

# Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales

*Transformator leadership and working conditions  
Leadership transformatateur et conditions de travail*

## Redactores:

Manuel Bestratén Belloví  
*Ingeniero Industrial y Arquitecto*

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Bernardo Díaz Almeida  
*Ingeniero en Organización Industrial y Arquitecto Técnico  
Técnico Superior en PRL*

M<sup>a</sup> Victoria Ruiz Naranjo  
*Diplomada en Enfermería del Trabajo  
Técnico Superior en PRL*

INSTITUTO CANARIO DE SEGURIDAD LABORAL

*Este documento se centra sobre el necesario desarrollo del potencial liderazgo transformador de la prevención de riesgos laborales para el logro de la "salud" y la sostenibilidad empresarial. Se complementa con los siguientes documentos, dedicados, uno a las bases de actuación en la empresa, y el otro a estrategias y a una aplicación práctica para la evaluación del liderazgo organizacional desde dos perspectivas: la de la excelencia empresarial y la de atención a las condiciones de trabajo según criterios del INSHT, con su mutua interrelación.*

*Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Los términos Líder y Liderazgo provienen respectivamente de las voces anglosajonas Leader y Leadership. Generan ambigüedad, ya que tienen diferentes significados y se han incorporado al vocabulario empresarial, y de las disciplinas científicas sin haber sido definidos con precisión. El Diccionario de la RAE asimila la palabra líder a jefe o dirigente de una organización. También se suele asociar vulgarmente al que sobresale por sus actuaciones en un determinado ámbito político, cultural, social o deportivo. Durante mucho tiempo la concepción del liderazgo se ha centrado en las acciones de figuras históricas de relevancia al frente de organizaciones bien diversas. Fue seguramente Maquiavelo en el siglo XVI uno de los primeros en formular con "El Príncipe" una aproximación al concepto, evidentemente desde una perspectiva utilitaria y egoísta del poder. Por otra parte, diferentes investigadores han ido definiendo históricamente el liderazgo desde diferentes términos: rasgos individuales, conductas e influencias sobre otras personas, ocupación de una posición de poder, y sobre todo, desde la percepción generada acerca de la legitimidad de tales influencias. Los primeros estudios se centraron en las cualidades personales y rasgos específicos que diferenciaban a los líderes de los que no lo eran. Fue en el siglo XIX, ante el ya posible cuestionamiento del poder institucional, cuando la investigación científica se dirigió a la empresa en donde la relación de poder que vincula a los distintos miembros tiene efecto desde la aceptación previa de las partes a través de un contrato. El objetivo principal de las investigaciones fue el estudio de los determinantes de la efectividad del liderazgo. No

obstante, existen centenares de definiciones y se han realizado infinidad de investigaciones empíricas sobre el tema en estas últimas décadas, sin poder afirmar que exista una comprensión determinante e inequívoca sobre lo que distingue categóricamente a los líderes y a las organizaciones eficaces de las ineficaces y por qué las personas aceptan tal liderazgo o autoridad. Eso sí, hay consenso en que sí está fundamentada en gran medida en el respeto a principios morales. Evidentemente, no puede ser líder de nada quien los infrinja. Además, el liderazgo no es un éxito permanente; cuesta alcanzarlo y se puede perder fácilmente. Simplemente por una actuación errónea o desmedida, o sencillamente, por el surgimiento de nuevos líderes. La identificación y el desarrollo del liderazgo constituyen hoy una de las principales preocupaciones de las organizaciones en vistas a su eficaz contribución al éxito empresarial en un mundo convulso y en permanente evolución. Su carencia es causa determinante de fracaso de muchas organizaciones.

Fue Max Weber (1947) quien distinguió las bases sobre las que se apoya la autoridad del líder y su fuente de influencia sobre los demás. Las identificó como la racional, la tradicional y la carismática. Las dos primeras se derivan del contexto social y de la organización en los que éste opera y la tercera, de los rasgos personales que lo caracterizan. Para la validez del carisma del líder es decisivo igualmente el reconocimiento por parte de aquellos afectados por su autoridad, a través de "signos" y respuestas novedosas, más allá del entusiasmo y la esperanza transmitida por las palabras. Con ello se empieza a asociar el liderazgo a una manera diferente de relacionarse con el entorno y las personas, y a un aporte de soluciones no simplistas o tradicionales. En

realidad, la comunicación del líder se basa en acciones de respuesta a necesidades sentidas en las que predominan los valores y sentimientos profundos, inmersos en tales acciones. Son las necesidades de las personas las que hacen surgir al líder que no solo debiera limitarse a satisfacerlas, sino que debiera hacer aflorar en ellas la conciencia de pertenencia a una comunidad con voluntad de cooperación, algo que tiene una especial importancia y sería una “necesidad primordial” a cubrir.

Teniendo en cuenta lo expresado por Bass (1985) y Brown (1988), lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir en otros más allá de lo que ellos mismos son influidos. El concepto de influencia admite que las personas difieren en el grado en que sus conductas tienen que ver con las actividades del grupo. Por ello, la forma de dirigir determina la consecución o no de los objetivos de una organización. Así se podrían definir como componentes esenciales de liderazgo, los grados de: influencia, de poder, de objetivos alcanzados y de valores asumidos en una organización. En esta línea del liderazgo como proceso de influencia, Peter Smith (1990) estableció al respecto un claro enfoque multidireccional, según se refleja en la figura 1.

También parece oportuno indicar la reflexión que hacía Aranzadi (1992) sobre la necesidad de lograr una responsabilidad compartida en el desarrollo del liderazgo. O sea, habría que dirigir a las personas con el fin de que actúen en coherencia a lo perseguido, pero con libertad. Lo expresaba en estos términos: *“La fuerza unificadora del nuevo liderazgo permite avanzar hacia los objetivos de las organizaciones gracias al seguimiento voluntario de las personas”*. Se observa como la mayoría de autores están de acuerdo en que el éxito o fracaso de cualquier organización depende en gran medida de quienes la dirigen, de su capacidad de intuir el futuro estimando sus posibilidades de adecuarse a él, de predecir las amenazas y cómo enfrentarse a ellas, y lo más importante, cómo lograr que las personas que integran una organización estén preparadas para responder de manera natural a las demandas de actualización que exigen las circunstancias en cada momento. Es evidente por tanto el papel de protagonistas activos de los líderes en los procesos de cambio, que a su vez los va conformando y los convierte en necesarios. De la misma forma, los profesionales de la prevención de riesgos laborales (PRL) deberían actuar como líderes para influir en la organización y conseguir que los directivos incrementen su liderazgo asociándolo

a procesos de cambio exitosos, conducidos con el debido apoyo. Es obvio que los prevenciónistas habríamos de desarrollar tal competencia de liderazgo, no solo para que la PRL se implemente con efectividad ante la limitada cultura preventiva existente, sino también, para contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones.

