



CAPÍTULO 1. LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Índice de contenido

1. Introducción
2. Política general de Seguridad
3. Coordinador del SGRTC
4. Organigrama de la empresa
5. Descripción de cada puesto de trabajo
6. Participación de la dirección
 - 6.1. Visitas de seguridad
 - 6.2. Visitas de inspección
 - 6.3. Reuniones de dirección
 - 6.4. Reuniones de grupo de seguridad
7. Objetivos anuales
8. Negativa a trabajar en condiciones de peligro grave e inminente
9. Política de seguros
10. Régimen disciplinario y elogios por reconocimientos
 - 10.1. Régimen disciplinario
 - 10.2. Elogios por reconocimientos
11. La gestión del cambio (Management of change)
12. Referencia documental y control de documentos

Anexo 1. Política general de seguridad

1. INTRODUCCIÓN

El diseño, desarrollo, aplicación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de los Riesgos en el Transporte por Carretera, en adelante SGRTC, resulta esencial para que el empresario lleve a cabo una eficiente prevención de los riesgos laborales específicos del transporte por carretera, a fin de reducir los accidentes e incidentes, minimizar las pérdidas económicas accidentales, y una mejora en las relaciones en el entorno laboral.

El empresario es el responsable último de:

- Disponer, aplicar y mantener un SGRTC acorde a las singularidades de su empresa y con el marco legal exigible y vigente en lo referente a la Seguridad.
- Proporcionar los recursos de personal, económicos y técnicos necesarios para el logro de lo anterior.

El empresario, con la participación del resto de la dirección, debe:

- Ejercer un liderazgo activo, efectivo, visible y ejemplar en la gestión del SGRTC.
- Establecer y mantener una sólida cultura de seguridad corporativa.
- Gestionar y administrar eficazmente el SGRTC.
- Formular las normas de responsabilidad y actuación para que puedan ser entendidas, aceptadas y seguidas por todos los empleados implicados en la actividad de transporte.
- Integrar todos los sistemas de gestión en un único Sistema de Gestión Integrada (IMS).

En el contexto de este manual se entenderá:

- a) Transporte; como el conjunto de operaciones necesarias para la realización de las tareas de carga, conducción del vehículo y descarga.
- b) Seguridad; como concepto integrador de los aspectos de Prevención de Riesgos Laborales, Salud Laboral, Protección Patrimonial y Protección Medioambiental.
- c) Empleados; como concepto unificador de empleados propios, autónomos y contratistas, sin distinción del tipo o duración del contrato.

No obstante; a lo mencionado en el punto a) anterior, la responsabilidad del conductor en las operaciones de carga y descarga serán las que se fijen en el contrato de transporte, siempre que no vayan en contrario a la normativa legal vigente aplicable. Como concepto general, el conductor debe evitar realizar tareas y/o tomar acciones espontáneas y no planificadas por las que pudiera quedar implicado en responsabilidades en caso de accidente o incidente.

No es del ámbito del SGRTC la prevención de los riesgos ajenos a la actividad del transporte, salvo en los casos en los que la excepción queda expresamente mencionada.

2. POLÍTICA GENERAL DE SEGURIDAD. ANEXO 1.

La Política General de Seguridad debe establecer de forma clara y sin ambigüedades los compromisos, principios y valores que el empresario asume para la protección de todos y cada uno de sus empleados.

La Política debe hacer referencia a:

- a) Cumplimiento de la legislación vigente y aplicable a los distintos aspectos de Seguridad.
- b) Empleados propios, autónomos y de contratistas.
- c) En cualquier lugar donde trabaje para o en nombre de la empresa.

- d) Para cualquier tarea que realice para o en nombre de la empresa.
- e) Compromiso con la meta Hacia el Cero Accidentes.

La Política General de Seguridad debe:

- Estar firmada por el ejecutivo de mayor nivel en la empresa y refrendada con la firma del ejecutivo de mayor nivel de la instalación donde aplique. Será también válida si es el gerente local quien firma la Política y el ejecutivo de mayor nivel quien la refrenda. La firma de los otros directores de la empresa será una confirmación explícita de su apoyo.
- Ser dada a conocer a todos los empleados, sin excepción de jerarquía, tipo y duración del contrato de trabajo.

