho objetivo, vas a necesitar algunos conocimientos técnicos, pero, sobre todo, altas dosis de entusiasmo y activismo en la defensa de la salud laboral. En no pocas ocasiones, será muy probable que necesites actuar con gran capacidad de liderazgo, capaz de establecer un plan estratégico para fomentar una cultura preventiva en tu centro de trabajo. Y para ello, ponemos a tu disposición una combinación de **conocimiento, estrategia y habilidades de liderazgo.**

Sí, lo sabemos, el rol principal que se te atribuye en la LPRL (Ley de Prevención de Riesgos Laborales) es el de representación y consulta, pero recuerda tu capacidad para influir y promover una auténtica cultura preventiva. En páginas anteriores ya hemos aludido a las consecuencias relacionadas con la autopercepción, pero si aún no lo ves claro, aquí van **algunas de las razones por las que creemos que como delegadas y delegados de prevención podéis llegar a desarrollar una gran influencia y liderazgo en vuestros centros de trabajo:**

1. Representáis a las personas trabajadoras

- Siendo el nexo entre estas y la dirección, asegurando que sus preocupaciones sobre seguridad y salud sean escuchadas.
- Facilitando la participación activa de la plantilla en la cultura preventiva.

2. Contribuís a la toma de decisiones en seguridad y salud

- Participando de forma activa en la identificación y evaluación de riesgos.
- Colaborando en la propuesta de medidas preventivas y en la mejora de las condiciones de trabajo.

3. Promovéis la formación y sensibilización

- Impulsando capacitaciones sobre PRL para los trabajadores y las trabajadoras.
- Fomentando una actitud proactiva en seguridad y salud laboral.

4. Supervisáis el cumplimiento normativo

- Ayudando a garantizar que la empresa cumpla con la legislación en PRL (Prevención de Riesgos Laborales)¹⁴.
- Alertando sobre incumplimientos y proponiendo soluciones.

5. Fomentáis una cultura de seguridad

- Motivando al resto de compañeras y compañeros a adoptar prácticas seguras.
- Facilitando la implantación de medidas preventivas.

Déjanos que te contemos algo: pese a no tener autoridad directa en la gestión de la PRL, juegas un papel decisivo en la mejora de la seguridad y salud en el trabajo.

Tu influencia y tu capacidad de liderazgo va a depender de tu compromiso, conocimiento y capacidad para movilizar no solo a tus compañeras y compañeros, sino también a la dirección de tu empresa, hacia una cultura de prevención sólida. Y en este camino queremos acompañarte. CCOO de Madrid pone a tu disposición todos sus servicios para ofrecerte todo aquello que necesites. De hecho, más adelante, **te facilitamos diferentes herramientas que esperamos sean de tu utilidad y puedan ayudarte a marcar la diferencia en la mejora continua de las condiciones de trabajo.**

Pero antes de empezar, ¿sabrías decirnos cuál es el nivel de compromiso de tu empresa? En tu opinión, ¿se preocupa tu empresa por la seguridad y salud de las personas trabajadoras que tiene a su cargo? Identificar en qué terreno nos movemos puede sernos de gran ayuda. Basándonos en un artículo de Dolores Rico García¹⁵, estas son las claves del liderazgo en prevención de riesgos laborales que toda empresa debería poner en práctica.

Compromiso

El liderazgo en prevención exige del compromiso firme de garantizar la seguridad y salud de las personas trabajadoras. Este compromiso debe ser informado, conocido y compartido con todas las personas de la empresa y realmente practicado.

¹⁴ En adelante se utilizará la abreviatura o el nombre completo para referirnos a la Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

¹⁵ Dolores Rico García. "Las claves del liderazgo en PRL". Artículo de opinión OTP Prevención de Riesgos Laborales. <https://www.otp.es/blog/las-claves-del-liderazgo-en-prl>



Gestión de la prevención basada en la integración y la mejora continua

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece la obligación de integrar la PRL en toda la estructura organizativa de la empresa y en todas sus actividades. Del mismo modo, encomienda a las empresas a desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con el objetivo de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de los riesgos.

El principio de integración y mejora continua debe regir cualquier sistema de gestión empresarial y en particular el de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

Participación activa y comunicación (retroalimentación)

Participar y hacer participar activamente de los objetivos de seguridad y salud de la organización. Para ello es fundamental **escuchar lo que las trabajadoras y los trabajadores** tienen que decir sobre las condiciones de trabajo, su ejecución, los medios, equipos o herramientas con los que trabajan, medidas preventivas adoptadas y su eficacia e interferencia con la seguridad, producción, etc. La comunicación en PRL para favorecer un liderazgo con resultados positivos ha de ser multidireccional, multicanal y constructiva.

Sinceridad

Es una expectativa poco considerada en las organizaciones cuando en realidad se trata de una de las más importantes. La sinceridad en materia de PRL debe considerar **qué decir y cómo decirlo**. Siempre desde una perspectiva realista.

Actitud y comportamiento positivo en materia de seguridad y salud en el trabajo

Si las personas responsables de una empresa que lideran la visión, misión y valores de la organización no tienen una actitud y comportamiento positivos en y hacia la seguridad y salud en el trabajo, difícilmente podrán inspirarla y encontrarla en las personas que integran dicha organización.

Empatía

La capacidad de empatía está también muy presente en el liderazgo en PRL y ello adquiere mucha importancia si tenemos en cuenta que son las personas trabajadoras las que realizan el trabajo, las que usan los EPI (Equipos de Protección Individual), las que aplican los protocolos y procedimientos de trabajo... Participar de su realidad en materia de seguridad y salud laboral es algo necesario y vital.





7. RECURSOS QUE TIENES COMO DELEGADO Y DELEGADA DE PREVENCIÓN



La gestión de la prevención es un proceso social y técnico de mejora de las condiciones de trabajo. Conseguir participar en todo el proceso debe ser el objetivo de nuestra estrategia de intervención como delegados y delegadas de prevención en salud laboral. **Pero esta participación va un poco más allá de recibir la información y de reivindicar la consulta previa por parte de la empresa. Significa participar activamente en las decisiones que se tomen, hacer propuestas y disponer de la posibilidad de acordar cambios para conseguir una mejora en las condiciones de trabajo.**

Para ello, contáis con una serie de instrumentos y recursos reconocidos legalmente en la LPRL que os permiten realizar con éxito esta función y llevar a cabo un verdadero liderazgo¹⁶:

- **Conocimientos y habilidades.** Recibir la formación necesaria para vuestro desempeño. Dicha formación puede correr a cargo de la empresa con los medios propios de la misma, o bien utilizando recursos externos, pero en nuestra opinión siempre debería llevarse a cabo bajo control sindical.

Hay que recordar que esta formación NO es la del personal técnico de nivel básico o intermedio, sino que es la formación necesaria para el ejercicio de las funciones, que es la de representación legal de los compañeros y compañeras en materia de salud laboral.

- **Derechos.** Acceso a la información, posibilidad de visitar los puestos de trabajo, capacidad para investigar los problemas y para hacer propuestas de solución, canales de consulta y participación, etc.
- **Garantías.** Los delegados y delegadas de prevención no podéis ser sancionados por el ejercicio de las competencias reconocidas por ley, por lo que gozáis de todas las garantías previstas para los representantes de los trabajadores y las trabajadoras.
- **Medios y recursos.** Para desempeñar las funciones de delegado o delegada de prevención se necesitan recursos materiales y tiempo. Además de las “horas sindicales” de que disponéis como representantes de las personas trabajadoras, tenéis derecho a unas horas suplementarias para algunas tareas específicas como:

- Reuniones del Comité de Seguridad y Salud o cualquier otra convocada por la empresa.
- Tiempo ocupado en acompañar al personal técnico en PRL para la evaluación o control ambiental de los riesgos.

¹⁶ *Guía del delegado y delegada de prevención.* Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

- Tiempo ocupado en acompañar a los inspectores e inspectoras de trabajo en sus visitas al centro de trabajo.
 - Investigación de las circunstancias en que se han producido daños a la salud de sus compañeros y compañeras.
 - Formación en materia preventiva.
- **Vías de comunicación.** Es necesario establecer relaciones múltiples, en primer lugar, con la plantilla, pero también con la dirección y mandos de la empresa, con el personal técnico de prevención, con la Inspección de Trabajo, etc.
 - **Apoyo sindical.** Estrecha relación con el conjunto de los y las representantes de personal para integrar la salud laboral en la acción sindical global, asesoramiento técnico-sindical a través de la federación u organización territorial correspondiente, intercambios de experiencias sindicales con otras empresas u otros delegados y delegadas.



A black and white photograph of two workers in a factory or industrial setting. Both workers are wearing full-body green protective suits, including hoods and gloves. They are standing next to large, shiny metal tanks or machinery. The worker on the left is looking at a device or control panel on the machinery, while the worker on the right is looking towards the camera. The background shows more industrial equipment and pipes.

