

Trabajando juntos para la prevención de riesgos: el papel del liderazgo de la Dirección

Emilio Castejón Vilella

Consejero Técnico. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT

En la cubierta del folleto de lanzamiento de la campaña “Trabajos saludables” 2012-2013, para la que la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha elegido el lema “Trabajando juntos para la prevención de riesgos”, figura el siguiente subtítulo que expresa claramente cuál es el pensamiento de la Agencia respecto al significado de la expresión “Trabajando juntos”: “Liderazgo de la dirección y participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo”.

“Trabajando juntos”, pues, significa que la dirección lidere y que los trabajadores participen. En el presente artículo discutiremos la relevancia del papel del liderazgo de la dirección en el logro de la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores, y las condiciones para que dicho liderazgo sea efectivo.

LIDERAZGO: CONCEPTOS BÁSICOS

El término liderazgo significa cosas diferentes para distintas personas, poniendo de manifiesto que se trata de un concepto ambiguo. Por ello hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto. Nosotros nos limitaremos a recoger una de las definiciones más recientes: según Northouse (2007), el liderazgo es *un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común*. Una de las características de los líderes es que dirigen las organizaciones de manera que hacen que sean más cohesionadas y coherentes.

Aunque la posición como gerente, supervisor, etc. concede la autoridad para llevar a cabo ciertas tareas y señalar objetivos a la organización, la autoridad por sí sola no convierte en un líder, sino simplemente en un jefe (Rowe, 2007).

La teoría de Bass de la dirección afirma que hay tres maneras básicas para explicar cómo las personas se convierten en líderes (Stogdill, 1989; Bass, 1990):

- 1) Algunos rasgos de su personalidad pueden llevar a la gente de forma natural a asumir roles de liderazgo.
- 2) Una crisis o un evento importante puede hacer emerger en una persona

común y corriente cualidades excepcionales de liderazgo.

- 3) Las personas pueden optar por convertirse en líderes. Las personas pueden aprender habilidades de liderazgo.

Si bien el liderazgo se aprende, las habilidades y conocimientos adquiridos por el líder pueden ser influidos por sus atributos o rasgos personales, tales como creencias, valores, ética, y su carácter. Los conocimientos y habilidades aprendidos contribuyen directamente al proceso de liderazgo, mientras que los otros atributos pueden darle al líder ciertas características que le hacen único.

Los atributos del líder

¿Qué es lo que hace que una persona quiera seguir a un líder? Cuando una persona está decidiendo si considera a otra como líder, no piensa acerca de sus atributos; más bien observa lo que hace para poder saber cómo es en realidad, y utiliza esta información para saber si se trata de un líder honorable y de confianza o de una persona egoísta que abusa de su autoridad para quedar bien ante sus superiores y lograr oportunidades de promoción. En definitiva, no hace otra cosa que aplicar el principio bíblico: "Por sus frutos los conoceréis" (Mateo, 7,16).

El atributo más importante de un líder es, pues, su *integridad*, que le hace digno de la confianza de los demás y hará posible que aquellos le sigan por caminos, a veces difíciles, hacia la consecución de los objetivos acordados. El respeto de los pactos, las reacciones predecibles, el control de las emociones, la ausencia de enfados y arrebatos agresivos son indicadores del carácter íntegro de un líder.

Siendo la integridad una condición necesaria para ser un líder, este no sería tal si no tuviera una *visión* clara de hacia dónde hay que ir y cuál es el camino para llegar allí y fuera capaz de *comunicarla* efectivamente. Los buenos líderes son usualmente buenos comunicadores, que se sienten cómodos hablando en público y hacen llegar con facilidad sus ideas a quienes les escuchan. Ejemplos históricos recientes de la excepcional capacidad de comunicación de los grandes líderes son el famoso discurso de Martin Luther King "I have a dream" (28.8.1963) y el del presidente norteamericano John F. Kennedy sobre el objetivo de situar un hombre en la luna en 1970 (12.9.1962).