Para ser efectivos en los procesos de desarrollo del liderazgo se debe tener en cuenta tanto la cultura organizacional, el entramado de relaciones internas y el entorno social como el ambiente laboral con las condiciones de trabajo asociadas. En una sociedad de clases de la que venimos, ha primado en los trabajadores la búsqueda de un liderazgo que le de solución a sus problemas y que intermedie en los conflictos. Por otra parte, también se ha fomentado un liderazgo competitivo en el que predominan las variables de prestigio y de éxito individual sin tener demasiado en cuenta la pertenencia al grupo y el éxito colectivo. Y para complicarlo aun más, en nuestra cultura mediterránea del sur de Europa sigue persistiendo el conflicto y la confrontación, con notorias limitaciones al diálogo frente a la cooperación, mucho más desarrollada en otras culturas centroeuropeas y anglosajonas. También el entorno económico-empresarial ha evolucionado vertiginosamente enfrentándose hoy a una situación altamente competitiva y a una exigencia de permanentes cambios tecnológicos y organizacionales que reclaman personas implicadas con competencias definidas de liderazgo para poder actuar con agilidad, iniciativa y eficacia. Ello representa la necesidad de un nuevo liderazgo compartido y “resonante” (término éste usado por Daniel Goleman), formal en las estructuras, pero enriquecido con el liderazgo natural de los miembros cualificados de la organización, interactuando todos entre sí; o sea dentro de una cultura empresarial de liderazgo.

Según Warren Bennis (1995), liderar es conseguir que la gente haga lo que es necesario hacer. Aunque tal expresión aparente ser de una extraordinaria simpleza, viene a reclamar que los nuevos directivos han de ser capaces de actuar en entornos complejos dando respuesta eficiente al acelerado ritmo del cambio, el cual va además asociado a cambios demográficos como el envejecimiento de la población laboral teniendo que conjugar armónicamente la experiencia con el empuje de la juventud; al creciente y necesario papel de la mujer en las estructuras, a la riqueza de la diversidad y la multiculturalidad, a las altas exigencias participativas de la juventud, a la globalización, y a los extraordinarios avances que

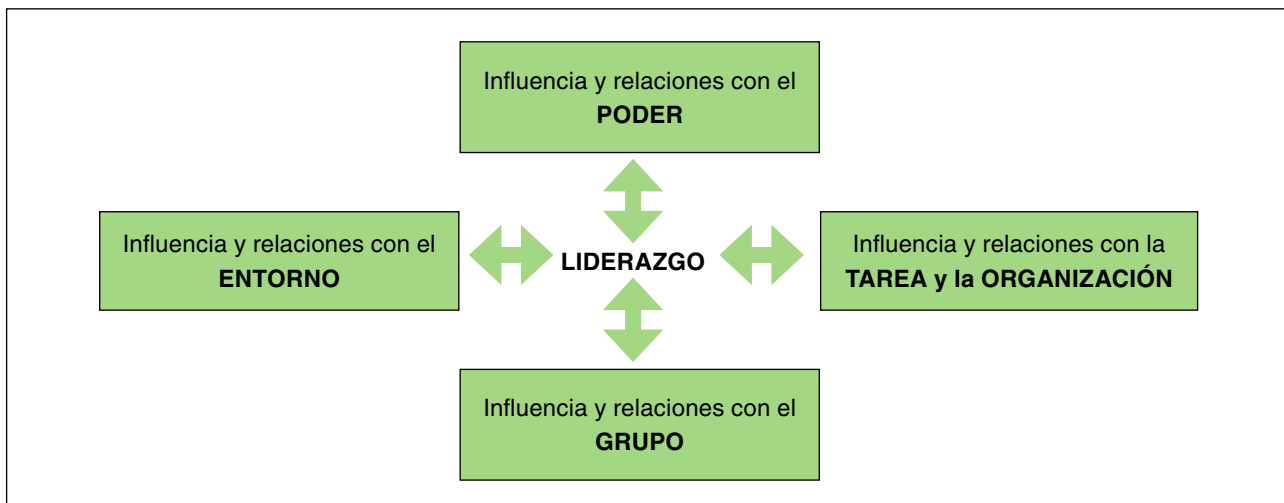


Figura 1. Esquema de Peter Smith sobre la dimensión social y cognitiva del liderazgo bajo un enfoque multi direccional

generan las nuevas tecnologías en beneficio colectivo. Hacer lo que es necesario hacer es para nosotros trabajar ante todo para construir el bien común, respondiendo a las necesidades de las personas y de la organización en vistas a su sostenibilidad.

## 2. PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Veamos a continuación desde una perspectiva histórica, diferentes enfoques sobre los tipos de liderazgo y su análisis para poder valorar sus aportaciones y la vigencia de algunos de sus aspectos esenciales. No nos detendremos ahora en los rasgos personales esenciales que serán tratados en la siguiente NTP al referirnos al desarrollo competencial del liderazgo.

### El enfoque conductual del liderazgo

Entendido el liderazgo como un estilo de comportamiento y por tanto mejorable a través del aprendizaje, ha tenido históricamente diferentes enfoques para analizarlo. Uno significativo fue el de la escuela de Ohio (Personal Research de la Ohio State University) bajo la dirección de Hemphill (a partir de los 70), ha establecido un cuadrante para representar la conducta del líder con cuatro variables clave independientes: la “*consideración*” que es el comportamiento indicador de confianza mutua, apoyo, respeto y cordialidad, así como el grado en que el líder presta atención al confort, status y satisfacción de sus colaboradores; la “*estructura*”, que es el comportamiento por el cual el líder organiza y facilita el trabajo a realizar, definiendo también las relaciones, roles, y canales de comunicación; la “*producción*”, que es el comportamiento que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor o más efectiva actividad, optimizando esfuerzos con hincapié en las metas a alcanzar; y finalmente, la “*sensibilidad*” o conciencia del conductor respecto a las relaciones y presiones que se producen dentro y fuera del grupo para actuar con delicadeza ante las mismas.

Una variante de tal enfoque más simple ha sido la del Centro de investigaciones de Míchigan con Likert, Katz y otros al frente (década de los 80). En la búsqueda de estudiar el liderazgo localizando conjuntos de características relacionadas entre sí, proponen dos conceptos primordiales: la orientación al grupo y las personas, y la orientación a la consecución de metas, formando ambas un continuo en el que se mueve el líder y que permite clasificar el nivel de liderazgo asumido en base a su desempeño. Las personas valoran enormemente el carácter resolutivo del líder en el logro de los objetivos grupales y en la búsqueda y alcance de horizontes, con tal dualidad armónica y equilibrada de intereses.

### El enfoque humanista del liderazgo. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformador

Este enfoque que tiene plena vigencia y que fue conducido en sus inicios por Douglas Mc Gregor (1975) y Argyris (1979), ha sido el que más ha ayudado a clarificar la confusión en torno a la idea de liderazgo. Tal enfoque pretende equilibrar los intereses de la organización con la realización personal de quienes trabajan en la misma.

