

Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (II): bases de actuación

*Transformator leadership and working conditions
Leadership transformateur 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^a Victoria Ruiz Naranjo
*Diplomada en Enfermería del Trabajo
Técnico Superior en PRL*

INSTITUTO CANARIO DE SEGURIDAD LABORAL

Este documento que complementa al anterior, se dedica a las bases de actuación para desarrollar el liderazgo transformador en prevención y que éste pueda convertirse en eje de sostenibilidad de las organizaciones. En el siguiente documento se exponen unas reflexiones de carácter estratégico y una aplicación práctica para la evaluación del liderazgo organizacional desde dos perspectivas: la de la excelencia empresarial y la perspectiva de la 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. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN EN EL MARCO REGLAMENTARIO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (PRL)

El marco reglamentario en prevención de riesgos laborales detalla una serie de requisitos en relación con las obligaciones de personas empresarias para asumir el necesario compromiso y liderazgo en materia de seguridad y salud en el trabajo, y el derecho de consulta y participación de las personas trabajadoras. Las reformas legislativas habidas en este campo han ido en la línea de mejorar el liderazgo de los directivos para el logro de la integración de la prevención en las decisiones y actuaciones, partiendo del elemento esencial del proceso que es el Plan de PRL, y también, el nivel de participación de los trabajadores a través de los órganos de representación: delegadas y delegados de prevención y Comités de SST. Son diversos los reglamentos, Guías Técnicas y Directrices del INSHT que desarrollan cuestiones específicas al respecto para mejorar la calidad y la eficiencia en los cometidos. Las "Directrices Básicas del INSHT para el desarrollo de la prevención" recogen de manera sintetizada y ordenada los diferentes requisitos a cumplir tanto para la integración de la PRL en la empresa como para el desarrollo de las diferentes actividades preventivas: la evaluación de riesgos y planificación preventiva, incluida la consulta y participación de trabajadores/as. No obstante, la PRL debe ser entendida no como una obligación sino como un valor, como una magnífica oportunidad para desarrollar una cultura empresarial que permita desarrollar las motivaciones humanas, y en especial la motivación trascendente, aprovechando la política de empresa, su plan de PRL y los procedimientos preventivos, favorecedores del diálogo y la cooperación, entre quienes tienen mando y quienes no, para la acción.

Se establecen vías de participación de la plantilla a través de las actuaciones de los delegados y delegadas de prevención y del Comité Seguridad y Salud en empresas con plantillas superiores a las 50 personas, entre otros aspectos relevantes y que exceden a los meros requisitos de vigilancia y control. En particular, la Guía Técnica de Integración destaca la necesidad de que las delegadas y delegados de prevención participen en el diseño, implementación y seguimiento del sistema preventivo, compartiendo la información que éste vaya generando. No puede pretenderse que los trabajadores y trabajadoras cooperen con el desarrollo del sistema preventivo sino participan activamente en todo el proceso desde su inicio. No obstante, el proceso de desarrollo de la participación no es simple y requiere método y tiempo para su asentamiento en la cultura empresarial. Se recomienda la lectura del documento del INSHT sobre "Participación de los trabajadores en PRL" referenciado en la Bibliografía.

Hay que destacar, que la Ley de PRL propugna un modelo de gestión empresarial "participativo", basado a su vez en los principios esenciales de un sistema de calidad fundamentado en la mejora continua (Art 14 de la Ley de PRL) y en la aplicación de un conjunto de procedimientos. Es por tanto, el único 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. Habría entonces que superar la conciencia equivocada de que el cumplimiento reglamentario es meramente un "coste", para optimizar tal participación como motor de cambio de la cultura empresarial, regida esta por valores y principios de eficiencia y de excelencia empresarial. Desde el liderazgo transformador de la PRL se 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 su costa.

2. TRÁNSITO AL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Una persona directiva a cualquier nivel tiene que conseguir que su organización o equipo sea eficaz, es decir, que logre los resultados esperados. También habría de conseguir que su organización sea suficiente atractiva para captar y retener el talento, satisfaciendo las motivaciones intrínsecas de los trabajadores y trabajadoras. Con ello, las personas podrán desarrollarse profesionalmente y sus aportaciones en el trabajo se incrementarán en términos de calidad y de eficiencia. Pero ello no es suficiente. Para mantener y hacer crecer la *unidad* de la organización se necesita que las personas actúen mediante la motivación trascendente. Es entonces cuando se hace posible un liderazgo transformador que abre expectativas de futuro a la organización para generar valor y poder superar todo tipo de adversidades. Un líder ha de ser necesariamente exigente acerca de algunos puntos esenciales, cuestiones de principio para dar una respuesta eficaz y honesta a las exigencias productivas, pero bien atento a la defensa de los derechos y necesidades reales de las personas de su entorno, nunca solo a sus propios derechos o intereses. Los líderes llegan a serlo a través de su esfuerzo personal con un largo proceso de aprendizaje para adquirir la difícil habilidad de moverse por y con los demás trascendiendo a su propio egoísmo. El liderazgo así entendido y practicado es fuente de salud y de liberación de las capacidades más decisivas de las personas. También el líder cuida de enseñar a quienes dirige a reflexionar y valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas para que sean capaces de auto controlar sus comportamientos, adaptándolos así a las necesidades de los receptores o usuarios de las mismas.

