

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: FACTOR ESTRATÉGICO CLAVE EN LA
PREVENCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**



DAVID BELTRAN PEÑARANDA
d0700242

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y
SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.
AÑO 2020

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: FACTOR ESTRATÉGICO CLAVE EN LA
PREVENCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**

DAVID BELTRAN PEÑARANDA
d0700242



GERMAN ARTURO TOVAR SAMBRANO
ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD
Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.
AÑO 2020

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: FACTOR ESTRATÉGICO CLAVE EN LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES

DAVID BELTRAN PEÑARANDA 1

Resumen

Asumir el liderazgo en la prevención de accidentes laborales y en la mejora de las condiciones de trabajo en las organizaciones, exige poner en práctica principios que den respuesta eficaz a las exigencias productivas. El liderazgo en seguridad basado en técnicas conductuales, incide en la disminución de la accidentalidad y mejoramiento de la cultura de prevención. El objetivo de esta revisión teórica es analizar el liderazgo transformacional, como factor estratégico clave en las organizaciones para la prevención de accidentes laborales. Para este fin, se empleó como estrategia metodológica la investigación de tipo documental con base en artículos y estudios de diversos autores tales como Ceballos (2019), Carvajal y Panqueva (2018), Cruz y Rodea (2014), y Bruns (2001), NPT 1026, INSHT (2014) entre otros. De la revisión de estos documentos, se concluye que el liderazgo transformacional incide de manera positiva, en el bienestar de los trabajadores, haciéndolos socios estratégicos de las organizaciones; conduciéndolos a lograr objetivos y metas comunes para ambos. En lo que a seguridad respecta, es una herramienta de gestión que permite reducir la siniestralidad laboral, incrementando la prevención en la accidentabilidad, incidentes y accidentes, e impactando en los índices de siniestralidad, disminuyendo sus indicadores; aspectos descritos en la NPT 1026 de la INSHT (2014). Al mismo tiempo, es notable la escasez de estudios sobre el liderazgo transformacional y la prevención de accidentes laborales, así como de las técnicas utilizadas en intervenciones para facilitar el surgimiento de este estilo de liderazgo. Basándose en estas consideraciones, se perfilan direcciones potenciales para investigaciones futuras.

Palabras claves: liderazgo transformacional, seguridad, prevención, accidentes laborales

Abstract

Assuming leadership in the prevention of occupational accidents and in the improvement of working conditions in organizations requires putting into practice principles that give an effective response to production demands. Leadership in safety based on behavioral techniques, affects the decrease in accidents and improves the culture of prevention. The objective of this theoretical review is to analyze transformational leadership, as a key strategic factor in organizations for the prevention of occupational accidents. For this purpose, documentary research based on articles and studies by various authors such as Ceballos (2019), Carvajal and Panqueva (2018), Cruz and Rodea (2014), and Bruns (2001), NPT 1026, INSHT (2014) between others. From the review of these documents, it is concluded that transformational leadership has a positive impact on the well-being of workers, making them strategic partners of the organizations; leading them to achieve common goals and objectives for both of them. In terms of safety, it is a management tool that allows reducing workplace accidents, increasing the prevention of accidents, incidents and accidents, and impacting the accident rates, decreasing the accident rate indicators; aspects described in NPT 1026 of the INSHT (2014). At the same time, there is a notable scarcity in studies on transformational leadership and the prevention of occupational accidents, as well as the techniques used in interventions to facilitate the emergence of this leadership style. Based on these considerations, potentials directions are outlined.

Key words: transformational leadership, safety, prevention, work accidents.

Tabla de Contenido.

Resumen _____	3
Abstract _____	4
Introducción _____	7
Aproximación conceptual del liderazgo transformacional; características, estilos y teorías del liderazgo en donde él se incluye _____	8
Factores del liderazgo transformacional _____	17
Elementos del liderazgo transformacional _____	19
Conclusiones _____	21
Bibliografía _____	23

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de liderazgo transformacional, autores y basamentos_____	11
Tabla 2. Características del liderazgo transformacional y sus descripciones_____	12
Tabla 3. Efectos sobre la seguridad y salud en el trabajo del liderazgo transformacional____	13
Tabla 4. Comportamientos y practicas del líder carismático_____	15
Tabla 5. Factores del liderazgo transformacional_____	18

Lista de Figuras

Figura 1. Componentes o factores del liderazgo transformador, cinco atributos (5AS)_____	18
---	----

Introducción

La seguridad es un valor estratégico de carácter esencial en las organizaciones competitivas; por tanto es necesario crear una cultura de seguridad madura, basada en perseverancia, cercanía del líder, convicción de la alta dirección y alto compromiso participativo de los trabajadores; de manera que los hábitos se transformen en costumbres y esta en cultura, logrando la prevención de accidentes laborales.

En ese sentido, el estilo de liderazgo aplicado en la gestión de la seguridad para la prevención de accidente, intrínsecamente forma parte del valor estratégico señalado anteriormente, el mismo debe concentrarse en las personas, su conducta, la participación, las competencias, la mejora continua, el aprendizaje y el manejo del cambio. En consecuencia el estilo de liderazgo transformacional enmarcado en esas características, conforma un factor estratégico de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SST), ofreciendo un modelo de comportamiento seguro y saludable para los trabajadores, que genera motivación en los mismos y los estimula e inspira para cambiar la realidad.