**8. ESTOS SON TUS DERECHOS:
FACULTADES Y COMPETENCIAS¹⁷**



Quizá ya las conozcas, pero si no es así, a continuación, te mostramos las **facultades y competencias** que la LPRL¹⁸ te otorga como delegado o delegada de prevención:

- **Información.** Recibir la información y documentación que la empresa debe disponer obligatoriamente: plan de prevención, evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva, resultados de los controles periódicos y estadísticas de la vigilancia de la salud de las personas trabajadoras, relación de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que hayan causado una incapacidad laboral superior a un día. Además, tenéis derecho a recibir información de la incorporación personas trabajadoras de empresas de trabajo temporal para extender a ellas vuestra labor de protección, y cuando se concierte un contrato de prestación de obras o servicios entre empresas. En relación con el Servicio de Prevención, tenéis derecho recibir la información de la memoria y programación anual de sus actividades, así como de los informes de las auditorías. La Inspección de Trabajo debe informaros también de sus actuaciones y de los requerimientos formulados a la empresa.
- **Propuesta.** Se puede formular propuestas a la dirección de la empresa y al Comité de Seguridad y Salud recabando la adopción de medidas de prevención y de mejora de los niveles de seguridad y salud. La decisión negativa de la dirección de la empresa a estas propuestas tendrá que ser motivada. Este derecho se reconoce igualmente en los casos de concurrencia de varias empresas en un mismo centro de trabajo en cuanto a la coordinación de actividades preventivas.
- **Inspección.** Visitar los lugares de trabajo y comunicarse con los y las trabajadoras para vigilar y controlar las condiciones de trabajo, así como acompañar a los técnicos y las técnicas de prevención y a la ITSS en sus visitas a la empresa. Cuando concurren varias empresas en un mismo centro de trabajo, los y las delegadas de prevención de la empresa titular podréis acompañar a la Inspección de Trabajo, así como realizar visitas, comunicándolo a los delegados y delegadas de prevención de las otras empresas, o en su defecto a los trabajadores y trabajadoras, en los temas referidos a la coordinación empresarial.
- **Asesoramiento.** Según la ley, la función de los servicios de prevención es la de asesorar tanto a las empresas como a los y las trabajadoras y sus representantes, por lo que los delegados y delegadas de prevención debéis poder acudir a estos servicios para solicitar asistencia técnica.

¹⁷ *Guía del delegado y delegada de prevención.* Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

¹⁸ Artículo 36, Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>

- **Consulta.** Las empresas deberán consultar, con la debida antelación, cualquier acción que pueda repercutir significativamente en la salud de los y las trabajadoras y específicamente todas las decisiones relativas a:
 - Organización del trabajo e introducción de nuevas tecnologías.
 - Organización del sistema y planes de prevención.
 - Modalidad del Servicio de Prevención y concertación de la actividad preventiva.
 - Procedimiento de evaluación de riesgos.
 - Plan de seguimiento y control de las medidas preventivas.
 - Tipo de pruebas de vigilancia de la salud.
 - Designación de personas trabajadoras encargadas de las medidas de emergencia.
 - Procedimientos de información a la plantilla.
 - Elaboración de la documentación obligatoria sobre salud y seguridad.
 - Proyecto y organización de la formación en materia preventiva.
- **Coordinación.** En caso de subcontratas se podrán celebrar reuniones conjuntas de delegados y delegadas de prevención y representantes de las empresas que concurren a un mismo centro de trabajo, así como cualquier otra medida de actuación coordinada en orden a la organización conjunta de la prevención.
- **Denuncia.** Acudir a la Inspección de Trabajo cuando se considere que las medidas adoptadas por la dirección de la empresa no son suficientes para garantizar la salud y seguridad en el trabajo.
- **Paralización de trabajos.** En caso de riesgo grave e inminente, los delegados y delegadas de prevención podéis acordar la paralización de trabajos, por mayoría de miembros, cuando no sea posible reunir con la urgencia necesaria al órgano de representación del personal.

También es importante tener en cuenta las **obligaciones** que la LPRL impone a los trabajadores y trabajadoras en materia preventiva y que os atañen a los delegados y delegadas de prevención en tanto que personas trabajadoras. Nos referimos al **deber de contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente y el de cooperar con la empresa** para que esta pueda garantizar unas condiciones de trabajo seguras y saludables.

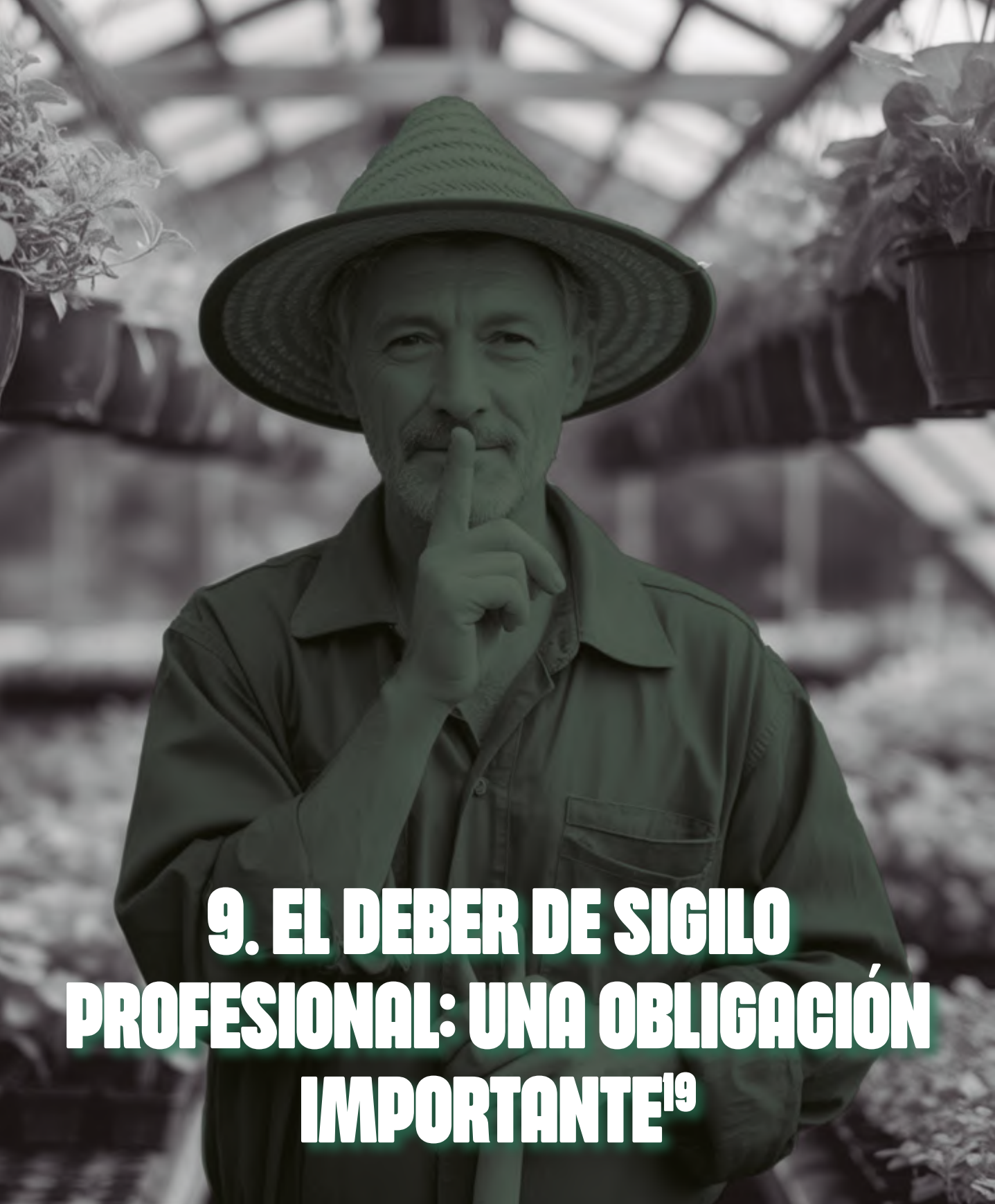
8. ESTOS SON TUS DERECHOS: FACULTADES Y COMPETENCIAS



En este punto, como personas líderes en la prevención en vuestra empresa es importante ser ejemplo de coherencia y compromiso, como comentábamos más arriba (Capítulo 4 apartado 4.1).

Recuerda que un buen líder y una buena lideresa implica ser ejemplo en el cumplimiento de las normas en PRL para contribuir de forma activa en la mejora de las condiciones de trabajo

Además de todo lo anterior, los delegados y las delegadas de prevención de empresas con menos de 50 personas trabajadoras asumen las funciones que la ley atribuye a los Comités de Seguridad y Salud.



