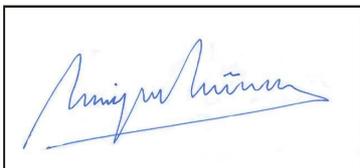
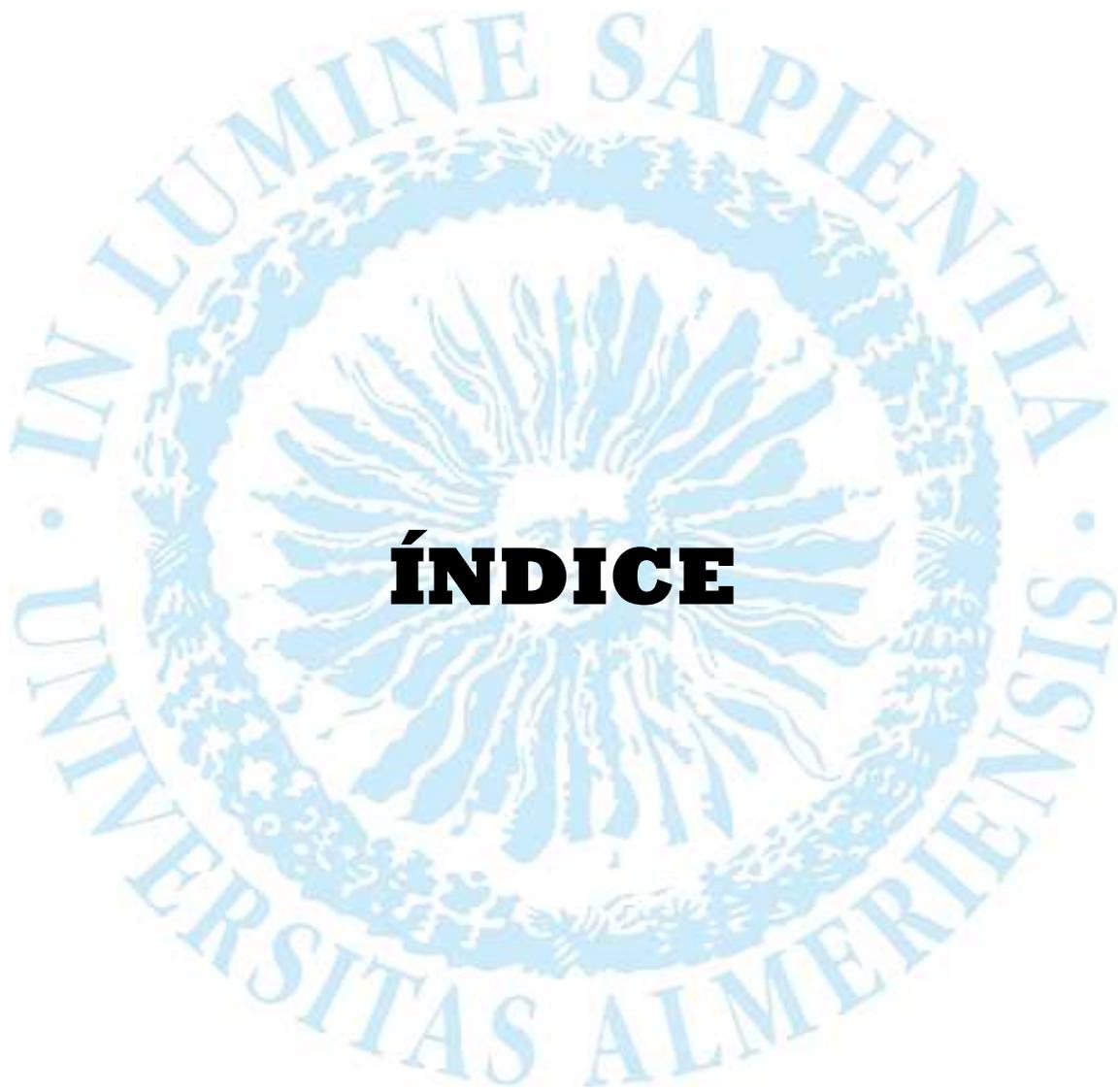


**TRABAJO**  
**FIN DE MÁSTER**  
**DE PRL**

**EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN**  
**DE UN SISTEMA DE PRL,s**  
**EN UNA UNIDAD MILITAR**



Autor: **Juan Manuel Fernández Suárez**  
Tutor: **Dr. D. Miguel Ángel Mañas Rodríguez**



# ÍNDICE

## ÍNDICE

### **1. INTRODUCCIÓN.**

### **2. SEGURIDAD.**

- 2.1 Ejemplo de programa de formación para el desempeño de funciones de PRL,s de nivel básico.
- 2.2 Evaluación de riesgos por especialidades.
- 2.3 Especialidades, condiciones de trabajo y riesgos laborales
- 2.4 Conclusiones sobre seguridad laboral.
- 2.5 Aspectos positivos.
- 2.6 Aspectos a mejorar.

### **3. VIGILANCIA DE LA SALUD.**

- 3.1 Vigilancia de la salud en TN.
- 3.2 Vigilancia de la salud en ZO.
- 3.3 El PRISFAS.

### **4. PSICOSOCIOLOGÍA.**

- 4.1 Introducción.
- 4.2 El mando militar como líder.
- 4.3 ¿Qué cualidades debe tener un líder?
- 4.4 ¿Qué habilidades debe tener un líder?
- 4.5 ¿Cómo mejorar las habilidades de un líder?
  - 4.5.1 Para comunicar eficazmente.
  - 4.5.2 Para motivar.
  - 4.5.3 Para mejorar el trabajo en equipo.
  - 4.5.4 Para mejorar en la gestión de conflictos.
  - 4.5.5 Estrategias de resolución de conflictos.

### **5. ANEXOS**

- 5.1 Certificado SGA
- 5.2 Certificado revisión de maquinaria.

- 5.3 Certificado evaluación puente grúa.
- 5.4 Certificado entrega de EPI;s por empresas.
- 5.5 Valoración de la habilidad para formar grupos de trabajo eficaces.
- 5.6 Descripción del comportamiento del líder frente a la toma de decisiones y solución de problemas



# **INTRODUCCIÓN**

## 1. INTRODUCCION

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales establece en su artículo 3º que esta Ley y sus normas de desarrollo serán de aplicación tanto en el ámbito de las relaciones laborales reguladas en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, como en el de las relaciones de carácter administrativo o estatutario del personal al servicio de las Administraciones Públicas, con las peculiaridades que, en este caso, se contemplan en la presente Ley o en sus normas de desarrollo.

La presente Ley no será de aplicación en aquellas actividades cuyas particularidades, lo impidan en el ámbito de las funciones públicas de:

- Policía, seguridad y resguardo aduanero.
- Servicios operativos de protección civil y peritaje forense en los casos de grave riesgo, catástrofe y calamidad pública.
- **Fuerzas Armadas (FAS) y actividades militares de la Guardia Civil.**

No obstante, **esta Ley inspirará la normativa específica** que se dicte para regular la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores que prestan sus servicios en las indicadas actividades. En los centros y establecimientos militares será de aplicación lo dispuesto en la presente Ley, con las particularidades previstas en su normativa específica.

Las unidades militares, en principio, y debido a lo específico de sus misiones propiamente militares en las que está presente un riesgo ineludible, quedaban fuera de la aplicación de la Ley.

Para corregir esta situación y para implantar una adecuada prevención en el ámbito de las FAS, el MDEF ha ido adaptando la normativa vigente en cada momento. En este sentido, el **MDEF** aprobó el **RD 1932/1998**, de 11 de septiembre, de adaptación de los capítulos III y V de la Ley 31/1995 PRL, al ámbito de los centros y establecimientos militares.

Posteriormente, el MDEF aprobó el **RD 1755/2007**, de PRL del personal militar de las Fuerzas Armadas y de la organización de los servicios de prevención del MDEF. En este RD, en su art. 3, se establecen las definiciones de actividades de instrucción, adiestramiento y operativas que se regirán por sus propias normas de seguridad.

- **Actividades de instrucción y adiestramiento:** Aquellas que están recogidas en los Planes Generales de Instrucción y Adiestramiento de cada ejército que el militar, ya sea de manera individual o encuadrado en una Unidad, realiza con la finalidad de prepararse para el cumplimiento de las misiones que se le asignen.
- **Actividades operativas:** Aquellas que se ejecutan en una operación, en territorio nacional o extranjero, siguiendo las directrices recogidas en un plan de operaciones.

Por lo que respecta al ámbito del personal, será de aplicación a todo el personal civil y militar incluido en las UCO,s y BAE,s. Igualmente se aplicará, en la parte que les afecte, en la coordinación de actividades empresariales, a las empresas que tengan relación con alguna BAE/UCO.

Cualquier Unidad de las FAS, de la entidad que sean, se alojan en Bases o Acuartelamientos en los que se desarrollan todo tipo de trabajos o actividades, desde labores de oficina o puramente burocráticas, a la práctica deportiva o trabajos de mantenimiento en vehículos, maquinaria o sistemas de armas.

Estos trabajos son desarrollados tanto por personal militar como por personal civil contratado por el MDEF.

También, con ocasión de obras y trabajos de mantenimiento de infraestructuras, o rehabilitación de edificios, empresas civiles trabajan en el interior de Bases y acuartelamientos y es necesario que estas empresas además de cumplir sus planes de prevención, conozcan y cumplan los planes de prevención de los centros de trabajo en los que están desarrollando su labor.

Por último, la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las FAS, establece en su artículo 27. Prevención de riesgos y protección de la salud.

1. Los militares tienen derecho a recibir protección eficaz en materia de seguridad y salud en el ejercicio de su actividad, con las peculiaridades propias de las funciones que tienen encomendadas.

2. Podrán efectuar, sin interferir en el desarrollo de las operaciones militares, las propuestas de acciones preventivas que estimen oportunas para mejorar la seguridad y

salud en el trabajo, así como para evitar o disminuir las situaciones de riesgo o peligro en el desarrollo de la actividad de las Fuerzas Armadas, en la forma y con los procedimientos que se determinen por orden del Ministro de Defensa.

3. Tienen la obligación de velar, mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso estén establecidas, por su propia seguridad y salud en el desempeño de sus cometidos y por las de las personas a las que pueda afectar su actividad.

4. El Estado promoverá las medidas necesarias para garantizar, en lo posible, la seguridad y salud del personal de las Fuerzas Armadas al utilizar los medios y equipos puestos a su disposición, con especial atención a los riesgos específicos que se deriven de sus funciones. A tal fin se desarrollará una política activa de prevención de riesgos laborales y vigilancia de la salud y se proporcionarán los equipos de protección individual necesarios para el cumplimiento de su misión, facilitando la formación e información suficientes en materia de prevención.

Con este trabajo se pretende conocer la situación de una unidad con respecto a la PRL, evaluar las condiciones de seguridad y salud en las que se desarrolla el trabajo del personal que compone esta unidad y detectar las posibles actuaciones que se deban llevar a cabo para mejorar estas condiciones y sirvan para implantar un sistema de PRL adecuado.

Como, evidentemente y tal como se ha dicho, las misiones propias de naturaleza militar y aquellas que tengan relación con la instrucción y el adiestramiento, no están contemplados en la Ley, este trabajo se centra en las labores desarrolladas en oficinas, talleres, en la vigilancia de la salud; tanto en Territorio Nacional TN como en Zona de Operaciones (ZO) y dada la específico del trabajo del personal militar, en conocer las cualidades que debe tener un líder militar para motivar a sus hombres y conducirlos en situaciones de estrés y en cómo mejorarlas.