El liderazgo transaccional puede ser adquirido con mayor facilidad al poder sistematizarse las actuaciones de acuerdo a estándares de comportamiento, pero el liderazgo transformador, al depender mucho más de uno mismo y de un entorno emocional que lo estimule con fuerza, tiene un desarrollo más complejo. Además, requiere que todos los miembros de la organización actúen en una determinada dirección. Asumir la acción preventiva de riesgos laborales y de mejora de las condiciones de trabajo, atendiendo a las inquietudes de las personas y asociándolas conjuntamente a la mejora de la eficiencia, la productividad y el bien común generado, ha de convertirse en motor para la generación de liderazgo transformador y de una cultura empresarial coherente que consolide a la organización en el necesario camino de la excelencia empresarial. La persona demanda primordialmente atención a sus condiciones de trabajo y que su trabajo sea enriquecedor para ella misma. También, que aporte valor a los demás, aunque esto último no se plantee siempre de manera explícita. Por eso, habrá que cuidar que tal valor sea evidenciado y las personas puedan tomar conciencia de su contribución en beneficio de los demás. La motivación trascendente atesora una enorme energía potencial que frecuentemente espera solamente de un pequeño esfuerzo y una oportunidad para desplegarse, surgiendo con más fuerza si el empuje colectivo la favorece emocionalmente.

Puesto que nadie puede obligar a moverse por motivación trascendente y cualquier “manipulación directa” al respecto carece de sentido, cabe plantearse cómo operar para contribuir a su desarrollo. Se puede ayudar desde fuera a que una persona mejore la calidad de sus motivos pero no garantizar que ello suceda siempre con éxito. Tal vez lo primero que una persona directiva puede hacer es no ser un obstáculo para que sus colaboradores actúen por tal motivación trascendente cuando quieran hacerlo, liberando caminos. Una persona con mando demasiado atenta a maximizar eficacia y que no preste suficiente atención a la dimensión del liderazgo transformador provocará contradicción con la motivación trascendente. Esas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas, como corregir a alguien por una aparente pérdida de tiempo en su actividad sin una reflexión previa, cuando en realidad podía estar tratando de ayudar a otra persona para realizarla mejor. O bien de manera “institucionalizada”, a través de un sistema de control de incentivos muy ligados a objetivos cuantitativos formalizados y no a factores de calidad y de servicio. De ahí la importancia del empleo de buenos indicadores cualitativos de desempeño que sean transparentes. Un segundo aspecto a considerar, tal como se apuntó anteriormente, es enseñar a sus colaboradores a valorar las consecuencias de sus acciones en otras personas. Ello vendrá facilitado si los valores de la organización lo sustentan. Es importante facilitar recursos para el conocimiento de las personas y romper el clásico enfoque “egoísta” de cualquier decisión, bien atentos a los beneficios esperables y evitando ahondar en las consecuencias desagradables de la misma, especialmente cuando incumben a otros. Ello sucede en sociedades complejas como la nuestra en donde el gran peso de la subjetividad hace necesario el ejercicio de búsqueda del sentido colectivo de nuestros actos. El tercer aspecto a considerar es la importancia de la “ejemplaridad” de quien ejerce el mando, y que además es medible a través del desempeño de su actividad. Realmente solo quien se esté esforzando por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus colaboradores para que actúen en la misma dirección y sentido, ganando así autoridad, credibilidad y respeto. La ejemplaridad es condición necesaria para lograrlo. Solo la confianza en las intenciones de quien dirige es lo que puede dar origen a tal autoridad. Aunque es también imprescindible la confianza en las competencias de la persona para decidir de modo adecuado.

A su vez, la pérdida de autoridad se producirá por un uso injusto del poder, no dando a alguien lo que se merece o bien no usar el poder cuando debe usarse para asegurar los mínimos necesarios de eficacia y de capacidad de atracción. Una vez estos mínimos están asegurados, la dimensión del liderazgo ha de impulsarle a apelar a la motivación trascendente. También la pérdida de autoridad puede producirse por el uso inútil del poder. Cuando se tiende a establecer controles inútiles o demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los colaboradores la autoridad se irá perdiendo gradualmente.