En concordancia a lo antes mencionado, Cruz y Rodea (2014), señalan que los líderes transformacionales crean y comunican una visión de cómo debería ser la nueva situación; estimulan y motivan a los trabajadores para que sean creativos, innovadores y exigentes consigo mismo; creando un contexto de trabajo dominado por expectativas desafiantes y elevadas en rendimiento.

En este escenario, el objetivo general del presente ensayo, fue analizar el liderazgo transformacional, como factor estratégico clave en las organizaciones para la prevención de accidentes laborales; basado en la implementación de conductas motivacionales en los trabajadores. Para ello se empleó un análisis documental soportado en las teorías de Ceballos

(2019), Carvajal y Panqueva (2018), Cruz y Rodea (2014), y Brurns (1978) entre otros; que permitió conocer a profundidad los conceptos relacionados a la variable de estudio, liderazgo transformacional.

La elección del tema de investigación responde al nivel de desarrollo e importancia que posee el liderazgo, específicamente el transformacional, en la prevención de accidentes laborales; así como las características, factores y elementos que determinan su mejor gestión. Este tema goza de actualidad e importancia, ya que es imperativo mejorar los índices de incidentes y accidentes laborales en las organizaciones; involucrando a los líderes y trabajadores en un solo equipo de trabajo en pro de la seguridad laboral.

El desarrollo del ensayo se lleva a cabo en cuatro partes, que constituyen las bases teóricas de la variable, liderazgo transformacional y los objetivos específicos. En primera instancia, se describen los conceptos básicos de liderazgo transformacional, características, teorías y estilos del liderazgo en donde se incluye; con el propósito de brindar precisión sobre su marco semántico y fijar posición, con evidencias empíricas: ejemplos, casos estudios, referente a la temática de estudio. Seguidamente, se identifican los factores que deben ser considerados por el líder transformacional, para influenciar en los trabajadores y prevenir la accidentabilidad laboral. De igual manera, se hace referencia a los elementos del liderazgo transformacional que influyen en la prevención de accidentes y en la disminución de la siniestralidad laboral en las organizaciones, finalizando el ensayo con las conclusiones. Luego se coloca la bibliografía.

1. Aproximación conceptual del liderazgo transformacional; características, estilos y teorías del liderazgo en donde él se incluye

Antes de describir los conceptos sobre liderazgo transformacional, se hace una revisión en la literatura de las diversas definiciones de liderazgo; puesto que, el éxito de los profesionales en lo individual y el futuro de las organizaciones ha estado determinado por la eficacia del comportamiento de los líderes (Kaplan & Kaiser, 2006).

No existe una definición única o universal de concepto de liderazgo. Harold Koontz y Cannice (2014), consideran el liderazgo como un arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo; de igual manera para Kumar y Jain (2013), es un proceso por el cual una persona influencia a otras para lograr un objetivo y dirige la organización en una forma que la hace más cohesionada y coherente.

Northouse (2014), explica que es un rasgo o cualidad distintiva de un individuo. Esto significa que cada individuo tiene ciertas cualidades que influyen en la forma en que se conduce. Decir que el liderazgo es un rasgo, pone mucho énfasis en el líder y en el don especial del líder; por último para Antonakis y Day (2018), es un proceso formal o informal de arraigo contextual y de influencia de objetivos que ocurre entre un líder y un seguidor, grupos de seguidores o instituciones.

Como se observa en las definiciones anteriores, existe un consenso sobre la definición de liderazgo, tendiente a la influencia del líder en las personas. Sin embargo en ninguna de las definiciones se explica detalladamente como debe ser la forma en que se de tal influencia. Si se hace una comparación entre estos conceptos y los de liderazgo transformacional, el que más se acerca es el que refiere al liderazgo como un rasgo o cualidad del autor Northouse (2014), el cual pone mucho énfasis en el líder y en el don especial del líder; necesario para ser un líder transformador.

Considerando que el líder transformador tiene un don especial, como lo señala el autor antes en mención, el paradigma transformacional añade a este don ciertas competencias a su perfil: Visión global, pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, capacidad de movilización, capacidad de influencia y la empatía; además de nuevas capacidades, tales como la resiliencia; el enfrentamiento a la diversidad, la capacidad de

superación, altos niveles de autoconfianza, la perseverancia, la orientación al logro y la flexibilidad (Palomo, 2010).

Continuando con el desarrollo del ensayo, se describen algunos conceptos del liderazgo transformacional. Burns (1978), propone inicialmente unas teorías sobre este liderazgo las cuales posteriormente son desarrolladas por Bass (1985). Para Burn (1978 p. 4) el liderazgo transformacional implica la formación de “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales”. Bass (1985) afirma que a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores.

Avolio & Bass (1991), definen al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, se caracteriza por ser carismático, los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. De igual manera, para Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional es un nivel superior de liderazgo; involucra inspiración y compromiso en una visión colectiva en sus seguidores para lograr los objetivos de una organización, desarrollando en ellos capacidad de liderazgo.