En sus inicios consideraron dos tipos de liderazgo: el puramente autoritario y otro, más igualitario, correspondiendo respectivamente a las teorías empresariales “X” e “Y” de las relaciones entre jerarquía y trabajadores. La

teoría “X” refleja el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, basándose en modelos coercitivos y economicistas del comportamiento. Se considera que en general la mayoría de personas trabajan por obligación y deben ser controladas para que actúen correctamente. Las relaciones laborales no se fundamentan en la confianza. Se plantea que el ser humano suele preferir ser dirigido evitando responsabilidades, tiene una limitada ambición en el trabajo y busca sobre todo en el mismo su seguridad. De acuerdo con estos planteamientos, el líder debiera usar medidas para controlar la conducta de sus subordinados y asegurar su rendimiento en el trabajo.

La teoría “Y” muestra como punto principal la necesaria integración de los intereses individuales con los colectivos de la organización. De acuerdo con Maslow, se supone que las personas asumirán mayores responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales y profesionales, aspirando en el límite, y si las condiciones lo permiten, a autorrealizarse en el trabajo. Por lo tanto, la función primordial del líder consiste en permitir que sus colaboradores crezcan y se auto dirijan en la realización de las tareas y en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así McGregor, define el liderazgo como el proceso por medio del cual los líderes inducen a sus seguidores a actuar en la búsqueda de unos objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, y aspiraciones de tanto unos como otros, líderes y seguidores.

Llegados a este punto se hace necesario introducir un importante matiz aclaratorio. Se trata de establecer la diferencia entre el “liderazgo” como tal y los “estilos de liderazgo” en particular en diferentes circunstancias. El primero se entiende que es el predominante en las actuaciones de las personas, lo que no va en detrimento en que en diferentes circunstancias o momentos se apliquen diferentes estilos de liderazgo, propios de la ocasión y complementarios entre sí. Así, cuando decimos que una persona ejerce un “liderazgo” democrático significa que prevalece tal manera de proceder, pero puede en diferentes circunstancias aplicar estilos de liderazgo, como luego se verá: “afiliativo”, “inspirador”, “visionario”, “formativo”, etc., que son complementarios entre sí.

Es obvio que el liderazgo *abusivo*, que incluiría el estilo *autoritario*, el *coercitivo* y el *intimidatorio*, con diferencias entre sí, no es realmente liderazgo y sus resultados son negativos, incluso perversos ya que anulan las capacidades de las personas que no tienen oportunidad de desarrollarse. No obstante, cabría considerar cierta aceptabilidad ante circunstancias críticas del liderazgo autoritario, aunque ello debe llevar aparejado un mayor nivel de empatía en aras a su efectividad. Por ejemplo, tener que tomar decisiones inmediatas ante emergencias, como la intervención de servicios de extinción de incendios y salvamento, entre otras.

Tampoco las personas pueden asumir de manera natural comportamientos seguros y saludables ante un liderazgo abusivo, ya que éstos se reducen a un comportamiento defensivo anclado en normas, perdiéndose el valor de profesionalidad y de salud. A pesar de sus extraordinarias limitaciones, existen en las organizaciones muchas personas con tal equívoco desempeño habitual al frente de grupos humanos, aunque suavizando sus formas de acuerdo al contexto social. El origen de tal problema es la inadecuada selección para el cargo, y sobre todo, la falta de formación integral de quienes no poseen las facultades para estar al frente de grupos humanos. Una variante del mismo menos agresiva sería el estilo de liderazgo “*proteccionista o paternalista*” que

en sentido peyorativo algunos ejercen al amparo de la desconfianza de las competencias de sus colaboradores y el ansia por mantener su *status* con una más aparente que real autoridad y competencia. Tampoco facilitan que las personas crezcan profesionalmente en el trabajo y asuman plenamente comportamientos seguros, saludables y creativos, al generar dependencia.

Otro tipo de liderazgo totalmente ineficaz y que abunda, es el que podríamos denominar *pasivo* o *laissez faire*. Las personas que actúan de esta manera se despreocupan de aspectos fundamentales y desde luego, las personas suelen estar por debajo en su escala de valores. De PRL ni hablan, porque no saben o no les interesa, y cuando lo hacen, es solo para expresar buenas intenciones, sin interesarse y actuar debidamente para que las personas obren en tal dirección. Pero muchas de las personas con tal desempeño para evitar conflictos suelen mostrarse agradables, con un estilo que podríamos denominar *“campechano”*. Se codean cerca de quienes tienen el poder para medrar o sentirse protegidos, cuidan de tener a su cargo a algunos que respondan a sus intereses “productivos”, no generan problemas con sus subordinados y desde luego, procuran no complicarse la vida; diríamos en términos vulgares, que “van haciendo”. El origen de tal problema está igualmente en la inexistencia de criterios responsables en la selección de tales “dirigentes”. El Liderazgo pasivo encamina también al fracaso de las organizaciones.

Avanzando dentro de este enfoque humanista, cabrían considerar otros dos tipos de liderazgo ya de un considerable valor: el *transaccional* y el *transformador*. El líder transaccional se define como un líder pragmático que desarrolla un amplio abanico de habilidades que garantizan en su combinación, un aceptable éxito del sistema de gestión empresarial.

Se podría afirmar que el líder transaccional se mueve bien a nivel relacional. Maneja aceptablemente los procesos y procedimientos de actuación con buena capacidad de análisis y de síntesis. Actúa cuando la situación lo exige, y es consciente de que necesita de un conjunto de colaboradores que asuman en bloque los principios establecidos; sabe escuchar y cuida de hablar de modo motivante, y si esto no funciona suficientemente, siempre tiene el recurso de hacer uso legítimo del poder. Plantea objetivos claros y alcanzables, cuidando que se cumplan y aportando los medios que considera necesarios. Diríamos que este tipo de liderazgo, que posiblemente sea el que predomina en las organizaciones con aceptable nivel de eficiencia, está orientado a resultados, pero cuidando de implicar en los mismos a sus colaboradores al tomar conciencia que de ellos dependen. Atiende a los trabajadores en términos correctos, sin aspirar a ir mucho más allá de lo estandarizado o de lo que sería esperable. El proceso de liderazgo transaccional incluye un intercambio de beneficios valorados en base a los valores actuales y las motivaciones elementales tanto de líderes como de colaboradores. El líder recompensa al colaborador por conductas específicas y un desempeño que cumple con las expectativas y recrimina o critica cuando estas no se cumplen. Dichos intercambios atienden al interés personal de los colaboradores. Los líderes transaccionales promueven la estabilidad. En materia de PRL se preocupan de generar entornos seguros y saludables, cumpliendo lo reglamentado, aunque no tengan conciencia suficiente del valor estratégico de la PRL.

