

# Liderazgo y prevención de riesgos laborales

**Eva Rimbau Gilabert**

Estudios de Economía y Empresa  
Universitat Oberta de Catalunya

*La alta dirección suele presentar, a menudo, una sensibilidad tibia hacia la prevención de riesgos laborales, en especial si la organización que dirige no se dedica a actividades particularmente peligrosas. Sin embargo, la salud en el trabajo es una cuestión que no debería dejar indiferente a ningún directivo, tanto por razones éticas como económicas.*

Desde un punto de vista ético, es fácil justificar que las personas en puestos de dirección deben preocuparse por el impacto de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores. Es una materia que está en manos de la dirección controlar y que puede tener un efecto muy relevante sobre los trabajadores, desde ponerles en riesgo de muerte hasta facilitarles un trabajo agradable en el que deseen aportar el máximo de sus facultades. No hay duda de que unas condiciones de trabajo seguras y una buena salud de los trabajadores deben incluirse como una parte integral de la responsabilidad social corporativa, que implica ir más allá de los requerimientos estrictamente legales, invirtiendo en capital humano, en el medio ambiente y en las relaciones con los distintos *stakeholders*.

Desde un punto de vista económico, un número creciente de estudios ha demostrado que la inversión en pre-

vencción de riesgos laborales es rentable para las organizaciones. Por ejemplo, un estudio realizado en España (1) halló que la gestión de la seguridad tiene efectos positivos sobre la seguridad laboral (reduce la tasa de accidentes y, por tanto, los daños personales y materiales, y mejora las condiciones de trabajo, lo que aumenta la motivación de los empleados y reduce el absentismo), los indicadores de competitividad (mejora la imagen y la reputación de la empresa, la productividad y la innovación) y el desempeño económico-financiero de la empresa (aumenta las ventas, los beneficios y la rentabilidad). Otro estudio, financiado por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (2), halló que por cada euro por empleado invertido en prevención, las empresas pueden esperar un retorno de 2,2 euros.

Sin embargo, es probable que la inversión en medios materiales para la

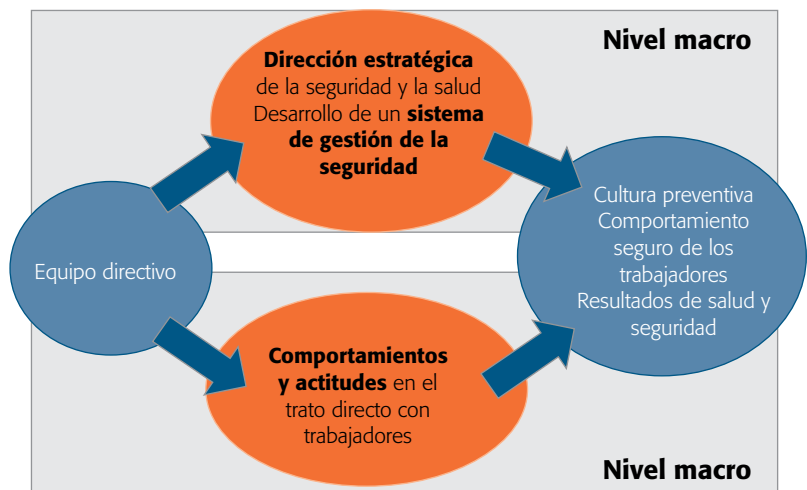
mejora de la seguridad obtenga rendimientos marginales decrecientes y que, en consecuencia, a partir de cierto punto esta inversión llegue a considerarse económicamente no justificada. Además, los gastos en seguridad solamente pueden modificar los comportamientos hasta cierto punto. Para seguir avanzando en los resultados de prevención, es necesario ir más allá de las mejoras materiales y de la oferta de formación. Si bien estos aspectos son condición necesaria, el avance hacia la excelencia requiere que todos los miembros de la organización compartan una alta valoración de la seguridad y la salud. En este sentido, hay que tener en cuenta que existen acciones preventivas que no suponen un desembolso para las organizaciones y que pueden tener, en cambio, un gran impacto sobre los resultados de salud y seguridad. Se trata de la implicación de la dirección en la prevención y la creación de una verdadera cultura preventiva en la organización.