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012), En el contexto de la prevención de accidentes, debe ser un compromiso de la alta gerencia con sus colaboradores, que permita crear una ilusión en el trabajo y disminuir significativamente las tasas de siniestralidad (López, Grau, Gil, y Figueiredo, 2019).

Por último la NPT (1026), INSHT (2014) propone un liderazgo transformador que promueva un cambio en la cultura empresarial, haciendo que las personas actúen mediante la motivación trascendente y abriendo expectativas de futuro a la organización para generar valor y poder superar todo tipo de adversidades. En la tabla 1 se resumen las definiciones anteriores, resaltando sus basamentos.

Tabla 1
Definiciones de liderazgo transformacional, autores y basamentos

Autor, Año	Definición	Basamentos
(Burn, 1978).	Implica la formación de “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales	Relación de estimulación y elevación mutua
(Bass, 1985).	Motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores	Motivación
(Avolio y Bass, 1991).	Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder	Estimulación a los seguidores para que emulen al líder
B.M. Bass & Riggio (2006)	Plantea un nivel superior de liderazgo; involucra inspiración y compromiso en una visión colectiva en sus seguidores para lograr los objetivos de una organización, les brinda la oportunidad de ser retadores, innovadores, solucionadores de problemas y desarrollando en ellos capacidad de liderazgo.	Inspiración y compromiso en una visión colectiva en sus seguidores
Cannice, Koontz y Wehrich (2012)	Expresa claramente una visión e inspira a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.	Motivación a crear un clima favorable para el cambio organizacional.
NPT (1026), INSHT (2014)	Promueva un cambio en la cultura empresarial, haciendo que las personas actúen mediante la motivación trascendente y abriendo expectativas de futuro a la organización para generar valor y poder superar todo tipo de adversidades	Motivación trascendente
López, Grau, Gil, y Figueiredo (2019)	Establece un compromiso de la alta gerencia con sus colaboradores, que permita crear una ilusión en el trabajo	Ilusión en el trabajo

Fuente: Elaboración propia (2020)

El autor de la presente investigación fija posición con los postulados de Cannice, Koontz y Wehrich (2012) y (López, Grau, Gil, y Figueiredo, 2019) y la NPT 1026, en donde se pone de manifiesto la capacidad de motivación trascendente del líder hacia sus seguidores y el compromiso de la alta gerencia con los mismos, creando una ilusión en el trabajo.

Un ejemplo de la practica del liderazgo transformador aconteció en una asociación cultural española, “Amigos/as del Ebro” con gran proyección social por la efectividad de sus acciones encaminadas a favorecer la identidad cultural de un territorio; la promoción de una cultura empresarial fundamentada en valores, y la protección del río Ebro.

En esta asociación con muy pocos recursos económicos, pero contando con la movilización de personas dispuestas a dar lo mejor de sí, mediante su aporte creativo y su dedicación, se desarrollaron diversos proyectos (Museo del Ebro, universidad de verano y evitar el transvase del río Ebro). Ello fue posible por el liderazgo transformador de un equipo humano con el consiguiente “capital confianza” generado, la motivación trascendente fue el verdadero motor de la actividad asociativa. Este liderazgo permitió que muchas personas se convirtieran gradualmente en líderes transformadores. Por la entidad pasaron personas que luego fueron alcaldes, responsables políticos de diferentes partidos, y futuros líderes de otras entidades.

1.1 Características del Liderazgo Transformacional

La tabla 2 resume las características de un líder transformacional con sus descripciones respectivas, según los autores Hackman y Johnson (1991) y Bennis y Nanus (1985).

Tabla 2
Características del liderazgo transformacional y sus descripciones

Característica	Descripción
Creatividad	Genera nuevas ideas para poder cambiar el status quo, mediante innovación y orientacion a los problemas o situaciones.
Interactividad	Postura abierta de participación y de comunicación con los colaboradores para conseguir los mejores resultados.
Efectividad y visión.	Competencias en comunicación, así como comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de la organización. Además de hacer partícipes y crear una visión compartida con sus colaboradores
Empowerment	Logro de altos niveles de implicación y de satisfacción, a través de liberar al personal de los controles rígidos establecidos, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios
Pasion	Demuestra pasión con su misión y con las personas.
Etica	Son éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, son muy elevados a la hora de conseguir los objetivos y tomar decisiones, que repercuten en las personas.

Prestigio	Imagen positiva que tienen los colaboradores de el, ya que transmite entusiasmo, confianza y demuestra con sus acciones, credibilidad e integridad.
Orientación hacia las personas	Considera importante las diferencias individuales, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores.
Desarrollo de los colaboradores	Facilita y apoya el desarrollo de los colaboradores
Formador y asesor de los colaboradores	Dejar de ser supervisor, para ser formador, facilitador y asesor; actualizandose y formandose de manera continua

Fuente: Elaboración propia (2020),

Adicionalmente, Torres (2019) en su artículo documental, muestra los efectos sobre la seguridad y salud en el trabajo del liderazgo transformacional, ver tabla 3.