3. COORDINADOR DEL SGRTC

La dirección debe nominar por escrito al Coordinador del SGRTC.

Esta función debe aparecer en el organigrama de la empresa y disponer de una descripción detallada de tareas y responsabilidades específicas.

La función del coordinador puede desempeñarla a tiempo completo o parcial un empleado propio con certificación, cualificación y experiencia acorde al cometido, a los objetivos a alcanzar y a las exigencias legales, o un experto externo a la empresa, en cuyo caso la relación laboral debe quedar formalizada en un contrato escrito y firmado con mención del ámbito de aplicación y el número de horas de prestación de servicio al mes.

La dirección debe informar por escrito a todos los trabajadores de la designación e identidad del coordinador.

La función del coordinador debe reunir, además de las tareas que le resulten definidas por las normas legales vigentes, todas aquellas que le sean asignadas por la dirección. No obstante lo anterior, el empresario y la dirección:

- Mantendrán las responsabilidades que les correspondan frente a las autoridades.
- Tomarán las decisiones propias de su autoridad y liderazgo.

El coordinador del SGRTC debe:

- Depender directamente del director general o gerente.
- Ocupar una posición "staff", sin responsabilidades en la línea de mando de la empresa.
- Contar con los recursos de personal, económicos y técnicos suficientes para desarrollar las tareas designadas.
- Facilitar la comunicación bidireccional entre dirección y trabajadores.

Sus tareas deben al menos comprender:

- Asesorar a la dirección sobre la legislación vigente aplicable a la actividad de transporte.
- Asesorar a la dirección sobre las políticas, normas, instrucciones, estándares, planes de emergencia y protección, etc. a desarrollar y aplicar en la empresa.
- Coordinar el diseño, desarrollo, aplicación y mantenimiento del SGRTC.
- Participar en la investigación de accidentes e incidentes.
- Asesorar sobre las medidas de control y/o eliminación de incidencias, recoger y analizar las opiniones de los empleados, etc.
- Participar con la dirección en la definición, establecimiento y seguimiento de objetivos.
- Estar presente en las auditorías legalmente requeridas.

- Participar en las evaluaciones de certificación externas e internas, así como en la definición de los planes de mejora que se deriven y en el desarrollo de las acciones específicas designadas en los planes de mejora.

4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El empresario es el responsable de definir y mantener la organización preventiva, así como de gestionar las responsabilidades que emergen de las normas legales aplicables y vigentes para la actividad del transporte. Para lo anterior, podrá delegar funciones y responsabilidades entre su línea de mando y supervisión.

El organigrama debe mostrar la estructura actualizada de la empresa, con la identificación de al menos las siguientes funciones y niveles de dirección, mando y supervisión:

- Consejo de Administración.
- Administrador, director o gerente.
- Directores de departamento o con área de responsabilidad.
- Responsable del Sistema de Gestión Integrada, o el Coordinador del SGRTC.
- Jefe del Servicio de Prevención. En el caso de ser legalmente requerido.
- Jefes de base. En empresas con centros de trabajo geográficamente dispersos.
- Jefe de Operaciones y Tráfico.
- Responsable Técnico (Compras y Mantenimiento de Flota).
- Jefe de Emergencias.
- Conductores, ayudantes y auxiliares diversos.

Es recomendable que junto a cada función se identifique a la persona que lo ocupa.

El organigrama debe estar fechado y firmado por el máximo ejecutivo de la empresa.

5. DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO

Todas las funciones incluidas en el organigrama, desempeñadas por trabajador propio o contratado, deben disponer de una descripción detallada de las tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo. Estas descripciones deben:

- Definir “quién hace qué, y “cuándo debe hacerlo”, en lo referente a las principales tareas y responsabilidades del puesto. Seguridad debe incluirse y mencionarse.
- Ser escuetas, pero claras.
- Estar fechadas y firmadas por un director autorizado y el propio interesado.
- Mantenerse actualizadas.
- Cada empleado debe disponer de una copia de la descripción de su puesto de trabajo, una vez firmada y fechada.

6. PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN

La eficacia del SGRTC dependerá, en gran medida, de la participación eficaz, activa y visible de la dirección frente a los empleados.

Es responsabilidad de la dirección proporcionar un entorno de trabajo seguro, lo que podrá lograr a través de la mejora constante de hábitos, comportamientos y actitudes en los puestos de trabajo.

A continuación se indican cuatro acciones de ayuda para la dirección en el logro de una gestión eficaz, activa y visible del SGRTC.

6.1. Visitas de Seguridad

Visita de Seguridad significa la actividad formal llevada a cabo por un director durante el recorrido planeado por un centro de trabajo, instalación o dependencia con el fin de demostrar a los empleados su apoyo al SGRTC y compromiso con la seguridad.

El objetivo de las visitas de seguridad es la mejora de las actitudes, hábitos y comportamientos de los empleados en sus puestos de trabajo. Los aspectos técnicos del trabajo son motivo de las visitas de inspección que se tratan en el punto 6.2.

Cada director debe realizar visitas de seguridad a las áreas de su responsabilidad, y a cualquier otra que se le asigne, en el número y con la frecuencia que se establezca en los objetivos anuales.

Con la realización de las visitas de seguridad, la dirección tendrá la oportunidad de ampliar sus propios conocimientos sobre lo que se hace, cómo se hace, si se hace lo que se dice que se haga, identificar riesgos no controlados, comprobar la eficacia de una medida o instrucción, la eficacia de la formación, etc.

Durante las visitas de seguridad podrá hablar de seguridad con empleados que han sufrido un accidente, o recién incorporados a la empresa, o que han cambiado de puesto de trabajo, o que realizan un trabajo o tarea crítica como por ejemplo conducir un vehículo, o con cualquier otro empleado.

6.2. Visitas de Inspección

Como en el punto 6.1. Visita de Inspección significa la actividad formal llevada a cabo por un director durante un recorrido planeado a un centro de trabajo, instalación o dependencia con el fin de demostrar a los empleados su apoyo al SGRTC y compromiso con la seguridad.

Las visitas de inspección están orientadas a la inspección de elementos materiales y se ayudan de un listado de inspección que permita verificar que lo inspeccionado está conforme con la norma o, en caso de no conformidad, recoger la incidencia con el fin de posteriormente determinar una acción correctora, identificar la persona responsable de llevarla a cabo y la fecha en la que debe ser alcanzada.

Cada director debe realizar visitas de inspección, en número y frecuencia fijada en los objetivos anuales, a las áreas de su responsabilidad y a cualquier otra que se le asigne, y centrarse sobre; instalaciones, máquinas, útiles, herramientas, etc.; puestos de trabajo donde se han producido accidentes; puesto de trabajo críticos o peligrosos con problemas específicos de seguridad; puesto de trabajo en los se haya producido cambios en el procedimiento operativo; etc.

6.3. Reuniones de dirección

La dirección debe reunirse al menos una vez al año a fin de llevar a cabo revisiones formales de los procesos del SGRTC. Consultar el capítulo 6. Reuniones de Grupo.

6.4. Reuniones de Grupo de Seguridad

El objetivo de las reuniones de grupo es tratar con los empleados los aspectos relacionados con la Seguridad, las causas de los accidentes y/o incidentes, las modificaciones o introducción

de nuevas normas de trabajo, los cambios de tecnología, etc. a través de un proceso de comunicación bidireccional entre dirección y empleados.

Estas reuniones:

- Aseguran que todos los empleados reciben el mismo mensaje.
- Crean, amplían o consolidan un clima laboral positivo a través de la participación e interacción del grupo.
- Dan a todos los empleados la misma atención y participación.