## **2. SEGURIDAD**

En este apartado vamos a reflejar las condiciones de seguridad existentes en los talleres en los que se llevan a cabo los trabajos de mantenimiento de vehículos, armamento y material. Para ello hay que evaluar los puestos de trabajo, las condiciones en las que se realiza el mismo y los equipos que se utilizan.

Inicialmente, en la unidad en la que se basa este trabajo, todavía no se ha implantado plenamente un sistema de PRL y se considera que no hay suficiente personal formado en éstas áreas.

Actualmente sólo se cuenta con personal con formación de nivel básico que ha recibido formación a distancia y van acometiendo los trabajos iniciales de PRL a medida que el proceso de implantación se completa.

En cuanto a la formación del personal, se estima necesario contar con al menos un técnico básico en cada taller de mantenimiento por unidad tipo batallón. Un técnico intermedio en unidades tipo regimiento y un técnico superior en las bases con más de 500 personas destinadas.

Un aspecto sumamente positivo es que hoy en día, casi todas las bases del Ejército tienen implantado un sistema de gestión medioambiental (SGA), que contribuye notablemente a tener un medio ambiente de trabajo adecuado. (Anexo 1)

Para obtener la certificación medioambiental y mantenerla en las sucesivas auditorías, internas; para control de la Institución, y externas; realizadas por entidades de acreditación, los SGA exigen una serie de aspectos comunes con los planes de PRL, sobre todo en los aspectos relativos a la seguridad y a la vigilancia de la salud. Aspectos como el tener un puesto de trabajo ordenado, utilizar prendas que protejan al trabajador e impidan el contacto con sustancias tóxicas o peligrosas redundan en una mayor seguridad y ayudan a preservar la salud e higiene de los trabajadores.

Existen puntos limpios donde se concentran los residuos tóxicos o peligrosos que posteriormente retira un gestor autorizado. Se dispone de fichas de seguridad de los productos tóxicos o peligrosos.

Se forma al personal en cuestiones de medioambiente y se le informa de la toxicidad de los productos que maneja en su trabajo, como líquidos de frenos, aceites, gases inflamables, ácidos para baterías, o que contienen pequeñas cantidades de amianto, como embragues y pastillas de freno. Estos aspectos son de gran ayuda en la PRL.

El mantenimiento de los vehículos, armamento y material que utilizan los militares en su trabajo diario se realiza en talleres especializados en cada una las partes que componen los sistemas que se integran en los vehículos o sistemas de armas.

Los equipos que se utilizan en las labores de mantenimiento, tales como elevadores de vehículos, máquinas para montaje y equilibrado de neumáticos, compresores de aire, cabinas de pintura y puentes grúa se revisan periódicamente y se mantiene según lo especificado por las empresas fabricantes. (Anexo 2)

La empresa que se encarga del mantenimiento de estos equipos cuenta con autorización y certificación del gobierno autonómico. (Anexo 3)

A modo de ejemplo, dentro de un mismo local o taller, que suelen ser de grandes dimensiones, se agrupan casi todas las especialidades aunque en zonas diferenciadas.

Las especialidades más habituales son:

- Mantenimiento de vehículos.
- Mantenimiento de equipos de telecomunicaciones.
- Mantenimiento de armamento.
- Mantenimiento de sistemas de armas electrónicos
- Guarnicionería.

## **2.1 EJEMPLO DE PROGRAMA DE FORMACION PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE PRL DE NIVEL BASICO**

Este es un ejemplo de unas jornadas formativas en PRL que se podrían impartir a todo el personal que trabaja en las áreas evaluadas y también en la formación del personal de nueva incorporación, aunque para este personal se considera aún mejor que esta formación se imparta como una asignatura más en los centros de formación o academias.

## **1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

- El trabajo y la salud; los riesgos profesionales. Factores de riesgo.
- Daños derivados del trabajo. Los accidentes de trabajo y las EEPP. Otras patologías.
- Normativa básica en materia de PRL. Derechos y deberes básicos en PRL.

## **2. RIESGOS GENERALES Y SU PREVENCIÓN**

- Riesgos ligados a las condiciones de seguridad.
- Riesgos ligados al medio ambiente de trabajo.
- La carga de trabajo, la fatiga y la insatisfacción laboral.
- Sistemas elementales de control de riesgos. Protección colectiva e individual.
- Planes de emergencia y evacuación.
- El control de la salud de los trabajadores.
- Primeros auxilios.

## **3. ELEMENTOS BASICOS DE GESTION Y PREVENCION DE RIESGOS**

- Organismos públicos relacionados con la seguridad y la salud del trabajo.
- Organización del trabajo preventivo: rutinas básicas de prevención.
- Documentación: recogida, elaboración y archivo.

## **4. RIESGOS ESPECIFICOS Y PRL POR PUESTO DE TRABAJO**

- Evaluación de los puestos de trabajo y sus riesgos específicos.

### **2.2 EVALUACION INICIAL POR ESPECIALIDADES.**

La evaluación se ha realizado de manera general, teniendo en cuenta las diferentes especialidades, analizando los distintos puestos de trabajo, con la intención de identificar los posibles riesgos a los que se enfrentan los trabajadores, corregir desde el inicio aquellos que sea posible, y tratar de implementar las medidas correctoras que sean necesarias para eliminar o reducir los demás riesgos detectados.

La evaluación de riesgos queda documentada y refleja, para cada puesto de trabajo cuya evaluación ponga de manifiesto la necesidad de tomar una medida preventiva, los siguientes datos:

- a) Identificación de puesto de trabajo.
- b) El riesgo o riesgos existentes.
- c) La relación de trabajadores afectados.
- d) Resultado de la evaluación y las medidas preventivas procedentes.
- e) Referencia a los criterios y procedimientos de evaluación y de los métodos de medición, análisis o ensayo utilizados, si procede.

### **Locales y equipos de trabajo.**

Dimensiones de los locales.

Estado de conservación. Iluminación. Aislamiento térmico y acústico.

Posibles peligros por caídas, golpes, cortes o atrapamientos.

Riesgo eléctrico por uso de herramientas o estado de la instalación.

Señalización de puntos peligrosos, zonas de paso, zonas de estiba, carga y descarga.

Señalización de seguridad; extintores; cuartos de baterías, almacenes de aceites.

Existencia de medios de emergencia, botiquín primeros auxilios.

- **Agentes físicos.**

Fuentes de ruidos.

Posibilidad de sufrir quemaduras.

Exposición a algún tipo de radiación.

- **Sustancias químicas.**

Utilización de disolventes, pinturas, taladrinas.

Exposición a gases, agentes tóxicos, vapores de combustibles y disolventes.

- **Riesgos de incendios y explosión.**

Trabajos con sopletes. Producción de chispas.

Mal mantenimiento del compresor de aire.

Acumulación de gases en fosos, ambiente.

Manejo de combustibles, disolventes y productos inflamables.

- **Diseño de los puestos de trabajo.**

Manejo de cargas pesadas.

Trabajo en posturas forzadas.

Estrés térmico.

Exigencia visual.

Carga mental.

- **Organización del trabajo.**

Situaciones que pueden producir estrés.

Jornada laboral excesiva.

Trabajos no planificados o imprevistos.

Trabajos que requieren otra cualificación.

Relaciones entre los trabajadores.

Inadecuado reparto de la actividad entre los trabajadores.

Falta de coordinación de las tareas. Inadecuado trabajo en equipo.

## **2.3 ESPECIALIDADES, CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS LABORALES**

**1. Mantenimiento de vehículos,** (mecánica, hidráulica, neumática, chapa y pintura). Este personal realiza las reparaciones que precisan los vehículos para su correcto funcionamiento, así como el engrase, revisiones periódicas y de ITV.

En su trabajo utilizan puentes grúa, elevadores de vehículos, estaciones neumáticas de engrase, herramientas manuales, eléctricas y neumáticas.

En el caso de chapa y pintura, se utilizan lijadoras que producen gran cantidad de polvo procedente de las masillas y la pintura de las carrocerías. Para el pintado se utilizan esmaltes de poliuretano y éste se realiza con pistola en el interior de cabinas pintura con equipos de aspiración de polvo. Si no tuvieran un adecuado mantenimiento en estas instalaciones se pueden formar atmósferas explosivas. (ATEX)

**Riesgos laborales en su trabajo.**

Ruidos; (motores, herramientas eléctricas y neumáticas). No existen divisiones o mamparas entre puestos de trabajo. En algunos momentos el ruido puede ser bastante elevado.

Caídas de objetos; (desde un puente grúa, elevador)

Manejo de cargas pesadas; (piezas de repuesto, herramientas, partes del vehículo)

Atrapamientos; (principalmente con partes móviles de los motores o al montar/desmontar elementos pesados.

Proyecciones de gases y líquidos; (gases refrigerantes, R134; líquidos de refrigeración de los motores y líquidos hidráulicos, en ocasiones e elevada temperatura.

Estrés térmico; (locales con mal aislamiento térmico, y con corrientes de aire)

Exposición a sustancias químicas; (aceites, grasas y combustibles)

Manejo de sustancias inflamables y explosivas; (gases soldadura y baterías)

- 2. Mantenimiento de equipos de telecomunicaciones.** Este personal realiza las reparaciones de las radios de campaña y equipos de interfonía de los vehículos.

**Riesgos laborales en su trabajo.**

Shock eléctrico.

Exigencia visual.

Estrés térmico; (locales con mal aislamiento térmico, y con corrientes de aire)

- 3. Mantenimiento de armamento.** Este personal repara las armas individuales y colectivas con las que están dotadas las unidades.

**Riesgos laborales en su trabajo.**

Ruidos; (motores, herramientas eléctricas y neumáticas).

Caídas de objetos; (desde un puente grúa, elevador).

Estrés térmico; (locales con mal aislamiento térmico, y con corrientes de aire)

Exposición a sustancias químicas; (aceites, combustibles).

Exigencia visual.

Atrapamientos.

- 4. Mantenimiento de sistemas de armas electrónicos,** este personal realiza reparaciones y mantenimiento de sistemas electrónicos asociados a estaciones de armas.

**Riesgos laborales en su trabajo.**

Shock eléctrico.

Exigencia visual.

Estrés térmico; (locales con mal aislamiento térmico, y con corrientes de aire).

- 5. Guarnicionería,** este personal realiza reparaciones de tiendas de campaña, toldos, mochilas y material de campamento).

**Riesgos laborales en su trabajo.**

Pinchazos con las agujas de coser y cortes con cuchillas y tijeras.

Alta exigencia visual.

Shock eléctrico.

Posturas forzadas y mantenidas mucho tiempo.

El trabajo tiene poco contenido y es muy repetitivo.

## **CONCLUSIONES SOBRE SEGURIDAD LABORAL**

En líneas generales, el cumplimiento de la normativa es bastante elevado en lo relativo a la seguridad, en parte por la implantación de un SGA que tiene en común muchos aspectos que repercuten positivamente en la seguridad de los trabajadores y la vigilancia de la salud.

También ayuda la experiencia de los trabajadores de mayor edad, aunque es este caso, el aprendizaje o esta experiencia sean fruto de haber sufrido cortes, magulladuras y otros accidentes a lo largo de su carrera. Que este personal supervise o sea el encargado de algunos equipos puede repercutir beneficiosamente en la consecución de un ambiente laboral seguro.

Al personal, a su incorporación a su puesto de trabajo, se le proporciona un EPI compuesto por mono de trabajo, calzado de seguridad, gafas y guantes de protección.