Un creciente número de autores ha sugerido que la acción de los directivos -el liderazgo- tiene una importante influencia sobre el bienestar de los trabajadores (por ejemplo, Kelloway y Barling, 2010 (3)). La acción de la dirección se constituye, así, en la verdadera piedra de toque de un sistema preventivo. Sin ella, no hay programa preventivo, por bien diseñado y ejecutado que esté, que pueda tener éxito. Merece la pena destacar, en este sentido, que incluso la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo puso en marcha en 2012-2013 una campaña para promover el liderazgo de la dirección y la participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. Esta campaña ha recogido experiencias exitosas de liderazgo, entre las que se han seleccionado varias españolas, como la pequeña empresa Protonic, del País Vasco, y la mediana empresa CRODA-Mevisa, de Cataluña.

En este artículo se exponen las vías por las que la dirección puede implicarse en la prevención, facilitando la creación de una cultura preventiva y favoreciendo, así, el bienestar y la salud de los trabajadores, además de la competitividad de la organización. En este artículo, entendemos el **liderazgo** como la combinación de las dos acepciones principales del término: el rol formal de mando asignado en el organigrama y la capacidad de influencia social que cualquier persona puede desarrollar (ocupe o no un puesto directivo). Así, definimos el liderazgo como el proceso de influencia social que es llevado a cabo por personas que poseen roles formales de liderazgo en las organizaciones. Por lo tanto, nos centraremos en el rol de los líderes formales (responsables o



■ Gráfico 1 ■ Dirección y liderazgo para la seguridad y la salud



directivos) cuando despliegan su acción de influencia sobre los trabajadores que dependen directamente de ellos.

Es posible adoptar dos niveles de análisis complementarios sobre lo que hacen las personas en roles de liderazgo formal (gráfico 1). Por un lado, a un nivel macro, las decisiones y acciones directivas afectan al conjunto de la organización. Por otra parte, a nivel micro, los directivos tienen un impacto directo sobre las personas con las que trabajan.

## NIVEL MACRO

En el nivel macro, trataremos tres elementos que afectan al conjunto de la organización: la dirección estratégica de la prevención, la cultura preventiva y el sistema de gestión de la prevención.

La alta dirección es la responsable de la dirección estratégica de su organización. La dirección estratégica comprende los análisis, las decisiones y las acciones que deben ser llevados



a cabo para que una organización cree y mantenga una ventaja competitiva sostenida. Las distintas funciones que se desarrollan en cualquier empresa tienen una vertiente estratégica, en tanto que tienen un rol en la capacidad de la organización para crear y mantener su ventaja competitiva. Así, existe una dirección estratégica de marketing, de recursos humanos, de producción, etc., y también debiera existir una dirección estratégica de la prevención.

La **dirección estratégica de la prevención** es la forma en que la alta dirección: a) orienta cómo se gestiona la prevención en la organización; b) establece objetivos de resultados en prevención; y c) asigna recursos para alcanzar estos objetivos. Su objetivo primario se orienta al largo plazo y consiste en crear una cultura preventiva en la organización que sirva de marco para que el sistema de gestión de la prevención pueda obtener los mejores resultados.

Una organización en la que existe verdadero interés de la dirección por la prevención no tiene la seguridad como una prioridad sino como un valor. La diferencia principal entre ambas situaciones radica en que las prioridades cambian según la situación, mientras que los valores son estables en el tiempo y no dependen de los objetivos del momento. En las organizaciones con una cultura preventiva, la seguridad constituye un valor arraigado que es importante tanto a nivel grupal como individual. En ellas, la alta dirección mantiene en todo momento un comportamiento ejemplar que hace visible su compromiso con la prevención, en coherencia con los intereses estratégicos de la organización.

Definimos **cultura preventiva** como el conjunto de creencias, normas, actitudes, roles y prácticas sociales y técnicas que se ocupan de minimizar la exposición de los trabajadores, directivos, clientes y público a situaciones consideradas peligrosas o nocivas. Los

elementos clave de una cultura preventiva son los siguientes (4):

- a) Hay normas y reglas sobre cómo actuar con seguridad
- b) Las actitudes hacia la seguridad son positivas: existe una preocupación compartida por todos los miembros de la organización para evitar riesgos.
- c) Las prácticas de seguridad son reflexivas: existe la capacidad y el interés por reflexionar sobre la propia práctica, para detectar posibilidades de mejora.