Por otra parte, el liderazgo transformador que vamos a enfatizar en esta NTP, es el que verdaderamente necesitan las organizaciones para cambiar las dinámicas

perniciosas y lograr la sostenibilidad. Es en este liderazgo donde la PRL tiene un extraordinario potencial. El líder transformador supera claramente al transaccional, yendo más allá de lo establecido y moviéndose en el plano de lo trascendente. El líder promueve y está abierto a cambios significativos, inspirando a sus colaboradores a ir más allá del interés personal y a actuar para el bien de la organización y de la sociedad. Desarrolla simultáneamente un liderazgo creativo, generando en sus seguidores una corriente emocional de doble sentido según la cual todos se elevan mutuamente entre sí a niveles superiores de conciencia y motivación. Burns distinguió claramente entre líderes ordinarios (transaccionales) y líderes extraordinarios (transformadores), aunque el reto haya de ser el lograr que personas ordinarias puedan asumir de manera natural y sobre todo colectiva, comportamientos extraordinarios, y ello, en entornos que lo favorezca. Habría que procurar entonces el tránsito del liderazgo transaccional al liderazgo transformador por su especial dimensión humanista y por la eficacia en sus resultados, o al menos que el liderazgo transformador esté presente siempre que sea requerido y sea el que predomine. Es clarificadora la definición que da Leithwood, (citado por Cashin et al. 2000) *“El líder transformador es el que facilita la redefinición de la misión y 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 también a los seguidores en líderes y agentes morales de cambio”*. Los líderes transformadores descubren fácilmente el valor estratégico de la PRL, y van más allá de los mínimos reglamentariamente establecidos. Como se verá, tal liderazgo se fundamenta en principios morales, en la participación, en la creatividad y en la trascendencia de sus actuaciones, que es lo que da a su vez significado y determina los comportamientos de la mayoría de personas. A pesar de las diferencias entre ambos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformador, los líderes efectivos muestran habilidades con los dos en las situaciones apropiadas. Bass, a diferencia de Burn, destacó su complementariedad. Mientras el liderazgo transaccional es estricto en el cumplimiento de procedimientos, el transformador es el que permite liberar el talento para mejorar o construir nuevas realidades. Por eso, el liderazgo transformador tiene que seguir manteniendo en parte el componente transaccional.

Desde luego, el propio McGregor, ya asociaba dos ideas que van intrínsecamente unidas: El liderazgo y la educación, ya que una característica común a los verdaderos líderes es su especial capacidad para enseñar, al mismo tiempo que aprender continuamente.

### El enfoque situacional del liderazgo

No podemos dejar de hablar de este enfoque que nos ayuda a entender el proceso de construcción del liderazgo en base a la flexibilidad y capacidad de respuesta ante las “situaciones” en que éste ha de enfrentarse. Nos centraremos en las teorías más significativas: la teoría de la Contingencia de Fiedler (1980) y la teoría de las Expectativas de House y Vroom (1990). La teoría de la Contingencia tiene similitudes con el enfoque conductual del liderazgo, aunque incorporando la visión “situacional”. Fiedler, parte de la idea central de que *“el efecto de un determinado tipo de comportamiento del líder depende en gran medida de la situación”*. O sea, un mismo líder puede ser eficaz en unas circunstancias e ineficaz en otras. Tal eficacia dependerá de la situa-

ción del grupo, es decir, de cómo esta situación permite al líder ejercer su influencia. Aunque el modelo también considera la importancia de los rasgos personales del líder, plantea tres variables para medir las diferencias de las situaciones: La primera es la de “relación” del líder con el grupo. Trata de ver como se coordinan. Evidentemente, si las relaciones son leales, el trabajo ha de resultar más fácil. La segunda variable es la “estructura de la tarea”. Pretende ver con claridad si las exigencias están claramente especificadas; cuánto hay de rutinario y cuánto de previsible e imprevisible en coherencia a las competencias de las personas que las hayan de ejecutar. La tercera es la posición de “poder de decisión” dentro de la organización. De esta manera, en un esquema tridimensional se permite clasificar lo favorable o desfavorable de la situación en cuestión. También mediante un interesante cuestionario aplicado en relación al compañero menos preferido, CMP, se extraen conclusiones sobre el nivel de liderazgo en función del peso diferencial entre la variable “relación” y la variable “estructura”. No obstante, hay que resaltar que lo favorable de la situación por sí misma no es determinante del éxito del liderazgo, pero al menos permite considerar estrategias para mejorarla. Fiedler logró una fusión acertada del enfoque personalista y situacional al plantear en su tesis que la eficiencia del líder depende tanto de las propiedades del grupo como de la situación, incluyendo las percepciones interpersonales entre unos y otros.

Dentro de este Modelo, según Edwin P. Hollander y James W. Julian, los factores de favorabilidad y eficiencia de cualquier líder dependen de las percepciones de sus seguidores y de su identificación con él, o sea, implican vínculos psicológicos significativos que pueden afectar materialmente su capacidad de influencia. En sí, el grado de influencia que éste pueda ejercer estará en relación directa con el grado de identificación que logre con los miembros del grupo y de este consigo mismo al haberse generado orgullo de pertenencia. Se demuestra que hay mucho más liderazgo cuando hay una fuerte identificación grupal y sentido de pertenencia, y viceversa, aunque aparenten ser aspectos independientes.

La Teoría de las Expectativas parte, a diferencia de la anterior, del supuesto que la función del líder es un tanto suplementaria puesto que debe limitarse a prestar la guía y el apoyo que sus colaboradores necesitan, aunque su impacto quede determinado por la situación en que se encuentren: líder y colaboradores. Su validez se acentúa con el incremento de la cualificación de las personas en sus puestos de trabajo. Las personas altamente competentes pueden requerir apoyo pero mínima conducción. El líder tiene entonces una función estratégica, la de incrementar la motivación y la satisfacción en el trabajo, fomentando la aceptación personal de los objetivos. La teoría se describe en términos de: clarificación de caminos que estimulen esfuerzos y buenos desempeños individuales para que evaluados éstos objetivamente, generen las debidas recompensas organizacionales, que a su vez permitan alcanzar las metas satisfaciendo necesidades colectivas y sobre todo personales. De esta manera, se plantean cuatro estilos de liderazgo a evaluar en función de la situación: el *directivo*, con la disposición de guías claras disponibles sobre la correcta ejecución del trabajo y la evaluación de su desempeño, junto a aceptables recompensas; el de *apoyo*, como responsable del bienestar de sus colaboradores, aumentando las oportunidades para su satisfacción; el *participativo*, que activa la participación de las personas en todo aquello

que les afecte y les preocupa, estimulando todo tipo de ideas y sugerencias; y finalmente, el *orientado a la finalidad*, al estar bien definidas las metas a cumplir y cómo el trabajo ha de permitir alcanzarlas. Evidentemente, los líderes efectivos ponen en juego de manera equilibrada al menos estos cuatro estilos en función de entorno y situación del grupo de trabajo.