A las empresas contratadas por el MDEF para la realización de trabajos en el interior de las bases y acuartelamientos, se les exige que su personal esté formado y utilice los EPI,s necesarios sin incurrir en conductas negligentes, imprudentes o temerarias, además de la obligación de respetar las normas de seguridad existentes en estas instalaciones. (Anexo 4)

Aun así se considera que hay que mejorar la formación del personal; a través de charlas conferencias; etc. así como la información de los riesgos existentes en su puesto de trabajo.

En definitiva, y desde el punto de vista de la evaluación de riesgos laborales, éstos pueden ir desde ligeramente dañinos; tales como, cortes o pequeñas magulladuras, a extremadamente dañino; amputaciones, fracturas mayores, pero la experiencia y los pocos accidentes habidos en los últimos años, demuestra que **la probabilidad de que el daño ocurra es baja.**

		CONSECUENCIAS		
		Ligeramente dañino	Dañino	Extremadamente dañino
PROBABILIDAD	BAJA	TRIVIAL	TOLERABLE	MODERADO
	MEDIA	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE
	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE	INTOLERABLE

Una vez implantado el sistema de Prevención de Riesgos Laborales la Unidad deberá elaborar y conservar a disposición de las autoridades competentes que lo requieran la siguiente documentación.

- Plan Ordinario de Prevención de Riesgos Laborales.
- Evaluación de los riesgos para la seguridad y la salud en el trabajo y planificación de la actividad preventiva.
- Medidas de protección y de prevención a adoptar y, en su caso, material de protección que deba utilizarse.
- Resultado de los controles periódicos de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores.
- Práctica de los controles del estado de salud de los trabajadores.
- Relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que hayan causado al trabajador una incapacidad laboral superior a un día de trabajo.

### **ASPECTOS POSITIVOS**

- Concienciación del personal.
- Implantación SGA.
- Mantenimiento periódico maquinaria y registro de revisiones.
- Existencia de fichas de seguridad de productos tóxicos o peligrosos.
- Trabajos realizados por personal permanente.
- Señalización de seguridad en los talleres.
- Se proporciona vestuario laboral y calzado de seguridad de manera sistemática.
- Las empresas contratadas por el MDEF acreditan, por escrito el cumplimiento de la normativa PRL.
- Vigilancia del cumplimiento de la normativa en PRL por parte de los contratistas. (documental)

### **ASPECTOS A MEJORAR**

- Poco personal con formación (nivel básico)
- Los técnicos básicos deberían formar a su personal en los aspectos más elementales de la PRL, a través de charlas y conferencias.
- Impartir formación específica al trabajo que se realiza.
- Locales pequeños para albergar muchos trabajadores y vehículos en reparación al mismo tiempo.

- Hay que mejorar la delimitación y señalización de aquellas zonas de los locales de trabajo a las que el trabajador tenga acceso con ocasión de éste, en las que se presenten riesgos de caída de personas, caída de objetos, choques o golpes.
- Hay que mejorar la delimitación y señalización de las zonas de circulación dentro de los talleres.
- Personal sin formación en manejo de carretillas elevadoras.
- Fomentar hábitos de trabajo seguros.



# **VIGILANCIA DE LA SALUD**

### **3. VIGILANCIA DE LA SALUD**

#### **VIGILANCIA DE LA SALUD EN TERRITORIO NACIONAL**

La vigilancia de la salud al personal militar reviste gran importancia ya según la LO 9/2011, de derechos y deberes de los miembros de las FAS, establece en su art. 22 que,

1. Que los militares estarán en disponibilidad permanente para el servicio. Las exigencias de esa disponibilidad se adaptarán a las características propias del destino y a las circunstancias de la situación.
3. Las necesidades del servicio prevalecerán sobre las fechas y duración de los permisos, vacaciones y licencias, si bien las limitaciones que se produzcan deberán ser motivadas.

Dado que un militar tiene una disponibilidad plena para el servicio, y que sus vacaciones o permisos pueden ser suspendidos; motivadamente; es evidente que para conseguir esa plena disponibilidad debe tratarse de un colectivo con un grado de salud elevado.

Y en el art. 30.

1. La protección social de los militares, incluida la asistencia sanitaria, está cubierta por el Instituto Social de las Fuerzas Armadas (ISFAS) de acuerdo con lo previsto en el texto refundido de la Ley sobre Seguridad Social de las FAS, aprobado por RDL 1/2000, de 9 de junio.

2. Esta protección social se extenderá al militar retirado o que tenga reconocida una pensión de inutilidad o invalidez a consecuencia de un hecho acaecido durante el periodo de prestación de servicios en las FAS.

3. Con independencia de los derechos derivados de la protección social, a la Sanidad Militar le corresponde prestar la atención sanitaria que se desarrolle en el ámbito logístico-operativo o en el destino.

Al personal militar se le realizan reconocimientos médicos tanto en el momento de su alistamiento, como a lo largo de su vida profesional con ocasión de reconocimientos previos a su despliegue en ZO, superación de procesos selectivos para el ingreso en las academias militares o cursos que por sus características lo requieran, (montaña,

paracaidismo, operaciones especiales. etc.) y para el seguimiento de las personas que puedan sufrir un accidente, en acto de servicio o no, o padezcan cualquier enfermedad.

Estos reconocimientos se realizan en los hospitales de la Red hospitalaria de Defensa compuesta por hospitales y clínicas repartidas por toda España.

En las ciudades donde no existe un establecimiento de la Red Hospitalaria, la asistencia sanitaria se realiza mediante acuerdos con el INSS o con compañías de salud privadas.

En las bases y acuartelamientos existe una enfermería donde se pueden realizar reconocimientos médicos y prestar atención ambulatoria de enfermedades leves normalmente relacionadas con la práctica deportiva y la instrucción y adiestramiento físico-militar

No se han establecido enfermedades profesionales que puedan estar relacionadas con la profesión militar. La mayor parte de las lesiones, bajas o enfermedades sufridas por los militares son traumatismos, esguinces, relacionados, como se ha mencionado anteriormente con la práctica deportiva.

Al personal también se le instruye en cursillos de RCP; impartidos por instituciones civiles como Cruz Roja y otros especializados en SVB y otros cursillos donde se adquieren conocimientos básicos de primeros auxilios que permitan una primera intervención en el caso heridas más graves para estabilizar al herido y permitir su traslado a un centro hospitalario en las mejores condiciones.

Algunas de las técnicas que se pueden utilizar para cuidar de la salud de sus subordinados son sencillas y de fácil aplicación.

### **Medidas de seguridad y salud.**

Cuidar que los trabajadores tengan un ambiente de trabajo sano y seguro, son factores que además, ayudan a limitar el estrés a niveles funcionales.

- ***Conseguir una buena preparación física.*** El individuo sano tiene más defensas y está mejor preparado para enfrentarse a situaciones adversas y soportar los efectos fisiológicos y psicológicos del estrés.
- ***Facilitar una buena educación para la salud.*** Educar para la salud y vida sana a sus subordinados les transmitirá más energía, resistencia y autodisciplina consigo mismo.

- **Con una dieta sana y equilibrada.** Una persona bien alimentada tiene menos enfermedades y más energía.
- **Fomento de hábitos de vida sana.** Con ejemplo y educación se pueden reducir los hábitos del consumo de tabaco, alcohol o drogas, que debilitan física y psíquicamente a las personas.
- **Preocupación por el aseo personal de sus subordinados.** El lavado, afeitado, aseado y limpieza en general de sus subordinados, es importante para conseguir una autodisciplina del cuerpo y evitar enfermedades.

Por otro lado, y en parte gracias a la actividad física que se realiza a diario, se estima que los militares en general gozan de buena salud. Esta actividad comprende sesiones de carrera, gimnasio, marchas a pie y donde hay instalaciones que lo posibiliten, natación.

Esta actividad física ayuda a bajar los niveles de colesterol, hipertensión, a mantener un peso adecuado y es “cardiosaludable.” Por otro lado, puede ser un motivador para abandonar hábitos poco saludables como el tabaquismo.

Anualmente, a todos los militares se les realiza un reconocimiento médico y se someten a unas pruebas físicas que evalúan su fuerza y resistencia. Estas pruebas son iguales para todos, aunque las marcas mínimas para alcanzar el “apto” son diferentes según grupos de edad y sexo.

#### **FLEXIONES DE SUELO EN 2'**

<b>GRUPOS DE EDAD</b>	<b>MÍNIMO H</b>	<b>MÍNIMO M</b>
17-21	19	9
22-26	23	12
27-31	22	11

#### **CIRCUITO DE AGILIDAD VELOCIDAD (EN SEG.)**

32-36	15,8	17,1
-------	------	------

37-41	16,0	17,4
42-46	16,2	17,8

### **CARRERA DE RESISTENCIA DE 6.000M**

47-49	43:30	49:00
50-51	44:30	51:00
52-53	45:30	52:00

### **FLEXIONES DE TRONCO EN 3'**

Las marcas son las mismas para ambos sexos en los mismos grupos de edad.

54-55	13
56-57	12
58-59	10
60-61	9

Estas son las marcas mínimas a alcanzar que, evidentemente, con la práctica deportiva diaria completada con marchas a pie y un entrenamiento específico para superarlas, son fácilmente alcanzables por todo el personal.

Relacionando esta vigilancia de salud con las actividades que se realizan en los talleres que hemos conocido en apartado de seguridad, y teniendo en cuenta los posibles riesgos para la salud que se derivan del trabajo que se desarrolla en los mismos, podemos recomendar la utilización de equipos y vestuario que protejan a los trabajadores de golpes, cortes, estrés térmico en algunas épocas de año, así como los EPI,s que les protejan de la inhalación de vapores de disolventes y pinturas en los trabajos de pintado de vehículos

## VIGILANCIA DE LA SALUD EN ZONA DE OPERACIONES

Por Zona de Operaciones (ZO) entendemos cualquier lugar en el que se llevan a cabo operaciones militares durante un espacio de tiempo determinado.

Con antelación suficiente al despliegue a cualquier ZO, se realiza un reconocimiento médico general a todo el personal que va a ser enviado a ZO. También se le administran las vacunas que se consideran adecuadas.

Se informa al personal, mediante conferencias y proporcionándoles documentación adicional de los riesgos higiénico-sanitarios que existen en ese lugar. En esa documentación se hace referencia a los cuidados que se deben tener, a la profilaxis a seguir ante determinadas enfermedades y su tratamiento. Además, a estas ZO,s siempre se desplaza personal del cuerpo militar de sanidad. (Médicos, enfermeros, psicólogos, odontólogos, etc.)

También se despliegan en las ZO,s hospitales de campaña, ya sea nacionales o de países aliados, con gran capacidad de camas y quirófanos, que permiten realizar cirugías de mayor entidad o permiten el ingreso hospitalario durante varios días sin necesidad de evacuar al herido o enfermo a TN.

En estas ZO, se pueden desarrollar en escenarios y condiciones higiénico-sanitarias muy diferentes a las que tenemos en España. A modo de ejemplo, las FAS españolas en los últimos 20 años han estado, entre otros, en los siguientes países en conflicto.

- Irak
- Bosnia
- Afganistán
- Líbano

Y también con ocasión de desastres naturales:

- Huracán Mitch en Honduras y Nicaragua.
- Inundaciones en Madagascar.
- Terremoto en Haití
- RD Congo.

Como se puede suponer, en estos países, en los primeros momentos, donde las condiciones higiénico-sanitarias suelen ser muy deficientes, ya sea por la destrucción o

por la inexistencia de infraestructuras, es muy importante la profilaxis y la vacunación adecuada para evitar enfermedades entéricas y diarreicas transmitidas por el agua y los alimentos.