Los objetivos anuales deben fijar el número y frecuencia de celebración de estas reuniones de grupo. A modo de referencia, un mínimo sería:

- Director; una reunión anual con todos o la mayoría de los empleados.
- Cada miembro de la dirección; una reunión cada tres meses.

Además, el director, a su requerimiento o cuando la importancia de los temas de la agenda así lo requiera, tomará parte activa en al menos algunas de las siguientes reuniones de grupo:

- Del Comité de Seguridad.
- Del Servicio de Prevención.
- Con supervisores de primera línea.
- Cualquier otro grupo de trabajo dedicado al análisis, control y solución de problemas específicos.

El capítulo 6. Reuniones de Grupo, desarrolla con mayor profundidad este punto.

7. OBJETIVOS ANUALES

La dirección, con la participación del Coordinador del SGRTC, debe fijar los objetivos anuales de seguridad, tanto a nivel general de la empresa como a nivel individual de cada unidad operativa.

Objetivo es cada acción identificada y que se debe desarrollar para reducir la siniestralidad, reducir el consumo, mejorar la vigilancia de la salud, alcanzar un número, etc. Sin embargo, deben evitarse objetivos numéricos que no identifique la acción necesaria para alcanzar el número.

Los objetivos fijados deben ser: específicos, realistas, alcanzables, cuantificables, verificables y con responsable asignado.

La dirección, para facilitar el logro individual de cada objetivo, debe:

- Revisar, con periodicidad no superior a la trimestral, el nivel de desarrollo y la eficacia de cada acción tomada para alcanzar el objetivo.
- Tomar en cuenta los objetivos que individualmente debe alcanzar cada proveedor como aportación a los objetivos globales de la empresa principal.
- Entregar una copia de los objetivos a cada empleado involucrado, y a cada proveedor de servicio de transporte afectado.
- Darlos a conocer con carácter general a todos los empleados, solicitándoles su compromiso para alcanzarlos.

8. NEGATIVA A TRABAJAR EN CONDICIONES DE PELIGRO GRAVE E INMINENTE

El director debe asegurar que todos los empleados de la empresa son instruidos, y que la instrucción es comprendida por todos, sobre la prohibición de realizar cualquier tarea o trabajo que

implique la exposición a un peligro grave e inminente para la seguridad y/o la salud de cualquier empleado propio o contratado, o de un tercero que pueda ser afectado por el desarrollo de las operaciones de la empresa.

La instrucción debe incluir:

- a) La obligación de interrumpir el trabajo, e incluso el abandono del puesto de trabajo, si el peligro de accidente es grave e inminente.
- b) La obligación de que el empleado afectado informe de inmediato a su superior a fin de buscar una medida de eliminación o control del peligro.

La dirección debe definir las normas internas y la formación de los empleados en lo relativo a la identificación de las situaciones de condiciones de peligro grave e inminente, la actuación, la comunicación inmediata a su inmediato superior, la identificación de la medida de control o eliminación, la alerta a terceros, la evacuación del lugar de trabajo, etc.

9. POLÍTICA DE SEGUROS

La empresa debe disponer y aplicar a todo transporte una política para la contratación y mantenimiento de seguros, que al menos considere:

- Que el seguro es adecuado al riesgo a cubrir.
- Que cumple con los requerimientos legales.
- Que satisface los requerimientos de los clientes.
- Que las coberturas y el periodo de validez se mantienen actualizadas.
- Que cubre las posibles reclamaciones por negligencias u omisiones.
- Que cubre las pérdidas, derrames, daños, y consecuencias que pueda causar daños al vehículo; lesiones, incapacidad o muerte del conductor; daño o pérdida de mercancía, producto o sustancia transportada; derrames de líquidos; responsabilidad Civil; daños causados al medioambiente; la propiedad; a terceras personas; etc.

10. RÉGIMEN DISCIPLINARIO Y ELOGIOS POR RECONOCIMIENTOS

10.1. Régimen disciplinario

La aplicación disciplinaria de las acciones u omisiones de los trabajadores con ocasión de su trabajo, en conexión con éste o derivadas del mismo, que supongan infracción de las obligaciones de todo de tipo que al trabajador le vienen impuestas por el ordenamiento jurídico, los convenios colectivos y demás normas y pactos, individuales o colectivos vienen sancionadas por el Régimen Disciplinario del convenio sectorial aplicable.

