Liderazgo y cultura de seguridad laboral: revisión del estado de la cuestión

Beatriz Fernández-Muñiz, José-Manuel Montes-Peón y Camilo-José Vázquez-Ordás
Universidad de Oviedo (España)

DOI: http://dx.doi.org/10.6036/7942

La investigación sobre la cultura de seguridad ocupacional ha permitido conocer mejor la naturaleza de ésta y también constatar su influencia sobre las creencias, actitudes y comportamientos de los empleados en relación con la seguridad laboral. Pero desconocemos aún cómo promover una auténtica cultura de seguridad. No comprendemos tampoco la influencia de sus factores antecedentes, ni sabemos hasta qué punto los objetivos y las políticas aplicadas en otros ámbitos de la empresa (producción, recursos humanos) pueden moderar su influencia sobre la siniestralidad laboral.

Entre los factores antecedentes, susceptibles de ejercer una influencia crítica sobre la configuración de la cultura de seguridad y los resultados de la organización en este ámbito, cabe señalar al factor directivo. Ignorado durante mucho tiempo, la acumulación de evidencias sobre su importancia ha motivado un interés creciente por la investigación del papel del liderazgo de la alta dirección en materia de seguridad laboral y su influencia sobre la cultura preventiva de las organizaciones. En este artículo describimos el estado actual de la cuestión, organizando la revisión y síntesis de la literatura más reciente con arreglo a los tres objetivos siguientes:

1) Explicar cómo se conforma la cultura de seguridad laboral a partir de sus factores constitutivos (apartado 2), lo que nos llevará al factor directivo, antecedente último en la cadena causal de los accidentes.
2) Establecer un marco de análisis apropiado para entender su influencia basado en las teorías y estilos del liderazgo (apartado 3).
3) Identificar los principales gaps y cuestiones de investigación abiertas o sometidas aún a debate y controversia en los estudios sobre liderazgo y cultura de seguridad (apartado 4), proponiendo un modelo explicativo de la conducta de seguridad que permita avanzar en su investigación (apartado 5). Estos últimos apartados del trabajo concentran sus principales contribuciones. En ellos se explicitan líneas futuras de investigación y se esbozan gráficamente las hipótesis que deben verificarse para contrastar el modelo explicativo propuesto.

La revisión bibliográfica realizada abarca un total de 54 artículos que incluyen como tema de estudio el liderazgo y la cultura de seguridad publicados desde el año 2000 en revistas especializadas (*Safety Science*, *Journal of Safety Research*, *Accident Analysis & Prevention*, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, *Journal of Cleaner Production* o *Journal of Occupational Health Psychology*, entre otras). Una búsqueda en la Web of Science muestra que ambos temas han sido tratados de manera conjunta en 129 artículos publicados entre 1995 y 2016, habiéndose publicado aproximadamente la mitad de ellos en los últimos 5 años.

Entre los estilos de liderazgo más tratados en la literatura destacan sin duda los modelos transaccionales y los transformacionales, que han sido tema de estudio en 2.524 artículos publicados en campos de conocimiento muy diversos durante los últimos 20 años (el 53% de ellos en los últimos 5 años). No obstante, el denominado liderazgo auténtico está adquiriendo especial relevancia en los últimos tiempos: se han publicado 247 artículos que tienen como tema de estudio este estilo de liderazgo, el 73% de ellos en los últimos 5 años. Su incorporación al ámbito de la seguridad puede ayudar a comprender los mecanismos a través de los cuales la dirección es capaz de influir de manera más eficaz y positiva sobre la cultura de seguridad de las organizaciones.

1. LA CULTURA DE SEGURIDAD Y SUS ELEMENTOS INTEGRANTES

La investigación sobre la cultura de seguridad se ha centrado prioritariamente en identificar y medir sus componentes principales (Figura 1) con el propósito de explicar las conductas de seguridad de los empleados más que los resultados consecuencia de éstas.

Dos factores influyen en primera instancia sobre el comportamiento de seguridad: el sistema de gestión de la seguridad laboral y el clima de seguridad que impera en la organización. El sistema de gestión está integrado por las políticas, prácticas, planes y medios dispuestos por la empresa para eliminar o reducir los riesgos derivados del trabajo. Suele tomar como referencia normas o estándares internacionales, como la OHSAS 18001, que ofrecen la posibilidad de certificación y son auditables. El clima de seguridad puede entenderse como la actitud colectiva de una organización hacia la seguridad. Es un fenómeno psicológico, temporal y mutable, relativo a las actitudes, creencias y percepciones de los empleados sobre la seguridad.