Estas enfermedades son producidas por bacterias, virus o protozoos, y también se pueden dar casos de hepatitis A y E, fiebre tifoidea y paratifoidea y el cólera.

También hay que prestar atención a las enfermedades transmitidas por animales e insectos como la leishmaniosis, brucelosis, rabia, fiebre Q, carbunco, tracoma, infestaciones intestinales o la malaria, también conocida como paludismo, la fiebre amarilla o el dengue.

Algunos animales y plantas pueden suponer un serio peligro para los seres humanos ya sea por ser tóxicos o porque su picadura o mordedura pueda ser venenosa.

Como ejemplo se relacionan algunas plantas y animales tóxicos o venenosos presentes en la RD de Congo.

#### PLANTAS TÓXICAS Y URTICANTES

Que pueden producir reacciones sistémicas:

- *Acokanthera* spp. (laurel tóxico; el fruto verde puede ser mortal)
- *Brugmansia* spp. (cacao borrachero; potente alcaloide)
- *Citrullus colocynthis* (calabacilla salvaje, purgante drástico)
- *Senecio* (hierba de Santiago, potente alcaloide)

Causantes de dermatitis:

- *Chlorophora* spp. (teka africana)
- *Mucuna* spp. (recubierta de pelos urticantes)
- *Sterculia* spp. (castaño tropical)
- *Ureria* spp. (similar a las ortigas con pelos o espinas urticantes)

#### ANIMALES PELIGROSOS.

Existen en este país arañas, orugas y escorpiones (género *Parabuthus*) y 27 especies de serpientes, pertenecientes a las familias *Atractaspididae*, *Colubridae*, *Elapidae* y *Viperidae*.

Todas las serpientes de la familia Elapidae son altamente venenosas y potencialmente mortales para el hombre y está compuesta por las cobras, las serpientes de coral, las mambas y las serpientes marinas. Poseen venenos neurotóxicos.

Las serpientes de la familia de las Viperidae, son también muy venenosas y engloba a las víboras de Europa y África, así como a los crótalos de América. Su aparato inoculador de veneno es el más evolucionado, con largos colmillos huecos que usan como agujas hipodérmicas. Su veneno es hemotóxico.

El laboratorio SANOFI PASTEUR MSD fabrica un suero antiofídico de nombre FAV-AFRIQUE que protege frente a las mordeduras de serpientes de los géneros Bitis, Echis, Naja y Dendroaspis.

Como se puede comprobar, las medidas de vacunación y una adecuada profilaxis e higiene cuando se debe trabajar en estas zonas, son fundamentales para asegurar la salud e higiene de los militares.

## **EL PRISFAS**

El PRIFAS es el Programa de Recogida de Información sobre Siniestralidad del personal de las FAS. Fue aprobado por Resolución 430/08728/2009, de la Subsecretaría de Defensa.

Le corresponde a la Dirección General de Personal el planeamiento de la política de personal del departamento y por ello las competencias en materia de control de la siniestralidad y bajas temporales para el servicio del personal de las FAS.

Se trata de un programa estadístico que tiene como finalidad recoger información para su tratamiento informático y obtención de informes sobre la siniestralidad y las bajas temporales.

Los hechos incluidos en el módulo PRISFAS son los siguientes:

- a) El fallecimiento por cualquier causa.
- b) Las lesiones originadas por las actividades propias del servicio, o con ocasión del mismo, o que motiven la baja médica continuada por un tiempo superior a seis meses.

- c) Cuando siendo distintas de las actividades propias del servicio, o con ocasión del mismo, las lesiones sufridas tengan carácter grave o sin tenerlo motiven la baja médica continuada por un tiempo superior a tres meses.
- d) Los accidentes que por su trascendencia o repercusión externa, así lo aconsejen, aunque no hayan ocasionado fallecidos o lesionados entre el personal militar.
- e) Los daños causados por accidente con material militar, aún cuando el personal militar resulte ileso, siempre que dicho material quede dañado.
- f) Las bajas médicas ocasionadas por enfermedad padecida por el personal militar cuya duración, continua o discontinua, sea igual o superior a un mes en un período de tiempo de un año contado desde la fecha de inicio de la primera baja médica.

La información obtenida y una vez tratada estadísticamente y analizada, le sirve a la DIGENPER para conocer las causas y las consecuencias de los accidentes y enfermedades sufridas por su personal.

Con esta información se pueden implantar nuevas medidas de vigilancia de la salud, de control de algunas enfermedades, si fuera necesario, y también medidas de apoyo y asistencia al personal con lesiones o enfermedades crónicas o de larga duración.

## **CONCLUSIONES**

La profesión militar, sin tener en cuenta las misiones propiamente militares, no presenta mayores riesgos para la salud que aquellos derivados de cada uno de los puestos de trabajo que se han evaluado; que son talleres y puestos de oficina.

Hábitos como la práctica diaria de deporte, trabajar en ambientes limpios y con mobiliario ergonómico adaptado a las características del trabajador, redonda beneficiosamente en conseguir una adecuada salud.

La vacunación antes del despliegue en ZO,s, así como informar sobre la medidas de profilaxis a adoptar y que precauciones hay que tener en cuenta, con la comida, el agua, animales e insectos; hacen que el personal mantenga un adecuado grado de salud.



# **PSICOSOCIOLOGIA**

## **4. PSICOSOCIOLOGIA**

### **EL LIDERAZGO MILITAR**

#### **4.1 INTRODUCCION**

Existen numerosas definiciones de líder, casi tantas como investigadores han estudiado sobre el tema, pero con carácter general se puede decir que se considera líder a la persona que es capaz de influir en un grupo con el fin de alcanzar unos objetivos sin que sus miembros se sientan coaccionados.

Todas aquellas personas que tienen la responsabilidad de dirigir a una organización, (líder), necesitan, como no puede ser de otra manera, unos seguidores o subordinados (equipo o unidad) a los que conducir. Además se necesita un objetivo común (misión). Sin alguno de estos componentes, no hay nada que liderar. Aunque por supuesto, el concepto de liderazgo es más amplio que el de líder.

Para los investigadores Katz y Khan (1977) el concepto de liderazgo desde el punto de vista de las ciencias sociales, tiene tres componentes que son, las cualidades personales del líder, la posición adoptada por él, respecto al grupo y a la organización, y una serie de conductas adoptadas.

El manual FM 22-100, "Army Leadership" del ejército americano, sienta las bases del modelo manteniendo su clásica concepción de los principios SER, SABER y HACER. El SER comprende los valores y atributos que ayuda a entender el propósito de las misiones y proporciona los métodos adecuados para cumplirlas. El SABER proporciona las habilidades interpersonales y las técnicas asociadas a una continua actualización de los procedimientos de trabajo. El HACER representa la acción, la mejora y la influencia de los líderes, demostrando la capacidad para comunicar, tomar decisiones y motivar.

Hoy día, en cualquier institución o gran empresa tiene gran importancia la formación y desarrollo del liderazgo.

Para este conocimiento y formación se requiere un amplio conocimiento de la naturaleza humana, así como el conocimiento de los métodos y procedimientos de

gestión en la institución y ser flexible para adaptarse a los cambios de la situación y lo que la sociedad requiera en cada momento.

Por otro lado, siempre que se habla del líder, en un sentido general, puede parecer que se hace referencia a hombres “importantes”, en realidad, hoy quizás más que nunca, las Organizaciones necesitan líderes a todos los niveles, y las FAS con mayor motivo si cabe, ya que el mando de hombres se ejerce desde los empleos más bajos, y en ocasiones, sea por delegación, por la baja de otro jefe o cualquier otra causa con poca edad o experiencia.

Es por ello que en una institución como el ejército cobra cada día mayor importancia la formación de líderes en todos los empleos. Personas dotadas de los conocimientos, la flexibilidad, la formación ética y moral que les permita cumplir las misiones asignadas en un ambiente adecuado, siendo capaces de proporcionar a su equipo el propósito, la dirección y la motivación adecuados.

Para ello necesitará dos requisitos muy importantes: la confianza de sus hombres y la comunicación con ellos. Si los subordinados no depositan su confianza en su líder, no puede haber liderazgo.

En este trabajo se trata de conocer cuáles son las características que debe tener un líder militar, como debe interactuar con sus hombres para conseguir un buen clima y como se pueden mejorar o potenciar estas cualidades con el objetivo de conseguir líderes en todos los niveles o empleos militares, ya que todos ellos en algún momento, van a tener la responsabilidad de mandar hombres.

## **4.2 EL MANDO MILITAR COMO LIDER**

Desde el punto de vista del líder innato, existen cualidades especiales que distinguen los líderes de los no líderes, pero hasta ahora ninguna investigación ha puesto de manifiesto cual es el rasgo susceptible de asegurar el éxito.

Si se ha evidenciado una débil correlación entre los rasgos del líder y el liderazgo, desempeñando un papel facilitador, pero no predominante.

Aunque determinados rasgos de personalidad son necesarios para la mayoría de las situaciones de liderazgo, no justifican por sí solos la variabilidad de rendimiento de los líderes, de una situación a otra.

Estas ideas fueron, poco a poco perdiendo coherencia, en parte debido a la revisión de 124 estudios de Stogdill (1948) que demostraron que un líder con ciertas características puede ser eficaz en una situación, pero ineficaz en otra.

La labor de líder es conquistar las voluntades de sus subordinados para que estos consigan el fin asignado. Por tanto, el primer paso, por parte del potencial líder, es conocer al grupo y a los individuos que lo componen: los seguidores. El no comprender o despreciar la personalidad del grupo asegura un vuelo muy corto en el éxito del líder.

Una vez que el mando conoce al grupo y las personas que lo integran, y la situación, podrá determinar qué tipo de conducta es la más adecuada para ejercer su liderazgo. Para que eso sea posible, es preciso que tenga un gran autoconocimiento de sí mismo, que conozca su personalidad, valores, actitudes, preferencias, etc. Muchos mandos que aspiran a ser líderes fallan en este último aspecto.

La naturaleza del liderazgo es, pues, indiscutiblemente, social. El líder ejerce su influencia sobre las personas, y se mantiene como líder en ese grupo gracias a la aceptación que le brindan esas mismas personas.

En este sentido podemos aludir a una serie de creencias que los seguidores tienen sobre su líder que son reforzadas por su propia actuación.

- **Es alguien competente.** Sabe cuál es la mejor manera de hacer las cosas, y posee amplios conocimientos de su trabajo.

- **Se preocupa por sus hombres.** No sólo le preocupa el cumplimiento de la misión, sino también la situación en que se encuentran sus subordinados.
- **Las cosas no se hacen simplemente por hacer.** El líder es capaz de transmitir a sus hombres la firme convicción de que las acciones que se realizan tienen siempre una utilidad.
- **Él mismo se involucra en la misión.** Apoya a sus hombres en todo momento; moralmente, dándoles ánimos para continuar. Su propio esfuerzo y su total entrega es el mejor modelo a seguir por los que lidera.

El liderazgo es un valor clave en cualquier organización, pues influye en la conducta de sus miembros, dándoles el propósito, la dirección y, sobre todo, la motivación necesaria para alcanzar con entusiasmo la misión establecida.

El proceso de formar líderes requiere doctrina, formación y orientación para que los mandos adecuen sus conductas para ser líderes. Por poner un ejemplo notable, la academia de West Point, posiblemente el mejor centro de enseñanza, civil o militar, del mundo, tiene estructurada su educación en tres grandes programas: uno académico, otro militar y otro físico. Pues bien, un tercio del programa militar está compuesto por estudios relacionados con el *liderazgo*.