Tabla 3
Efectos sobre la seguridad y salud en el trabajo del liderazgo transformacional

Autor	Escenario	Características del líder transformacional	Efectos sobre la seguridad y salud en el trabajo
Perilla-Toro & Gómez-Ortiz (2017)	Organizaciones colombianas y mexicanas	-Confianza -Mediación	-Menor malestar psicológico y mayor satisfacción laboral. -Aspectos afectivos del bienestar. -Comportamientos seguros
Carvajal & Panqueva (2018)	Sector público en Colombia	-Inspiradores -Comprometidos -Retadores -Innovadores -Solucionadores de problemas -Carismático -Generadores de cambios	-Confianza -Satisfacción laboral -Mejora en los indicadores de siniestralidad -Implementación del SG-SST
Danet, García, & March, 2016)	Organizaciones sanitarias en Colombia	-Conocimientos -Habilidades -Cualidades morales -Capacidad de centrarse en los demás	-Mejora continua -Participación -Satisfacción laboral -Autonomía laboral -Disminución en la accidentalidad laboral
Ruíz & Gallegos (2018)	Industrias Manufactureras Colombianas	-Compromiso -Estratega -Autónomo -Inspirador	-Reducción del estrés laboral -Bienestar de los trabajadores -Prevención de accidentes laborales
Grill, Nielsen, Grytnes, Pousette, & Törner (2019)	Sector Contrucción en Colombia	-Consideración individualizada -Motivación -Influencia idealizada -Comportamiento coherente -Orientación al ser humano y cuidado de los colaboradores	-Disminución en lesiones de origen laboral -Comportamientos seguros -Aumento de productividad y rentabilidad

Fuente: Torres (2019)

De la forma en que se aprecia en las tablas 2 y 3 son varias las características que destacan en un líder transformador : la confianza, inspiración, innovación, compromiso, orientación hacia las personas, cualidades morales, formación y asesoramiento a los colaboradores; estas presentan coincidencias con lo que establece el paradigma transformacional para el perfil de un líder transformador. Adicionalmente en las las empresas estudiadas por Torres (2019), se evidencian los siguientes efectos sobre la seguridad y salud en el trabajo: Comportamientos seguros, mejora en los indicadores de siniestralidad, disminución en la accidentalidad laboral, prevención de accidentes laborales, disminución en lesiones de origen laboral y comportamientos seguros; lo cual confirma la incidencia del liderazgo transformacional en la prevención de accidentes.

1.2 Estilos del liderazgo

El liderazgo transformacional ha surgido, como uno de los estilos de liderazgo mas utilizado en la actualidad. Goleman (2005) hace un análisis de seis estilos de liderazgo y como generan resultados, a continuación se explican de forma resumida los estilos, ampliando solo el estilo de liderazgo carasmatico, base del liderazgo transformacional.

Como primer estilo de liderazgo se describe el liderazgo estructurador, el cual decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los colaboradores lo que espera de ellos; se emplea cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima. El segundo estilo es el liderazgo entrenador, el cual se enfoca en la integración, considera dos fines en la relación líder-seguidor: cumplir la tarea y desarrollar las habilidades y responsabilidad necesaria para la misma. Se utiliza cuando los seguidores poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo.

Le sigue el liderazgo alentador, el cual asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidades para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente;

luego el liderazgo delegador, quien asigna tareas apropiadas al colaborador, dejándolo que la procesa por sí mismo, asegurando que el colaborador tenga los recursos necesarios.

Por último y más importante es el liderazgo carismático; Webber citado por Lussier y Achua (2013), denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y la fidelidad incondicional que los individuos depositan en un hombre. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático, ver tabla 4.

Tabla 4
Comportamientos y practicas del líder carismatico

Comportamientos	Prácticas
Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica	Empleo de componentes verbales y no verbales, transmisión de seguridad a través del contacto visual y una postura corporal adecuada.
Articular una meta alcanzable con visión de futuro	Capacidad de comunicación, utilización de métodos radicalmente diferentes para solucionar problemas
Comunicar expectativas de alto desempeño	Imparten seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con las expectativas y demuestran confianza en la gente
Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante el conocimiento de cada uno	Entienden las necesidades individuales de los seguidores y desarrollan relaciones interpersonales intensas con cada uno, Estimulándolos a expresar sus puntos de vista.

Fuente: Elaboración propia (2020),

Por su parte, Ganga y Navarrete (2016), relaciona el liderazgo transformacional con el liderazgo carismático, también conocido como liderazgo motivacional o de influencia idealizada. Estos autores indican que el carisma significa agrandar, hacer favores. Como complemento, el carisma se constituye de una serie de características y cualidades que hacen única a una persona, generando atracción y magnetismo, permitiendo cautivar de forma natural a sus seguidores.

Sin embargo, a pesar de sus relaciones, el liderazgo transformacional y el carismático tienen sus diferencias. Mientras que el liderazgo transformacional toma medidas que convierten a sus seguidores en socios estratégicos, en el liderazgo carismático confían plenamente en la

experiencia e idoneidad de su líder, sin cuestionar, lo cual hace que el liderazgo transformacional sea idóneo para las organizaciones.

Este estilo de liderazgo se origina a partir de los trabajos de (Weber, 1947) y (Burns, 1978), quienes proponen el liderazgo como un proceso en el cual los líderes conducen a los seguidores a actuar para lograr ciertos objetivos que representan valores, motivaciones, deseos y necesidades; basado en el carisma y la antiautoridad. En la actualidad, el estilo del liderazgo transformacional es muy investigado, existiendo múltiples teorías que lo soportan, siendo la más popular el estudio de Bass y Avolio, la Teoría del Rango Total (Pantaleon, 2015).