La interacción de ambos factores, sistema de gestión y clima de seguridad, con la conducta de los empleados determina los resultados en materia de seguridad laboral observables en una organización. La investigación empírica ha permitido cono-

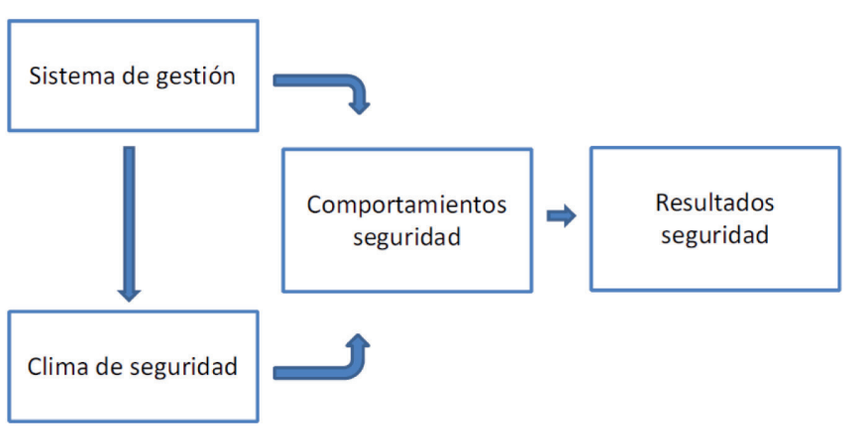

Fig. 1: Componentes de la cultura de seguridad laboral

cer mejor sus interrelaciones. Hoy sabemos por ejemplo que el clima de seguridad es un buen predictor de la conducta segura o insegura de los empleados [1].

Más recientemente, el interés se ha dirigido hacia los factores moderadores y antecedentes de estas relaciones, especialmente hacia el factor directivo, como anticipábamos en la introducción. Con este término nos referimos tanto a las habilidades directivas para dirigir y gestionar la seguridad de las operaciones y reducir los riesgos laborales, como al modo en que la dirección comunica su compromiso con la seguridad laboral e induce un elevado estado o nivel motivacional entre los empleados.

En el mundo anglosajón la importancia del factor directivo se resume en la conocida expresión "*setting the tone at the top*": la dirección tiene que marcar la pauta. Las teorías directivas y la literatura de gestión siempre han insistido en la importancia del liderazgo directivo para el éxito del cambio organizativo y para optimizar los resultados organizacionales. Pero, más allá de esta comprensión común sobre la importancia de la dirección, si queremos conocer cómo se produce su influencia, con qué eficacia y con qué resultados, necesitamos unos fundamentos teóricos adecuados. Las teorías psico-sociológicas del liderazgo y los estilos de liderazgo pueden realizar una valiosa contribución en este sentido.

2. LIDERAZGO Y CULTURA DE SEGURIDAD

El término liderazgo es de difícil e imprecisa conceptualización. Su definición depende del objetivo y del marco teórico en el que se sustenta la investigación de que se trate, ya sea éste la sociología, la psicología social, el estudio del comportamiento organizativo o la literatura directiva. Según el planteamiento original de Burns en su estudio sobre los líderes políticos, los líderes influyen sobre la conducta de sus seguidores a través de dos vías, la transaccional y la transformacional [2]. La perspectiva transaccional concibe la interacción líder-seguidor como un intercambio en el que cada parte intenta satisfacer sus intereses cumpliendo sus obligaciones. El líder transaccional opera con dos instrumentos básicos: 1) la normalización de procesos y/o resultados, para aclarar lo que hay que hacer a fin de ser recompensado, y 2) la retribución contingente, para incentivar su logro. Establece objetivos y define estándares, normas o comportamientos deseables; supervisa su cumplimiento; analiza las desviaciones; proporciona retroalimentación correctora a los empleados, y, finalmente, retribuye los resultados o comportamientos observados.

El líder transformacional quiere ir más allá del cumplimiento logrado mediante instrumentos de motivación extrínseca. Dirige, actúa y comunica para concienciar a sus seguidores de la importancia de los resultados deseados. Estimula conductas innovadoras y creativas entre sus seguidores, que se ven impulsados a dar lo máximo de sí, más allá de lo esperado. Estos líderes consiguen transformar actitudes, creencias y valores, de modo que sus seguidores trascienden sus propios intereses por el interés superior del grupo.