Finalmente, hay que destacar la importancia de desarrollar colectivamente un cambio organizacional fruto de la conciencia de “necesidad” que sea generador de cultura de liderazgo y que se fundamente en la participación. No se trata de lograr un canto de solistas, sino del concierto de una coral. Hay que formar a los líderes de la estructura para que puedan asumir las competencias necesarias con los mecanismos para la medición del desempeño, hay que aprovechar junto a los mismos a los líderes naturales –buenos profesionales– como

agentes facilitadores de cambio, y hay que desarrollar una política y una estrategia favorecedora con la carga emocional necesaria que motive a la acción. Sin “pasión” y un horizonte que genere expectativas no hay posibilidad de que se produzca un cambio sustancial en la manera de proceder. El liderazgo requiere para desarrollarse ir asociado al cambio, tal como se planteó anteriormente. Se recomienda la lectura de la NTP 829 que focaliza tal proceso de cambio cultural. Reiteramos que el liderazgo no ha de ser contemplado como una cualidad personal, sino como un valor colectivo de la cultura organizacional. En los siguientes apartados se tratará el necesario desarrollo competencial del liderazgo y algunas estrategias de actuación en la empresa en base a nuestra experiencia para facilitar el proceso. A continuación sintetizo mi mejor experiencia vivida sobre tal liderazgo transformador.

Experiencia de liderazgo transformador en una organización con fines no lucrativos

Quiero referirme a una asociación cultural, “Amigos/as del Ebro” de la que fui socio fundador hace 27 años y que ha tenido una gran proyección social por la efectividad de sus acciones encaminadas a favorecer tres objetivos fundacionales: la identidad cultural de un territorio, encrucijada de culturas, conformado por varias comarcas al sur de Cataluña; la promoción de una cultura empresarial fundamentada en valores, y la protección del río Ebro. Se evitó que personas con cargos políticos tuvieran cargos de responsabilidad en la asociación. La transparencia y el trabajo en equipo se institucionalizaron como manera esencial de trabajar. Los principios de austeridad y autofinanciación fueron la base de los proyectos desarrollados que en la entidad encontraron un medio de acogida para llevarlos a término. 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 diversidad de proyectos. Se gestiona un Museo del Ebro, se desarrollaron centenares de exposiciones itinerantes por el territorio, se publicaron decenas de libros y publicaciones que incitaron a la reflexión de políticos, dirigentes y ciudadanos, se ayudó a crear una universidad de verano con una gran proyección en el territorio, se institucionalizó un premio de reconocimiento a las empresas responsables que han recibido más de 200 organizaciones y que lucen en la entrada de sus centros de trabajo, se cooperó con la mayoría de entidades culturales y empresariales del territorio para desarrollar acciones conjuntas y también la creación de otras, se contribuyó de manera determinante a evitar momentáneamente el transvase del río Ebro, y así, un largo etcétera. Ello fue posible por el liderazgo transformador de un equipo humano con el consiguiente “capital confianza” generado. Fue una magnífica oportunidad para desarrollar la motivación extrínseca e intrínseca al enriquecerse las personas de conocimientos y experiencias dignas de ser compartidas. Pero sobre todo, fue la motivación trascendente el verdadero motor de la actividad asociativa. El liderazgo transformador asumido permitió que muchas personas fueran convirtiéndose gradualmente en líderes transformadores. Por la entidad pasaron personas que luego fueron alcaldes y responsables políticos de diferentes partidos, y también futuros líderes de otras entidades. Nunca pude imaginar que se pudiera haber hecho tanto con tan poco. La entidad sigue viva aunque su nivel de actividad en estos últimos años ya no sea el mismo al haber variado totalmente la situación y haberse alcanzado muchos de los logros que le dieron

sentido. Es cierto que es mucho más fácil el liderazgo transformador en una entidad social que en una empresa del primer sector.