Para Bestratén (2009), los buenos líderes son "transparentes", es decir, *"fortalecen su credibilidad a través de la sinceridad, la honestidad, la humildad, el respeto a los compromisos y la asunción de un conjunto de comportamientos éticos"*. Según él, los principales atributos del liderazgo transparente, además de la seriedad (integridad), son cuatro: la sinceridad, la sencillez, la serenidad y la sensibilidad.

La *sinceridad* es una condición importante para que las personas confíen en sus directivos y por tanto estos puedan ser líderes efectivos. Crear una cultura sincera requiere compromisos formales desde la Dirección, pero también un esfuerzo esmerado y continuado en el día a día. Tiene que demostrarse visiblemente en las acciones y decisiones, por ejemplo no ocultando informaciones que podrían ser "peligrosas", como el carácter tóxico de una sustancia.

La *sencillez* y la naturalidad son cualidades esenciales que facilitan el acercamiento y la cooperación. En realidad no se puede confiar plenamente en una persona sin conocerla, sin saber lo que sien-

te y piensa, sin saber lo que realmente le es importante. Para confiar en los líderes es necesario que estos se muestren a sí mismos en sus aspectos personales, expresando sus valores, sus creencias, sus orígenes y sus intereses.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la *serenidad* es la cualidad de quien es *"apacible, sosegado, sin turbación física o moral"*. Es precisamente en los momentos difíciles que se espera de los líderes que se comporten de manera serena y firme, manteniendo la compostura y calmando la situación para minimizar problemas e intranquilidades.

La *sensibilidad* es la cualidad de un líder que le hace mantener una disposición abierta a escuchar, para entender mejor las inquietudes de quienes le rodean, admitir las propias equivocaciones y mostrar en todo momento el aprecio y el respeto por las personas.

La actuación del líder

Según diversos autores, hay dos categorías básicas de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador.

El liderazgo transaccional, en el que tiene lugar un intercambio entre el líder y el seguidor, representa el modelo tradicional de influenciar los comportamientos en la mayoría de los grupos humanos. Consideremos nuestra vida cotidiana. En general, la relación entre dos personas se basa en las relaciones de intercambio que hay entre ellas. El intercambio no tiene que ser necesariamente monetario o material. Cuanto mayor sea el intercambio, más fuerte es la relación. En la política, los líderes efectúan grandes promesas a cambio del voto. En los negocios, los líderes prometen recompensas a cambio de productividad. Los líderes que se comportan de esta forma son *líderes transaccionales*.

La distinción entre liderazgo transaccional y transformador fue hecha por primera vez por Downton (1973, citado en Barnett, McCormick & Connors, 2001), pero la idea no tuvo gran acogida hasta la publicación del trabajo de Burns (1978) sobre el liderazgo político. Burns distinguió entre los líderes *ordinarios* (transaccionales), que otorgan recompensas tangibles a cambio del trabajo y la lealtad de sus seguidores, y los líderes *extraordinarios* (transformadores) que *"piden a sus seguidores que vayan más allá de sus propios intereses en bien del grupo, la organización o la sociedad; que consideren sus necesidades a largo plazo para desarrollarse ellos mismos, más bien que sus necesidades inmediatas; y que sean más conscientes de lo que es realmente importante. Así, los seguidores se convierten en líderes"* (Bass, 1990).

El liderazgo transformador es el que *"... facilita la redefinición de la misión y la visión de las personas, una renovación de su compromiso y la reestructuración de los sistemas para el logro de los objetivos. Es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a*

los líderes en agentes morales. Por ello, el liderazgo transformador debe fundamentarse en preceptos morales. (Leithwood, citado en Cashin et al., 2000, p.1).

El verdadero liderazgo genera un cambio en las personas involucradas en el proceso: tanto el líder como los seguidores se ennoblecen al aumentar su conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, que gradualmente progresa hacia los objetivos establecidos de común acuerdo.