La evidencia disponible en el ámbito de la investigación sobre seguridad ocupacional constata la influencia positiva del liderazgo transformacional. Así, los resultados de los estudios de Barling *et al.* [3] y Zohar [4], entre otros, permiten concluir que este estilo de liderazgo influye positivamente sobre el clima de seguridad, contribuye a concienciar sobre la importancia de la seguridad y reduce los accidentes y los daños en el trabajo.

Investigaciones más recientes, como las realizadas por Innes *et al.* [5] o Koster *et al.* [6], aportan evidencia adicional y ofrecen nuevas perspectivas sobre la influencia positiva del liderazgo transformacional, destacando que éste, además de fomentar el cumplimiento de las normas de seguridad, también genera conductas de ciudadanía organizacional: los empleados se conciencian de la importancia de la seguridad y la valoran como un bien en sí mismo (motivación intrínseca), responsabilizándose de su propia seguridad y también de la seguridad de los demás (motivación trascendente). La evidencia sobre la eficacia del liderazgo transaccional y los incentivos a la seguridad es, como veremos, más contradictoria.

3. CUESTIONES PENDIENTES

La investigación sobre liderazgo y seguridad ha ofrecido interesantes y valiosos resultados, pero quedan pendientes aún importantes cuestiones no resueltas, entre las que cabe reseñar aquellas que se centran en los dos temas siguientes.

EL LIDERAZGO AUTÉNTICO

Un gap importante en la investigación es el insuficiente conocimiento que aún tenemos sobre cómo induce el líder un nivel superior de motivación o concienciación hacia la seguridad, cuestión fundamental por sus consecuencias prácticas para las estrategias de intervención. La teoría del denominado liderazgo auténtico puede resultar útil a estos efectos [7]. De acuerdo con esta reciente corriente de la psicología positiva, el líder auténtico posee una clara conciencia de los principios y valores que orientan su decisiones, también del contexto en que las toma (perspectiva moral); procesa sistemática y equilibradamente la información relevante para decidir (explora alternativas, acepta la participación de los empleados, contrasta información y propuestas); expresa lo que realmente conoce, piensa o cree (transparencia relacional) y actúa con arreglo a todo ello. El líder auténtico es percibido así por sus seguidores como alguien que actúa con transparencia y de forma consistente con los valores y principios que sostiene.

El liderazgo auténtico induciría un nivel superior de motivación y compromiso con la seguridad a través de procesos de identificación personal y social: el seguidor se identifica con el líder y con la organización, desarrollando simétricamente el mismo nivel de concienciación y autoregulación de la conducta de seguridad que percibe en el líder. Además, un liderazgo auténtico promueve en los empleados una mayor perseverancia, resiliencia, optimismo y eficacia, elementos integrantes del denominado capital psicológico. Ese mayor, mejor o más positivo capital psicológico favorece también actitudes y conductas focalizadas en la prevención y una mayor concienciación sobre la importancia de los comportamientos seguros, contribuyendo igualmente a crear un clima de seguridad óptimo.

Hay similitudes entre el liderazgo auténtico y el liderazgo transformacional; pero también diferencias. El liderazgo transformacional apela a las cualidades carismáticas e inspiracionales del líder y a la atención que éste presta a las necesidades individuales de sus seguidores para lograr un rendimiento superior, mientras que el liderazgo auténtico confiere más relevancia a la autenticidad y a los aspectos éticos y morales del líder, que se manifiestan a través de una conducta ejemplar y transparente.

La eficacia del líder puede ser alta si su autenticidad también lo es, y ello con independencia de su carisma o potencia inspiracional. La autenticidad y la capacidad transformacional, además de ser rasgos o cualidades diferentes, también pueden influir de forma diferente sobre el capital psicológico, sobre la conducta individual y sobre los resultados organizacionales. Es-

tas cuestiones no tienen respuesta aun en la investigación empírica sobre liderazgo y seguridad laboral.