En otro orden de ideas, Carvajal y Panqueva (2018), afirman que las organizaciones deben gestionar sus riesgos desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa, para ello, los responsables de las mismas, deben de usar métodos de gestión basados en el liderazgo transformacional, en donde se aumente la influencia idealizada en la conducta de los trabajadores. Estos autores, realizaron una investigación de campo, cuyo objetivo fue establecer si existe relación entre los estilos de liderazgo y la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, en un grupo de cuatro empresas del sector público en Colombia, entre los años 2014 y 2017. Las cuatro empresas estudiadas, corresponden dos al ministerio público y dos a la superintendencia; siendo todas representativas para el desarrollo económico, político y social del país.

Para el desarrollo del estudio se recolectaron y se analizaron datos reportados por Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos) y la Dirección de Riesgos Laborales del Ministerio de Trabajo (2017); y se determinaron los indicadores de la siniestralidad laboral del sector. Para esto, se aplicó un Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ, por sus siglas en inglés), a los encargados de seguridad y salud en el trabajo en las empresas estudiadas; y un cuestionario

establecido en la Resolución 1111 de 2017, luego se corroboró la información con una entrevista estructurada para cada uno de los encargados de los procesos de seguridad y salud laboral.

Con lo anterior, se buscó identificar los estilos de liderazgo percibidos por los encargados de los procesos y su personal de apoyo, y si estos guardan relación con el grado de compromiso frente a la gestión de los responsables y encargados de administrarlo en las organizaciones evaluadas. Además se evaluó el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, con relación a la cultura preventiva, basada en el fortalecimiento del compromiso y el liderazgo de la alta gerencia (Ley 1562 de 2012 y normas ISO), con la finalidad de demostrar el estilo de liderazgo asociado con los comportamientos y prácticas de prevención de la siniestralidad laboral en las organizaciones estudiadas.

De igual manera, se relacionó esta información con los indicadores de accidentalidad y enfermedad laboral de las empresas antes en mención, correspondientes a los años 2014, 2015, 2016 y 2017, en los cuales comenzó a regir el decreto que establece los parámetros para implementar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en las empresas de todos los sectores de la economía en Colombia.

Como resultado se concluyó que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la administración óptima de un sistema de gestión de seguridad y salud laboral. Además desde la perspectiva de los seguidores o trabajadores, el liderazgo transformacional tiene una influencia más alta en la implementación del sistema.

En cuanto a la accidentabilidad laboral y sus indicadores (número de accidentes, enfermedades y muertes); el ejercicio del liderazgo transformacional en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, incidió significativamente en su disminución, en el período de tiempo estudiado; esto traduce que la tasa de mortalidad laboral en el año 2014 fue del 3,13 por cada 100.000 trabajadores, mientras que en el el año 2017 disminuyó significativamente a 1,45 por

cada 100.000 trabajadores. En cuanto a las tasas de accidentalidad laboral, correspondiente a enfermedad laboral y mortalidad, el total disminuyó un 13%, distribuidos en enfermedad laboral 34% y mortalidad laboral 54%.

1.3 Teorías del liderazgo en donde se incluye el liderazgo transformacional

El liderazgo es clave para la dirección de las organizaciones, por ello a través de los años, teóricos y académicos han planteado diferentes modelos para determinar las características y los estilos del líder (García, 2015). Entre estos modelos con enfoques basados en la efectividad; características físicas y personales; comportamiento; acción según las situaciones e influencia trascendente, se encuentra la teoría o modelo del rango total, en donde se incluye el líder transformador como pieza clave (Fayol, (1986); (García, 2015), (Blake y Mouton, 1964); (Katz y Kahn, 1967); (Evans, 1970), (Hersey y Blanchard, 1969), (House, 1971) y (Vroom y Yetton, 1973); (Burns, 1978) y (Avolio & Bass, 1991).

1.3.1 Teoría del Rango Total

La Teoría del Rango Total fue propuesta por Bass y Avolio(1991), en la que se incluyen componentes del comportamiento laissez faire, liderazgo transaccional y transformacional, con el propósito de conformar un todo que permita satisfacer las necesidades tanto de los individuos como del grupo (Mendoza y Ortiz (2006) citado por (Bazzani y Villalobos, (2014)).

Dentro de las teorías y modelos en anterior mención, el denominado liderazgo transformacional o transformador, es el aplicado en la gestión de Seguridad y Salud del Trabajador (SST), el mismo motiva a los seguidores para hacer mucho más de lo que estos perseguían inicialmente, además de estimular a los trabajadores para que sean creativos e innovadores en las propuestas de solución de problemas (Millan, 2020).

Adicionalmente, para el autor antes en mención, el liderazgo transformacional en la gestión de la SST trasciende el estricto cumplimiento de las normas legales, para generar motivación

trascendente, estimulando a los trabajadores e inspirándolos para cambiar la realidad, al buscar nuevas oportunidades. Presta atención personal, respeta a los empleados y les otorga responsabilidades.