Así, los cadetes de la prestigiosa Academia Militar norteamericana tienen la posibilidad de comprender y asimilar los diferentes mecanismos del *liderazgo militar* a través de *masters* en ingeniería de la psicología, liderazgo, gestión, sociología y psicología, así como mediante programas especiales, de un año de duración, como el *Eisenhower Leader Development Program*.

Por su parte, en la *Defence Academy* de las Fuerzas Armadas británicas, existen hasta cuarenta y cuatro cursos relacionados, directa o indirectamente, con el *liderazgo*.

Más importante es, si cabe, la consciencia que en estas escuelas se percibe de que el *liderazgo* es, más allá de una asignatura o programa educativo, una capacidad que se busca en cada actividad académica, deportiva o social y que impregna el pensamiento y las consciencias de todos los profesores y alumnos.

La exigencia es elevada y ser líder no es algo sencillo, y sobre todo no es algo abstracto: Por el contrario, el líder seguirá siendo valorado como tal cuando se van alcanzando

resultados atribuibles a las directrices marcadas por él y considerados como positivos por los seguidores. Un fracaso puede provocar un daño tal que haga “olvidar” el beneficio de muchos éxitos anteriores, y esto es algo que el líder debe tener muy presente para luchar contra dos tipos de grandes perjuicios que puede provocar.

- **Sobre los seguidores.** Cuando éstos han perdido la fe y la confianza en el líder, éste debe afrontar la cuestión más difícil de su liderazgo: “liderar en la adversidad”, recuperando la confianza perdida.
- **Sobre el propio líder.** Debe evitar el desaliento ante la adversidad cuando, a pesar de todos sus esfuerzos, no ha conseguido llegar con éxito a la meta.

Un líder se puede hacer pero también es cierto que ciertas cualidades y aptitudes innatas pueden ayudar a la formación del mismo. Por lo tanto, la inclusión de baterías de test de aptitudes para determinar esas capacidades debería formar parte a la hora de seleccionar a los futuros oficiales. De hecho, estas pruebas se llevan a cabo a los aspirantes a oficial de la mayoría de las fuerzas armadas de los países anglosajones.

### 4.3 ¿QUÉ CUALIDADES DEBE TENER UN LÍDER?

Ya hemos dicho que ser un líder no es fácil y en ocasiones, cuando identificamos a alguien como tal, podemos fijarnos en sus cualidades, en su forma de actuar, en su manera de comportarse con sus subordinados para aprender, tomar ejemplo y corregir alguno de nuestros fallos y tratar de mejorar nuestras cualidades y capacidades.

Los efectos de la percepción de tener un mal jefe en la organización pueden ser nefastos. Una persona no es feliz en su trabajo si cree que tiene un mal jefe, y así, algunos estudios demuestran que si no pueden cambiar de trabajo, cambiarán de jefe.

Por tanto, se plantea la necesidad de recuperar y potenciar los recursos de la persona. Para ello, en ocasiones, será necesario efectuar un cambio, que llevaremos a cabo a través de los siguientes pasos:

- Toma de conciencia de cómo es uno mismo.

- Autoevaluación crítica de nuestra manera de ser para así decidir qué aspectos consideramos positivos y cuáles negativos.
- A continuación, necesitaremos establecer qué tipo de estrategias de actuación vamos a llevar a la práctica para propiciar los cambios deseados.
- Por último, una vez que hayamos racionalizado lo que vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer, debemos suscribir un compromiso de cambio con nosotros mismos.

Partiendo de este planteamiento, las cualidades que describimos a continuación para ser un buen líder significan, más que un punto de partida, un objetivo a conseguir al alcance de todos.

Por tanto, nadie debe sentirse desanimado por sus limitaciones; al contrario, si se está convencido de que alguna cualidad no está lo suficientemente desarrollada, éste es el primer paso importante a dar, ya que constituye el principio del esquema señalado para propiciar el cambio: *“Darse cuenta”, “Tomar conciencia”*. Haber sido capaces de *reconocer ante nosotros mismos nuestras deficiencias o limitaciones es lo más difícil de conseguir*. Vivir de espaldas a la realidad es algo que no nos ayuda a crecer. Debemos hacer un esfuerzo consciente por intentar “escapar” de todas las “etiquetas” que hayamos podido llevar con nosotros a lo largo de nuestra vida, puestas por nosotros mismos o por los demás, y sentirnos guías de nuestros propios actos.

En este sentido, el líder ha de ser una persona adaptada a su ambiente y comprometido con los principios y valores de la Institución a la que pertenece para poder sentirse parte de ella. Debe recapacitar acerca de si sus propios principios y valores personales van en la línea de los institucionales a los que debe servir.

Si el resultado es positivo, está donde debe estar. Si el resultado es negativo, debería buscar, su propia identidad en algún otro lugar.

- **COHERENCIA**, Conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Actitud lógica y consecuente con una posición anterior
- **COMPETENCIA**, *Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.*

- **ENTUSIASMO**, *Exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo que lo admire o cautive. Adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño*
- **CONFIANZA EN SÍ MISMO**, *Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Seguridad que alguien tiene en sí mismo.*
- **VALOR** *Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros.*
- **CONSTANCIA**, *Firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.*
- **INICIATIVA**, *Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.*
- **INTEGRIDAD**, *Dicho de una persona: Recta, proba, intachable.*
- **RESPONSABILIDAD**, *Capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.*

Una cualidad que también ayudará a los futuros líderes es poseer Inteligencia Emocional. Este término, popularizado por D. Goleman, se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Esto no quiere decir neutralizar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. En suma, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que mantenemos con los demás y con nosotros mismos.

Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas- aunque si son complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual.

La IE se considera mejor instrumento de predicción de desempeño profesional que la inteligencia cognitiva o la experiencia laboral.

#### **4.4 ¿QUE HABILIDADES DEBE TENER UN DEL LÍDER?**

La **comunicación** supone un intercambio de información e ideas entre dos o más personas, y por ello, la comunicación efectiva tiene lugar cuando los demás entienden

exactamente lo que está tratando de contarles y cuando usted comprende precisamente lo que los demás están tratando de decirle.

La manera de comunicarse en diferentes situaciones es importante. Hay que elegir las palabras, el tono de voz y los gestos, todo combinado para influir en sus subordinados. La habilidad para decir lo correcto en el momento apropiado y con buenas formas es una parte importante del liderazgo. No sólo debemos comunicar a nuestros subordinados qué es lo que deben hacer, sino también, en la medida de lo posible, para qué sirve lo que se va a hacer.

Cuando tenemos que comunicar algo, tenemos que evitar los factores perturbadores de la comunicación tales como:

**Del entorno físico.**

- *Interferencias* o ruido en las conversaciones telefónicas, radio, etc.
- *Obstáculos fisiológicos*: sordera del receptor, bajo tono de voz del emisor, fatiga exagerada, calor o frío en exceso, etc.

**Del entorno psicológico.**

- *Ambigüedad de las informaciones.*
- *El riesgo.* Según la profundidad del tema, según el receptor tenga o no mucho trabajo, esté preocupado, etc.), y esto hace, a veces, que prefiramos no comunicarnos para evitarlo.
- *La intolerancia.* Cuando el interlocutor no coincide con nuestras apreciaciones es difícil que el intolerante pueda comunicarse adecuadamente.
- *La relación de temas y no de personas.* Cuando una persona no domina el tema de nuestro interés, la comunicación se entorpece o incluso se rompe.
- *El rumor.*

Como conclusión final podemos decir que un líder sabe comunicar cuando está en sintonía con aquellas personas con las que comparte una información.

Una comunicación efectiva implica escuchar y entender. Un buen líder sabe escuchar. Hay que escuchar lo que nos dicen y como lo dicen. Si escuchamos a los demás, también nos escucharán.

**La motivación** es otra de las habilidades que un líder debe dominar. La motivación es el motor que mueve a las personas que saben lo que hacen, a creer en lo que hacen y a querer hacerlo, tienen una ilusión y una energía que transforman en eficacia.

Hay dos formas clásicas que se conocen para conseguir que las personas cumplan con su tarea, que son “el palo” y “la zanahoria”, es decir, el castigo o la amenaza de castigo y el premio o la esperanza de conseguirlo.

Pero hay que añadir otra; la más eficaz, aunque la más difícil de lograr: **el convencimiento y la ilusión** en lo que se hace, que parte desde dentro del propio individuo.

A las dos primeras formas de empujar a las personas a realizar una determinada conducta se las conoce como *incentivos*, y son fuerzas externas que mueven al individuo a actuar en una dirección determinada, mientras que la tercera es la que se conoce como **motivación**, y la definimos como: “la fuerza interior que parte del propio sujeto y le impulsa a dirigir su conducta hacia la consecución de determinados objetivos”.

Para mantener la motivación en nuestros subordinados es muy importante conocerlos; a ellos y a sus necesidades, sus aspiraciones, sus metas, sus capacidades y sus limitaciones. Todo ello contribuye a lograr un buen **clima laboral** en el que las personas se sientan escuchadas, su valía y trabajo, apreciados y también en la resolución de los conflictos que puedan aparecer en el grupo.

Un buen líder también contribuye a mantener un buen clima laboral. En el trabajo de Mañas, González-Romá, Peiró y Belmonte (1998) se comprobó la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Y en otro estudio posterior, Mañas, González-Romá, Peiró y Lloret (2003) comprobaron la relación recíproca entre clima psicológico y respuestas de actitud de los trabajadores. Mantener un buen clima laboral nos ayudará a alejar los problemas derivados, tanto de los conflictos de tarea como de los conflictos personales entre los miembros del grupo.

Todo lo anterior queda resumido en estos puntos:

- Conocer las necesidades y aspiraciones de sus subordinados.
- Mantener una norma estable de conducta.
- Transmitir valores y normas éticas a sus subordinados.

- Dar un trato justo a sus subordinados.
- Corregir conductas, sin faltar a las personas.
- Mantener una línea abierta de comunicación.
- Interesarse por los problemas personales de sus subordinados.
- Entrenar e instruir con rigor y eficacia.
- Reconocer y premiar el esfuerzo de sus subordinados.

## **4.5 ¿CÓMO MEJORAR LAS HABILIDADES DE UN LÍDER?**

### **4.5.1 PARA COMUNICAR EFICAZMENTE**

Para mejorar nuestras habilidades de comunicación interpersonal debemos aprender a escuchar, tomar ciertas precauciones en el uso de la palabra y retroalimentarnos eficazmente. Tenemos que aprender a escuchar.

*“Tenemos dos orejas y una sola boca, justamente para escuchar más y hablar menos”*

Se puede y se debe aprender a ser un buen oyente.

#### **Prepararnos para escuchar.**

- Escuchar no es adoptar una actitud pasiva sino realizar un verdadero esfuerzo.

#### **Mostrarnos interesados.**

- A nadie le gusta hablar con una pared. Tenemos que mostrar empatía.

#### **Evitar prejuicios.**

- No tenemos que establecer conclusiones con demasiada rapidez sobre la persona de nuestro interlocutor ni sobre su mensaje.
- **Identificar las ideas principales.** Los puntos principales del mensaje pueden estar en cualquier punto del discurso, de manera que debemos estar siempre alerta.

#### **Ser críticos a la hora de escuchar.**

- Críticos pero imparciales, con relación a todas las suposiciones y razonamientos que utilice nuestro interlocutor.