El régimen disciplinario debe asegurar la igualdad de trato frente a las violaciones e incumplimientos de las normas que hayan sido aprobadas por la dirección y estén formalmente establecidas.

El régimen disciplinario debe detallar cuándo el infractor debe recibir el aviso verbal, la amonestación escrita, la suspensión de empleo y sueldo por un tiempo definido, la cancelación definitiva del contrato de trabajo y de la relación laboral, y el plazo en el que la empresa procederá a eliminar las incidencias y registros.

La acción punitiva debe ser usada para desalentar las violaciones e infracciones y corregir los comportamientos fuera de norma.

El empresario debe asegurar que el Régimen Disciplinario es conocido por todos los empleados.

10.2. Elogios por reconocimientos

Los elogios por reconocimiento de un excelente trabajo, un comportamiento ejemplar, el acatamiento de las normas, etc. deben ser también parte del SGRTC.

Un elogio podría reconocerse por medio de una nota escrita que deje constancia en el expediente personal del empleado

Los elogios deben ser usados para reforzar el comportamiento de los empleados que cumplen con las normas de seguridad aplicable al trabajo.

ENFOQUES DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA	
Enfoque negativo	Enfoque positivo
Aviso verbal	El supervisor de primera línea y el trabajador discuten el problema en privado. El supervisor enfatiza la importancia del cumplimiento de las normas de seguridad, lo que se debe hacer, y lo que se espera del trabajador.
Amonestación escrita	El supervisor de primera línea y el trabajador revisan los hechos, discuten los factores de trabajo, y acuerdan las acciones de corrección. El director del área sigue y apoya esta acción del supervisor con una nota escrita al trabajador, resumiendo la discusión y declarando el compromiso voluntario del trabajador para cooperar
Suspensión de empleo y sueldo por un tiempo definido	El director del área y el supervisor piden al trabajador que reflexione sobre si desea continuar trabajando para la compañía, lo que significa que acepta el cumplimiento de las normas de seguridad como condición de empleo. El trabajador dispone de un día para decidir.
Cancelación del contrato de trabajo y la relación laboral	Despido y cancelación de la relación laboral.

11. LA GESTIÓN DEL CAMBIO (Management of Change)

Es responsabilidad del empresario fijar un proceso que analice y anticipe las posibles consecuencias causadas por cualquier Cambio que se lleve a cabo en la organización, en los equipos e instalaciones, o en el propio negocio, para asegurar que el Cambio no incrementa el riesgo para las personas, la propiedad, el medio ambiente o el desarrollo del negocio, y así prevenir la posibilidad de accidentes e incidentes.

En el contexto actual del transporte por carretera el mercado impone cada vez mayor presión sobre la productividad y la eficiencia de las empresas lo que hace inevitable que las empresas cambien, ya sea para reaccionar frente a las nuevas demandas del mercado, o para introducir nuevas estrategias de negocio que le permitan posicionarse mejor que su competencia. Desde esta perspectiva, podemos considerar al Cambio como “un proceso inevitable y natural tanto en el

entorno como dentro de la organización, que afecta en forma significativa las formas establecidas de comportamiento, y que se ve dificultado principalmente por las estructuras organizacionales y por las personas que trabajan dentro de ellas.”

En los procesos de Cambio uno de los mayores problemas, si no el mayor, a los que el empresario debe hacer frente es la falta de comprensión o de conocimiento total o parcial del tema a cambiar por parte de los empleados – no importa su nivel jerárquico en la organización – siendo, esta falta de comprensión o conocimiento lo que hace aparecer, en estas personas, un rechazo o aversión al Cambio, predisponiéndolas a no cambiar, y a rechazar o dificultar la introducción y/o aplicación de las nuevas prácticas de gestión.