Para desarrollar una cultura preventiva, la dirección puede desplegar los siguientes comportamientos:

- a) Demostrar su compromiso mediante su participación activa y mediante la asignación de recursos para las necesidades preventivas.
- b) Hacer de la seguridad un valor central, estableciendo objetivos de prevención y asignando responsabilidades para los distintos objetivos.
- c) Integrar la prevención en todas las decisiones y áreas funcionales, como la planificación de nuevas actividades (instalaciones, productos o servicios) o su inclusión en la evaluación del desempeño de trabajadores y mandos.
- d) Potenciar la participación de los trabajadores.
- e) Establecer canales de información y comunicación de doble sentido para la mejora continua.

En un contexto como el anterior, el **sistema de gestión de la preven-**

**ción** tiene el terreno abonado para cumplir con éxito su misión. El sistema incluirá, así, un elemento fundamental: una política explícita de compromiso con la seguridad y la salud de los trabajadores. Si este compromiso es auténtico, se reflejará en todas las actuaciones de la dirección, legitimando y aumentando así la credibilidad del resto de elementos del sistema preventivo. De esta forma, los objetivos estratégicos de prevención no quedarán en meras desideratas, los trabajadores tendrán verdaderos incentivos para participar en el sistema y además recibirán con interés la necesaria información sobre el puesto de trabajo así como la formación correspondiente; la planificación preventiva y de emergencias será mucho más que un simple documento, y el control y la revisión de acciones no quedarán como una tarea restringida de los técnicos de prevención.

Es necesario realizar una advertencia respecto al sistema de gestión de la prevención. Para que tenga éxito, no puede ser burocrático o fastidioso para los directivos. En ese caso, dejará de tener utilidad para ellos y no cumplirá su función primordial. En cambio, si el sistema se diseña bien y funciona en armonía con el sistema general de dirección de la organización, su efecto será sinérgico y contribuirá a la mejora de la gestión más allá de lo preventivo. De hecho, la simplificación del sistema documental de PRL sin que este pierda



efectividad debería considerarse como una indicador de calidad del sistema preventivo.

### NIVEL MICRO

A nivel micro, los cargos directivos tienen un impacto directo sobre sus colaboradores. Por un lado, son ellos los responsables de coordinar y dirigir los equipos de trabajo y concretar las tareas que realizará cada trabajador. Por otro, es en este contexto micro donde ejercen su estilo de liderazgo, el cual puede influir significativamente sobre el clima de seguridad, así como sobre la

salud y la participación de los trabajadores en el sistema preventivo.

En sus **tareas de coordinación y dirección**, existe un amplio abanico de condiciones de trabajo sobre las que un líder puede influir. El contenido y la claridad de las tareas a desarrollar, el ritmo de trabajo, la posibilidad de control por parte de los trabajadores, la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el apoyo y la calidad de la comunicación que reciben los trabajadores, etc. son aspectos que inciden directamente sobre el bienestar de los trabajadores y que recaen, en gran medida, dentro del área de responsabilidad de su mando directo. Por lo tanto, los cargos directivos, a través de su actuación cotidiana, pueden mejorar factores de riesgo como la ambigüedad de rol, la poca diversidad de tareas, la sobrecarga de trabajo, la falta de participación en la toma de decisiones, los conflictos interpersonales, la dificultad para comprender cómo encaja la propia tarea dentro de la or-

Para que tenga éxito, el sistema de gestión de la prevención no puede ser burocrático o fastidioso para los directivos



ganización, etc. Estas actuaciones, en la mayoría de los casos, son fácilmente identificables mediante una evaluación de riesgos psicosociales y no suponen un coste adicional para la organización, aunque requieren una actuación reflexiva y consciente por parte de los directivos en sus tareas de liderazgo.

En el párrafo anterior hemos descrito un impacto indirecto de la actuación directiva sobre el bienestar de los trabajadores, a través de su capacidad para definir y coordinar tareas y personas. Pero también ejercen un efecto más directo, puesto que: a) la calidad de la relación con los mandos tienen un gran impacto sobre la salud y el bienestar; b) los mandos sirven como modelo para sus colaboradores en cuanto a la relevancia de las prácticas de trabajo saludables; c) tienen poder formal para asignar recompensas y castigos, lo que supone una herramienta para señalar qué comportamientos –y en particular los relacionados con la prevención– son más valorados; y d) a menudo toman

decisiones que pueden generar nuevas causas de estrés para sus colaboradores.