**9. EL DEBER DE SIGILO
PROFESIONAL: UNA OBLIGACIÓN
IMPORTANTE¹⁹**



La LPRL²⁰ obliga al delegado y delegada de prevención a observar sigilo profesional respecto de las informaciones a las que tenéis acceso como consecuencia de la actuación en la empresa. **Esto significa que no se pueden utilizar las informaciones a las que tienen derecho para finalidades distintas a las que motivaron el acceso a las mismas.**

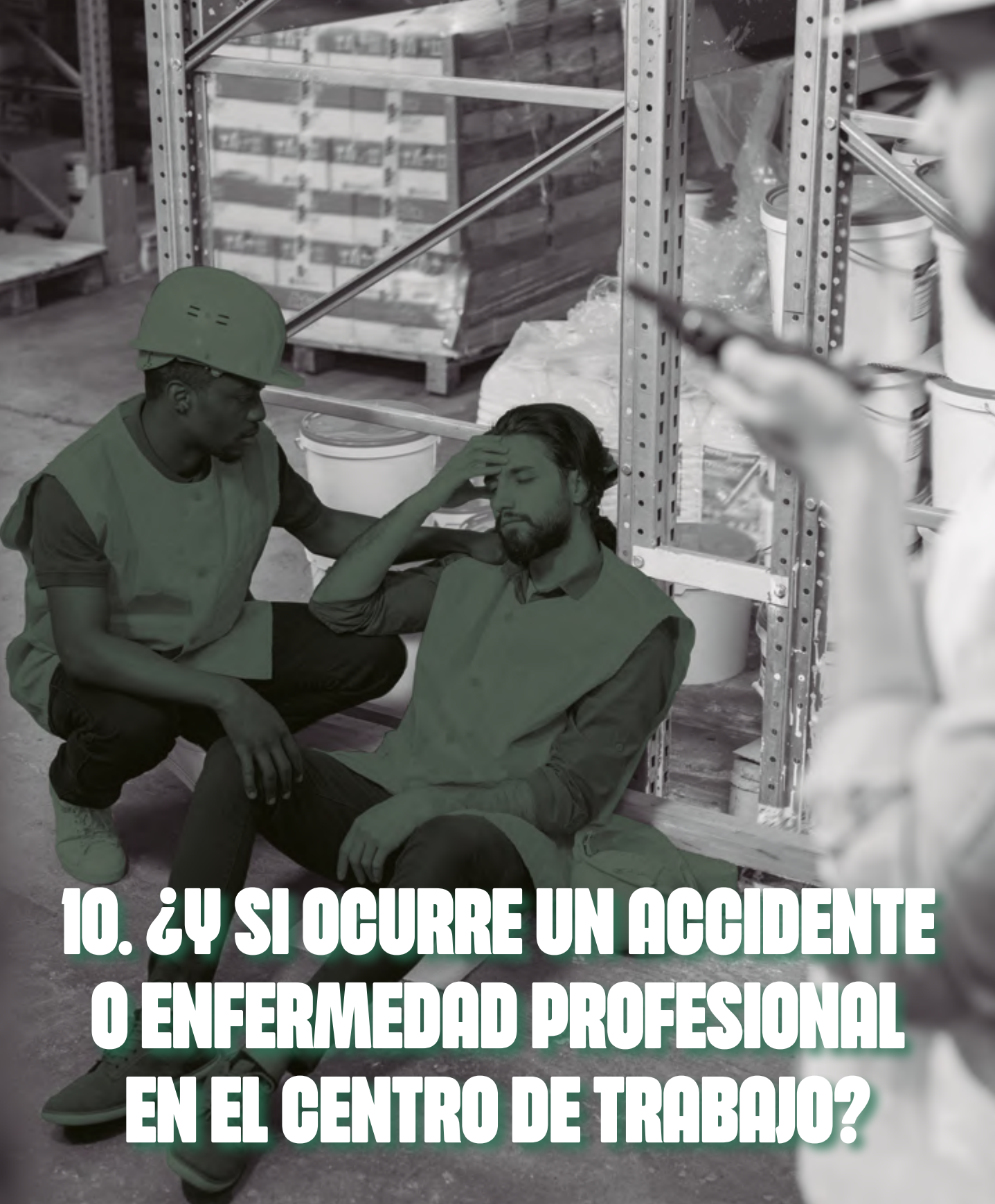
Es decir, mientras la información circule para controlar el cumplimiento de la normativa, para denunciar incumplimientos, para proponer o negociar mejoras, para aumentar el conocimiento de los trabajadores y trabajadoras sobre los riesgos a los que están expuestos o para, de cualquier otro modo, mejorar los niveles de protección existente, no hay infracción del deber de sigilo. Lo que sí constituiría una infracción sería divulgar dicha información con la sola finalidad de perjudicar a la empresa, debilitando injustificadamente su posición en el mercado.

El incumplimiento del deber de sigilo es una falta laboral que puede ser sancionada por la empresa. Con el fin de evitar indefiniciones a este respecto es conveniente regular, en convenio o mediante acuerdos, las cuestiones objeto de sigilo profesional de forma que no se obstaculice el derecho a difundir entre los trabajadores y trabajadoras la información sobre los riesgos.

Una buena representación y un buen liderazgo implica hacer un buen uso de los derechos y un cumplimiento estricto de la norma

¹⁹ *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

²⁰ Artículo 36, Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>



**10. ¿Y SI OCURRE UN ACCIDENTE
O ENFERMEDAD PROFESIONAL
EN EL CENTRO DE TRABAJO?**

10. ¿Y SI OCURRE UN ACCIDENTE O ENFERMEDAD PROFESIONAL EN EL CENTRO DE TRABAJO?



Como delegado o delegada de prevención debes prestar una atención especial a cualquier daño a la salud que ocurra en tu empresa o centro de trabajo, particularmente en lo que se refiere a accidentes y enfermedades profesionales²¹. Si estos ocurren, debes poner en marcha los mecanismos que se contemplan en la LPRL y en la normativa de Seguridad Social.

La empresa tiene obligación de notificar a la autoridad, registrar e investigar estos sucesos. Por un lado, porque debe trasladar esta información a las Administraciones competentes, por otro porque debe examinar esta información para extraer conclusiones sobre la eficacia de su sistema de gestión de la prevención, pero además porque esta información debe ponerla a vuestra disposición para poder ejercitar vuestras funciones.

Además debéis realizar vuestro propio seguimiento y recoger información de primera mano. Esta documentación tiene un gran valor y utilidad a la hora de realizar el seguimiento de los resultados de la prevención, el estudio de los tipos de accidentes y enfermedades más frecuentes, el hacer propuestas a la empresa para la mejora de la seguridad en la empresa, etc., pero además puedes ayudar a las personas trabajadoras que hayan sufrido daños cuando surjan discrepancias acerca de la determinación de contingencias profesionales. También se debe prestar atención a aquellos incidentes que, aunque no produzcan daños personales, nos indican la existencia de un riesgo que en otro momento puede materializarse en un daño a la salud.

En el caso de los incidentes sin daños personales, puede llegar a ser difícil conocerlos si la empresa no establece un sistema para su registro. Una propuesta para ejecutar un control sobre estos incidentes es crear canales de comunicación directa entre todas las personas implicadas en la PRL para que estéis informadas de los mismos, con una breve descripción de los hechos.

a. Conocimiento del accidente. Una vez ocurra el accidente, la empresa tiene la obligación de informaros²². En el caso de los incidentes (sin daños personales) puede llegar a ser difícil conocerlos, debido a que normalmente ni siquiera la empresa los tiene en cuenta, y son estos incidentes los que nos van a llevar gran número de veces a evitar los futuros accidentes. Por eso comentábamos más arriba la necesidad de crear canales de comunicación ágiles.

b. Investigación. La investigación del accidente corresponde al personal técnico de prevención de la empresa, y los delegados y delegadas de prevención tenéis derecho a conocerla. También podéis personaros en el lugar de los hechos y realizar una pequeña

²¹ *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

²² Artículo 36, Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>

investigación, mediante entrevistas con la propia persona víctima del accidente y sus compañeros y compañeras. Es conveniente realizar esta investigación cuanto antes, con el fin de que no se nos pueda escapar ningún detalle.

c. Registro. Los delegados y delegadas de prevención debéis tener archivada toda la documentación relativa a los accidentes de trabajo que se han producido en la empresa. Esta documentación tiene un gran valor y utilidad a la hora de realizar el seguimiento de los mismos, estudios de los tipos de accidentes más frecuentes, propuestas al empresario para la mejora de la seguridad en la empresa, etc.

d. Propuesta de medidas. Una vez realizada la investigación del accidente y conocidas las causas del mismo los y las delegadas de prevención podéis proponer a la empresa la adopción de medidas que eviten futuros accidentes. No obstante, es conveniente contactar con el sindicato para contrastar las medidas que se van a proponer.

e. Seguimiento de la persona accidentada. Debéis prestar apoyo al trabajador o trabajadora accidentada hasta que se encuentre en condiciones adecuadas para realizar su trabajo. Hay que tener en cuenta que esta persona está pasando por una situación no deseada y se puede encontrar desamparada en numerosas cuestiones que le pueden surgir durante su periodo de baja: una posible alta cuando todavía no se encuentra en condiciones de trabajar, el agotamiento del plazo de incapacidad temporal, la posibilidad de solicitar una incapacidad permanente, el recargo en las prestaciones por falta de medidas de seguridad, etc. Ante cualquier duda en estas cuestiones, ponte en contacto con los servicios jurídicos del sindicato.