En las últimas décadas el liderazgo transformador ha sido objeto de una amplia atención, debido a la necesidad de las grandes empresas de efectuar cambios radicales en su forma de gestionar sus organizaciones para adaptarse a los cambios económicos globales que se han producido desde 1970, unos cambios que globalmente han roto *"el viejo contrato social de empleo a largo plazo a cambio de la lealtad del trabajador"* (Griffin, 2003).

El liderazgo transformador no ha estado exento de críticas, debido a que su potencial hace posible que el líder abuse de su posición para conseguir sus objetivos y prescinda de los efectos finales del proceso sobre sus seguidores, dejando a un lado las consideraciones morales (Stone, Russell, Patterson, 2003).

Más recientemente, ha empezado a introducirse el concepto del *liderazgo humanista*, muy relacionado con los movimientos que promueven la ética empresarial. Cuando el líder entiende que su papel es el de proporcionar libertad a las personas para alcanzar su máximo potencial como individuos y realizarse como seres humanos, nos encontramos frente al *líder humanista*, que aplica los principios del humanismo al liderazgo y al desarrollo personal. El liderazgo huma-

nista *"se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas"* (Moreno Pérez, 2003?).

LOS OCHO HÁBITOS DE UN DIRECTIVO PARA LOGRAR UN LIDERAZGO PREVENTIVO EFICAZ

Uno de los libros de autoayuda más leídos del mundo es el titulado *"Los siete hábitos de la gente altamente efectiva"*, publicado en 1989 y del que se han vendido más de quince millones de ejemplares en treinta y ocho idiomas. Sobre tal éxito su autor, Stephen Covey, cimentó una brillante carrera como formador, conferenciante y escritor de otros libros de considerable difusión. Aunque el libro de Covey no trataba propiamente del liderazgo, las ideas que contenía tenían mucho que ver con el tema. Por ello, no es de extrañar que un experto en liderazgo aplicado a la prevención de riesgos laborales como Dan Petersen (2007) rindiera un pequeño homenaje a Covey al parafrasear en uno de sus últimos artículos el título de su archifamoso libro al referirse a los *"ocho hábitos"* de un liderazgo efectivo en prevención. Los ocho hábitos a los que alude el título del artículo de Petersen son los siguientes:

1) Los directivos deben dar ejemplo en el ámbito de la seguridad, así como en todos los demás aspectos de la ética en los negocios. Esto incluye, por ejemplo, el correcto uso de protecciones individuales apropiadas en el lugar de trabajo. Un descuido menor observado por personas situadas a niveles inferiores de la organización va a deshacer incontables esfuerzos positivos para lograr la excelencia en la seguridad en el trabajo.

2) Los directivos deben hablar de seguridad en las reuniones con otros directivos. Aunque lo que la gente hace es en



general más elocuente que lo que dice, es raro el directivo que puede liderar efectivamente sin exponer verbalmente su posición al respecto. Lo que los directivos discuten entre sí acerca de la seguridad cuando el personal de seguridad o de apoyo no está presente tiene un efecto importante sobre aspectos cruciales de la cultura de la empresa.

3) Los directivos deben demostrar con hechos lo que predicán dedicando a la prevención las dotaciones económicas adecuadas. Ello significa que en todas las decisiones los directivos tratan la seguridad como un derecho ético de todos los empleados, le asignan una cantidad razonable de recursos financieros y la consideran un factor intangible de las relaciones laborales que casi siempre es también una buena inversión.

4) Los directivos deben pedir cuentas a sus subordinados sobre la gestión de la prevención exigiendo que les informen sobre ella. Para ello deben asegurarse de que las funciones y responsabilidades en seguridad y salud están claramente definidas (por escrito y en la práctica). Ello es parte del tratamiento de la seguridad

como cualquier otro aspecto importante del negocio. La seguridad debe ser simplemente una parte del proceso global de medición del desempeño.