Finalmente, existe amplia evidencia empírica sobre los efectos de los distintos **estilos de liderazgo** sobre la salud de los trabajadores. El estilo de liderazgo es la forma en particular en que un mando ejerce su liderazgo, es decir: cómo dirige, implementa los planes y motiva a sus colaboradores. Podemos clasificar los estilos de liderazgo en una escala de negativo a positivo en cuanto a su impacto sobre la salud de los trabajadores: abusivo, pasivo, transaccional y transformador.

El **liderazgo abusivo** supone el empleo sostenido de comportamientos hostiles, verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico. Incluye, por ejemplo, poner en ridículo, culpar de errores no cometidos, intimidar... Los estudios disponibles indican una clara relación del liderazgo psicológico con aspectos psicológicos como el “bur-

nout”, la sensación de indefensión, la menor confianza en las propias capacidades, la autoestima y el compromiso con la organización. También tiene un impacto sobre el comportamiento, ya que potencia los comportamientos no seguros, así como efectos físicos como los problemas cardiovasculares.

El **liderazgo pasivo** incluye dos dimensiones. En primer lugar, el llamado “*laissez-faire*”, que supone un mando inactivo, que no está disponible cuando es necesario, no aclara las expectativas y evita la toma de decisiones. En segundo lugar, la llamada “*dirección pasiva por excepción*”, en la que el mando espera a que los problemas sean muy graves antes de emprender acción correctora alguna. En el terreno de la prevención, el líder pasivo no habla de prevención o seguridad, actuando como si estas no existieran, y su impacto sobre los resultados de seguridad es negativo.

Por su parte, el **líder transaccional** comunica los objetivos a los trabajadores, supervisa activamente su evolución hacia estos objetivos y proporciona retroalimentación, recompensando el éxito o corrigiendo el desempeño deficiente. Este tipo de liderazgo mejora el cumplimiento de los procedimientos de seguridad establecidos, aumenta el uso de los equipos de protección individual y disminuye la tasa de accidentes.

Finalmente, siguiendo a Bass (1985) (5), el **liderazgo transformador** logra resultados utilizando uno o más de los cuatro componentes siguientes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual. Los mandos que ejercen influencia idealizada sirven como modelo a seguir para sus empleados, que los admiran, respetan y confían en ellos. La motivación inspiradora reta e inspira a los subordinados para ir más

allá de sus intereses personales y centrar su atención en los objetivos del colectivo. Los líderes transformadores se preocupan de comunicar los valores superiores a los que la actuación de los colaboradores puede contribuir. Además, consiguen que sus trabajadores reten sus propios supuestos y piensen en la forma en que pueden realizar su trabajo de forma innovadora. Finalmente, los líderes que demuestran consideración individualizada prestan atención a las necesidades y contribuciones particulares de sus seguidores.

Cada uno de los cuatro componentes del liderazgo transformador puede contribuir a la mejora del nivel de seguridad en el trabajo (6). Al exigir que los mandos sean modelos de conducta para sus empleados, la influencia idealizada transmite el mensaje a los empleados de que la seguridad es algo fundamental para el mando y que debe serlo también para ellos. A través de la motivación inspiradora, los directivos puede animar a sus subordinados a lograr las metas de desempeño en seguridad más allá de lo que habían alcanzado previamente, e incluso más allá de lo que habrían considerado posible. Con el estímulo intelectual, el líder puede desafiar a sus empleados para que superen las barreras existentes que impiden su desempeño en seguridad y motivarlos a pensar en diferentes maneras de alcanzar mayores niveles de



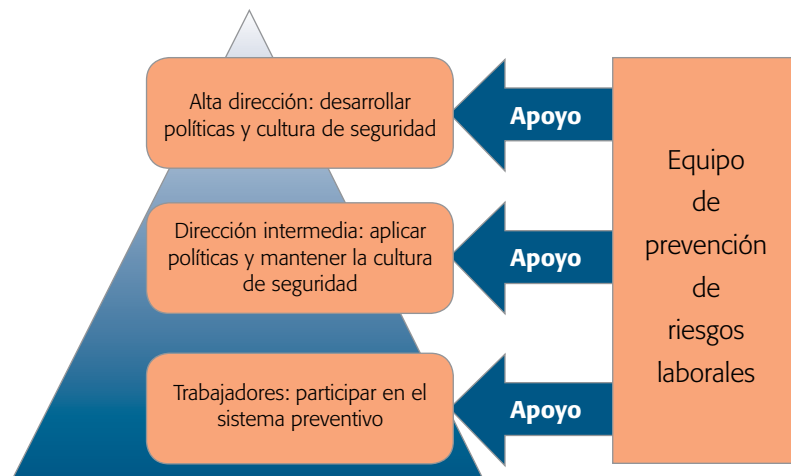
desempeño. Por último, el supervisor puede utilizar la consideración individual y, a través de su conocimiento de las necesidades y capacidades individuales de cada empleado, ayudarle a lograr un mejor desempeño en seguridad. Además, la consideración individual, que supone un interés real por las personas y sus condiciones de trabajo, es probablemente un determinante fundamental en la percepción por parte de los colaboradores de la importancia que se concede a su bienestar y puede redundar en comportamientos y sentimientos positivos hacia la organización.