De manera complementaria, las “Directrices Básicas del INSHT (2014) para el desarrollo de la prevención” recogen de manera sintetizada y ordenada los diferentes requisitos a cumplir tanto para la integración de la Prevención de riesgos laborales (PRL) en la empresa, como para el desarrollo de las diferentes actividades preventivas entre ellas: la evaluación de riesgos y planificación preventiva, incluida la consulta y participación de trabajadores/as.

La Ley de PRL propugna y recomienda un modelo de gestión empresarial “participativo”, basado en los principios esenciales de un sistema de calidad fundamentado en la mejora continua., en donde se exige la participación de los trabajadores en el seno de la organización en defensa de la “salud” de las personas de la mano de líder transformador que promueva cambios en la cultura empresarial y abra la puerta a un futuro esperanzador trabajando por el bien común.

2. Factores del Liderazgo Transformacional

Según Bass y Avolio (1997), se pueden distinguir cuatro factores de liderazgo transformacional. El primero y más importante de los factores es el carisma, al que se denomina influencia idealizada, el donde la capacidad del líder evoca una visión, logrando la confianza y el respeto de sus seguidores. El segundo factor inspiración (o motivación inspiracional), es la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma.

El tercer factor, la estimulación intelectual, es la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora ante situaciones problemáticas o de mejora. El cuarto factor el de consideración individualizada, señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo. En la tabla 5 se muestra un resumen de los factores.

Tabla 5
Factores de liderazgo transformacional

Factor	Definición
Carismático	Destaca por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; provoca identificación y compromiso de sus colaboradores.
Inspirador	Dan ánimo y general entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos
Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes.

Fuente: Palomo (2010)

En otro orden de ideas, la INSHT (2014), en su Nota Técnica Práctica 1026, considera otros factores o atributos (5AS), que debe tener el líder transformacional sobre la prevención en seguridad y salud del trabajador, en la figura 1 se muestran estos factores o atributos.

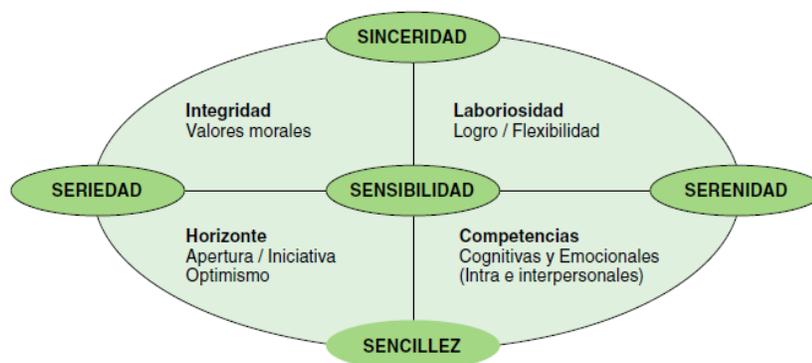


Figura 1. Componentes o factores del liderazgo transformador, con los cinco atributos (5AS).

Fuente: INSHT (2014), Nota Técnica Práctica 1026

La figura 1 describe un modelo que evalúa el liderazgo de personas y organizaciones en base a sus comportamientos; en especial en lo que se refiere a la atención a las personas y sus condiciones de trabajo. Asimismo al aplicar el modelo en las empresas se acrecenta el liderazgo dentro de programas de seguridad y salud en el trabajo, dando frutos el plan de prevención.

Un ejemplo de la influencia de estos factores del liderazgo transformacional, en el desempeño en seguridad basada en los comportamientos; se demuestra en el artículo publicado por Martínez y Cremalde (2012), los cuales llevaron a cabo una investigación de campo en 170 empresas

ubicadas en el Valle del Cauca; los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tiene una influencia indirecta sobre el desempeño en seguridad, cuando se aplican procesos de gestión de la seguridad basada en los comportamientos; mientras que la cultura en seguridad influye en el desempeño de la seguridad directamente. La consideración individualizada, la estimulación intelectual hacia la colaboración, trabajo en equipo y estrategias para la solución de problemas fueron factores claves que impactaron en la accidentalidad laboral de estas empresas, disminuyéndolos considerablemente.

3. Elementos del Liderazgo Transformacional

El líder transformador puede contribuir al desarrollo de elementos clave para la vida de la organización, como el contrato psicológico, el compromiso organizativo o una cultura fuerte. El contrato psicológico consiste en un conjunto no escrito de compromisos entre el individuo y la organización respecto a lo que cada uno ha de aportar y lo que recibirá.

El líder transformador fomenta una buena definición del contrato psicológico, a través de: una formulación de la visión (con sus repercusiones en misión y estrategia) en la que manifiesta claramente sus propios valores; el estímulo hacia el compromiso con los valores intrínsecos de la misión y del propio trabajo; y confirmando en la práctica diaria qué conductas son aceptables en la organización.

De manera análoga, alienta el compromiso con la organización mediante la descripción de la conducta que se demanda, el refuerzo visible de las contribuciones realizadas y el incremento de la responsabilidad personal, al mostrar que las consecuencias de las acciones particulares repercuten en terceros. Por último, establece el sistema de valores que configuraran el núcleo de la cultura, la cual influye profundamente en los empleados, destacando lo importante y marcando las conductas que se consideran aceptables (Camision, y González, 2007).