5) Los directivos deben proporcionar información adecuada sobre cómo evoluciona el desempeño de seguridad, por ejemplo controlando los resultados de las auditorías del sistema de gestión y transmitiendo información sobre los mismos. En relación con sus subordinados, deben alabar un rendimiento excepcional, ignorar el comportamiento promedio y actuar para corregir los desempeños deficientes de mandos y supervisores. Ello implica comprender que la exposición al riesgo tiene un componente aleatorio y no puede ser descrita en su totalidad sólo por métodos de análisis estadísticos, como la tasa de frecuencia de accidentes. Por lo tanto, se debe reconocer y recompensar adecuadamente los esfuerzos en la reducción del riesgo, aunque a corto plazo los resultados en términos estadísticos sean pobres.

6) Los directivos deben asegurarse de que el perfil de riesgo de la organización está mejorando continuamente. Nuevos

riesgos y amenazas potenciales para el negocio (no sólo la seguridad o la salud) se introducen de forma continua, y las grandes corporaciones que sean buenas gestoras de riesgo tendrán éxito a largo plazo. Cuando algo no deseado sucede – y ello sucederá – hay que llegar hasta la raíz del problema y tratar de actuar sistemáticamente, en lo que sea factible, para asegurarse de que no volverá a suceder.

7) Los directivos de las organizaciones que utilizan materiales potencialmente tóxicos deben asegurarse de que existen recursos a largo plazo para la anticipación, reconocimiento, evaluación y control de la higiene industrial en la organización. Las acciones u omisiones pasadas de las empresas en el mundo desarrollado son juzgadas hoy por una sociedad con expectativas muy altas en comparación con la del pasado reciente. Es seguro que las normas sociales para un ambiente de trabajo sano y seguro se volverán más exigentes en el futuro en todos los países del mundo.

8) Los directivos deben asegurarse de que los procesos de seguridad y salud estén plenamente integrados en el siste-

ma primario de gestión de la empresa. Seguridad y salud no pueden controlarse eficazmente a largo plazo de manera independiente de la gestión de los asuntos rutinarios de la empresa. En las empresas de hoy en día, ello exige una profunda integración de la seguridad y la salud en los sistemas tales como el software de gestión para toda la empresa (ERP) y los sistemas de control de procesos.

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS EN SEGURIDAD Y SALUD

Hasta las últimas décadas del siglo pasado no existen apenas estudios acerca de la relación entre el liderazgo y la eficacia preventiva. Las investigaciones sobre el liderazgo se centraron hasta entonces en aspectos como su influencia en la productividad, la satisfacción de los trabajadores o la rotación del personal e ignoraron su relación con la seguridad, lo que no deja de ser sorprendente, ya que a priori no parece plausible suponer que los aspectos del liderazgo que influyen en las variables citadas tengan que ser los mismos que condicionan los resultados preventivos.

No fue hasta unos años después de que ocurrieran algunos grandes desastres (Three Miles Island, 1979; Chernobyl, 1986; Clapham Junction, 1989; Piper Alpha, 1988...) que empezó a despertarse el interés por la influencia del liderazgo en los resultados de seguridad, ya que algunos de los informes sobre dichos desastres pusieron de manifiesto la interrelación entre ambas variables.

Así, en el informe de Lord Cullen sobre la explosión y subsiguiente hundimiento de la plataforma petrolífera Piper Alpha que provocó la muerte de 167 trabajadores (Cullen, 1990) puede leerse: "Estoy convencido de la evidencia... de que la

calidad de la gestión de la seguridad es fundamental para la seguridad de las instalaciones petrolíferas en el mar [offshore]. Por grande que sea la cantidad de normas de seguridad detalladas, no puede compensar las deficiencias en la forma en la que la seguridad es gestionada".