Dentro de este enfoque situacional, caben incluir los seis estilos de liderazgo complementarios que propugna Daniel Goleman (ver Bibliografía) en función de la situación y contexto en que ha de enfrentarse el líder. El liderazgo transformador requiere aplicar tales estilos de liderazgo en un marco de innovación y creatividad:

- *Visionario*. Traza un objetivo común que resulta movilizador. Resulta apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara. No impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados. Es el que tiene un impacto más alto sobre el clima laboral.
- *Formativo*. Establece puentes de conexión entre los objetivos de las personas y las metas de la organización. Contribuye en desarrollar el potencial de las primeras, especialmente a largo plazo. Repercute muy positivamente en el clima laboral.
- *Afiliativo*. Establece un clima de relación armónica con el grupo. Es necesario cuando se necesitan salvar diferencias entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones. Repercute positivamente en el clima laboral.
- *Participativo*. Tiene en cuenta los valores e intereses personales y estimula el compromiso mediante la participación. Es necesario para llegar a acuerdos y conseguir la participación de los trabajadores. Repercute positivamente con el clima laboral.
- *Timonel*. Establece objetivos desafiantes y estimulantes. Permite que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes. Requiere ser cuidadosamente aplicado para repercutir favorablemente en el clima laboral.
- *Autoritario*. Elimina el temor ante la incertidumbre de situaciones críticas proporcionando una dirección clara. Solo es aplicable cuando se requiere un cambio muy rápido o ante personas conflictivas. La repercusión en el clima laboral puede resultar muy negativa de actuar de manera no controlada.

### Liderazgo en el contexto organizacional y cultural

Es una forma más integral de concebir el liderazgo como eje alrededor del cual gira una organización que se encuadra dentro de una cultura específica y que participa y responde a las necesidades de la misma, al mismo tiempo que lo modela. Peter B. Smith y Mark F. Peterson han planteado que la mejor comprensión del liderazgo se encuentra en el ámbito social y cultural en el que se asienta la organización. Así, el liderazgo debe ser entendido como un sistema abierto en el que se pueden distinguir diversos subsistemas, siendo cada uno de ellos fuente de significado para cualquier “suceso” dentro de la organización. Los líderes deben guiar sus acciones reflexionando por tanto sobre cada suceso y cuidando de dar respuesta con un significado coherente para satisfacer las demandas de los miembros del grupo, quienes a su vez son los que van definiendo el rol concreto de tales líderes. La debida respuesta a los “sucesos”, independientemente de su importancia, es lo que en realidad

conforma al liderazgo. Las situaciones de crisis son las que mejor lo evidencian o lo hacen surgir.

Es importante en este contexto tener en cuenta, independientemente de la cultura de una organización en la que intervenir, la cultura del medio social, incluso país, que de alguna manera está también condicionando. Habría que tener en cuenta según Hofstede (1980), la mayor o menor tolerancia a las desigualdades; el individualismo frente al valor de lo colectivo; la prevalencia de los valores de la masculinidad asociados a la competición y al éxito, frente a los de la feminidad con mayor importancia a la calidad de vida, el mantenimiento de las relaciones interpersonales, la afectividad y la solidaridad; y finalmente, el grado de emprendimiento y de aceptación de la incertidumbre. Nuestro país se caracteriza en el contexto europeo por una mayor tolerancia a las desigualdades, la elevada confianza en el Estado para resolver problemas en detrimento de nuestras capacidades y responsabilidades, el aun considerable autoritarismo de directivos, un limitado nivel de participación, y las carencias en nuestro sistema educativo que no han puesto suficiente énfasis en la creatividad y el espíritu emprendedor, así como el desarrollo de las habilidades intra e interpersonales.

Las corrientes de pensamiento actuales asocian plenamente el liderazgo con la participación dentro de una determinada cultura organizacional, dos conceptos estrechamente interrelacionados. La Campaña bianual 2012-2013 de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo: "Trabajando juntos para la prevención" ha efectuado provechosas aportaciones en esta dirección. Solo un liderazgo "transformador" es capaz de conducir los cambios que la mayoría de organizaciones y la sociedad necesitan, pero este depende totalmente de la confianza generada a través de una participación amplia y activa de los trabajadores en el proceso de generación de bienes y servicios de la empresa, y en la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. En las NTP 745 y 829 sobre cultura empresarial y condiciones de trabajo ya se analizó la importancia de estos dos términos: liderazgo y participación, para hacer posible la excelencia y la sostenibilidad empresarial. En este contexto las condiciones de trabajo tienen un papel determinante para que las personas otorguen tal reconocimiento al personal directivo. Los modelos más avanzados de Excelencia empresarial como el EFQM y el GPTW que en la siguiente NTP referenciaremos, tratan el liderazgo organizacional desde diferentes enfoques pero integrando al mismo la atención a las personas y a sus condiciones de trabajo como factores determinantes.

Se han efectuado aportaciones significativas sobre la relación positiva entre participación y productividad, así como entre participación y satisfacción. Suele defenderse el fenómeno de la participación asociado al liderazgo, como determinante de la productividad y de la satisfacción. Al respecto, nuestro punto de vista es que la productividad y los logros son a su vez determinantes de la satisfacción. O sea, las personas altamente eficientes en base a los resultados que generan y auto controlan suelen estar mucho más estimuladas a participar y sentirse satisfechas con su trabajo.

Cabe destacar a Dionisio Aranzadi, quien en su obra "El arte de ser empresario" plantea el concepto de liderazgo como aglutinador de cuatro componentes claves para el éxito empresarial: la orientación al cliente, la innovación permanente, la modelación de la cultura de empresa fundamentada en valores y el desarrollo de las personas, que es lo que permite que todo sea posible. Pero el liderazgo no es una cuestión elitista o de minorías.

Según la visión optimista de W. Bennis y B. Naus (1995), el liderazgo parece ser el acopio de las destrezas que la mayoría posee, pero que solo una minoría usa; aunque afortunadamente es algo que pueda aprenderse y enseñarse. Simplemente exige a líderes y colaboradores dar respuestas a veces complejas, surgidas necesariamente del diálogo: a altos niveles de creatividad solo posibles en marcos de libertad y cooperación, a dinámicas de permanente aprendizaje surgido de la propia actividad, a la implicación de los trabajadores con los objetivos de la organización, y a nuevas formas de organización del trabajo altamente participativas. Todo ello propiciado por una cultura de organización fundamentada en valores que genere transparencia y fluidifique el proceso de cooperación y estímulo mutuo entre las personas que ejercen el mando y las que no lo tienen. Es entonces el liderazgo compartido la respuesta natural a un entorno proactivo que lo favorece.

También Bennis y otros autores han efectuado una aportación relevante al concepto de liderazgo al asociarle, además de la dimensión social, la dimensión ética, algo no opcional, sino consustancial con la actividad. A ello pondremos un especial énfasis por su papel determinante en el desarrollo del liderazgo transformacional. En su libro "Cambio y liderazgo" indica que no se es líder por experimentar la satisfacción personal de estar al mando. El verdadero líder es alguien cuyas acciones tienen unas profundas consecuencias en la vida de otras personas, y por ello, la verdadera satisfacción del mando, igual que la de sus colaboradores, radicaría en el valor de "servir" y estar contribuyendo colectivamente y en reciprocidad -unos con mayor responsabilidad que otros- al bien común, que integra la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los demás. Tengamos en cuenta que la ética está en la esencia de la acción preventiva y por ello la PRL necesita enriquecerse del valor y significado que la primera le confiere.