Existe, en efecto, un consenso positivo sobre el impacto favorable del liderazgo transformador –y, en particular, del liderazgo transformador específicamente orientado a la prevención– sobre la seguridad y la salud en el trabajo: mejora el sentido otorgado al trabajo por parte del trabajador, mejora diversos indicadores psicológicos de bienestar y la salud cardiovascular, aumenta la participación de los trabajadores en materia de seguridad y mejora el clima preventivo.

El efecto positivo sobre el **clima preventivo** es relevante, ya que este es un antecedente de varios resultados de salud y seguridad. El clima preventivo se define como la percepción que tienen los trabajadores de las políticas, procedimientos y prácticas relativas a la prevención. Muestra cómo perciben los trabajadores la importancia que se da a trabajar de forma segura en su grupo organizativo. Para desarrollar esta percepción, los trabajadores se basan en las acciones diarias de los mandos y,

Los líderes transformadores consiguen que sus trabajadores reten sus propios supuestos y piensen en la forma en que pueden realizar su trabajo de forma innovadora

■ Gráfico 2 ■ Implicación de los distintos niveles de la línea jerárquica en la prevención



en particular, sobre los comportamientos que los mandos recompensan o reconocen positivamente.

El clima preventivo tiene un efecto contrastado sobre los comportamientos y resultados de prevención de los trabajadores. Así, se relaciona con varios indicadores de salud y con el grado de cumplimiento de las normas de prevención. Además, tiene un impacto sobre la participación de los trabajadores, entendida como el grado en que ayudan a sus colaboradores a trabajar con más seguridad, promueven el programa de seguridad en su entorno, demuestran iniciativa y se esfuerzan, en términos generales, por mejorar la seguridad y la salud en el trabajo.

Es importante tener en cuenta, finalmente, la relación del liderazgo transformador con los demás estilos de liderazgo. Por un lado, el liderazgo transformador debe ir acompañado de un eficaz liderazgo transaccional. Es decir, para ser un líder transformador es

necesario desarrollar adecuadamente las actividades que caracterizan al líder transaccional (establecimiento y seguimiento de objetivos, retroalimentación) y complementarlas o ampliarlas con las cuatro prácticas de influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual. En segundo lugar, el liderazgo transformador debe ser consistente: si se combina con actuaciones propias del liderazgo pasivo (por ejemplo, siendo transformador para ciertos ámbitos de actividad y pasivo para otros), se destruyen sus efectos positivos. Finalmente, las personas que ocupan puestos directivos y que actualmente utilizan estilos alejados del estilo transformador ideal deben saber que es posible formarse y mejorar el estilo de liderazgo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La primera conclusión fundamental de este artículo es que **incorporar la**

**prevención en la acción directiva mejora los resultados tanto en términos de prevención como de posición competitiva de la organización.** Se justifica, por tanto, una defensa en términos estratégicos y económicos de las inversiones en prevención. No obstante, esta motivación se combina, también, con otra de tipo ético basada en la necesaria responsabilidad social de las empresas.

La segunda conclusión es que **el compromiso de la dirección es un determinante contrastado de los resultados en salud y seguridad de una organización.** Cuando hablamos de "dirección" nos referimos a todos los niveles jerárquicos, puesto que desde todos ellos hay posibilidad de influir sobre las prácticas de prevención (Ver gráfico 2). La alta dirección indica su compromiso con la prevención de manera indirecta en el nivel macro: asignando presupuesto y recursos a las actividades preventivas y mostrando un interés por controlar los resultados obtenidos en esta área. Por su parte, la dirección intermedia indica su compromiso con la prevención en el nivel micro, a través del trato diario y en la definición de las tareas de sus colaboradores.