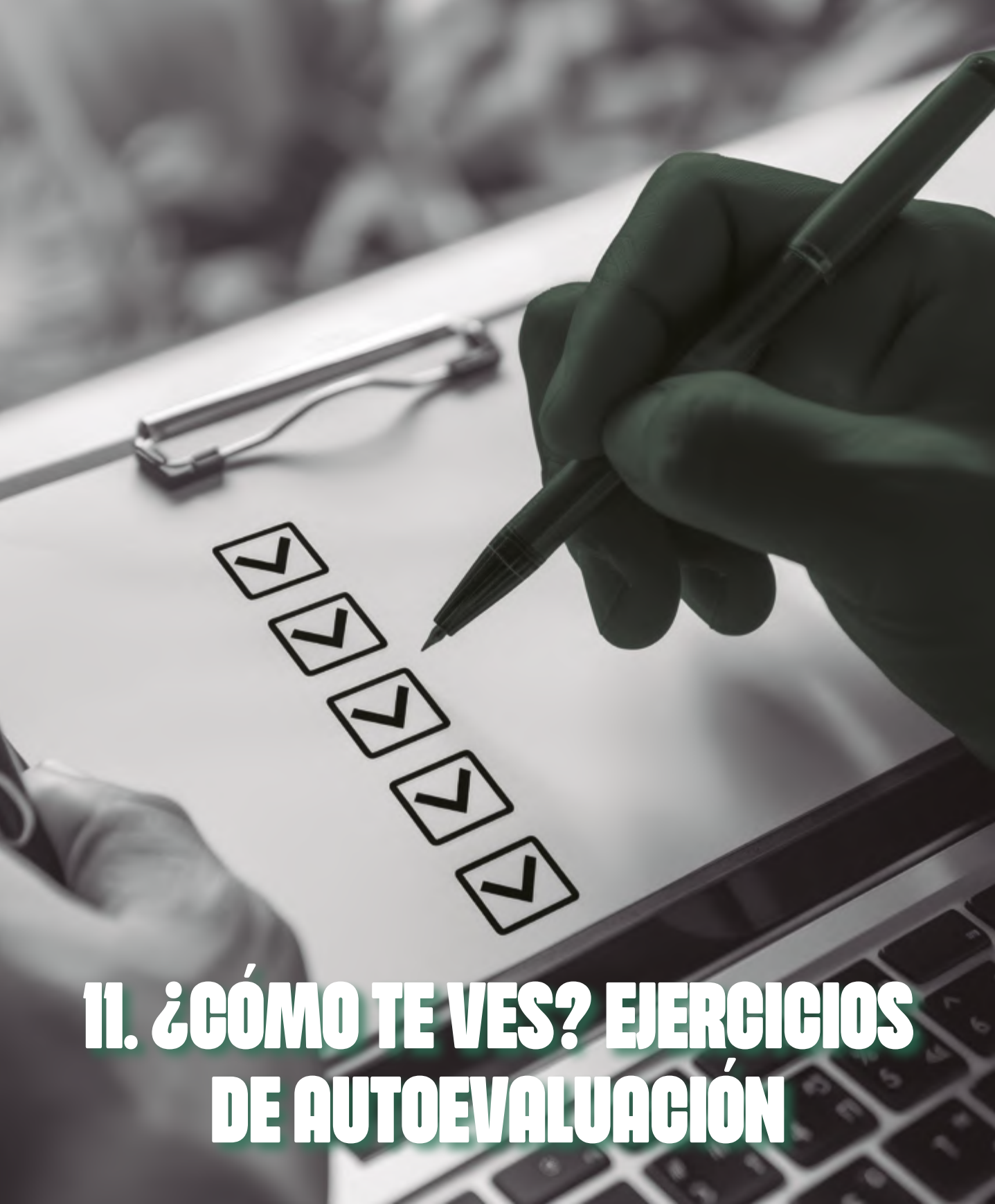
f. Información a las personas trabajadoras. Debe ponerse en conocimiento de todos los compañeros y compañeras de la empresa el hecho del siniestro.

En los casos en los que el **accidente sea grave o mortal**, además:

- Ha de paralizarse de inmediato la actividad que se estuviera realizando.
- Debe informarse del accidente a los y las responsables de la empresa y a los y las representantes sindicales.
- Como representantes sindicales debéis avisar al sindicato, procurando que el escenario del accidente permanezca intacto hasta la intervención de la policía, o del juez o la jueza, en caso de muerte.

Es imprescindible tu labor como persona líder en el conocimiento y el control de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales





11. ¿CÓMO TE VES? EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN



A continuación, te mostramos dos **ejercicios de autoevaluación** con el fin de que, de una manera sencilla, puedas realizar una reflexión personal sobre tus competencias y facultades como delegado o delegada de prevención e identificar posibles áreas de mejora que pueden ayudarte en tu trabajo de representación y en la intención de ejercer un buen liderazgo.

Tarea 1. ¿Cómo te ves?

Puntúa en una escala del 1 a 5, siendo 1 el menor nivel y el 5 el mayor.

Me esfuerzo para que las soluciones a los problemas de salud y seguridad se negocien entre todas las partes (personas trabajadoras, representantes, dirección)	Puntuación
En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.	

Me encargo de vigilar que las soluciones a los problemas de salud y seguridad se implementen correctamente	Puntuación
En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.	

Me implico y exijo a la empresa que las personas trabajadoras conozcan los riesgos a los que están expuestas

Puntuación

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Fomento la sensibilización y formación de las personas trabajadoras respecto a los riesgos que existen en el trabajo

Puntuación

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Cuando recojo una sugerencia o propuesta de mis compañeros y compañeras la traslado a la dirección y la defiendo

Puntuación

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

II. ¿CÓMO TE VES? EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN



Procuro que me conozcan todos los y las trabajadoras de mi empresa, independientemente del departamento/lugar donde trabajen	Puntuación

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Solicito al servicio de prevención que haga su función y sea imparcial	Puntuación

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Solicito apoyo al sindicato cuando lo necesito	Puntuación

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Me aseguro de que los programas e iniciativas de prevención que se llevan a cabo sean efectivas	Puntuación
--	-------------------

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Ante una negativa de una propuesta que realizo a la dirección, exijo que sea motivada	Puntuación
--	-------------------

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.

Informo de mis actuaciones de manera periódica a la plantilla. En caso afirmativo, indica los canales que utilizas para ello	Puntuación
---	-------------------

En caso de haber puntuado por debajo de 3, indica brevemente cómo consideras que podrías mejorar este aspecto de tu rol como delegado o delegada de prevención.



Tarea 2. Guía de autoevaluación

Relación con los trabajadores y las trabajadoras	SI	NO
¿Sabes que eres delegado o delegada de prevención?		
¿Les informas regularmente de tus actuaciones?		
¿Les transmites informaciones sobre los riesgos de exposición?		
¿Recoges sus puntos de vista sobre los problemas de salud y seguridad?		
¿Te preocupas de las condiciones de trabajo de las personas con contrato temporal?		
¿Promueves y/o participas en la organización de la formación preventiva a la plantilla?		
¿Te ocupas del personal de contratados o subcontratados que no cuentan con representación propia?		

Investigación y control de las condiciones de trabajo	SI	NO
¿Realizas visitas de observación a los lugares y puestos de trabajo?		
¿Indagas las causas de los incidentes, los accidentes o los daños a la salud del personal?		
¿Requieres de la empresa la información legal o técnica que necesitas?		
¿Solicitas datos estadísticos sobre accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, ausencias por enfermedad o resultados de la vigilancia de la salud?		
¿Estás presente en las mediciones y/o evaluaciones del ambiente de trabajo y solicitas los resultados?		
¿Solicitas asesoramiento técnico cuando lo necesitas?		
En el caso de que existan empresas contratadas o subcontratadas, ¿realizas visitas para controlar las condiciones de trabajo derivadas de la concurrencia de actividades?		