Las razones más importantes del cambio de comportamiento de directivos/as se encuentra hoy en un nuevo concepto de persona, con un mayor conocimiento de sus complejas necesidades; en un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y la razón en contraposición al poder basado en la utilización de la jerarquía y la coacción, y finalmente, en un nuevo concepto de valores basados en ideales humanistas y democráticos como el altruismo y la cooperación, en contraposición a contravalores conducentes a la despersonalización, la burocracia, y el egoísmo.

La viabilidad de las empresas reclama una mayor *integración* de intereses con la mirada en el largo plazo y una mejor respuesta a valores e intereses conjuntos de trabajadores y de organización, a una mayor *influencia social*, reconociendo que el poder no radica solo en algunos; a la *cooperación*, con una actitud abierta a tratar y resolver las diferencias y los conflictos como oportunidad y no como fuente de problemas; a la *adaptación*, ante la necesidad de abordar de manera dinámica la incertidumbre y las turbulencias teniendo en cuenta las fuertes interdependencias entre los factores económicos y sociales; a la *revitalización*, inmersos en una renovación permanente frente a las exigencias de competitividad; y a la *interdependencia*, dispuestos a desarrollar alianzas para hacer frente a las dificultades y poder sortear mejor la competencia "fagocitaria". Es evidente que el liderazgo debe concebirse y practicarse dentro del proceso de desarrollo de la excelencia, formando parte de la cultura organizacional, y por tanto, exigible y auto controlable por todos los miembros de la organización. Por tanto,

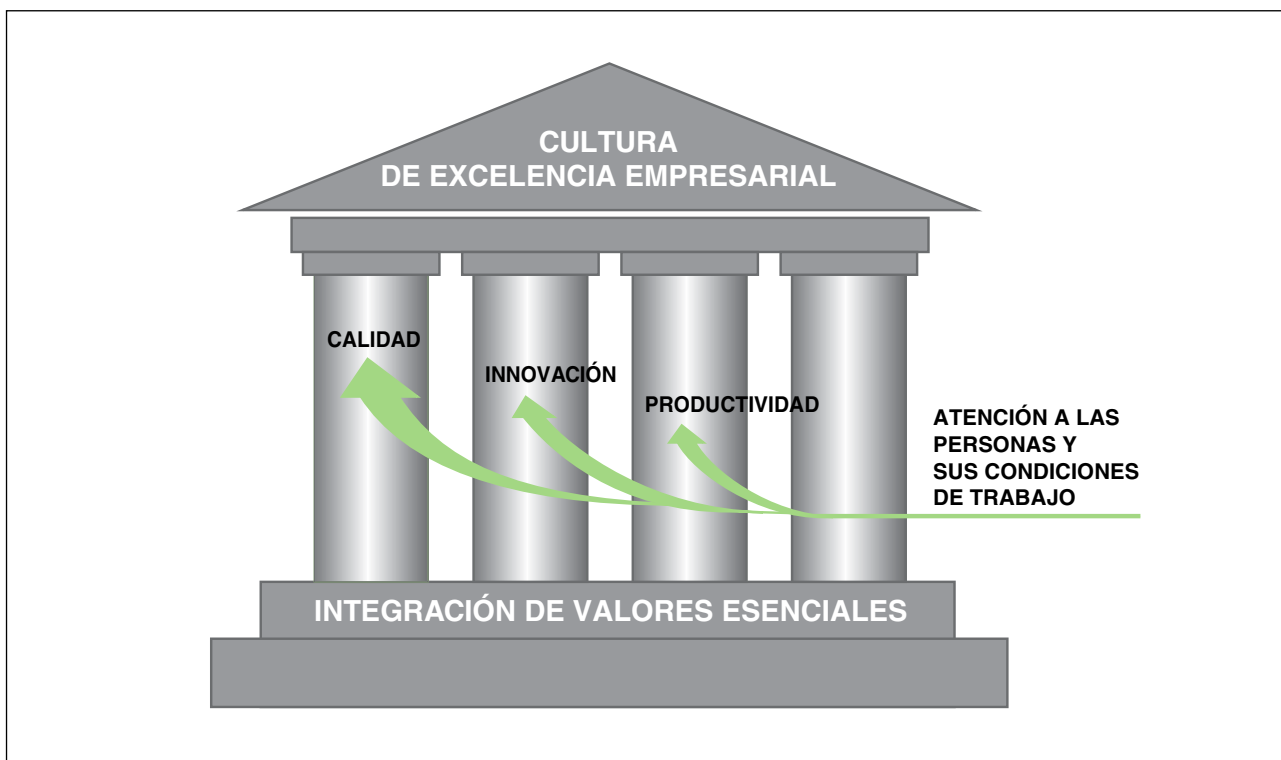


Figura 2. Dinámica del liderazgo transformador de la PRL para la construcción de la excelencia empresarial

el liderazgo no adquiere su verdadera dimensión si es exclusivo del personal con mando. Los buenos profesionales asumen liderazgo de manera natural en su medio que debiera ser aprovechado y potenciado. Excelentes amigos han llegado alto en sus organizaciones, con notorio poder de influencia, mediante un liderazgo transformador y sin tener prácticamente personas a su cargo al ser responsables de ámbitos estratégicos: innovación y nuevos proyectos, calidad, personal y PRL. En la figura 2 mostramos un esquema de liderazgo propiciador de una cultura organizacional basada en valores para construir la excelencia empresarial, inspirado en otro esquema que diseñamos en la NTP 946 sobre “Valores y condiciones de trabajo”.

### 3. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Iniciamos este apartado efectuando una breve reflexión sobre los conceptos de poder y de autoridad. Es necesario un doble principio para explicar la influencia que una persona pueda ejercer en otras. Sin la noción de autoridad, sería inconcebible el funcionamiento de cualquier organización, pero si el poder fuera el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de organización formada por seres libres sería contradictoria. Cuanto más humanizada sea una organización, mayor será la fuerza unificadora y estimulante de la verdadera autoridad surgida del poder legítimo, del saber hacer y de la participación. De ahí que la verdadera finalidad del poder en el sentido positivo de búsqueda de eficiencia haya de ser facilitar los procesos de aprendizaje para que las personas puedan desarrollarse humana y profesionalmente, obrando con libertad y capacidad de decisión, y por tanto, aportando toda su capacidad creativa.