Cuando no se gestiona el Cambio, o se hace de forma incorrecta, las consecuencias para la organización podrían ser: desorientación, desorganización, confusión, incertidumbre, estrés, trastorno, que a su vez podrán llegar a ser las causas de un aumento de accidentes, incidentes, derroche, aumento de costes, ineficacia, etc.

En las empresas de transporte por carretera, la Gestión del Cambio debe aplicarse en situaciones tales como: reorganización de la empresa, cambio de cliente, introducción de nuevas normas de seguridad, mejora del servicio, mejora de la orientación hacia el cliente, aumento de productividad, aumento de la calidad del servicio, aumento de la seguridad, etc.

La aplicación del proceso para la Gestión del Cambio debe ser aceptada por toda la dirección, no sólo en las fases de (re)definición de la misión, visión y organización, sino también en la fase de ejecución de los cambios deseados

El empresario, durante el proceso de Gestión del Cambio, debe tratar principalmente de tender lazos de comunicación eficiente entre las personas (desde el director de mayor nivel hacia abajo) procurando la participación de todos ellos con el fin de generar compromiso y cooperación para la consecución de las metas propuestas.

12. REFERENCIA DOCUMENTAL Y CONTROL DE DOCUMENTOS

La empresa debe disponer de la normativa legal e interna vigente y aplicable.

La referencia documental, en papel y/o en formato digital dentro de un PC, debe estar a disposición para libre consulta de todos los empleados y en todos los centros de trabajo.

La referencia documental de la empresa debe, además, contener publicaciones de regulaciones, códigos y estándares, buenas prácticas seguidas por la industria, catálogos, revistas, manuales de mantenimiento, manuales de operaciones, etc.

La dirección y el coordinador del SGRTC deben promover entre el resto de empleados la consulta de las referencias documentales, y prestar apoyo para el entendimiento y comprensión en los temas en los que los empleados pudieran manifestar dudas.

ANEXO 1

POLÍTICA GENERAL DE SEGURIDAD

Toda persona que trabaja en *(nombre de la empresa)*, donde quiera que sea, es responsable del correcto desempeño de la tarea y de la Prevención de los Riesgos Laborales, de la Salud, de la Protección Patrimonial y de la Protección Medioambiental. Los buenos resultados de la empresa, así como la integridad de todas las personas que trabajan con *(nombre de la empresa)* son críticos para nuestro éxito como empresa.

Dentro de nuestra actividad, *(nombre de la empresa)* tiene como objetivo ofrecer un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus empleados y los de sus contratistas, así como proteger el patrimonio y el medio ambiente. Nuestra meta en Seguridad es; ningún accidente, ninguna lesión a las personas, y ningún daño al medio ambiente.

En *(nombre de la empresa)* consideramos que todos los riesgos pueden ser controlados, que todos los accidentes pueden ser evitados y que una buena gestión de seguridad constituye no solo una obligación legal, sino también un deber moral y una eficiente manera de conducir nuestro negocio. Reconocemos que ninguna actividad es tan importante como para que no pueda ser hecha de forma segura.

Esperamos que todos los que trabajan con *(nombre de la empresa)* cumplan con las normas internas de seguridad, actuando siempre de acuerdo con los principios de una buena conducta sobre seguridad, las leyes y reglamentos aplicables a nuestra actividad. Queda explícitamente prohibido el consumo o tenencia de alcohol o de cualquier tipo de droga durante la jornada de trabajo.

Controlaremos la correcta aplicación de nuestra Política General de Seguridad mediante la aplicación de normas e instrucciones adecuadas, la asignación de responsabilidades, y la inclusión de objetivos periódicos y medibles orientados hacia la mejora continua.

Confiamos en que todos los empleados se adhieran a nuestro compromiso con la seguridad y que hagan de la prevención de accidentes una forma de vida.

Firma:

Fecha:

Nota: *Esta muestra tiene únicamente un propósito de ilustración y guía y, aunque basado en un modelo en uso, no se propone como ideal aplicable con carácter general a todas las empresas de transporte.*