3. RASGOS PERSONALES Y COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

Existen diversos métodos de clasificación de los rasgos de personalidad en los procesos de selección en el mundo laboral. El modelo de las Cinco grandes dimensiones fue uno de los de mayor aceptación, ofreciéndonos una primera aproximación al liderazgo. Así, según tal modelo, los tres rasgos en los que existe una correlación más alta con el liderazgo son: la *Extroversión* (el dominio de lo que se realiza, incluida la extroversión es uno de los dos principales rasgos de las Cinco grandes. Los líderes exitosos desean asumir responsabilidades, sin tener que utilizar estilos autoritarios o intimidatorios. Hay voluntad de liderar mediante la competencia y la influencia), seguida de la *Escrupulosidad* (comprende los rasgos relacionados con los logros, actuando con rigor bajo principios de responsabilidad y de confianza) y la *Apertura a la experiencia* (incluye rasgos relacionados con la disposición a cambiar y a intentar cosas nuevas). En cambio, a diferencia de lo que pudiera suponerse: la *Afabilidad* (abarca los rasgos de simpatía para congeniar con las personas) y el *Ajuste* (relativo a la búsqueda de la estabilidad, también emocional en el trabajo y las relaciones), tienen una correlación mucho más baja con el liderazgo.

Por otro lado, se ha perseguido históricamente encontrar un sistema para identificar una lista de rasgos que poseyeran los líderes efectivos. De la revisión de diferentes modelos, nuestra propuesta en la que se ha buscado la mayor sencillez posible plantea cuatro componentes fundamentales que habrían de evaluarse y gestionarse para el necesario desarrollo competencial: la *Integridad*, la *Laboriosidad*, el *Horizonte* y las *Competencias*. Tales cuatro componentes serían esenciales para evaluar las capacidades de una persona para ocupar cargos de responsabilidad ante colectivos, y a su vez, para controlar posteriormente su desarrollo a través del desempeño. Fueron citados como fundamentos sobre los que debiera asentarse el liderazgo en la NTP 817, y sobre los cuales habrían de desarrollarse los cinco atributos esenciales evaluables también a través de los comportamientos, y que son los que lo reafirman y consolidan (5AS): *Sensibilidad*, *Serenidad*, *Sencillez*, *Sinceridad* y *Seriedad*. Volveremos sobre ello más adelante. Veamos a continuación cada uno de tales componentes personales y competenciales de los líderes efectivos. Ver figura 1.

Integridad

Es de vital importancia. Se refiere al comportamiento ético y honesto. Es lo contrario a buscar el interés personal a costa de los demás. Por tanto, nos referimos a la integridad como valor de una organización cuando ésta propugna que todos sus miembros tengan comportamientos éticos tanto en decisiones como en actuaciones, respetándose las normas y buenas costumbres establecidas, y además, vela y controla su cumplimiento. La integridad moral debe impregnar tanto la intención como la elección. Es el resultado de un largo proceso en el cual las personas han demostrado a sus seres más allegados, a sus compañeras y compañeros de trabajo y a la sociedad en general, que sus actuaciones han sido coherentes con los valores morales imperantes. Las personas sean

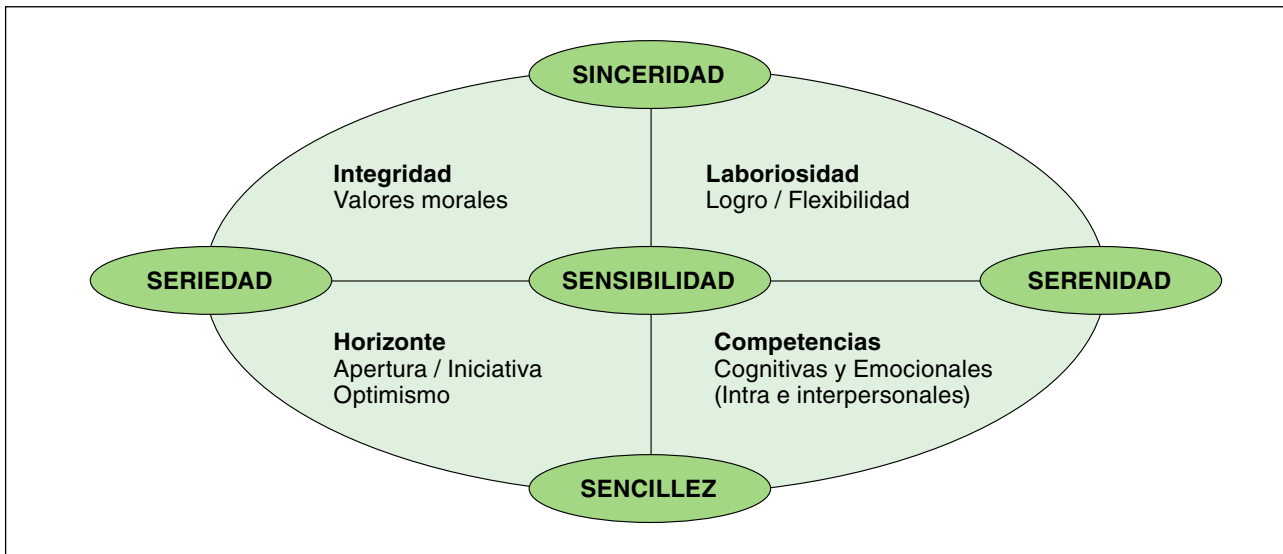


Figura 1. Componentes fundamentales del liderazgo transformador junto a los cinco atributos (5AS): sensibilidad, serenidad, sinceridad, sencillez y seriedad.

trabajadores, clientes y ciudadanos en general, rechazan estar cerca de organizaciones que no se hayan regido por principios éticos. La calidad moral de las personas de una organización es parte fundamental del activo humano y del capital intelectual de la misma.