Lamentablemente, un somero análisis del poder nos demuestra que muchos de quienes lo tienen, cuidan de mantenerlo y no facilitan que otros lo puedan ejercer. Es lo que podríamos denominar una instrumentalización defensiva del poder, que solo podría tener validez excepcionalmente y por un muy corto periodo de tiempo, si fuera para garantizar la seguridad a un colectivo frente una agresión externa, pero siendo necesaria una pronta explicación y justificación de su utilización. Desde luego, el poder no puede conseguirlo todo, y menos cuando se trate de generar conocimiento y afectividad entre las personas. Coercitivamente podrá lograrse que alguien aprenda, difícilmente que pueda convertirse en especialista, salvo excepciones. Me viene a la mente un excelente directivo amigo que recordaba en positivo el mal trato recibido de joven en su proceso de aprendizaje en una organización de la que fue encargado. Fue algo que me sorprendió. Cuando creó su propia empresa, actuando con principios de excelencia, me recordaba que allá había aprendido todo lo que “no” hay que hacer. No recuerdo otro caso mejor de interiorización positiva de vivencias personales tan desagradables.

Si queremos analizar seriamente el papel que juega el poder, o sea, el para qué del poder en las organizaciones, es útil ponderar su influencia tanto en los procesos de producción de productos y servicios como en su distribución. Si una vez producidas los bienes, el reparto de los beneficios generados se realiza de manera arbitraria, se estará condicionando desfavorablemente el desempeño y los resultados de las acciones de las personas. De ello se deriva una primera conclusión: el poder por sí solo, ni lo consigue todo, ni controla con efectividad. Sus logros serán mínimos sino van asociados a las motivaciones humanas capaces de generarlos y recrearlos. Sabemos lo que sucede en las huelgas de celo.

Existen otros modos de influir en el comportamiento

de una persona que nada tienen que ver con el poder como tal. Pongamos como ejemplo el cuidado que hacemos de una persona querida que está enferma, no necesariamente con vínculos de parentesco. Es entonces el altruismo y la capacidad de autocontrol para realizar las acciones más convenientes y satisfacer las necesidades del otro, lo que fundamenta la autoridad. Se trata de una sana dependencia con una autoridad asentada en la competencia y empatía de quien la ejerce, en donde el que da y el que recibe disfrutan. Ya el gran filósofo E. Kant nos evidenció la profunda satisfacción que puede generar el deber cumplido; el estar donde tenemos que estar. En el otro extremo, las personas más vulnerables están más expuestas a situaciones abusivas de poder como el acoso psicológico con todas sus variantes.

### Componentes esenciales de las motivaciones en el trabajo

Hemos de reiterarnos brevemente en algo que no por conocido tiene menor importancia. Son los tres tipos de motivaciones de las personas en su actividad, que no deben descuidarse.

- **Motivación extrínseca.** Es cualquier tipo de incentivo externo recibido por parte de quien ejecuta una tarea, sea por ejemplo, la retribución recibida por un trabajo, la buena consideración o alabanzas de mandos y compañeros por sus resultados, etc. En materia de seguridad y salud laboral, SST, sería por ejemplo la percepción de mejora de las condiciones materiales de trabajo a través de la implantación de medidas preventivas. En este caso, por supuesto que se percibe positivamente el constatar la efectividad de tales medidas, y algo especialmente destacable, el interés mostrado a través de las mismas. Pero aún así, no motivan demasiado en la generación de satisfacción en el trabajo. Su principal logro es evitar la desmotivación que generaría su ausencia.
- **Motivación intrínseca.** Es cualquier resultado positivo que genera en uno mismo la realización de algo y que depende del hecho mismo de hacerlo. Principalmente, el aprendizaje que provoca y el propio gusto en hacerlo o de compartir lo que se hace. En materia de SST sería por ejemplo la percepción del incremento de profesionalidad y de competencias que haya generado la acción preventiva y que una persona reconoce como un aumento de recursos personales.
- **Motivación trascendente.** Corresponde a resultados positivos que la acción provoca en otras personas distintas de quien la ejecuta y que repercuten satisfactoriamente en uno mismo por el mero hecho de hacerla, de favorecer y poder colaborar con los demás. Por ejemplo, el buen servicio a un cliente, la ayuda a un compañero de trabajo, etc. En materia de SST, la satisfacción generada al constatar que con nuestro esfuerzo se han mejorado las condiciones de trabajo de los demás. Se trata de una motivación profunda asociada a valores propios de la dimensión humana: la empatía, la solidaridad y la generosidad. Además, al ejercer tales acciones en beneficio de los demás, además de la satisfacción personal generada, suele producirse un feedback estimulante derivado de la gratitud y empatía de sus receptores. Pero el valor percibido puede que sea distante del valor real. Tal disociación es mayor en este tipo de motivación que en las otras. Los sentimientos por sí mismos no son suficientes para garantizar el nivel adecuado de motivación trascendente en los procesos de decisión. Es

necesaria la dimensión ética en el proceso de aprendizaje a fin de que las personas puedan desarrollar el conocimiento de las acciones esperadas por sus repercusiones en los demás, así como sus sentimientos asociados, de tal manera que cada vez resulte más fácil acrecentar tal motivación en la manera de proceder. Una cultura empresarial que propicie el altruismo y la cooperación habrá de favorecer y consolidar el proceso, al facilitar el “encendido” de los resortes más valiosos de la condición humana. Ya decía Aristóteles que las virtudes se desarrollan practicándolas y suelen ser los propios buenos hábitos los que van desarrollando las capacidades.

Es frecuente que en cualquier acción estos tres tipos de motivaciones estén presentes, aunque el peso de cada una de ellas sea diferente para cada persona. Así, nos encontramos con individuos que se mueven esencialmente por fines lucrativos y otros que cuidan los detalles guiados sobre todo por la calidad y el espíritu de servicio. La calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movillada por cada uno de los tres tipos de motivaciones citadas. Aunque pudiera parecer que la motivación trascendente es baja o está aletargada en nuestra sociedad y en especial en el mundo empresarial, es consustancial con el ser humano y tiene enormes posibilidades de desarrollarse. Lo vemos en infinidad de acciones cívicas solidarias y anónimas a todos los niveles que están movillando la sociedad en tiempos de crisis, manteniéndola y evitando su fractura. Pero desde luego, la motivación trascendente no ha sido suficientemente aprovechada y desarrollada en el mundo empresarial, posiblemente por una orientación economicista en el corto plazo y descuidándose la dimensión social de la actividad empresarial. También, por desconocimiento de sus potencialidades. Pensemos que una profesión es el trabajo visto desde una orientación comunitaria. Así, el buen profesional percibe más fácilmente que debiera adquirir un compromiso trascendente de servicio ante la sociedad en sus cometidos. El trabajo como profesión debería dar significado a nuestros actos y también, sentido a nuestras vidas. Por ello, todo el mundo debería tener derecho no solo a trabajar, sino a profesionalizarse en un campo en el que se sienta a gusto.