En ese sentido, como ejemplos se describen evidencias empíricas señaladas por los directivos Concha (2017) y Bennewitz, McHenry, citados por Ashley (2010); de las empresas Besalco Maquinaria, Arch Chemical y Pactiv Corp, los cuales afirman que el objetivo de cero lesiones es alcanzable, para ello en las empresas que ellos dirigen, se establecen estrategias de seguridad, que conllevan a la implantación y establecimiento de una cultura de comportamientos seguro, denominada cultura de seguridad real, basada en conductas positivas de seguridad, caracterizada por la conducción de un líder transformador, participación activa de los trabajadores, motivación de los mismos y un alto compromiso de los directores hacia el logro del objetivo.

A continuación se describen algunas estrategias que han llevado a cabo las empresas antes en mención, para conseguir el objetivo de cero lesiones: En Belsaco tienen la consigna de “Cero Daño”, esta, se simboliza en forma de un logotipo vistoso y está representado en todo lugar, texto, pendón, casco, uniforme, presentación, informe y lenguaje. En arch chemical la consigna se llama “The Goal is Zero”, de igual manera se representa en todo lugar y en Pactiv corp se llama “Equipo Cero”.

También en estas empresas, las conductas positivas en seguridad se logran de varias maneras: La seguridad es considerada un valor y por ende no tiene prioridad; se promueve una política de tolerancia cero, para mantener un cero daño o cero lesiones a las personas, a la propiedad y al medio ambiente; ante las condiciones y acciones inseguras y otra de no a la impunidad. Las políticas, tratan de actuar de inmediato ante toda acción o acto inseguro que se presente, a fin de que sea corregido al instante y su protagonista, sea recapacitado inmediatamente hasta que readquiera la eficiencia requerida en su puesto.

Otro aspecto que es considerado y no menos importante, es el establecimientos de óptimos canales de comunicación “reflexiva” para que el mensaje de la política, visión, principios,

estrategia, procedimientos, normas e instructivos relacionadas con la seguridad, llegue hasta el más novato de los trabajadores.

La motivación es un aspecto importante; en Belsaco, se coloca en los correos electrónicos "Las personas se comportan de una manera aceptable para su supervisor", esto genera en el trabajador, a través de la consideración individualizada, un sentimiento de confianza y seguridad en lo que el supervisor le señale. En Pativ Corp y en Arch chemicals se recompensa a los empleados por cada mes que no hay lesiones en sus instalaciones, no obstante tienen que participar en una actividad de seguridad, capacitación u observación de seguridad; de manera que responsablemente entiendan que están obligados a informar lesiones para prevenir incidentes ocultos.

Finalmente, creando un ambiente de trabajo en equipo, gerencia y trabajadores, con el justo equilibrio de ejercer una disciplina laboral considerada como el "Hacer las Cosas Bien" y la aplicación de un procedimiento de incentivos, se mantiene un grato clima laboral en estas empresas, disminuyendo la accidentabilidad y logrando el objetivo de cero lesiones.

4. Conclusiones

Una vez planteado el análisis en el presente ensayo, considero que el liderazgo transformacional expresa claramente una visión e inspira a sus seguidores, a través de la motivación trascendente del líder a sus seguidores y del compromiso de la alta gerencia con los mismos, a crear un clima favorable hacia el cambio organizacional.

Se demuestra con evidencias encontradas en la literatura, que el liderazgo transformacional ejercido en organizaciones de diversos sectores: Manufacturero, sanitario, construcción tiene efectos directos sobre la seguridad y salud del trabajador; esto representado por comportamientos seguros, mejora en los indicadores de siniestralidad, disminución en la accidentabilidad laboral, disminución en lesiones de origen laboral y prevención de accidentes laborales.

La literatura sugiere la utilización de un modelo basado en la teoría del rango total y el paradigma carismático, que distingue al liderazgo transformacional como el idóneo para lograr una óptima gestión de SST, satisfaciendo las necesidades de los trabajadores y conduciéndolos a lograr el objetivo de prevenir la accidentabilidad laboral.

De igual manera, complementado lo dicho anteriormente, en la normativa existente de la INSHT (2014), NPT (1026) se propone un modelo de gestión empresarial que no solo recomienda, sino que exige la necesaria participación de los trabajadores en el seno de la organización en defensa de la “salud” de las personas y de la organización, para ello el liderazgo transformador promueve un cambio en la cultura empresarial que abre la puerta a un futuro esperanzador trabajando juntos por el bien común. Algo que solo puede construirse contando con las trabajadoras y los trabajadores, y nunca a expensas del trabajador.

La existencia de la nota práctica NPT (1026) de la INSHT (2014), reafirma el uso reglamentado del liderazgo transformador como herramienta de gestión en la seguridad y salud del trabajador y por ende en la prevención de accidentes, disminuyendo la accidentabilidad laboral.

En el ámbito de la seguridad y su mejor gestión, se afirma que los factores del liderazgo transformacional destacados en las organizaciones en donde se aplica son: La consideración individualizada, la estimulación intelectual hacia la colaboración, trabajo en equipo y estrategias para la solución de problemas; todos ellos consolidan una seguridad madura, basada en comportamientos conductuales, que impacta de manera positiva en la accidentalidad laboral, disminuyendo la misma considerablemente.