LA EFICACIA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Los incentivos a la seguridad se han considerado tradicionalmente como una buena práctica en materia de seguridad laboral. Encontramos en la literatura casos de estudio sobre prácticas de gestión de la conducta (*behavioral safety management*) e incentivos a la seguridad en organizaciones concretas; pero apenas si se han realizado estudios a nivel agregado, con muestras multisectoriales, y en estos casos la evidencia sobre la eficacia de los incentivos es contradictoria [8]: algunos estudios indican que los incentivos económicos pueden aumentar la motivación y mejorar la seguridad, mientras otros no encuentran influencia o incluso encuentran una influencia negativa.

Dos posibles hipótesis podrían ayudar a comprender qué hay tras estas observaciones. La primera de ellas tiene que ver con la función de los incentivos a la seguridad. La segunda con posibles interacciones complejas de estos incentivos con las políticas y prioridades fijadas en otros ámbitos de la gestión y dirección empresarial.

Función de los incentivos a la seguridad. Esta hipótesis contempla la posibilidad de fallos en el funcionamiento de los incentivos o en los indicadores utilizados para medir los resultados de seguridad laboral. Es lo que típicamente se produce cuando se prima la ausencia de accidentes: los trabajadores optan por no informar sobre ellos para no perder sus primas y ocultan incidentes cuya evaluación puede ser crítica para evitar accidentes de mayor entidad. También hay un fallo cuando el logro de una prima o bonus colectivo por buenos resultados de seguridad laboral depende de no superar un determinado umbral o número de accidentes. Superado éste, se pierde el bonus, y con él el incentivo a extremar la prevención o la supervisión mutua entre compañeros.

Los incentivos a la seguridad no deberían estar ligados a indicadores de resultados como el número de accidentes, sino a los comportamientos requeridos para lograr esos resultados, como la participación en actividades de formación de seguridad, en la identificación de riesgos o la realización de sugerencias viables para prevenir los riesgos. Debe destacarse además que hay poco desarrollo teórico y poca evidencia empírica sobre qué incentivos pueden ser más efectivos, bajo qué condiciones y sobre la propia sostenibilidad de sus efectos.

Interacciones complejas o falta de alineación entre las políticas y objetivos de la empresa. El comportamiento del trabajador está influido también por las políticas y objetivos de la empresa. Si tiene razones para creer que ésta no va a cumplir sus compromisos en materia de prevención, porque otorga mayor prioridad al logro de otros objetivos de producción, productividad o coste, ofreciendo incentivos de mayor poder al logro de los mismos, puede que no cumpla los procedimientos de prevención y se vea impelido por el contrario a cometer actos inseguros. Por ello es importante que exista una consistencia interna entre los incentivos de seguridad, los objetivos e incentivos en el área de producción y las políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución, promoción).

El análisis integrado de la gestión de riesgos laborales y las políticas de personal es un campo de investigación relativamente inexplorado y prometedor. Existe evidencia escasa y hasta cierto punto contradictoria. Así, la investigación de los años 90 sobre los denominados sistemas de trabajo de alto rendimiento ("*High-Performance Work Systems*") ofreció una amplia evidencia de sus efectos positivos sobre los resultados organizacionales. Sin embargo, pronto aparecieron otros estudios que mostraban que estas prácticas generaban inseguridad laboral, insatisfacción y estrés [9]. Por el contrario, Zacharatos *et al.* [10] concluyen que los sistemas de trabajo de alto rendimiento están asociados con una mejora de la seguridad laboral.

4. PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE LA CONDUCTA DE SEGURIDAD LABORAL

Las cuestiones planteadas en el apartado anterior deben abordarse en un marco teórico más amplio, como el que se propone en el modelo representado en la Figura 2. Este modelo integra el conjunto de factores que constituyen la cultura de seguridad de una organización y aquellos otros que son susceptibles de influirla o condicionar sus resultados. Muestra las hipótesis básicas de investigación relativas a las relaciones existentes entre ellos. Estas hipótesis se han elaborado teniendo en cuenta la revisión de la literatura realizada.