En base al peso de los tres tipos de motivaciones desarrolladas en una organización, pueden darse tres cualidades más allá de sus objetivos por los que las personas decidan trabajar en ella. La “*eficacia*” como medida en que la organización es capaz de lograr adhesión de las personas por la respuesta a las motivaciones extrínsecas, como el tener un salario digno, un puesto estable y sentirse respetado formando parte de una organización que tiene buena reputación. La “*capacidad de atracción*” como medida de un nivel superior por la cual las personas se adhieren a una organización movidas por lo que pueden hacer allí, y no solo por lo que pueden recibir. O sea, por motivaciones intrínsecas y extrínsecas a la vez. Y la tercera cualidad del máximo valor, la “*unidad*”, que mediría cómo las personas están comprometidas con la organización porque estiman que forman parte de un mismo proyecto y están contribuyendo al bien común, satisfaciendo también necesidades de otros. O sea, cuando la organización, consciente de la necesidad y de las posibilidades de generar contextos sanos, productivos y solidarios, estimula a desarrollar la motivación trascendente. Es entonces cuando adquiere relevancia una auténtica responsabilidad social empresarial.



## Elementos significativos en el proceso de motivación

Veamos algunos elementos a tener en cuenta en el necesario proceso motivacional en la línea expuesta, y que debería también ser “auto motivacional” ya que las personas en condiciones de entornos saludables se motivan por sí mismas hacia metas de mayor dimensión y trascendencia. Existen diferentes teorías o principios sobre el proceso de motivación, todos de interés. Veamos los que consideramos más relevantes. No nos detendremos en la escala de necesidades de Maslow por ser muy conocida.

La teoría de las *necesidades adquiridas* plantea que las personas están motivadas por tres necesidades, *la de logro, la de poder y la de afiliación*, aunque en diferentes grados. Respecto a la primera, habría de tener en cuenta el estímulo que puede representar la asignación de tareas no rutinarias con retroalimentación rápida de su desempeño y la creciente responsabilidad demandada con el correspondiente incremento de competencias. Respecto al segundo aspecto, destacar que las personas deberían controlar su trabajo lo máximo posible, estando incluidas en los procesos de decisión que les afectan. Y respecto a la afiliación, hay que tener en cuenta que las personas necesitan sentirse aceptadas grupalmente en el trabajo, para lo cual deberían en lo posible trabajar en equipo por el bien de la organización y para obtener satisfacción del gusto de compartir y de los logros colectivos alcanzados, lo que demanda apoyo interno de los propios compañeros y del reconocimiento de la organización.

Otro principio esencial es el de *equidad*. Plantea que las personas exigen ser tratadas de manera justa, percibiéndolo en los términos adecuados y evitándose todo tipo de favoritismos. Las recompensas deben ser equitativas a lo aportado, siempre en comparación a otros del mismo nivel. Además, el desempeño superior debe ser recompensado, entendiendo todos con transparencia las razones que lo sustentan. Las notorias diferencias salariales dentro de una organización, acrecentadas en los últimos tiempos, son un grave factor distorsionador. Son aún muy pocas las empresas que le han puesto límite.

La teoría de las *expectativas* remarca que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea y obtienen la correspondiente recompensa y a su vez, que ésta valga la pena ante el esfuerzo realizado. Por tanto, tres condiciones habrían de cumplirse: La expectativa, referida a la percepción de la persona de su propia capacidad para lograr un objetivo. A mayor expectativa mayor oportunidad existe para la motivación. La segunda condición es la instrumental, que alude a la creencia de que el desempeño depende de la obtención de la recompensa esperada, no solo material. Y finalmente está el valor que otorga una persona al resultado o recompensa generada o que pueda generar en un futuro de seguir actuando en coherencia a su línea de trabajo. Quede claro que no nos estamos solo refiriendo a las motivaciones extrínsecas. Las recompensas intrínsecas como la autonomía, el incremento de competencias y el significado de las acciones asociado al progreso, habrían de ser contempladas. Los comportamientos altruistas, de ayuda mutua y de cooperación generan recompensas intangibles de extraordinario valor y por tanto es de valor estratégico estimularlos. Tienen un papel demasiado

importante como para dejarlos de lado. De ellos hablaremos en la siguiente NTP. Por ello, hay que asegurarse de que las recompensas tangibles e intangibles tengan valor para trabajadores/as y que las personas con mando cumplirán sus compromisos. Tal teoría se complementa con la del *establecimiento de metas*, en la cual se plantea la importancia de establecer objetivos precisos, medibles y alcanzables, además de lo importante que éstos sean “moderadamente difíciles” pero realistas y de trascendencia social para que generen el estímulo necesario. Resulta esencial que las personas participen en el proceso de establecimiento de objetivos, alcanzando además su compromiso de aceptación. Esta es considerada una de las herramientas principales para los especialistas en comportamiento organizacional.

También hemos de citar el principio del *reforzamiento*, el cual afirma que para motivar a los trabajadores, en realidad no es imprescindible identificar y entender las necesidades, ni comprender como éstos eligen las conductas para satisfacerlas. Con ello se postula que mediante las consecuencias del comportamiento, las personas habrían de sentirse estimuladas a conducirse en formas predeterminadas. Se afirma que el comportamiento se aprende por medio de experiencias con sus consecuencias positivas y negativas. Ello demanda el reforzamiento positivo y el elogio por el buen desempeño. Más que alentar un comportamiento deseado, también la inexistencia de reconocimiento, incluso castigo por una acción indebida, habrían de estar latentes en el proceso. Ello requiere códigos éticos y estándares de actuación transparentes. Partimos del principio que la mayoría de personas quieren ser buenos profesionales. Posiblemente las circunstancias no siempre lo favorezcan. Ahora bien, el refuerzo requiere de continuidad o de cierta intermitencia. En realidad se obtiene lo que se refuerza, aunque ello obligue a asegurar que los trabajadores tengan conocimiento preciso de lo esperable de ellos, que las recompensas sean las adecuadas incorporando la dimensión trascendente de las actuaciones, y que el programa de reforzamiento sea el conveniente para en ningún caso tolerar o incluso recompensar desempeños deficientes, aunque aparentemente pudieran no parecerlo. Tengamos en cuenta que los refuerzos sociales suelen tener un peso considerable, incluso mayor que el de la remuneración, si ésta cumple mínimos. Recuerdo a un buen empresario amigo que tenía establecidos una serie de reconocimientos en su organización que eran entregados anualmente en un acto colectivo memorable. Me decía que el reconocimiento que más se valoraba era el de “mejor amigo”, por elección anónima de todos los trabajadores. Ello reforzaba extraordinariamente el liderazgo de los buenos profesionales que lo recibían. Pero el elogio no es fácil de ejercer. Requiere de una serie de pasos clave. Primero, el trabajador debe tomar conciencia de sus aportes exitosos. Luego, el por qué del valor clave que ha comportado su comportamiento. Y finalmente, tras la debida serenidad, alentar en los debidos términos la reiteración del buen desempeño. Sin desmerecer tal “reforzamiento” externo, cuando un buen profesional en su madurez intelectual y profesional se está enriqueciendo permanentemente por el valor que su trabajo genera en un entorno en el que siente integrado y reconocido, dicho estímulo ajeno deja de ser tan necesario.

## BIBLIOGRAFÍA

Se ha incluido al final de la NTP 1027.