Participación	SI	NO
¿Realizas propuestas a la empresa para mejorar las condiciones de trabajo?		
¿Solicitas justificación a la empresa cuando responde con una negativa a tus propuestas?		
¿Denuncias los incumplimientos empresariales ante la Inspección de Trabajo?		
¿Participas activamente en el plan de prevención, en la evaluación de riesgos y en la planificación de la actividad preventiva?		
¿Controlas la eficacia de las medidas de prevención que se aplican?		
¿Solicitas asesoramiento técnico cuando lo necesitas?		
¿Exiges que se cumpla con el deber de consulta sobre cualquier tema relacionado con salud laboral?		
Coordinación	SI	NO
¿Te coordinas con el resto de delegados y delegadas de prevención de la empresa?		
¿Informas de tus actividades al resto de representantes de personal?		
¿Te coordinas con los y las representantes de las contratadas y subcontratadas?		

Fuente: *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto sSindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).





**12. HACER FUNCIONAR
EL COMITÉ DE SEGURIDAD
Y SALUD²³**



El Comité de Seguridad y Salud (CSS) es, según la LPRL²⁴, el **órgano de participación interno de la empresa para la consulta regular y periódica de la política de prevención y debe constituirse en todas las empresas o centros de trabajo que cuenten con 50 o más personas trabajadoras. Está compuesto por los delegados y delegadas de prevención y un número igual de representantes designados por la empresa.**

Es, por tanto, un **órgano de participación colegiado y paritario**. En empresas con varios centros de trabajo se puede acordar la creación de Comités Intercentros. El Comité de Seguridad y Salud se destina a la consulta regular y periódica de las actuaciones preventivas de la empresa y debe reunirse trimestralmente como mínimo, o cuando lo solicite alguna de las dos partes que lo componen. El Comité se dotará a sí mismo de sus propias normas de funcionamiento.

Es un **órgano consultivo**. Esto significa que puede emitir opiniones, pero no tomar decisiones ni adoptar acuerdos vinculantes para las partes en él representadas, salvo que por convenio se haya establecido otra cosa. Su función es facilitar el intercambio de puntos de vista entre las partes, creando un foro estable de diálogo ordenado.

No obstante, cuando los y las representantes de la empresa en el Comité de Seguridad y Salud tienen capacidad decisoria es más factible establecer una verdadera negociación, ejerciendo un liderazgo activo en su seno y, en su caso, llegar a compromisos efectivos sin perjuicio de una ratificación posterior de los acuerdos por parte de quienes, conforme a lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores²⁵, tienen capacidad para negociar y obligarse a nivel de empresa: la empresa de una parte y los y las representantes de las personas trabajadoras o las secciones sindicales de otra.

En muchas ocasiones, observamos que, una vez se ha constituido el CSS y aprobado su reglamento interno, el cual marca las normas de funcionamiento, el problema es conseguir que sea operativo. Para ello, es importante que tengas en cuenta algunas cuestiones y recomendaciones:

- Procura que los asuntos no se “pudran” sobre la mesa, es importante **fijar siempre plazos** a los acuerdos y decisiones.
- Lleva al Comité los **asuntos verdaderamente importantes** y no te enredes con problemas que pueden ser resueltos en la misma sección o en el puesto de trabajo.

²³ *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

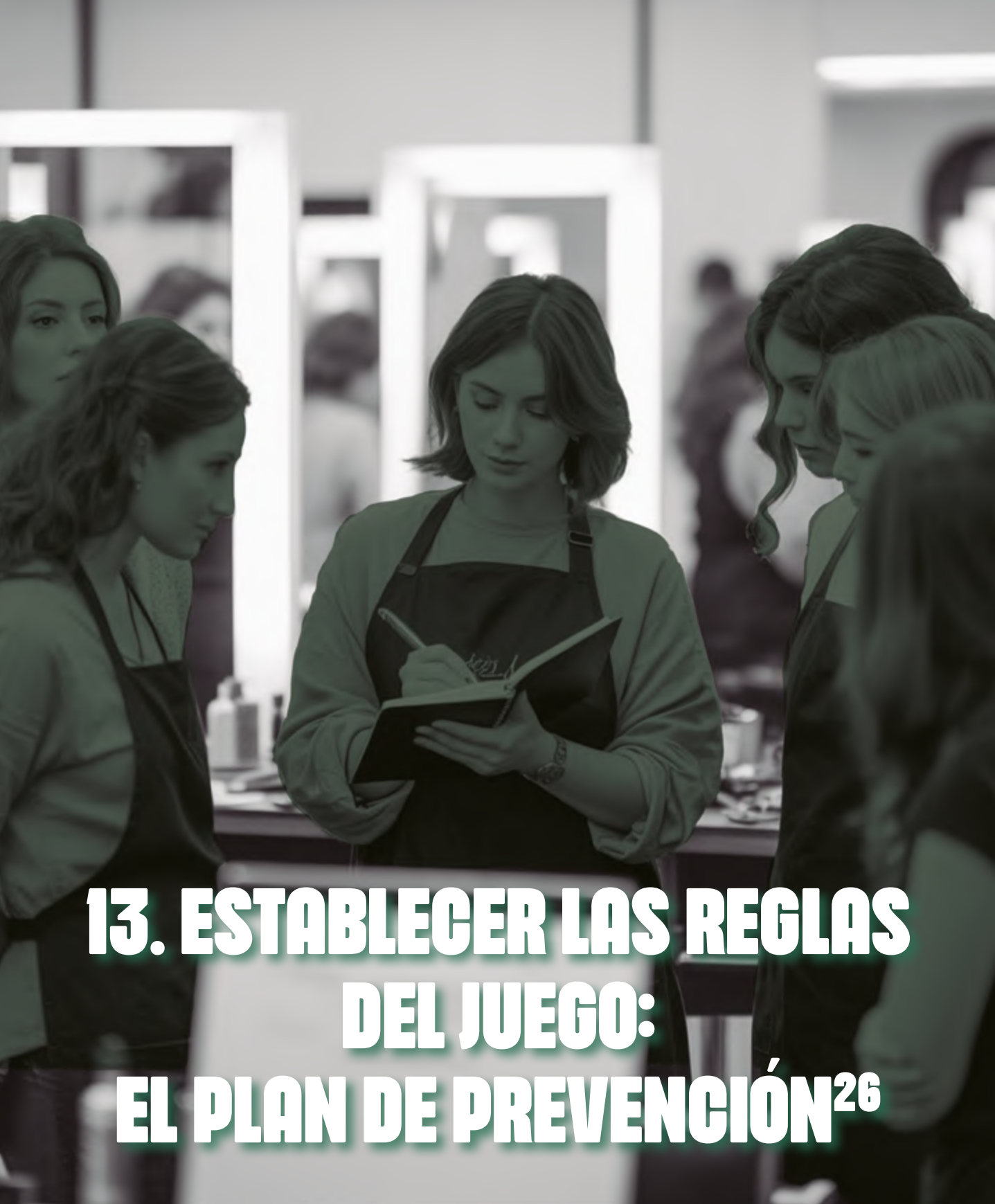
²⁴ Artículo 36, Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>

²⁵ Artículo 87, Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

- **Máxima transparencia.** Informa sistemáticamente a las personas trabajadoras de todo lo que acontece en el Comité.
- Promueve fórmulas para **aumentar la participación de los y las trabajadoras.** Buzón de sugerencias, formularios para elevar quejas al Comité o para exigir su visita al puesto de trabajo, etc.
- **No permitas que la empresa derive sus propias responsabilidades hacia un órgano consultivo como es el Comité.**

El CSS puede ser un órgano donde desarrollar vuestra capacidad negociadora como delegados y delegadas y personas líderes en la prevención





**13. ESTABLECER LAS REGLAS
DEL JUEGO:
EL PLAN DE PREVENCIÓN²⁶**



Establecer “las reglas del juego” es el comienzo de la actuación preventiva. ello implica definir una política y señalar objetivos, tomar decisiones sobre quién asumirá determinadas funciones, competencias y responsabilidades al objeto de que la prevención se integre en la actividad general de la empresa; qué procedimientos son los más adecuados para facilitar la comunicación, la información, la consulta...; con qué medios materiales, técnicos y económicos se contará; qué formación deben recibir todas y cada una de las personas integrantes de la empresa en función del papel que desempeñan en materia preventiva.

El plan de prevención es el motor de arranque de la actividad preventiva, una oportunidad para la integración de la prevención en el conjunto de la empresa y el establecimiento de unos cauces de participación que aseguren la presencia activa, constante e incuestionada de los y las delegadas de prevención.