#### **No distraernos.**

- Es fácil “distraerse” en determinados momentos. Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

**Tomar notas**

- Si el mensaje es importante para nosotros, podemos tomar notas a fin de no olvidar los detalles más importantes. Pero como tomar notas puede ser una distracción, hay que ser flexible.
- **Ayudar al que habla.** Se trata de las reacciones del buen oyente, como mirar atentamente a la persona que habla, asentir con la cabeza, decir “claro”, “ajá”, “¿de verdad?”, etc.

**4.5.2 PARA MOTIVAR**

Para motivar, como factor previo tenemos que conocernos a nosotros mismos y a nuestros subordinados, ocuparnos en resolver sus necesidades y mejorar el trato personal con ellos.

**Conocernos a nosotros mismos y a nuestros subordinados.**

- Resulta imposible motivar a los subordinados si el jefe no está motivado, por ello es importante que el jefe conozca su propio perfil motivacional, que sepa cuáles son los aspectos que más le motivan y cuáles los que menos, así podrá comprender mejor su conducta.

**Conozca su propia motivación para ser líder.**

- No se deje llevar por el desánimo. Si sus subordinados observaran que para usted el trabajo diario se ha convertido en una rutina difícil de soportar, ellos no encontrarán sentido ni darán valor alguno a lo que hacen.

**Conozca la motivación de sus subordinados a través de su rendimiento.**

- Uno de los indicadores más objetivos para conocer el nivel de motivación de sus subordinados, es observar y comprobar su rendimiento en el trabajo. Un individuo motivado rinde más en su trabajo porque está más satisfecho con lo que hace y cómo lo hace.

**Ocúpese de resolver las necesidades de sus subordinados.**

- Para ser un líder que motiva es necesario estar convencido de que sus subordinados no sólo valoran “lo que consiguen” sino también el esfuerzo que observan que dedican sus jefes a intentar satisfacer sus necesidades, aunque no

siempre puedan lograrlo. *“Preocuparse”* por sus subordinados no les servirá para mucho, *“ocuparse”* de ellos puede ser mucho más efectivo.

### **4.5.3 MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO**

En todos los grupos humanos se establecen relaciones de todo tipo entre sus miembros que generan la aparición de personas que por su especial carácter, personalidad, etc., se convierten en los líderes informales de esos grupos. Los miembros de un grupo informal comparten valores, aficiones, expectativas, motivaciones, etc. Estos líderes forman a su alrededor *grupos informales*, y su buena gestión es imprescindible para el líder formal. (Anexos 5 y 6)

#### **Fomente las relaciones humanas.**

- Reconozca el trabajo de sus hombres y busque el aprecio de sus subordinados. Genere un ambiente afectivo y de satisfacción personal que contribuya al incremento de la calidad de los resultados obtenidos.

#### **Los miembros del grupo comparten valores, aficiones, expectativas, motivaciones.**

- El líder ha de conocer cuáles son estos valores, expectativas, etc. El líder formal ha de centrar su esfuerzo en comunicar con los líderes informales; en la medida que éstos se integren, el Mando habrá resuelto un alto porcentaje de conflictos y resistencia al cumplimiento de la misión.

#### **Sus subordinados satisfacen gran parte de sus necesidades sociales y de seguridad dentro de los grupos informales.**

- Es importante para el líder no romper estos grupos, es más ventajoso aprovecharlos.

#### **Son canales de comunicación.**

- Si aprovecha a los líderes y grupos informales en la transmisión de información, asegurándose de que la información que manejan es la correcta y verídica, habrá derrotado a uno de los peores enemigos de un ejército: **el rumor**.

#### **Son una ayuda para la resolución de conflictos.**

- Cuando los líderes y grupos informales están integrados en la Unidad y comprometidos con sus objetivos, ellos mismos suelen resolver sus propios conflictos, apoyando al débil, “sancionando” a los incumplidores, etc.

En conclusión, frente a los grupos informales, el Mando ha de tomar una actitud moderadora y de utilidad, aprovechando sus aspectos positivos, orientando las posibles desviaciones, evitando rivalidades.

#### **4.5.4 PARA MEJORAR EN LA GESTION DE CONFLICTOS**

Hay una serie de aspectos que conviene tener en cuenta ante los posibles conflictos que se pueden producir en cualquier grupo de trabajo y son los siguientes.

- Capacidad para vivir con conflictos.
- Evitar conflictos innecesarios.
- Conocer las causas del conflicto.
- Dejar un tiempo mínimo de maduración de los conflictos.
- Madurar por medio de los conflictos.

#### **ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

##### **La evitación.**

- El jefe actúa como si ignorase el conflicto con la esperanza de que los grupos resuelvan sus diferencias por sí mismos, limitando, si es preciso, la frecuencia de las interacciones entre los grupos.

##### **Grupos de enlace.**

- Se trata de pequeños núcleos compuestos por los jefes de los grupos en conflicto o sus representantes. El acierto en la elección de estos hombres puede ser definitivo a la hora de llegar a un acuerdo. Deben ser personas con cierta capacidad de diálogo y con peso específico en el grupo.

##### **Metas de rango superior.**

- Se basa en diseñar una misión cuyo cumplimiento exige la colaboración y el esfuerzo conjunto de dos grupos en conflicto. Es una forma eficaz de gestionar

el conflicto entre dos grupos, ya que, generalmente, proporciona resultados satisfactorios para las partes. Se trata de una estrategia muy empleada en las organizaciones, y de su estudio se han deducido las siguientes conclusiones:

*La cohesión* dentro de un grupo es *máxima* cuando el conflicto entre grupos alcanza mayor intensidad.

*Las experiencias agradables* (fiestas, comidas, diversiones...) entre grupos en conflicto, *no reduce ni elimina* el mismo.

*La interacción*, cuando requiere cooperación y trabajo entre grupos para conseguir metas de orden superior, contribuye a *mejorar sus relaciones*.

Cuanto más tareas en cooperación realicen los grupos en conflicto, con trabajos en común para el logro de metas de orden superior, más se reduce la hostilidad entre los grupos, es decir, se produce un *efecto acumulativo* beneficioso.

### **Forzamiento.**

- Se trata de una estrategia propia de organizaciones muy jerarquizadas, como el Ejército.

En ocasiones, puede convertirse en la estrategia más eficaz a la hora de gestionar un conflicto entre grupos subordinados. Consiste en utilizar el poder que tiene el jefe para imponer una resolución a cumplir por los grupos implicados.

Evidentemente, esta estrategia tiene ciertas ventajas e inconvenientes:

*Ventajas:*

*Es rápida*, evita pérdidas de tiempo en la discusión y acuerdo de las partes.

*Garantiza una decisión* y el trabajo en una dirección determinada, evitando la pérdida de energías que se generan en un conflicto.

*Inconvenientes:*

El abuso de esta estrategia suele *provocar inhibición y desmotivación* en los subordinados. Además, generalmente se pierde la información y creatividad.

### **Colaboración-cooperación.**

- Si se define al líder efectivo como a la persona que tiene la habilidad para satisfacer a la vez las necesidades de los miembros de su grupo y las de la organización, satisfacción mutua.

- Este método permite precisamente todo esto. Produce una solución que trae la satisfacción mutua de las necesidades. Su uso requiere que el líder haga compromiso de no utilizar su poder sobre los miembros del grupo.
- Comprende la búsqueda de una solución mutuamente aceptable y no una lucha de poder para lograr la aceptación de una solución determinada de antemano.

#### **4.5.5 PARA MEJORAR EN EL MANEJO DEL ESTRÉS**

Para algunas instituciones y para la militar en particular no es preocupante que sus miembros sufran grados de estrés moderados. Esto se debe a que tales grados de estrés pueden ser funcionales y conducir a los sujetos a un mejor rendimiento. Aunque un cierto nivel de estrés puede ser beneficioso para el rendimiento, no se debe esperar que los subordinados vean así las cosas. Es probable que los sujetos, desde su punto de vista, consideren que el estrés que padecen es indeseable, incluso en grados bajos.

##### **4.5.5.1 LOS ENFOQUES INDIVIDUALES**

Una persona puede reducir un alto grado de estrés por sí misma. Aquí proporcionamos algunas técnicas que pueden ser útiles en momentos de estrés que ayudan a reducirlo

##### **Administración del tiempo.**

Para administrar tu tiempo de trabajo bien y enfrentarte mejor a las demandas de tu trabajo, haz una lista con las tareas que debes hacer cada día, da prioridad a las actividades según el orden, importancia o la urgencia con que se deben hacer. Conocer nuestros ritmos de actividad a lo largo de la jornada y dedicar los momentos de mayor activación a enfrentar las tareas más complejas nos ayudará a finalizar la jornada más satisfechos con nuestro trabajo.

##### **Ejercicio físico.**

El ejercicio físico suave, no competitivo, es una buena manera de reducir el estrés. Conseguirás reducir tu ritmo cardíaco y proporciona una distracción mental de las presiones del trabajo.

##### **Ejercicios de relajación.**

Las personas pueden relajarse mediante la utilización de técnicas como la regulación de la respiración, la relajación muscular, la meditación, etc. Unos quince o veinte minutos diarios de relajación profunda liberan tensiones y ofrecen a la persona una profunda sensación de bienestar.

### **Apoyo social**

Cuando el nivel de estrés es excesivo, una salida puede ser buscar a los amigos, la familia o compañeros de trabajo con quienes poder hablar. Por tanto, un medio para reducir la tensión y el estrés es ampliar la red de apoyo social. Un buen apoyo social reduce la probabilidad de que el estrés derive en agotamiento.

### **4.5.5.2 LOS ENFOQUES ORGANIZACIONALES**

Una de las estrategias más sencillas que se pueden utilizar es una distribución del personal de acuerdo con los requerimientos de cada puesto, estableciendo metas realistas y mejorando la comunicación a todos los niveles.

#### **Distribución de personal**

Es un hecho que algunos puestos provocan más estrés que otros, si bien las personas no responden igual ante los mismos estímulos estresantes.

Las decisiones a la hora de asignar puestos y encomendar tareas deberán tener también en cuenta estas consideraciones.

#### **Establecimiento de metas realistas.**

Las personas rinden más cuando tienen ante sí metas concretas y desafiantes y además reciben retroalimentación sobre sus progresos para alcanzarlas. El empleo de metas puede disminuir el estrés y ser fuente de motivación. El resultado es que los miembros de la organización sienten menos frustración, menos ambigüedad de roles y menos estrés.

#### **Comunicación organizacional.**

Cuando se aumenta la comunicación con los subordinados se reduce la incertidumbre y, por tanto, disminuye el estrés provocado por el desconocimiento de la situación real.

#### **Preparar a sus subordinados para enfrentarse a situaciones de estrés.**

La instrucción del soldado va dirigida a prepararlo para el combate, y por tanto, además de la preparación física, técnica y táctica, se le debe dar una preparación para enfrentarse a la situación estresante del combate.

Sin embargo, la introducción deliberada de estrés en la instrucción de combate no debe hacerse arbitrariamente, pues supone un importante desgaste y puede tener efectos muy negativos sobre el aprendizaje, disciplina y ambiente de la Unidad, por lo que no hay que correr riesgos innecesarios.

### **TÉCNICAS PARA GESTIÓN DEL ESTRÉS**

1. Explicar con detalle qué es lo que se quiere, y qué resultados se esperan.
2. Ofrecer algún ejemplo o modelo a seguir o, si es posible, dar la oportunidad de actuar como adjunto a la sombra de un compañero más experimentado.
3. Exigir un rendimiento gradual en la realización de las tareas, hasta ir cogiendo confianza y seguridad.
4. Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las misiones.
5. Planificar cualquier cambio en las rutinas y en los procedimientos de hacer las cosas, explicando los motivos del cambio, lo que se quiere conseguir, así como informando de si se está realizando bien o mal.
6. Comunicarse de una forma efectiva con sus subordinados, transmitiéndoles la información precisa para eliminar dudas y ambigüedades evitando los conflictos. La comunicación no debe saturar a los subordinados, aunque tampoco debe ser insuficiente.
7. Dar recompensas y premios por los esfuerzos y éxitos logrados por los subordinados, ello contribuye a reducir el estrés asociado a las tareas.
8. Eliminar la duplicidad de misiones y de dependencias, que suele ocasionar conflictos en los subordinados y, por tanto, provocar estrés.