El modelo pretende explicar la conducta de seguridad de los empleados diferenciando dos dimensiones del comportamiento relacionado con la seguridad laboral: cumplimiento y participación. La primera se refiere al grado en que los empleados cumplen las normas y procedimientos de seguridad. La segunda a su iniciativa o proactividad para mejorarla. El cumplimiento mejora la seguridad individual, mientras

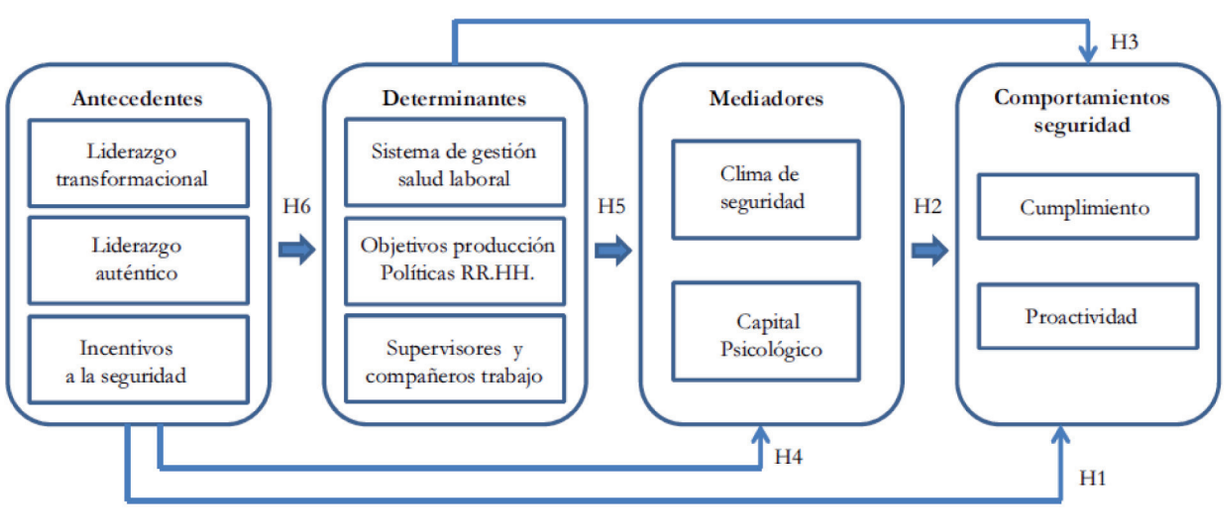

Fig. 2: Modelo explicativo-predictivo de la conducta de seguridad laboral

que la participación busca mejorar la seguridad de toda la organización. Cumplir supone desempeñar un rol de mínimos. Participar exige iniciativa, proactividad y voluntariedad para ir más allá del cumplimiento formal. La distinción es importante pues los factores antecedentes, mediadores y determinantes considerados en el modelo podrían afectar de forma diferente a ambas dimensiones del comportamiento de seguridad de los empleados.

En el modelo representado en la Figura 2 el liderazgo de la alta dirección se posiciona como antecedente último de la cultura de seguridad laboral actuando a través de tres vectores principales: capacidad transformacional del líder, autenticidad e incentivos. Por estas vías la dirección podría afectar directamente al comportamiento de seguridad de los empleados (hipótesis H1). Esta primera hipótesis puede subdividirse en cuestiones de investigación más específicas, para verificar si las diferentes dimensiones del comportamiento se ven influidas con signo e intensidad también diferente dependiendo del estilo de liderazgo. Otra cuestión que debe verificarse es la posible interacción o complementariedad existente entre los diversos estilos de liderazgo.

La hipótesis H2 se refiere a la influencia directa de factores cognitivos y psicológicos sobre el comportamiento de seguridad, factores que tienen que ver con la percepción del clima de seguridad existente en la organización y con el capital psicológico de sus miembros. La hipótesis H3 sostiene que el comportamiento de seguridad de los empleados está determinado también por factores situacionales objetivos tales como el nivel o la calidad del sistema de gestión de la salud y la seguridad laboral implantado, la coherencia interna entre las políticas de seguridad, producción y RRHH o el rol (control, información) que desempeñan supervisores y compañeros de trabajo.

Las hipótesis H4 y H5 se refieren al efecto moderador del clima de seguridad y del capital psicológico. El capital psicológico de los empleados y su percepción compartida sobre los factores determinantes y antecedentes modulan la influencia de éstos sobre sus actitudes y conductas de seguridad.

Finalmente, la hipótesis H6 hace referencia al efecto moderador de los factores situacionales objetivos sobre la influencia del estilo o de los instrumentos de liderazgo. Así, el efecto de los incentivos a la seguridad puede verse disminuido si éstos entran en contradicción con otras políticas u objetivos en el ámbito de la producción. Por otra parte, la actuación supervisora de los mandos intermedios y la influencia de los compañeros de trabajo puede condicionar igualmente el efecto del estilo de liderazgo.