Para ello el primer paso es forzar que se realice un buen diagnóstico del estado de la prevención en la empresa, que comprenda al menos las siguientes cuestiones:

- **¿Qué se ha hecho hasta ahora?** Revisando tanto las actividades preventivas realizadas como las no realizadas: evaluación de riesgos, planificación de la actividad preventiva, formación, vigilancia de la salud, información y consulta a la plantilla, planes de emergencia, controles periódicos, investigación de accidentes, coordinación de actividades empresariales, protección de personas trabajadoras especialmente sensibles, etc.
- **¿Cómo se ha hecho?** Analizando la implicación de la dirección y de toda la cadena de mandos, así como la participación de los y las trabajadoras y de la representación sindical en las diferentes actividades. Valorando en qué medida se han abordado los problemas desde una visión integral (atendiendo a todos los riesgos y desde todas las disciplinas preventivas) e integrada (introduciendo criterios para la toma de decisiones en toda la estructura de la empresa) y si los recursos destinados han sido los suficientes y adecuados.
- **¿Qué se ha conseguido?** Valorando los resultados obtenidos en términos de mejora de las condiciones de trabajo y disminución de los daños a la salud, así como la relación entre estos resultados y los medios invertidos.
- **¿Cómo lo ven los trabajadores y trabajadoras?** Recabando la opinión de los compañeros y compañeras tanto sobre el qué se ha hecho, cómo se ha hecho y con qué resultados, como sobre los problemas sobre los que no se ha actuado.

²⁶ *Guía del delegado y delegada de prevención.* Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

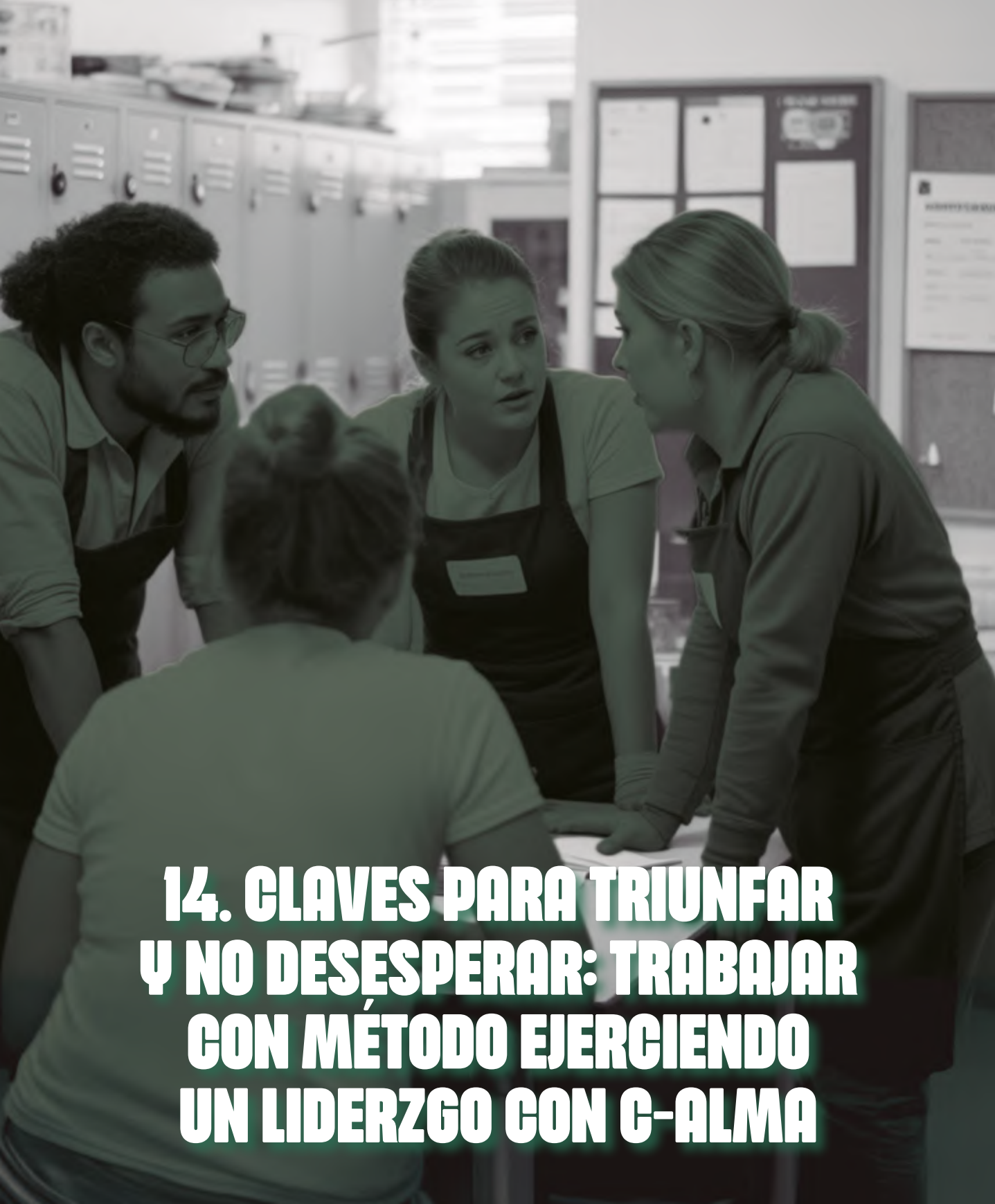
- **¿Cuáles son los problemas?** Integrando tres tipos de informaciones: los problemas propiamente de salud que se padecen (perfil de daños), los riesgos identificados (condiciones de trabajo a mejorar) y los obstáculos de tipo organizativo/estructural para que la actividad preventiva sea eficaz (dificultades para participar, no implicación de la cadena de mandos, problemas de comunicación, falta de información, falta de inversión, etc.).

La información necesaria para elaborar un buen diagnóstico se puede obtener de la empresa y del Servicio de Prevención, haciendo uso de los derechos de información enunciados en el apartado anterior y sobre todas las informaciones relacionadas, así como de los compañeros y compañeras y de la documentación e información de que nos hayamos dotado como representantes sindicales.

Con las conclusiones del diagnóstico del estado de la prevención en la empresa estaréis en condiciones de establecer cuáles son los puntos fuertes y débiles en materia preventiva, y en función de estos realizar propuestas para incluir en el plan de prevención.

Por último, las propuestas deben debatirse en el seno del Comité de Salud y Seguridad (o directamente entre los delegados y delegadas de prevención y la dirección de la empresa en aquellas en las que no exista CSS) y proponerse al Servicio de Prevención, en el caso de que la empresa haya delegado en este la tarea de diseñar el plan de prevención. En todo caso, aunque se recabe el asesoramiento técnico del Servicio de Prevención, no hay que perder de vista que el diseño e impulso del plan de prevención es una obligación empresarial que debe ser asumida directamente por la dirección de la empresa; en caso contrario se estará actuando en contra del propio precepto de integrar la prevención en la empresa. Por esta razón, es de suma importancia que se inste, desde la representación sindical, a que la dirección de la empresa asuma la responsabilidad de orientar las líneas generales del plan de prevención y difundir tal información al conjunto de la empresa, con nuestra participación.





**14. CLAVES PARA TRIUNFAR
Y NO DESESPERAR: TRABAJAR
CON MÉTODO EJERCIENDO
UN LIDERZGO CON C-ALMA**



Las cuestiones de salud laboral pueden llegar a ser complejas y, por eso, en muchas ocasiones se nos hace complicado modificarlas. Hay tres aspectos que pueden facilitarte esta labor:

- El conocimiento completo de la realidad.
- La participación de todas las personas trabajadoras.
- El ofrecimiento de soluciones.

La propuesta que realizamos a continuación conlleva una premisa básica: **trabajar con método**. Esto nos ayuda a no olvidar ninguna de las etapas que hay que llevar a cabo con el fin de optimizar la consecución de los tres aspectos arriba señalados y no perder la C-ALMA. Dividimos esta propuesta en cuatro fases²⁷:

FASE 1: Identificación de un problema específico

Para seguir el esquema planteado, lo primero que debemos hacer es partir de la identificación de un problema específico que debe quedar totalmente definido. Es necesario elaborar un buen diagnóstico de ese problema, de manera que exprese el punto de vista de las distintas personas implicadas, informe sobre cómo se van desarrollando las acciones que estamos llevando a cabo, recoja elementos sobre cómo las personas afectadas viven la situación que se investiga, aporte una visión del problema tal como es percibido desde fuera de la empresa. En definitiva, el objetivo es el conocimiento exhaustivo de la realidad que pretendemos transformar. Hay una serie de **preguntas** que se deben responder:

- ¿Por qué esto constituye un problema? ¿En qué consiste? ¿Cómo se ha puesto de manifiesto? ¿Cuáles son sus características?
- ¿Se han producido daños a la salud?
- ¿Qué piensan los afectados, las afectadas?
- ¿Sabemos las causas del problema?
- ¿Se requiere asesoramiento técnico para resolverlo?
- ¿Se está incumpliendo alguna norma legal o técnica?