## 6. CONCLUSIONES

La institucionalización del liderazgo en las FAS españolas se encuentra todavía en una fase incipiente. Cualquier proceso de institucionalización requiere tiempo, así que los resultados no serán visibles a corto plazo. El día a día en los centros, organismos y unidades de las FAS es un vehículo importante para reforzar el liderazgo, siempre y cuando la organización y las personas que la componen asumen el compromiso de promocionar ese valor en todas sus actividades.

Las FAS de muchos países, principalmente, anglosajones, consideran el liderazgo como un valor importante que debe formar parte de su cultura organizacional y con ese objetivo se imparten cursos y se deben incluir la formación en conceptos de liderazgo en los planes de estudios de las academias.

La enseñanza, especialmente la de formación, es sin duda alguna el principal campo de actuación y también se hace necesario desarrollar modelos educativos para los cuadros de mando en los que se conceda más importancia a la capacidad de comunicar, influir o desarrollar una visión estratégica, por citar algunas competencias, que a la resolución de integrales triples, el conocimiento profundo de las pólvoras o la memorización de procedimientos operativos.

Imperativo orientar la enseñanza militar sobre las nuevas tendencias de *educación en competencias*. El modelo competencial asume que la persona, como profesional de cualquier actividad, es un cúmulo de *conocimientos, habilidades y valores*, lejano del tradicional modelo predominantemente cognitivo.

Un giro en este sentido supondría, para la enseñanza militar, el refuerzo de la ya existente educación en *valores*, pero sobre todo introduciría como novedad el desarrollo de *habilidades* concretas, relacionadas con el desempeño profesional y que, sin duda alguna, habrían de tener una clara orientación al *liderazgo*.

Ser líder en cualquier contingencia es un verdadero desafío al alcance de muy pocos. Sin embargo, las destrezas de liderazgo siempre se pueden mejorar. Hay que definir de un *modelo general de liderazgo* y la adaptación de los correspondientes diseños educativos para lograr su materialización humana.

Las FAS cuentan con un sistema de enseñanza sólido y consolidado y con un legado de valores que son la envidia de cualquier empresa, por eficiente que sea. Desarrollar un *modelo de liderazgo*, moderno y coherente con el actual escenario estratégico y social es una tarea, que requiere la voluntad de toda la institución para ponerlo en marcha y tiempo para ver los resultados pero es la mejor inversión de futuro que puede hacer cualquier institución.



**BIBLIOGRAFÍA Y  
LEGISLACIÓN  
APLICABLE**

**BIBLIOGRAFIA**

- Manual de Evaluación de riesgos laborales. INSHT
- Carreño, A. P.: *Management y milicia*. A.C. Madrid, 1996.
- Dixon, Norman F.: *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama. Barcelona, 1977.
- Donnithorne, Larry: *Cómo ser un Buen Líder (Las estrategias de la Academia Militar de West Point aplicadas a la Empresa Moderna)*. Martínez Roca. Barcelona, 1994.
- Mañas Rodríguez, M.A., González Romá, V., Peiró Silla, J.M. y Belmonte J. Clima de los equipos de trabajo y satisfacción laboral. Pirámide. Madrid. 1998
- Gil Rodríguez, F: *Dirección y liderazgo*. Alianza. Madrid. 2003
- Mañas Rodríguez, M.A., González Romá, V., Peiró Silla, J.M. y Lloret, S. Psychological climate and attitudinal job outcomes: a test of the reciprocal influence hypothesis. *Revista de Psicología social aplicada*. (2003)
- García García, I y Sánchez Santa-Bárbara, E: *Estilos de liderazgo y bases del poder*. Biblioteca Nueva. Madrid. 2005
- McCausland, Jeffrey. *Developing strategic leaders for the 21st century*. 2008
- Cuaderno de seguridad y defensa nº 38 del CESEDEN. *El liderazgo, motor del cambio*. MDEF. 2010

**LEGISLACION APLICABLE**

- Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- RD 39/1997, Reglamento de los Servicios de Prevención.
- RD 485/1997, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- RD 1215/1997, establece las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- RD 1932/1998, de adaptación de los capítulos III y V de la Ley 31/1995, de PRL, al ámbito de los centros y establecimientos militares.
- Guía para la acción preventiva, taller de reparación de vehículos. INSHT 1999.
- RD 171/2004 de PRL en materia de coordinación de actividades empresariales.
- RD 393/2007, aprueba la Norma Básica de autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar lugar a situaciones de emergencia.
- RD 1755/2007, de PRL del personal militar de las FAS y organización de los servicios de prevención den el MDEF, posteriormente modificado por el RD 640/2011.
- RD 67/2010, de adaptación de la legislación de PRL a la AGE.
- Resolución, de 17 de febrero de 2004, de la Secretaría de Estado para la Administración Pública, por la que se aprueba y dispone la publicación del modelo de Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales para la Administración General del Estado.(BOE 05-03- 2004)
- Orden DEF/3573/2008, establece la estructura de los servicios de prevención de riesgos laborales en el MDEF.
- Resolución 430/08728/2009, de la Subsecretaria de Defensa, establece el PRISFAS.



## **ANEXOS**

- 1.- Certificado SGA
- 2.- Certificado revisión de maquinaria.
- 3.- Certificado evaluación puente grúa.
- 4.- Certificado entrega de EPI;s por empresas.
- 5.- Valoración de la habilidad para formar grupos de trabajo eficaces.
- 6.- Descripción del comportamiento del líder frente a la toma de decisiones y solución de problemas

## ANEXO 1

## Certificado de aprobación del Sistema de Gestión Medioambiental



## CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Certificamos que el Sistema de Gestión Medioambiental de:

**BASE ÁLVAREZ DE SOTOMAYOR**  
**Viator, Almería**  
**España**

ha sido aprobado por Lloyd's Register Quality Assurance, de acuerdo con la siguiente Norma del Sistema de Gestión Medioambiental:

**ISO 14001:2004**

El Sistema de Gestión Medioambiental es aplicable a:

**Mantenimiento y uso de los vehículos, equipos operativos,**  
**instalaciones fijas e infraestructura de la Base.**  
**Dependencias y actividades de la Unidad de Servicios de la**  
**Base.**

Aprobación  
Certificado No: SGI 6002673

Aprobación Original: 04 Febrero 2008

Certificado en Vigor: 04 Febrero 2008

Caducidad del Certificado: 03 Febrero 2011

Emitido por: LRQA, Ltd. Operaciones España



Este documento está sujeto a los términos y condiciones que aparecen al dorso  
71 Fenchurch Street, London EC3M 4BS United Kingdom. Registration number 1879370  
Esta aprobación es realizada en acuerdo con los procedimientos de evaluación y certificación de LRQA y monitoreada por LRQA.  
Macro Revision 13

## ANEXO 2

## Certificado revisión de maquinaria.



**FRENOS  
SANCHEZ**

Central  
Sierra de Castillejo Nº16  
Pol. Ind. La Juaída  
04240 Viator  
Almería

Tel. Recambio Mecánica: 950306565  
Tel. Recambio Carrocera: 950306572  
Tel. Recambio Hidráulica: 950306566  
Tel. Administración: 950306570  
Fax Administración: 950306570  
Fax Almacen: 950306569

fransanchez@frenossanchez.com

---

Requetas de Mar  
Ctra. de Alcorán, Km 3,5  
04700 Requetas de Mar  
Tel y Fax 950326280

Delegaciones  
El Ejido  
C/Menaco Nº38  
04700 El Ejido  
Tel y Fax 950570701

Campohermoso  
C/Santa Cecilia Nº2  
Pol. Ind. Sierra Gorda  
04110 Campohermoso  
Tel y Fax 950612838

---

MANTENIMIENTO PREVENTIVO CORRECTIVO	
EMPRESA	LVAREZ DE SOTOMAYOR
DIRECCION	VIATOR (ALMERIA)
TALLER	

TRABAJOS DE MANTENIMIENTO REALIZADOS A LA MAQUINARIA SEGÚN CONTRATO

MAQUINA	MANTENIMIENTO	REPARACION
ELEV.2 COLUMNAS	X	
ELEV.4 COLUMNAS	X	X
ELEV.COL INDEPTES		
HIDROLIMPIADORA	X	
COMPRESOR	X	
DESMONTADORA	X	
EQUILIBRADORA	X	
CABINA PINTURA	X	

FECHA REALIZACION DE TRABAJOS	17/03/2011
-------------------------------	------------

OBSERVACIONES:

LA REPARACION DEL ELEVADOR CUATRO COLUMNAS ISTOBAL SE REALIZA SIN CARGO EN ATT COMERCIAL <i>Engrase general al resto de máquinas</i> <i>Gato auxiliar 4 Col. averiado (Parte presupuesta).</i>

Este certificado se firma por parte del responsable técnico que realiza la inspección y por el responsable de los talleres donde se encuentra la maquinaria.

**ANEXO 3****Evaluación de PRL,s en un equipo de trabajo.**

Cliente: Regimiento Ficticio nº10, Batallón de Carros.

Responsable: XXXX YYYY ZZZZ

Documento: Nº 281108-PRL

Objeto: Puente grúa en nave mantenimiento y reparaciones de  
maquinaria pesada

Año construcción: 1984

Características máquina:

Puente grúa marca THOMAS.

Carga nominal 8000kg.

Luz del puente aprox. 15mts.

Grúa modelo doble viga con carro apoyado.

Todos los mecanismos son de una velocidad.

Alimentación eléctrica con cable plano.

Normas de aplicación:

RD 1215/ 97 y la modificación 2177/04

UNE 58144-1.1997

UNE 58104

UNE 58110 UNE 58915

UNE 58502

NTP-253 (derogado, a título informativo)

NTP-737

98/37/CE (89/392/CEE, 91/368/CEE, 93/44/CEE, 93/68/CEE)

73/23/CEE

89/336/CEE (92/31/CEE, 93/68/CEE)

Observaciones:

La maquina citada se encuentra en funcionamiento y se le aplica un mantenimiento periódico.

Informe de valoración:

El puente grúa por su año de fabricación no dispone de los medios y dispositivos de seguridad que el RD1215/97 y 2177/04 establecen. Lo cual no exime al usuario de la

responsabilidad civil de aplicar los medios de seguridad que establece la ley que entró en vigor en el 1997.

Estos son:

Alarma acústica luminosa

Final de carrera en elevación

Final de carrera en descenso

Final de carrera en carro

Final de carrera en puente

Limitador de sobre carga

Disyuntores y aparellaje eléctrico de seguridad

Pestillos de seguridad

Indicaciones de carga

Marcado CE.

Marcados de seguridad.

El puente grúa dispone de una mando por botonera colgante. La botonera de mando está desprovista de seta de emergencia. Dispone de contactos puenteados y pulsadores ajenos al fabricante fuera de toda normativa. La botonera de mando está colocada a una altura que supone un riesgo para el buen funcionamiento en la manipulación de la maquina.

La maquina no dispone de un libro de inspección conforme marca la normativa UNE 58144 con los resultados de las inspecciones periódicas.

Falta todo tipo de documentación de funcionamiento e instrucciones de servicio.