De manera parecida se expresaba el juez Sheen (1987) que investigó el hundimiento del transbordador Herald of Free Enterprise a la salida del puerto de Zeebrugge (Bélgica) en el que murieron 193 pasajeros: "... una investigación completa de las circunstancias del desastre conduce inexorablemente a la conclusión de que las causas raíces fundamentales se encuentran en lo alto de la compañía... Desde lo más alto hasta el último escalón el organismo corporativo había sido infectado por la enfermedad de la dejadez".

Estas constataciones fueron posteriormente corroboradas por diversas investigaciones que probaron el papel central del liderazgo en la formación y mantenimiento del clima de seguridad y la reducción de accidentes (Simard 1994, 1995, 1997), (O'Dea 2001). Los estudios se centran en el papel de los mandos inferiores (supervisores), siendo mucho menos frecuentes los dedicados al papel del liderazgo de los altos directivos, con algunas excepciones (Carrol, 2001; Hopkins, 1995, 1999; Smallman, 2001).

Es probable que los comportamientos asociados a la efectividad preventiva de los altos directivos sean diferentes de los que son importantes para los directivos de planta y que, a su vez, estos difieran de los de los supervisores. Los altos directivos están usualmente más implicados en las decisiones estratégicas (por ejemplo, la formulación de políticas, la modificación de las estructuras organizativas), que suelen tener una perspectiva

de largo plazo, mientras los niveles inmediatamente inferiores se centran en los aspectos tácticos (como la interpretación y aplicación de políticas y programas) que suelen tener un horizonte temporal de uno a tres años. Los supervisores, en cambio, están básicamente centrados en los aspectos operativos del día a día. Esta diferencia de horizontes temporales en las actividades de cada nivel de mando puede implicar que las características del liderazgo en seguridad de cada uno de ellos deban ser distintas, como han sugerido los resultados de algunos estudios.

Respecto a los mandos superiores Smith (1978) encontró que las percepciones de los trabajadores con respecto a un alto compromiso de los mandos superiores con la seguridad estaba asociado con bajos niveles de accidentalidad en una muestra de 42 plantas industriales norteamericanas. El estudio clásico de Zohar (1980) identificó dos variables como las más influyentes en el clima de seguridad: la relevancia de la seguridad para el trabajo y la actitud de los mandos respecto a la seguridad. Zohar concluyó que el compromiso de los mandos era un requisito previo para la mejora de los niveles de seguridad.

Más recientemente, Yule (2007) investigó la percepción del clima de seguridad de un colectivo de 1.026 trabajadores de centrales térmicas británicas con el objetivo de evaluar qué aspectos influían más en él. Una de sus conclusiones fue que una actitud positiva respecto a la asunción de riesgos (es decir, no llevar a cabo comportamientos peligrosos) estaba relacionada con una percepción positiva del compromiso de seguridad de los mandos superiores y al reforzamiento del sentimiento de los trabajadores de su responsabilidad en la seguridad.

Según el Health and Safety Executive británico (HSE, 1999) el compromiso de

la alta dirección es crucial para el logro de una cultura positiva de seguridad. *"La mejor forma de ponerla de manifiesto es la proporción de recursos (tiempo, dinero, personas) y el apoyo que se dedica a la gestión de la salud y la seguridad y por el estatus otorgado a la salud y la seguridad".*

Respecto a los directivos de segundo nivel (directores de planta o departamento) la investigación empírica es menos abundante; sin embargo, las evidencias disponibles sugieren que su comportamiento es muy importante para el logro de una buena prevención. Los estudios que han comparado plantas de alta y baja siniestralidad han puesto de manifiesto que en las más seguras los directivos evidencian su compromiso con la salud y la seguridad y participan directamente en las actividades relacionadas con la misma. Su estilo de liderazgo también parece influenciar los resultados en seguridad. Kimivaki et al. (1995) encontraron en la industria nuclear que la dirección participativa y el tiempo dedicado a la prevención por la dirección de planta estaban asociados con los buenos resultados en seguridad.