Es importante, también, que los directivos de cualquier nivel reconozcan la **necesidad de que la prevención se constituya en un valor compartido y sea un componente integral en todas las actividades** de la organización. La prevención no debe ser vista como perteneciente a un departamento en particular, sino que todas las personas y todos los departamentos deben ser responsables en cierta medida de la salud y la seguridad en el trabajo. No hay ninguna parte de una organización en la que verdaderamente se pueda decir que la prevención no

es su responsabilidad. La existencia de un departamento de prevención no significa que esta actividad sea su propiedad, sino que este personal técnico ha de ser considerado como un recurso que puede ayudar a los demás en el cumplimiento de sus responsabilidades preventivas.

Bajando al nivel micro, una conclusión relevante es que **el estilo de liderazgo adoptado por los mandos influye sobre los resultados preventivos obtenidos**. El liderazgo transaccional parece tener un mayor impacto sobre el cumplimiento de los reglamentos y normas, mientras que el liderazgo transformador mejora la participación. Es necesario, además, tener paciencia en las actuaciones de liderazgo, puesto que estas hacen cambiar en primer lugar el clima preventivo de la organización, y solamente cuando este clima es favorable al compromiso con la prevención cambian los comportamientos de las personas. Finalmente, el estilo de liderazgo debe ser coherente y mantenerse estable en el tiempo.

Varias **recomendaciones** para las personas con responsabilidades directivas se derivan de lo expuesto:

**1. Para poder incorporar la prevención a sus criterios de decisión y establecer una dirección estratégica de la prevención, los directivos necesitan formarse en esta materia.** Esta formación debe ser diferente de la orientada a los trabajadores en general, a los delegados de prevención o a los técnicos en prevención. La misión de esta formación es que los directivos aprendan sobre el perfil de riesgos de su organización o su departamento, que comprendan las ventajas que ofrece para la organización un entorno de trabajo saludable y que conozcan cómo su acción directiva puede influir en ello, mediante el establecimiento de una cultura preventiva, así como de objetivos, recursos y controles para el sistema de prevención.

**2. Las personas con roles directivos deberían, también, formarse en liderazgo.** El estilo de liderazgo, como hemos visto, tiene una gran influencia sobre la salud y el bienestar en el trabajo de los colaboradores. Además, es un atributo que puede desarrollarse y mejorar con la práctica, y que tiene un impacto positivo no solo sobre aspectos

preventivos sino también sobre las motivacionales y de desempeño.

**3. Los directivos deberían ver en la prevención una oportunidad para mejorar su acción directiva.** Hablar de prevención con los trabajadores es una ocasión excelente para conocer sus preocupaciones y los problemas que detectan para llevar a cabo su trabajo con éxito. Al hablar de prevención en vez de objetivos o resultados, el directivo demuestra preocuparse por el bienestar de sus colaboradores, la situación resulta menos tensa o amenazadora para estos y se puede abrir un canal de comunicación más franco que favorece, además, el despliegue de un estilo directivo más parecido al transformacional.

En definitiva, hacer prevención es hacer buena dirección. La actividad preventiva debe verse como una oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización y la motivación de los trabajadores. Para lograrlo, el primer paso imprescindible es incorporar el valor de la salud y la seguridad de los trabajadores en las decisiones y actuaciones diarias, de la misma forma que los resultados o la rentabilidad. ●

## ■ Bibliografía ■

- (1) Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordas, C. J. (2009). *Relation between occupational safety management and firm performance*. *Safety Science*, 47(7), 980-991.
- (2) International Social Security Association (2011): The return on prevention: Calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies. Summary of results. Accedido el 1 de Julio de 2013 en [http://www.av.se/document/teman/Starta%20foretag/Return\\_on\\_prevention.pdf](http://www.av.se/document/teman/Starta%20foretag/Return_on_prevention.pdf).
- (3) Kelloway, E.K.; Barling, J. 2010. *Leadership development as an intervention in occupational health psychology*. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- (4) Pidgeon, N. F. (1991). *Safety culture and risk management in organizations*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), 129-140.
- (5) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- (6) Kapp, E. A. (2012). *The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance*. *Safety Science*, 50(4), 1119-1124.
- (7) Las fotografías que acompañan el artículo corresponden a personal del INSHT de su Centro de Barcelona, en sus lugares de trabajo