

## LIDERAZGOS DE DIRECTIVOS



La gestión eficaz de la salud y la seguridad en el trabajo (SST) es un factor clave de impulso para el éxito empresarial continuo. Es importante que los altos directivos adopten posturas de liderazgo eficaces en materia de salud y seguridad junto con sus otros deberes y responsabilidades, e integradas en estos. La gestión eficaz consiste en garantizar la salud, la seguridad y el bienestar de toda la plantilla mediante la reducción del riesgo y la protección frente a los daños o enfermedades derivados de las actividades del trabajo.

El deber de un directivo es ofrecer **orientaciones estratégicas para la gestión de la seguridad y la salud** en la organización y **motivar al personal para que actúe con eficacia** de modo que el desempeño en esta materia sea satisfactorio.

No obstante, hay una diferencia importante entre **liderazgo en materia de SST** y **gestión en materia de SST**. El primero es estratégico y la segunda es operativa. Aquí nos centraremos en el liderazgo, en especial el de la alta dirección, incluido el nivel del Consejo de Administración.

### **Estilos de liderazgo: el bueno, el feo y el malo**

El liderazgo puede expresarse de distintas maneras y en niveles diferentes. El cada vez mayor número de trabajos de investigación indica que el estilo de liderazgo tiene la posibilidad de influir e impactar en la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

#### **Liderazgo de transformación: EL BUENO**

Este tipo de liderazgo tiene el propósito de **promover cambios positivos en las personas y los sistemas sociales**. Su objetivo es potenciar la **motivación**, la **moral** y el **rendimiento** de los seguidores a través de diversos mecanismos:

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Vincular el sentido de identidad de los empleados con la <b>misión</b> y la identidad colectiva de la organización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conocer los puntos fuertes y débiles</b> de los empleados de modo que el directivo pueda asignarles tareas que optimicen su rendimiento</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desafiar y animar</b> a los empleados para que se identifiquen más con su trabajo</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servir como <b>modelo de conducta</b> a los empleados, para inspirarles y motivarles</li> </ul>   |

Los líderes de transformación tienen el objetivo de influir a sus subordinados mediante

*«la ampliación y la elevación de las metas de los seguidores, y dándoles la confianza necesaria para que su rendimiento supere las expectativas fijadas en el acuerdo de intercambio implícito o explícito».* (Dvir y cols., 2002. p/ 735)

Los líderes de transformación pueden **influir en el bienestar psicológico de los empleados** de manera positiva y directa, suscitándoles emociones positivas a través de su interacción con los subordinados. Además, este tipo de líderes pueden también aumentar el bienestar de los

empleados por el efecto que causan en el significado que perciben y la finalidad que obtienen los empleados de su trabajo.

### **Liderazgo pasivo: EL MALO**

Este tipo de liderazgo comprende dos dimensiones fundamentales:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conductas de «dirección por excepción» (pasiva):</b> se caracteriza porque los <b>directivos esperan</b> hasta que las dificultades de rendimiento se agraven para adoptar una medida correctiva.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Liderazgo liberal (laissez-faire):</b> se caracteriza por la <b>inacción</b>, por la <b>falta de disponibilidad</b> del directivo cuando le necesitan los subordinados, <b>por su tendencia a no aclarar</b> las expectativas de rendimiento y por <b>evitar tanto las responsabilidades de toma de decisiones como las de liderazgo.</b></li></ul> |
|--|--|

### **Supervisión abusiva: EL FEO**

La supervisión abusiva se define por las **percepciones de los subordinados** en relación con la medida en que sus supervisores adoptan de manera continuada **conductas hostiles y no verbales** (se excluye el contacto físico).

Este enfoque del liderazgo suele caracterizarse por conductas (verbales y no verbales) que se perciben como **abusivas, debilitadoras de la moral, agresivas y abusivas emocionalmente.**

Entre otros posibles **ejemplos** se incluyen los siguientes: ridiculizar a los subordinados en público, culpar a los subordinados por errores que no han cometido, realizar comentarios despectivos y usar la intimidación. Las conductas abusivas de los supervisores se han ligado a **efectos nocivos para la salud y el bienestar de los empleados**, actitudes relacionadas con el trabajo y rendimiento en el puesto de trabajo.