Los directivos de planta deben también decidir cómo se transmite a sus subordinados la visión de la seguridad que tiene la alta dirección. Algunos estudios sugieren que a veces la alta dirección está realmente interesada en la prevención pero son los mandos de segundo nivel quienes no transmiten efectivamente este interés a los supervisores y los trabajadores (Flin, Yule, 2004).

Acerca de los supervisores o *encargados*, los mandos que están en contacto directo con la mano de obra, ya hace muchos años que Heinrich (1959) señaló que *"el encargado es el hombre clave en la prevención de accidentes laborales. Su aplicación del arte de la supervisión*



del control del rendimiento del trabajador es el factor de mayor influencia en el éxito de la prevención de accidentes".

Los supervisores son los responsables de la efectiva realización de las tareas y de mantener el bienestar del equipo, y las características de su liderazgo son decisivas para la seguridad. Zohar (2002) y Zohar y Luria (2003) han puesto de manifiesto que, cuando los supervisores de plantas industriales hablan más de seguridad con los trabajadores y además se aplica algún tipo de refuerzo (liderazgo transaccional), los comportamientos de seguridad, tales como la utilización de protecciones individuales, mejoran. Un liderazgo participativo por parte de los encargados contribuye decisivamente a la mejora de la seguridad. Cohen y Cleveland (1983) compararon 42 fábricas norteamericanas con diferentes tasas de accidentalidad y concluyeron que los trabajadores realizan su tarea de una forma más segura cuando participan en la toma de decisiones, cuando tienen responsabilidades específicas y razonables, autoridad y objetivos claros y cuando reciben retroalimentación inmediata (*feedback*) sobre los resultados de su trabajo.

La mayoría de los estudios en este campo se centran en las relaciones entre el liderazgo y la seguridad y salud, pero en general utilizan como único indicador de resultados los comportamientos o los resultados relacionados con los *accidentes de trabajo*. La literatura centrada en la *salud* es mucho menos abundante. Un análisis global de los datos disponibles lo constituye el estudio de Kuoppala et al. (2008), que analiza unos 150 artículos publicados entre 1970 y 2005. Los investigadores concluyen que existe poca información sólida sobre la relación entre liderazgo y salud de los trabajadores, pero los escasos estudios de calidad disponibles sugieren un papel importante del estilo de liderazgo en el bienestar en el trabajo, la satisfacción en el trabajo, las ausencias por enfermedad y las tasas de incapacidad permanente.

En conjunto, las evidencias disponibles sugieren que la influencia de los distintos niveles de mando en los comportamientos de los trabajadores relativos a la seguridad varía en función del nivel de mando y del resultado concreto estudiado. Así, los supervisores parecen influir más en los aspectos comportamentales,



como el respeto de las normas de seguridad, y los directivos están asociados a las percepciones respecto a la organización en su conjunto.

Sin embargo, no está claro cuál es el nivel que ejerce una mayor influencia en los resultados en seguridad (O'Dea, Flin, 2003).

Para Simard y Marchand (1995, 1997) los supervisores serían los determinantes fundamentales de los comportamientos de los trabajadores, mientras la alta dirección jugaría un papel secundario a través de su influencia en aquellos.

En sentido opuesto se ha argumentado (Andriessen, 1978) que, si bien los supervisores son un factor decisivo en los comportamientos de seguridad de los trabajadores, es la alta dirección quien fija las metas, objetivos y prioridades de los supervisores, y por tanto sería aquella la que tendría un papel más decisivo. En otras palabras, la actuación de los supervisores es básica, pero está condicionada por la de la alta dirección.

En perfecta congruencia con esta opinión, en una reciente publicación institu-

cional (HSE, 2011) dedicada al liderazgo de los directivos, puede leerse: *"la implicación del consejo de administración [en la salud y seguridad] es una parte esencial de la ética empresarial del siglo XXI. Las actitudes hacia la salud y la seguridad están determinadas por los directivos, no por el tamaño de la organización"*.