Las empresas y la sociedad deben protegerse de los comportamientos inmorales, especialmente de sus directivos, mediante legislación y normas acordes a la realidad y asociadas a mecanismos de transparencia. La reputación de una organización, consecuencia de haber generado confianza obrando bien y mostrar evidencias de seguir haciéndolo, tiene por tanto un valor extraordinario y debe ser preservada a toda costa ante la posibilidad de que una actuación indebida de alguno de sus miembros pueda dañarla.

Pero la complejidad de condicionantes que determinan el comportamiento puede tergiversar lo que pudiera entenderse por comportamiento ético. El ser humano, con una mezcla de racionalidad subjetiva y ceguera inconsciente puede llegar a justificarlo todo. Para evitarlo, es imprescindible fundamentar las relaciones en el trabajo en el diálogo permanente y la transparencia. O sea, en un diálogo sin asimetrías entre sus partes que permita a todos ser escuchados. La aplicación de la ética empresarial requiere de un esquema de actuación triangular: a) la elaboración de códigos éticos y su aplicación ejemplarizante, b) la organización de comités de ética en el seno de las empresas en permanente escucha para velar por su cumplimiento y c) la realización de auditorías éticas. Todo ello apoyado de la concienciación de su importancia, clarificando los límites de lo que es excelente o aceptable y de lo que no lo es. El comportamiento de las personas en todos sus cometidos debe ser coherente con el respeto a los valores propugnados.

Todo buen profesional y en particular el personal directivo debieran asumir un liderazgo que sea estricto con el respeto de valores morales tales como: la honestidad, la generosidad, la sensibilidad y la transparencia. Esta última representa también la expresión sincera de los propios sentimientos. De esta forma, las personas no habrían de tener dificultades en admitir abiertamente sus errores y no pasar por alto la conducta poco ética, sino todo lo contrario, enfrentarse abiertamente a ella.

Laboriosidad

El trabajo es un derecho pero también un deber hacia sí mismos, hacia la organización por la relación contractual existente, y hacia la sociedad. Entenderlo como deber es comprender su universalidad para enfrentarnos a toda forma de parasitismo y de explotación. La educación ha de suscitar el convencimiento de que el ocio no solo se daña a sí mismo, sino que perjudica también al que trabaja y sobre todo a la comunidad. No se entiende aun suficientemente que nuestro trabajo ha de ser, además de una fuente de recursos para vivir y un medio esencial para integrarnos en la sociedad y desarrollarnos personal y profesionalmente, la manera natural de devolverle a ésta una parte de lo recibido. Es necesario recuperar en nuestra sociedad el valor de la laboriosidad y la cultura del esfuerzo, con la necesaria perseverancia para alcanzar metas personales y colectivas dignas. Un trabajo, como propugna la OIT, ya sea con preponderancia de lo manual o de lo intelectual, debe ser ante todo digno con nobles objetivos, adecuándose su contenido al perfil de quien lo realiza, estimulándole a crecer y hacer posible una vida saludable y equilibrada dentro y fuera del mismo. El valor de la profesionalidad que debe tener toda persona, integrado al de la laboriosidad, es lo que debe estimular a la autoformación y al crecimiento en un entorno de aprendizaje que debiera favorecerlo. Además, el trabajo ha de tener una retribución justa que permita cubrir las necesidades vitales y sociales, y ha de ser realizado en condiciones saludables, favoreciendo que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas.

Ante ello, el líder debe tener un comportamiento ejemplar en el trabajo como buen profesional facilitando el autoaprendizaje personal y colectivo. Además, debiera dar debida respuesta a los dos siguientes aspectos: el "logro" y la necesaria "flexibilidad" para alcanzarlo.