²⁷ *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013 <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

- ¿Cuál es la postura inicial de los otros agentes implicados en la prevención (empresa y Servicio de Prevención)?

Para responder a estas preguntas tenemos tres **herramientas** que nos pueden servir:

- **Visitar** la dependencia en la que se plantea el problema: por medio de la observación podemos encontrar algunas pistas. Más completa y exhaustiva será esta observación si utilizamos algún instrumento que la "estandarice", como son las listas de chequeo. Es importante, al término de la visita, ordenar toda la información y realizar un informe que sistematice lo observado.
- **Hablar** con los y las trabajadoras de la dependencia y, sobre todo, con las personas afectadas: ¿quién mejor que ellas para contarnos sus problemas? Esto tiene un doble fin: el de recibir información y el de que se den cuenta de que estamos allí para intentar resolver ese problema. Es una forma de ganarnos su confianza y promocionar su participación en la resolución del problema. Además, es muy importante mantener una correlación entre la postura que como representantes vamos a reivindicar y la opinión de las personas afectadas, porque en caso contrario podríamos encontrarnos defendiendo una postura no apoyada por ellas.
- **Consultar** alguna bibliografía, acudir al sindicato, solicitar asesoramiento. Por último, en caso de que sea necesario, podemos completar la información por medio de la consulta de alguna bibliografía o personal técnico sindical.

FASE 2: Propuestas de solución

El objetivo de toda la recopilación de información no es otro que el de hacer propuestas de solución. Este suele ser un aspecto muy complicado de la intervención, pero no cabe duda de que es muy importante documentar y saber sustentar todas las propuestas que realicemos. Otro aspecto importante es el de plantear la propuesta a la persona adecuada. El **procedimiento** podría ser más o menos el siguiente:

En las empresas donde exista el Comité de Seguridad y Salud lo más adecuado sería plantearle a este la propuesta de intervención.

- **Plantear el problema** a la persona responsable inmediatamente superior. Es fundamental que haya un procedimiento afianzado de comunicación para evitar que se retarde o incluso frene el proceso por parte de esta figura.

14. CLAVES PARA TRIUNFAR Y NO DESESERAR: TRABAJAR CON MÉTODO EJERCIENDO UN LIDERZGO CON C-ALMA



- **Si no hay solución, dirigir un escrito a la dirección** de la empresa, o a la persona por ella delegada. Esto es conveniente hacerlo, aunque el problema ya esté planteado en el Comité de Seguridad y Salud.
- **Fijar un plazo razonable de contestación**, y exigir, en caso de una respuesta negativa, una explicación razonada y por escrito.
- Si todo lo anterior no lleva a la solución del problema habría que pensar en adoptar **las medidas legales oportunas**.

FASE 3: Negociación

Tanto nuestras propuestas como las modificaciones que proponga la empresa suelen ser objeto de negociación; y hay que tener en cuenta que en toda negociación se ponen en la balanza las fuerzas que cada una de las partes tiene, por lo que debemos intentar llegar a la negociación con las máximas fuerzas posibles, centradas en estos dos aspectos:

La participación y el apoyo de nuestros compañeros y compañeras

Hay que tener en cuenta que este es el aspecto fundamental de vuestra labor como representantes de las personas trabajadoras. Pero no debemos pensar solo en una participación “institucional”, a manera de simple consulta. Si queremos que se involucren en la prevención y que nos apoyen en el caso de que sean necesarias medidas de presión, la participación debe ser integral, transversal y durante todo el proceso de intervención. **La participación debe estar presente desde la recogida de información hasta el planteamiento de las propuestas y la estrategia para llevar a cabo la negociación.**

La importancia que tiene esta participación de los y las trabajadoras y sus representantes en los asuntos relacionados con la prevención de riesgos laborales es algo que tanto los técnicos y las técnicas como las empresas y obviamente los sindicatos no ponen en duda, pero habría que analizar si, a menudo, la participación que se promueve es más formal que real, porque nuestra experiencia es que es una práctica común que se limite simplemente a una “comunicación” a los representantes de las personas trabajadoras acerca de lo que la empresa o el personal técnico han llevado a cabo.

Partiendo de esta realidad, los representantes de los trabajadores debéis plantearos dos **líneas de trabajo**:

- **Exigir una participación real de los y las trabajadoras y sus representantes** en todos los temas relacionados con la prevención de riesgos. Esto conlleva que ellos tienen que darnos la información pertinente, sin la cual es imposible opinar. Además, nuestras opiniones no deben ser tan sólo testimoniales, sino permitirnos tomar parte en las decisiones que se adopten, sin que esta participación deba mermar nuestro derecho a disentir.
- **No perder de vista que podemos liderar y debemos promocionar la participación** de nuestros compañeros y compañeras, somos sus portavoces. Por eso debemos consultarlos, consultarlas, hacer las propuestas conjuntamente, contar con ellos y ellas para analizar los resultados de las medidas acordadas, etc. Por ejemplo, no se nos puede olvidar:
 - Mantener informados e informadas a la plantilla de todo lo que se está haciendo
 - Difundir hojas informativas, carteles en el tablón, establecer charlas informales...
 - Utilizar cuestionarios para conocer sus opiniones.
 - Reunir a las personas más interesadas para que participen más activamente.
 - Solicitar siempre ideas para plantear soluciones.

Saber de lo que hablamos, cargarnos de razón

Con propuestas bien pensadas y lógicas (¡por ello tiene tanta importancia la recogida de información!). Los aspectos que **no debemos olvidar** son:

- Presentar el problema con apoyo documental y datos.
- Seleccionar la normativa legal y técnica en la que poder apoyarnos.
- Establecer plazos para las diferentes fases de solución del problema.





**15. Y, POR ÚLTIMO,
DENUNCIAR INCUMPLIMIENTOS**



Para CCOO el recurso a la denuncia debería ser contemplado como el último peldaño de la acción reivindicativa en salud laboral, cuando todas las vías de negociación se han agotado. Desgraciadamente, muchas veces este agotamiento de las posibilidades de consenso se produce casi de inmediato. Por tanto, llegado el caso, hay que ser capaces de denunciar con toda contundencia los incumplimientos flagrantes de la legislación.

También las denuncias deben hacerse con método. Siempre que sea posible, deben estar apoyadas en normas jurídicas lo más explícitas posible. Conviene seguir algún tipo de **procedimiento** como el siguiente²⁸:

- Buscar si la legislación se ocupa del problema concreto.
- Si la legislación marca unas pautas de actuación (mediciones, evaluaciones, reconocimientos, etc.), requerir por escrito su cumplimiento a la empresa.
- Si se niega, presentar la denuncia a la Inspección de Trabajo.

A veces no hay una legislación específica referida al problema concreto que nos ocupa. Esto no debe desanimarnos, ni mucho menos llevarnos a abandonar la denuncia. Afortunadamente, la Ley de Prevención de Riesgos tiene un sentido finalista amplio en el que se formulan obligaciones empresariales del tipo de *“garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo..., mediante la adopción de cuantas medidas sean necesarias... (y) desarrollará una acción permanente con el fin de perfeccionar los niveles de protección existentes”*.

Es decir que, en todo caso, siempre podemos apelar a los objetivos generales de la ley y considerar que esta no se cumple desde el momento que existe una exposición no controlada a riesgos o un daño a la salud de las personas trabajadoras. Y en estos casos cabe, por tanto, una denuncia ante la Inspección de Trabajo.

Una vez presentada la denuncia es muy importante hacer un seguimiento de la misma para evitar que quede en agua de borrajas. Conviene prestar atención a las siguientes **cuestiones**:

- Ponerse en contacto con el inspector o inspectora actuante.
- Estar presentes el día de la visita.

²⁸ *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), 2013. <https://1mayo.ccoo.es/a22542b706cb9111869502bfdcd481e7000001.pdf>

- Verificar que en el momento de la visita las condiciones de trabajo son las habituales en la empresa.
- Insistir hasta que el inspector o inspectora dicte efectivamente una resolución o el problema se resuelva.
- Si la resolución es insatisfactoria, recurrirla.

En definitiva, ser delegado o delegada de prevención no siempre es tarea fácil, la prevención de riesgos laborales a veces tampoco lo es. De ahí la importancia de trabajar con método, incorporando el liderazgo a tu plan de acción.

A continuación, en la siguiente tabla te mostramos un **resumen** de cómo hacerlo.