En definitiva, el comportamiento de los trabajadores viene dictado por su percepción de la llamada *cultura de la organización*, pero la cultura no se crea mediante declaraciones más o menos alisonantes, sino *"a través de un liderazgo que se traduce en actuaciones y decisiones cotidianas"* (Petersen, 1998).

En relación con esta cuestión es necesario destacar que los reajustes realizados por las empresas en los últimos años para enfrentarse a los retos de la globalización han conducido a la eliminación de capas enteras de mandos, con lo que la figura del supervisor, cuando no ha desaparecido, ha reducido su presencia al mínimo. Al mismo tiempo ha tenido lugar una degradación de las relaciones laborales de forma que, en empresas donde aquellas estaban presididas por la confianza, actualmente los trabajado-

res temen por su futuro. Si a ello se une el hecho de que el número de directivos disminuye hasta el punto de que no hay apenas supervisión, los trabajadores pueden llegar a tener la sensación de que la empresa se despreocupa de ellos. De ahí que algunas grandes empresas hayan comenzado a introducir políticas orientadas a conseguir que los trabajadores se comporten con seguridad con una supervisión mínima.

Debe señalarse, finalmente, que un liderazgo eficaz es un referente fundamental en la calidad no sólo de la gestión preventiva, sino del conjunto de la gestión empresarial. De ahí que el modelo EFQM, en su versión de 2010, conceda al liderazgo una especial importancia como agente facilitador de los resultados clave de la empresa (Bestratén, 2010).

CONCLUSIÓN

El liderazgo de la dirección es claramente crucial para obtener buenos resultados preventivos. El liderazgo de la dirección genera y mantiene la cultura que determina lo que funcionará y no funcionará en los esfuerzos para mejorar los resultados preventivos (o cualquier otro aspecto de la gestión empresarial). Un líder efectivo comunica con claridad los resultados que desea, así como lo que se hará para alcanzar dichos resultados. El liderazgo es infinitamente más importante que las políticas, porque, a través de sus acciones y decisiones, un líder envía mensajes claros a toda la organización con respecto a qué políticas son importantes, lo que condiciona decisivamente la efectividad de estas.

El liderazgo dentro de la organización, a través de acciones, sistemas, medidas y retribuciones, determina en gran medida si la prevención logrará lo que debe ser su fin último: la mejora de las condiciones de trabajo. ●