- **Logro:** es la capacidad de esforzarse por encontrar y satisfacer resultados de acuerdo a los compromisos adquiridos. El trabajo ha de cumplir objetivos realistas y asequibles, ha de estar orientado a resultados, respetando plazos establecidos, y ha de ser eficiente, asegurando con escrupulosidad, la calidad necesaria de procesos, productos y servicios, minimizando cos-

tes y optimizando resultados. Todo ello realizado en condiciones seguras y saludables. Las organizaciones deben saber priorizar y gestionar el tiempo disponible. El trabajo no puede limitarse al cumplimiento de rutinas. Se necesita coraje y constancia para enfrentarse continuamente con creatividad a las dificultades que surjan y a los nuevos retos. Será entonces, cuando la necesaria productividad basada en la generación continuada de valor hará posible ser competitivos, y no en base al desatino imperante de creer alcanzarse incrementando el esfuerzo de la mayoría de los que trabajan y la reducción de sus salarios. Por tanto, los líderes deberían desplegar gran energía con un impulso positivo por trabajar seriamente para alcanzar metas de acuerdo a los compromisos adquiridos. Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos, y a buscar el modo de que sus colaboradores también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen dificultad alguna en ponerse retos, siendo capaces de calcular riesgos para que los objetivos sean alcanzables y merezcan la pena.

- **Flexibilidad:** Es la capacidad de adaptarse para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten. Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía, y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen las circunstancias.

Horizonte

Para que el trabajo tenga significado ha de ser enriquecedor para el que lo realiza y útil para los demás, pudiendo aportar en el mismo todas sus capacidades, incluidas las creativas, y generar perspectivas de futuro. Por ello los líderes deben estar abiertos a sus colaboradores, propiciando iniciativas, y todo ello en un entorno positivo y optimista que facilite la evolución. Como dijo Napoleón: *“Un líder es un dispensador de esperanza”*. El horizonte se genera con los siguientes componentes:

- **Apertura:** La diversidad y contraste de percepciones es la puerta del camino de la excelencia a través de la mejora continua y la innovación. La creatividad y la innovación son en definitiva, ni más ni menos que el motor del cambio a mejor, de la transformación continua en la dirección y forma adecuada. Las personas necesitan tener en su trabajo las condiciones de apertura necesarias para a través de su aportación personal poder enriquecerlo, sintiéndolo así, y a la vez, enriqueciéndose personal/profesionalmente. Pero todos tenemos que asumir el sentido de lo que hacemos por su repercusión al producto o servicio final que la organización ofrece, teniendo un conocimiento global del proceso productivo y lo que este persigue. Es imprescindible tener horizontes también dentro del trabajo y los líderes deben ser capaces de implicar colectivamente para mostrarlo con claridad.
- **Iniciativa:** se requiere prontitud para actuar aprovechando las circunstancias. Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia, es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino, son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino

que las aprovechan, o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras. Tengamos en cuenta que la formación continuada y la innovación -que van asociadas- son los dos principales elementos determinantes de la competitividad y por tanto de la sostenibilidad empresarial. Por ello, el líder debe desarrollar con actitud proactiva e iniciativa el proceso innovador, poniendo en cuestión: ¿qué se hace? y ¿cómo se hace?, y sobre todo ¿por qué se hace?, buscando y dándole significado al actuar. Pero la innovación requiere de entusiasmo, coraje, fe en las ideas, y de un entorno positivo y de libertad que la estimule y la conduzca. El ser humano es por naturaleza innovador debido a su espíritu de curiosidad, de adaptación a realidades adversas y de aprendizaje. Lamentablemente, tal valor se adormece en las organizaciones por diversidad de factores, especialmente educacionales, ambientales y organizativos. La innovación requiere de unas condiciones de trabajo que la favorezcan. Ver el conjunto de NTP sobre innovación y condiciones de trabajo citadas en la Bibliografía.

- **Optimismo:** es ver el lado positivo de las cosas. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo, que como una amenaza. Este tipo de personas líderes contemplan el talento y los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la «botella medio llena» les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro. Con optimismo inteligente y sin olvidar el sentido del humor, ambos fácilmente transmisibles, no hay obstáculos que no se puedan superar.