En cuanto a los elementos del liderazgo transformacional que influyen en la gestión de la seguridad y salud de los trabajadores (SST), destaca el contrato psicológico que establece el líder con sus seguidores, en este se incluye tácitamente, el estímulo hacia el compromiso de los

trabajadores con los valores intrínsecos de la misión y visión del trabajo, confirmado esto en la práctica diaria a través de las conductas aceptables mostradas por cada trabajador.

Este ensayo es útil para otros investigadores que trabajen con la temática, liderazgo transformacional, ya que argumenta detalladamente el como, este tipo de liderazgo influye en la prevención de accidentes laborales, estableciendo parámetros que mejorar la gestión de SST como herramienta estratégica que agrega valor a las organizaciones.

Bibliografía

Antonakis, J., y Day, D. V. (2018). *The Nature of leadership* (Thousand O). switzerland.

Ashley, J. (2010). *Target Zero*. Magazine Security an Health. Arch Chemicals inc. Enero 2010

Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1991). *Manual for the Full Range of Leadership*. (Bass, Avol). Binghamton, N.Y.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (Psychology). New York.

Burns, J (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bazzani, J y Villalobos, D (2014). *Liderazgo de Rango Total: Revisión teórica del modelo*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Bennis, W. G. (1985). *Leadership Theory and Administrative Behavior: The problem of Authority"*. (A. S. Quartely, Ed.).

Cevallos, M (2019). *Niveles de liderazgo y su relación con los programas de seguridad y salud ocupacional*. San Gregorio, vol 29, 130-141.

Camision, C, Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la Calidad Conceptos Enfoques Modelos y Sistemas*. Pearson Prentice Hall. Pp. 1011-1021.

- Cannice. M., Koontz. H. y Weihrich. H. (2012). *Administración una Perspectiva Global empresarial*. México. 14ª edición. pp.412-419.
- Carvajal, H y Panqueva, J (2018). *Liderazgo y prevención de la siniestralidad laboral en empresas del sector público en Colombia*. Trabajo de grado en maestría de dirección. Universidad del Rosario. Colombia
- Concha, J (2017). *El rol de líder en SST*. Belsaco Maquinarias S.A. Guia Practica de gestión SST
- Cordero, C (2017). *Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017*. Trabajo de grado de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Peru
- Cruz, Y y Rodea, M (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)*. Trabajo de tesis en licenciatura de administración. Universidad autónoma de Mexico
- Evans, M. G. (1970). *Leadership and motivation: A core concept*. In: *Academy of Management Journal*, 13, n, 91–102.
- Fasecolda. (2018). RL DATOS.
- Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General (Orbis)*. Barcelona: Tercera.
- García, S. M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. *Formulation of a Leadership Model Based on Organizational Theories.*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Ganga, M y Navarrete, E (2016). *Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario*. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Año: IV. Número: 1. Artículo no.36. Período: Junio - Septiembre, 2016
- Goleman, D (2005). *Liderazgo que Obtienen Resultados*. *Harvard Business Review*, Vol. 83, N°. 11, 2005

- Hersey, P., y Blanchard, K (1969). Management of organizational behavior.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. In:Administrative science quarterly.
- Kaplan, R., y Kaiser R (2006). The Deeper work of Executive Development: Outgrowing Sensitive (Academy of).
- Katz, D., & Kahn, R. (1967). Psicología social de las organizaciones (Ed.Trillas). México.
- Koontz, H., & Cannice, M. (2014). Administración una perspectiva global y empresarial. (Mc Graw Hill, Ed.). Mexico D.F.
- Kumar, M. y Shilpa, M. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies, 3(3), 2248–9878. Retrieved from <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>
- López, J; Grau, E., Gil, P., y Figueiredo, H. (2019). Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y laissez-faire y el síndrome de quemarse por el trabajo en profesores de educación secundaria. Acciones e investigaciones sociales, vol 39, 223-254.
- Lussier, R.y Achua, C. (2013). Liderazgo, Teoria, aplicación y desarrollo de habilidades (CENGAGE Le). Mexico D.F.
- Millan, A (2020). El Liderazgo en la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Prevencionar. Enero (2020)
- Northouse, P (2014). Introduction to Leadership: Concepts and Practice. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511582196.006>
- Nota Practica Técnica (NPT) 1026, INSHT (2014)
- Palomo, M (2010). Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo. Editorial ESIC. pp 42-46. (2)
- Pantaleon, S. (2015). The Full-Range Leadership enacted by swedish Audit Team Managers. Linnaeus University Sweden.

- Payeras, J (2004). Coaching y Liderazgo para Directivos interesados en incrementar sus resultados. Diaz de Santos. pp 100-111. (2)
- Subdirección de Riesgos Laborales. (2017). Ficha técnica “ variables al sistema de riesgos laborales
- Torres, L (2019). liderazgo en seguridad y salud en el trabajo: un factor esencial en la reducción de la siniestralidad laboral en colombia. Trabajode grado de especialización en alta gerencia. universidad militar nueva granada
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. (University).
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations (T, Parson, Trans.) (Free Press). New York.