Bibliografía

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2012). *Trabajando juntos para la prevención de riesgos. Guía de la campaña*. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Andriessen, J.H.T.H. (1978). *Safe behaviour and safety motivation*. Journal of Occupational Accidents, 1, 363-376.
- Barnett, K., McCormick, J. & Connors, R. (2001). Transformational leadership in schools – panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), pp. 24-46.
- Bass, Bernard (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18, (3), Winter, 1990, 19-31.
- Bestratén, M. (2009). *Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo*. Barcelona. INSHT. NTP 817
- Bestratén, M. (2010). *Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010*. Barcelona. INSHT. NTP 870.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Carroll, J., Hatakenaka, S. (2001). *Driving organizational change in the midst of crisis*. Sloan Management Review, Spring, 70-79.
- Cashin, J., Crewe, P., Desai, J., Desrosiers, L., Prince, J., Shallow, G. & Slaney, S. (2000). *Transformational Leadership*. Consultado el 14/7/2012 en: http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_a/aleader.html
- Cohen, H., Cleveland, R. (1983). *Safety program practices in record-holding plants*. Professional Safety. March:26-33.
- Cullen, H.L. (1990). *The public inquiry into the Piper Alpha disaster* (Report to the Parliament by the Secretary of State for Energy by Command of Her Majesty Vols 1 and 2). London: HMSO.
- Flin, R., Yule, S. (2004). *Leadership for safety: industrial experience*. Qual Saf Health Care 13(Suppl II):45-51.
- Griffin, D. (2003). *Transformational leadership*. Consultado el 16/7/2012 en: <http://desgriffin.com/leadership/transform/>
- Health and Safety Executive (1999). *Reducing error and influencing behaviour*. Suffolk. HSE Books.
- Health and Safety Executive (2011). *Leading Health and Safety at Work*. London. HMSO. Consultado el 13.7. 2012 en: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf>
- Heinrich, H. *Industrial accident prevention, 4th ed.* (1959). London: McGraw Hill.
- Hopkins, A. (1995). *Making Safety Work*. Sydney: Allen & Unwin.
- Hopkins, A. (1999). *Managing Major Hazards. The Lessons of the Moura Mine Disaster*. Sydney: Allen & Unwin.
- Kivimäki, K., Kalimo, R., Salminen, S. (1995). *Perceived nuclear risk, organizational commitment and appraisals of management: a study of nuclear power plant personnel*. Risk Analysis 15:391-6.
- Kuoppala, J., Lamminpää A., Liira, J., Vainio, H. (2008). *Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A systematic Review and Meta-Analysis*. J. Occup. Env. Med. 50, 8, 904-915.
- Moreno Pérez, C.M. (2003?). *Liderazgo humanista y acción directiva*. Consultado el 14/7/2012 en <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/Morno.pdf>
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) London, Sage Publications.
- O'Dea, A., Flin, R. (2003). *The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes*. Health and Safety Executive Research Report RR044.
- O'Dea, A., Flin, R. (2001). *Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry*. Safety Science, 37, 39-57.
- Petersen, D. (1998). *Política de seguridad, liderazgo y cultura*. En Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo./ Organización Internacional del Trabajo. -- 3a ed. Madrid. MTAS.
- Petersen, D., Dotson, K. (2007). *Executive Safety Leadership*. Consultado el 11.7.2012 en: <http://www.depts.ttu.edu/vpr/integrity/csb-response/downloads/Dotson-Petersen-Article.pdf>
- Rowe, W. G. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Sheen, M.J (1987). *M.V. Herald of Free Enterprise*. London. HMSO: Department of Transport.
- Simard, M., Marchand, A. (1994). *The behaviour of first-line supervisors in accident prevention and effectiveness in occupational safety*. Safety Science, 17, 169-185.
- Simard, M., Marchand, A. (1995). *A multilevel analysis of organisational factors related to the taking of safety initiatives by work groups*. Safety Science, 21, 113-129.
- Simard, M., Marchand, A. (1997). *Workgroups' propensity to comply with safety rules: The influence of micro-macro organisational factors*. Ergonomics, 40(2), 127-188.
- Smallman, C., John, G. (2001) *British directors perspectives on the impact of health and safety on corporate performance*. Safety Science, 38, 227-239.
- Smith, M., Cohen, H., Cohen, A. and Cleveland, R. (1978). *Characteristics of successful safety programs*. Journal of Safety Research. Vol. 10, No. 1, pp.5-15.
- Stogdill, R. M. (1989). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2003). *Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus*. Servant Leadership Roundtable – October 2003. Consultado el 15/7/2012 en: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/stone_transformation_versus.pdf
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Yule, S., Flin, R. & Murdy, A. (2007) *The role of management and safety climate in preventing risk-taking at work*. International Journal of Risk Assessment and Management, 7, 137-151.
- Zohar, D., Luria, G. (2003). *The use of supervisory practices as leverage to improve safety behaviour: a cross-level intervention model*. Journal of Safety Research 34, 567 - 577.
- Zohar, D. (2002). *Modifying supervisory practices to improve sub-unit safety: a leadership-based intervention model*. Journal of Applied Psychology. 87: 156-63.
- Zohar, D. (1980) *Safety climate in industrial organisations: theoretical and applied implications*. Journal of Applied Psychology. 65, 1, 96-102.