Algo más que denunciar y reclamar

Identificar riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar centros y puestos de trabajo. • Investigar situaciones de riesgo. • Investigar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. • Recoger sistemáticamente las opiniones de las personas trabajadoras.
Evaluar toda la importancia de los problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Estar informado e informada de los riesgos y los daños ligados a las diferentes tareas y ocupaciones. • Conocer la legislación de referencia. • Priorizar los problemas según importancia.
Contrastar opiniones con las otras partes	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las visitas de la Inspección de Trabajo. • Participar en las evaluaciones técnicas de las condiciones de trabajo. • Interpretar críticamente los informes. • Evaluar de forma compartida con el personal técnico en PRL el riesgo y las medidas de prevención.
Informar a las personas trabajadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y orientar ante problemas concretos que se presenten. • Informar sobre los riesgos y su prevención. • Difundir los resultados de la evaluación de los riesgos. • Discutir todas las propuestas de mejora con las propias personas interesadas.
Proponer soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar alternativas técnicas al problema. • Negociar planes globales y medidas concretas a tomar. • Presentar denuncias ante los incumplimientos observados.

Fuente: *Guía del delegado y delegada de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).



**16. CÓMO EJERCER EN
LA PRÁCTICA UN BUEN LIDERAZGO:
ALGUNAS HERRAMIENTAS**



Tarea 1. Realiza una visita sindical

ANTES: PLANIFICANDO LA VISITA

¿Qué quieres conseguir? Define el puesto/tarea que quieres visitar y porqué te preocupa

Fija la hora. ¿Es buen momento para ti?
¿Es buen momento para tus compañeros y compañeras?

¡Anticípate! ¿Qué puede impedir que la visita no salga bien?

¡Documentate!

¿Es un puesto/tarea en el que ha habido quejas, daños a la salud u otros problemas reseñables?

¡Pon en valor el trabajo! ¿Qué logros puedo contar? ¿Qué puede ser interesante?

Mi compromiso, su compromiso. ¿Qué me gustaría obtener con esta visita?

16. CÓMO EJERCER EN LA PRÁCTICA UN BUEN LIDERAZGO: ALGUNAS HERRAMIENTAS



DURANTE: TU GUIÓN PARA EL PASEO	
Pasos a seguir y algunos ejemplos	Cómo lo voy a hacer yo en mi VISITA
<p>1. PREPÁRATE para ser ejemplar</p> <ul style="list-style-type: none">• Repasa normas• Lleva todos los EPI necesarios• Circula por las vías señaladas• Preséntate allí por donde vayas	
<p>2. PRESÉNTATE: Haz una breve introducción de quién eres, que tu objetivo es representarles, por eso quieres recoger sus propuestas, que estás a su disposición para todos los temas de salud laboral, etc.</p>	
<p>3. OBSERVA: ¿Cómo se está trabajando? ¿Hay algo que te preocupe?</p> <p>COMPRUEBA: si se cumplen condiciones mínimas, si se han propuesto mejoras, si están implantadas y son eficaces...</p> <p>INTERACTÚA: habla y comenta cada uno de los aspectos con las personas que están allí trabajando.</p>	
<p>4. CONVERSA: recoge sugerencias y habla con tus compañeras/os sobre cómo canalizarlas. Aclara todo aquello de lo que dudes, no te dé miedo preguntar.</p>	
<p>5. COMPROMISO: define cuál es tu compromiso, a qué te puedes comprometer tú y a qué quieres que se comprometan tus compañeros y compañeras.</p>	

DESPUÉS DE LA VISITA

	Cómo lo harás	Cuando lo harás
1. REGISTRA las conclusiones: y compártelas con la RLPT y la plantilla		
2. PLANIFICA soluciones: recuerda que has de pensar e identificar el canal para abordarlo: escrito a la dirección de la empresa, una reunión...		
3. PLANIFICA una nueva visita: cierra el círculo y asegúrate que todo funciona y que las mejoras se han producido y son eficaces. Refuerza el vínculo con tus compañeros y compañeras.		

VALORACIÓN DE TU VISITA

¿Qué te ha aportado esta visita con este enfoque?

¿Cómo te has sentido?

16. CÓMO EJERCER EN LA PRÁCTICA UN BUEN LIDERAZGO: ALGUNAS HERRAMIENTAS



¿Cómo crees que se han sentido tus compañeros y compañeras?

¿Has recogido propuestas?

¿Consideras que tu liderazgo ha sido más visible?

Tarea 2. Elabora una encuesta

Escoge un tema que te preocupe y describe cómo elaborarías una encuesta siguiendo los pasos propuestos en la siguiente tabla:

Qué hacer	Cómo lo haría
1. PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Qué objetivos buscas• Qué información necesitas• Cuánta información necesitas• A quién va dirigida• Cuánto tiempo vas a necesitar• Qué barreras puedes encontrar• En qué formato: digital, papel y boli, verbal...	
2. ELABORACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Elabora instrucciones• Opciones de respuesta: sí/no, escala, respuesta abierta, opción múltiple...• ¿Cuántas preguntas? ¿Son muchas?• ¿Son preguntas concretas?• ¿Se asegura la confidencialidad?	
3. ANÁLISIS Y FEEDBACK <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo darías las gracias?• ¿Cuándo presentarías los resultados? ¿De qué forma?	



Tarea 3. Incorporar el liderazgo a tu plan de acción

Incorpora en la siguiente tabla posibles acciones que puedes hacer para impulsar el liderazgo desde tu acción sindical:

¿Qué quiero conseguir?	¿Qué puedo hacer?
COMPROMISO de la dirección y plantilla	
EMPODERAMIENTO de mis compañeros y compañeras	
APRENDIZAJE	

Ordena del 1 al 5 siendo el 1 la más prioritaria y el 5 la menos.

Orden	Funciones DP	¿Cómo lo haría?
	RESOLVER	
	INFORMAR	
	REIVINDICAR	
	IMPLICAR	
	AVALAR	

Para CCOO la verdadera prevención no solo protege la salud y la vida en el trabajo, sino que también fortalece la dignidad, la justicia y el liderazgo colectivo de la clase trabajadora; es la base sobre la que se construyen entornos laborales más seguros, más humanos y más democráticos, donde cada delegada y delegado de prevención se convierten en motor de cambio y garante de un futuro con derechos y bienestar para todas y todos.

Ojalá esta publicación sirva para avanzar en ese camino gracias a tu labor.





**17. UNA HISTORIA INSPIRADORA:
MARCELINO CAMACHO, LÍDER
INDISCUTIBLE DE LA CLASE TRABAJADORA**

17. UNA HISTORIA INSPIRADORA: MARCELINO CAMACHO, LÍDER INDISCUTIBLE DE LA CLASE TRABAJADORA



Marcelino Camacho (1918-2010) fue un sindicalista y político español, fundador y primer secretario general de **Comisiones Obreras, nuestro sindicato**.

Es un símbolo de la resistencia obrera y la conquista de los derechos laborales en España. Líder incansable en la defensa de los derechos de la clase trabajadora, a lo largo de su vida luchó por mejorar las condiciones laborales en nuestro país, incluso en tiempos de represión política. Marcelino no solo organizó y lideró protestas y huelgas, sino que impulsó negociaciones para conseguir avances concretos en la mejora de salarios, horarios y condiciones de trabajo.

Fue el fundador y primer secretario general de CCOO, que nació en la clandestinidad y se convirtió en el sindicato más importante de España. Gracias al liderazgo de Marcelino y al trabajo conjunto de otros compañeros y compañeras, CCOO pasó de ser un grupo de resistencia oculto a una organización legal y fuerte durante la transición democrática y que continúa hasta hoy.

A pesar de ser perseguido, encarcelado y condenado en varias ocasiones, nunca renunció a sus ideales. Pasó casi 10 años en prisión y, sin embargo, eso no le impidió seguir trabajando por lo que consideraba justo para la clase obrera.

Las personas que lo conocieron lo recuerdan como un compañero cercano, que hablaba el mismo lenguaje que los trabajadores y las trabajadoras y entendía de una manera profunda y empática sus problemas. Su frase *“ni nos domaron, ni nos doblaron, ni nos van a domesticar”* refleja su firmeza y compromiso con la clase trabajadora.

Participó en momentos clave como la redacción de la Constitución de 1978 como diputado del Partido Comunista de España (PCE), defendiendo los derechos laborales y sindicales en un momento decisivo de la historia de nuestro país.

Marcelino Camacho fue y sigue siendo para la clase obrera un líder indiscutible porque supo organizar, inspirar y movilizar a las personas trabajadoras en su lucha por la justicia social, manteniéndose firme en sus principios hasta el final de su vida.

Gracias, Marcelino, compañero y líder.



CCOO DE MADRID

C/Pedro Unanue, 14 | 28045 Madrid

Teléfono: 91 536 52 12

slmadrid@usmr.ccoo.es

www.saludlaboralmadrid.es