5. CONCLUSIONES

Los accidentes de trabajo no pueden atribuirse exclusivamente a aspectos técnicos o al error humano. Toda intervención para mejorar la seguridad laboral que no considere la relación interactiva entre liderazgo, factores situacionales (riesgos inherentes a las tareas, tecnologías y condiciones de trabajo; eficacia de los sistemas de gestión; influencia de supervisores y compañeros e interacción con otras áreas funcionales y ámbitos de dirección), psicológicos (clima de seguridad, capital psicológico) y conductas de seguridad (cumplimiento, proactividad) está condenada al fracaso. El estudio de las interacciones entre estos elementos es un campo aun hoy relativamente inexplorado, pero con mucho potencial y trascendencia en la prevención de riesgos laborales.

Este trabajo se ha elaborado a partir de una revisión de la investigación actual sobre cómo ciertas formas de liderazgo crean unas condiciones favorables e inculcan un sentido de responsabilidad por la seguridad en los empleados, reduciendo los riesgos y accidentes. La revisión de la literatura ha permitido identificar contradicciones en la evidencia disponible y cuestiones no resueltas, así como posibles líneas de investigación a seguir para avanzar en su estudio. Una de ellas pasa por incorporar nuevos conceptos al análisis de la conducta de seguridad, como el liderazgo auténtico o el capital psicológico, viendo si ello contribuye a mejorar la comprensión de los mecanismos a través de los cuales el liderazgo de la dirección es capaz de inducir un nivel mayor de cumplimiento y proactividad. Por otra parte, es igualmente relevante determinar cómo optimizar el funcionamiento de los incentivos a la seguridad, valorando su eficacia en el contexto de las políticas y objetivos dominantes en otros ámbitos de la organización (producción, recursos humanos).

El modelo propuesto proporciona un marco teórico apropiado para analizar estas cuestiones desde una perspectiva integral, que encuentra un contexto ideal para su contraste en aquellas actividades en las que la seguridad laboral o el control de los riesgos derivados del error humano son aspectos críticos (transporte, energía, servicios de urgencia o industrias de proceso, por ejemplo).

PARA SABER MÁS

[1] Zohar D. "Thirty years of safety climate research: reflections and future directions". Accident Analysis and Prevention. 2010. Vol.42-5. p.1515-1522. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019.

[2] Burns JM. Leadership. Harper & Row. New York. 1978. Bass y Avoilo extendieron el trabajo original de Burns desarrollando los instrumentos psicométricos necesarios para medir y estudiar el estilo de liderazgo y su influencia sobre el comportamiento de los seguidores. Véase Bass BM, Bass R. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press. New York. 2008.

[3] Barling J, Loughlin CA, Kelloway EK. "Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety". Journal of Applied Psychology. 2002. Vol.87. p.488-496. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488

[4] Zohar D. "The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups". Journal of Organizational Behavior. 2002. Vol.23-1. p.75-92. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/job.130

[5] Inness M, Turner N, Barling J, et al. "Transformational leadership and employee safety performance: A within-person, between jobs design", Journal of Occupational Health Psychology. 2010. Vol.15-3. p.279-290. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/a0019380

[6] Koster RBM, Stam D, Balk BM. "Accidents happen: The influence of safety-specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents". Journal of Operations Management. 2011. Vol.29-7-8. p.753-765. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.005

[7] Eid J, Mearns K, Larsson G, et al. "Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions", Safety Science. 2012. Vol.50-1. p.55-61. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2011.07.001

[8] Mattson M, Torbiörn I, Hellgren J. "Effects of staff bonus on safety behaviors". Human Resource Management Review. 2014. Vol.24-1. p.17-30. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.012

[9] Godard J. "A critical assessment of the high-performance paradigm". 2004. British Journal of Industrial Relations. Vol.42-2. p.349-378. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x

[10] Zacharatos A, Barling J, Iverson RD. "High-performance work systems and occupational safety". Journal of Applied Psychology. 2005. Vol.90-1. p.77–93. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77

AGRADECIMIENTOS

Este estudio ha recibido financiación del Ministerio de Economía y Competitividad a través del proyecto de investigación "La cultura de seguridad en las empresas españolas: análisis de la incidencia de los factores sociales, organizativos y de gestión en la siniestralidad laboral", Ref.: ECO2012-36469.