Observaciones:

Se adjunta extracto del RD1215 donde se establece la responsabilidad del usuario para el uso de la maquina. Adjuntamos, también, extracto de la UNE 58144 donde se establece la responsabilidad de personal autorizado para las inspecciones.

Conclusiones:

La maquina citada, Puente Grúa de 8000kg, es considerada por el legislador como maquina de trabajo clasificada como peligrosa, debido a que la manipulación de cargas pesadas implica riesgos para el personal manipulador.

La citada maquina no cumple con los mínimos requisitos indicados en la ley. Es por ello de riesgo laboral alto y se recomienda cuanto antes acometer las correcciones necesarias para evitar riesgos a la personas.

#### Valoración económica de actuación de corrección

Inspección inicial y emisión de parte de no conformidad junto con elaboración de libro de inspección y manuales de servicio e instrucción

Firmas de Ingeniero Técnico.

Precio estimativo: 365,00€

Siguientes inspecciones anuales conforme a norma UNE58144:

Precio estimativo: 265,00€

#### **Colocación de dispositivos de seguridad**

Alarma acústica luminosa

Final de carrera en elevación

Final de carrera en descenso

Final de carrera en carro

Final de carrera en puente

Limitador de sobre carga

Disyuntores y aparellaje eléctrico de seguridad

Pestillos de seguridad

Indicaciones de carga

Marcado CE

Marcados de seguridad

Precio estimativo: 2650,00€

Observaciones:

Cómo añadido se puede equipar el puente grúa con equipos de variación de velocidad que permiten regular la velocidad de todos los movimientos del puente grúa con el fin de aumentar la seguridad y la maniobrabilidad de la maquina.

Precio estimativo: 4850,00€

Suministro y colocación de mando por radio para mayor seguridad en manipulación del puente grúa:

Precio estimativo: 1.650,00€

**Informe realizado por JASO ANDALUCIA**



**Delegación Zona Sur**

Dr. Miguel Ríos Sarmiento, 36  
41002 SEVILLA  
Tel.: 606 968 788

Se significa que después de esta evaluación, se llevaron a cabo por la unidad todas las recomendaciones hechas por la empresa y se procedió a su reparación y puesta al día según la normativa vigente. A día de hoy se cuenta con un puente grúa certificado y perfectamente mantenido.

**ANEXO 4.****Modelo de certificado de entrega de un EPI a un trabajador.****CERTIFICADO DE ENTREGA DE EPI,s**

La empresa UTE **xxxxxx** hace entrega a **xxxx yyyy zzzz**, con DNI 00.000.000-X de la ropa de trabajo y de los equipos de protección individual que se detallan a continuación:

- Pantalón de pinzas.
- Camiseta de trabajo.
- Sudadera.
- Cazadora.
- Botas de seguridad.
- Protección auditiva.
- Gafas de seguridad.
- Guantes de seguridad.

Recibí:

Entregué:

Fdo.

Fdo.

**ANEXO 5****Cuestionario para valorar su habilidad para formar grupos eficaces con sus subordinados.**

Valore la verdad de las afirmaciones siguientes aplicadas a su forma de actuar normalmente. ¡No se engañe a sí mismo, este cuestionario es de autoaplicación y no tendría sentido! Solamente intenta ser un motivo de reflexión para su propio provecho. Para valorar las afirmaciones, utilice la siguiente escala:

1. Casi siempre.
2. Algunas veces.
3. Casi nunca.
  1. Si tengo alguna duda sobre lo que mi grupo de subordinados debe ejecutar, solicito al mando superior aclaraciones.
  2. Antes de comenzar a emprender una acción con mis hombres planifico de qué manera voy a conseguir el objetivo intentando prever qué problemas pueden surgir.
  3. Antes de comenzar una actividad con mis hombres me aseguro de que todos ellos comprenden claramente lo que tienen que hacer.
  4. Durante el desarrollo del trabajo estoy pendiente de la evolución de los acontecimientos para resolver los problemas que pudieran surgir.
  5. Cuando no se están alcanzando los objetivos planeados modifico la estrategia “sobre la marcha” para guiar los acontecimientos por el camino deseado
  6. Informo a mis hombres de las causas de los cambios a efectuar durante el desarrollo del trabajo que les afecten directamente.
  7. Conozco a mis subordinados lo suficiente como para explicarme por qué actúan como lo hacen.
  8. Cuando aparece algún conflicto entre mis hombres, llego a averiguar las causas que lo han provocado, y las personas implicadas.
  9. Cuando aparece algún conflicto entre mis hombres, normalmente consigo provocar que se resuelva amistosamente y que los implicados no se guarden rencor.
  10. Cuando mis subordinados trabajan en equipo, predomina entre ellos un clima de confianza y colaboración.

11. Reconozco públicamente las buenas actuaciones de mis hombres, tanto hacia alguno de ellos como hacia el equipo.
12. Mis subordinados saben a ciencia cierta que pueden pedirme aclaraciones acerca de la misión a desempeñar porque yo les responderé sin acritud.
13. Tengo una idea bastante clara de cómo son las relaciones entre mis subordinados (quiénes están cercanos afectivamente, quiénes son más reticentes con otros, quiénes suelen “buscarse” a la hora de compartir tareas, quiénes intentan “esquivarse”...)
14. Cuando conseguimos desempeñar con éxito una misión, percibo que mis subordinados se sienten orgullosos.
15. Cuando no conseguimos desempeñar con éxito una misión por algún motivo, los componentes del grupo se muestran preocupados y me plantean posibles soluciones para paliar las consecuencias.

**ANEXO 6****Cuestionario de descripción del comportamiento del líder frente a la toma de decisiones y solución de problemas**

Piense en una situación en la que tenga que tomar una decisión frente a un problema real de su actividad diaria. ¿Cuál es su comportamiento más usual en este tipo de situaciones?

A continuación se exponen pares de manifestaciones que describen posibles reacciones de comportamiento. Elija la "A" o la "B" (utilice una copia de la Hoja de Respuestas que se adjunta), según sea la una o la otra la que mejor caracterice su propio comportamiento.

*Se trata de indicar cuál de las dos reacciones es más típica de su comportamiento en situaciones en la que encuentra que sus deseos, objetivos e intereses difieren de los de alguna otra persona.*

En algunos casos puede ocurrir que ni la respuesta "A" ni la "B" se ajusten exactamente a su comportamiento, aun así seleccione una de las dos, la que le parezca más favorable.

**1**

- A. Hay veces que dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
- B. En lugar de negociar las cosas en que estamos en desacuerdo, trato de poner énfasis en las cosas en que estamos de acuerdo.

**2**

- A. Trato de encontrar una solución intermedia entre la suya y la mía.
- B. Intento tratar tanto las preocupaciones de la otra persona como las mías.

**3**

- A. Usualmente soy firme en perseguir mis objetivos.
- B. Suelo tratar de suavizar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

**4**

- A. Trato de negociar.
- B. Algunas veces trato de sacrificar mis propios deseos e intereses en aras de los deseos de la otra persona.

**5**

- A. Busco consistentemente la ayuda de la otra persona para llegar a una solución.
- B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

**6**

- A. Trato de evitar crear una situación de disgusto para mí.
- B. Trato de imponer mi punto de vista.

**7**

A. Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo de reflexionar sobre el mismo.

B. Renuncio a ciertos puntos a cambio de otros.

**8**

A. Usualmente soy firme en perseguir mis objetivos

B. Intento hacer que salgan a la superficie todos los hechos y todo lo que se desea.

**9**

A. Siento que siempre vale la pena el preocuparse de las diferencias.

B. Hago algunos esfuerzos para conseguir lo que quiero.

**10**

A. Soy firme en perseguir mis objetivos.

B. Trato de negociar y transigir.

**11**

A. Intento hacer que salgan a la superficie inmediatamente todos los hechos y todo lo que se desea.

B. Suelo tratar de suavizar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

**12**

A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.

B. Dejo que el otro logre algunos de sus objetivos si él deja que yo consiga alguno de los míos.

**13**

A. Propongo un término medio.

B. Lucho por conseguir mis objetivos.

**14**

A. Le hablo acerca de mis ideas y le pido que me hable acerca de las suyas.

B. Trato de explicarle la lógica y las ventajas de mi postura.

**15**

A. Suelo tratar de suavizar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

**16**

A. Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.

B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

**17**

A. Por regla general persigo con firmeza mis objetivos.

B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

**18**

A. Puedo dejar que la otra persona mantenga sus puntos de vista si esto la hace feliz.

B. Dejo que logre algunos de sus objetivos si la otra persona deja que logre alguno de los míos.

**19**

A. Procuro que se pongan sobre el “tapete” y se aclaren todos los hechos y los deseos.

B. Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo de pensar en el mismo.

**20**

- A. Intento inmediatamente buscar alguna solución a nuestras diferencias.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.

**21**

- A. Al enfocar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
- B. Siempre me inclino por una discusión abierta del problema.

**22**

- A. Trato de encontrar una solución intermedia entre la suya y la mía.
- B. Defiendo mis objetivos e intereses.

**23**

- A. A menudo procuro que queden satisfechos los deseos o intereses de ambas partes.
- B. Hay veces que dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

**24**

- A. Si la postura de la otra persona parece muy importante para ella, trataría de satisfacer sus deseos.
- B. Trato de hacer que la otra persona se avenga a negociar.

**25**

- A. Intento mostrarle la lógica y las ventajas de mi postura.
- B. Al enfocar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.

**26**

- A. Propongo un término medio.
- B. Casi siempre estoy interesado en satisfacer nuestros deseos.

**27**

- A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
- B. Puedo dejar que la otra persona mantenga sus puntos de vista si esto la hace feliz.

**28**

- A. Suelo perseverar en la consecución de mis objetivos.
- B. Usualmente busco la ayuda de otra persona para encontrar una solución.

**29**

- A. Propongo un término medio.
- B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.

**30**

- A. Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
- B. Siempre comparto el problema con la otra persona para que podamos eludirlo.

#### HOJA DE RESPUESTAS

Ponga un círculo en las letras que haya señalado en cada punto del cuestionario

Número	Imponer	Colaborar	Pactar	Posponer	Ceder
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A		B	
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Suma total de puntos por columna					
	Imponer	Colaborar	Pactar	Posponer	Ceder

### EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO

Nuestro punto de partida es que la responsabilidad final a la hora de tomar una decisión siempre recae en el jefe, que es quién tiene la responsabilidad de que sus subordinados obedezcan. No obstante, se presentan multitud de ocasiones en las que las personas que componen nuestra Unidad, y en concreto nuestros Mandos subordinados

más inmediatos, pueden disponer de información relevante y oportuna para quien toma la decisión.

A continuación se presentan las tres situaciones básicas a las que se podrá enfrentar un líder a la hora de tomar una decisión, su habilidad para adecuar su capacidad decisoria a la situación predominante maximizará los resultados de su decisión:

1. El jefe tendrá que tomar una **decisión personal y mínimamente** cooperante en aquellos problemas que requieran un alto conocimiento profesional, donde el jefe cuenta con la formación y destreza requeridos.
2. Aquellas **decisiones** que no requieran de una componente de cualificación específicamente determinada y cuyos resultados afecten de forma directa a los subordinados, sin cuya cooperación la decisión perdería eficacia, habrán de ser tomadas teniendo en cuenta la **participación del equipo de trabajo** directamente subordinado al líder.
3. Por último, habrá **decisiones** que requieran de una **gran cualificación técnica** del **líder** y de un **alto grado de compromiso** por parte de los **subordinados**.

Almería, 01 de junio de 2012.