Competencias

Las competencias de liderazgo son competencias transversales que todo el personal con mando debiera disponer, superando mínimos. Se trata de conocimientos, habilidades y actitudes para un correcto desempeño. Evidentemente, el liderazgo transformador requiere superar con creces los componentes clave expuestos anteriormente y demostrar también un buen nivel de desempeño en las competencias que a continuación se apuntan. Pero sobre todo para ejercer un liderazgo transformador en la organización es clave el “querer” ejercerlo, conscientes de su profunda riqueza. Para determinar el desarrollo del liderazgo transformador es necesario generar indicadores específicos en cada organización para evaluar a partir del inventario de competencias definido y el desempeño en cada una de ellas el nivel competencial asumido. Las competencias se pueden clasificar en cognitivas y en emocionales, estas últimas con un peso mayoritario respecto a las primeras. Las competencias cognitivas o técnicas constituyen la capacidad de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones. El líder debiera tener pensamiento analítico y la suficiente claridad conceptual para entender la realidad y enfrentarse a ella encontrando los medios para mejorarla. Las competencias cognitivas requieren del conocimiento preciso de lo que se ejecuta en su ámbito de actuación, o sea, de un dominio del contenido del mismo, aunque sin necesidad de ser capaces de ejecutar mejor las tareas que los propios responsables de las mismas. Se deberían tener los conocimientos y habilidades necesarias para un aceptable desempeño mediante el liderazgo transaccional y así dar la debida respuesta a las demandas funcionales de los procesos a su cargo. Tanto el liderazgo transaccional

como el transformador requieren además de un dominio de las competencias emocionales que a continuación se apuntan, y el liderazgo transformador mucho más.

4. COMPETENCIAS EMOCIONALES DEL LIDERAZGO

Las competencias emocionales que a continuación se apuntan han sido extraídas en parte de la aportación de Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS, y Annie MCKEE, los autores con mayor trascendencia en esta materia. (Ver Bibliografía). Hay que destacar que tales competencias han de ser adquiridas a través de su práctica y exigencia, no tanto a través de la formación. Tales competencias emocionales no son contrapuestas a la razón, sino que forman parte de ella. Cabría diferenciarlas en dos bloques, las surgidas desde el interior de cada persona y las interpersonales derivadas de las relaciones con los demás.

Competencias Intrapersonales: autoconfianza y autocontrol

- La *autoconfianza* es la seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades. Es tener una imagen positiva y de aceptación de uno mismo, considerando estar transitando en la dirección acertada. Es la confianza en los propios juicios, decisiones, ideas y capacidades, para a su vez fomentar la confianza entre los seguidores. El conocimiento preciso de sus propias capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas y controlar mejor sus debilidades. Con esta competencia los líderes se implican en asumir tareas complejas. Suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo. Son capaces de aprender las cosas que deben mejorar, y admiten de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda, y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades de liderazgo.

La confianza en uno mismo se refuerza cuando se posee una elevada conciencia emocional, al reconocer el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son capaces de identificar las propias emociones y reconocer su impacto. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así la acción más adecuada. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos, y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

- El *autocontrol* es la creencia en la capacidad de controlar su propio destino y que su comportamiento afecta en forma directa a su desempeño. Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Si bien las emociones ayudan a comprometernos con nuestro trabajo es necesario limitar el impacto negativo que pudieran generar. Los líderes efectivos se orientan hacia la mejora personal más que a justificarse, y cuidan de evitar reacciones emocionales o comportamientos incontrolados. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria

para afrontar las situaciones estresantes y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas. Maneja adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Toma conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento: los estados emocionales inciden en el comportamiento y estos en la emoción; ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia). Desde luego, tener autocontrol es tener un control de los factores de estrés, tan frecuentes en las organizaciones.

Competencias interpersonales: conciencia social y gestión relacional

- *Empatía*: capacidad de ponerse en el lugar de los demás sintiendo sus emociones, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar, aunque sea de un modo tácito, las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas. La empatía es congénita en la mayoría de personas y puede desarrollarse en la medida que nuestras acciones generosas la vayan fortaleciendo.
- *Conciencia organizativa*: Capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política del grupo. Los líderes que poseen una acusada conciencia social, son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas manifiestas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.
- *Espíritu de servicio*: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los colaboradores, los clientes y en definitiva de todos los grupos de interés. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con tales colectivos. Son personas capaces de cuidar y ayudar a los demás, y con las que puede contarse cuando se las necesita. La actitud de servicio no representa un esfuerzo, sino algo gratificante por el mero hecho de practicarlo, de lo que no se espera contraprestación alguna salvo la palabra, la sonrisa o la mirada grata del receptor. El espíritu de servicio es un valor educacional fundamentado en la generosidad que se desarrolla practicándolo y valorándolo como tal en el seno de las organizaciones.
- *Estímulo inspirador*: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras. Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión también convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador, y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas, convirtiendo el trabajo en algo sumamente estimulante. Pero una saludable influencia requiere utilizar un amplio abanico de tácticas de convencimiento y persuasión y de acompañamiento en el "darse cuenta". Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor, hasta saber rodearse de las personas y la red de

apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

- **Desarrollo de los colaboradores:** es el saber aprovechar y desarrollar las habilidades de los demás mediante feedback y la guía adecuada. Con esta competencia los líderes muestran un interés genuino por sus colaboradores y saben comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo y son excelentes mentores y “coaches” (entrenadores emocionales) naturales. Es necesario propiciar la formación continuada a través del trabajo y saber estimular el autoaprendizaje para que las personas se mantengan intelectual y emocionalmente vivas en el trabajo. La implicación de las personas con mando en la acción formativa acrecienta sustancialmente su liderazgo. Por ello no debiera éstas descuidar su permanente acción formativa fundamentada en su capacidad de escucha y detección de necesidades, y de diálogo.
- **Catálisis del cambio:** saber promover, reactivar y encauzar el cambio en una nueva dirección, actuando de manera proactiva. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo, y situarse a la vanguardia del proceso del cambio. También suelen ser buenos y convincentes «defensores del cambio» frente a la oposición, y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio. Los líderes transformadores deben tener capacidades de conducir procesos de cambio mediante estrategias y proyectos específicos idóneos a cada situación.
- **Gestión del conflicto y la incertidumbre:** capacidad de negociar y resolver los desacuerdos aportando información veraz de la realidad. Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados, y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido. A su vez, la dinámica de cambio en la que se encuentra inmersa la empresa en su contexto social requiere saber enfrentarse a las incertidumbres para evitar rumores y lograr encauzar colectivamente mediante el diálogo sus vías de salida.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el espíritu corporativo. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales. Trabajar en equipo requiere de habilidades apoyadas en estrategias y métodos que lo faciliten.

5. LIDERAZGO Y CONDICIONES DE TRABAJO EN LOS MODELOS DE EXCELENCIA EMPRESARIAL. SU EVALUACIÓN

Se considera necesario evaluar en las organizaciones el liderazgo de sus mandos en coherencia a la cultura organizacional que se trata de implantar. Como se ha expuesto, el liderazgo es una competencia personal y colectiva

con un conjunto de componentes, todos ellos medibles. Lo que ha de permitir desarrollar un programa formativo para acrecentarlo ante las carencias detectadas y en la dirección requerida. Se indican a continuación de manera muy resumida tres modelos de liderazgo de recomendada aplicación, en función de los intereses empresariales. Aunque diferentes en planteamiento y objetivos, son complementarios entre sí. Se trata del modelo europeo EFQM (European Foundation Quality Management) de excelencia empresarial, del modelo GPTW (Great Place to Work) sobre excelentes lugares de trabajo, y finalmente, el modelo del INSHT sobre las 5AS del Liderazgo. Cada uno de ellos ha sido desarrollado en una NTP, por lo que se recomienda su lectura.

Liderazgo según el modelo EFQM

Se trata de un modelo de reconocido prestigio en Europa para evaluar la cultura de excelencia de una organización. Hay que destacar que diferentes aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales y a la atención a las condiciones de trabajo se integran transversalmente a los diferentes componentes o criterios del modelo que son nueve, cinco de agentes facilitadores y cuatro de resultados. En la evaluación global el peso porcentual de los agentes facilitadores en su conjunto es equivalente al de los resultados. El liderazgo es el primero de los agentes facilitadores.

Para la evaluación del liderazgo se consideran los siguientes 5 subcriterios: la ejemplaridad en la aplicación de la *visión y valores éticos*, previamente definidos; el desarrollo de la *mejora continua* en todos los ámbitos, integrando a la misma la actualización de la evaluación de riesgos y el debido control de los mismos; la implicación con los grupos de interés externos en relación a sus intereses; el *interés por las personas y sus condiciones de trabajo*; y finalmente la *flexibilidad* necesaria para la gestión del cambio de manera eficaz. La valoración de cada subcriterio es según una escala de cinco niveles. Ver NTP 870 en Bibliografía. La evaluación del liderazgo, que debiera ser realizada por especialistas en el Modelo para tener el rigor necesario, permite esencialmente medir la cultura de liderazgo existente en base a las evidencias objetivas detectadas.

Liderazgo según el Modelo GPTW

Se trata de un modelo de origen norteamericano de reconocido prestigio internacional y también implantado en Europa para evaluar el nivel de excelencia de los lugares de trabajo en las organizaciones, fundamentado en la opinión de los propios trabajadores/as. Aspectos relativos a las condiciones de trabajo están contemplados transversalmente y de manera indirecta en los diferentes componentes a analizar. El modelo permite establecer un ranking de empresas excelentes en cada país y en Europa, lo que representa un interesante factor de marketing y cuyo valor primordial radica posiblemente en ser una vía relevante de atracción del talento. El Modelo solo puede ser aplicado oficialmente por la propia organización que lo impulsa. No obstante, cualquier organización podría utilizarlo internamente como instrumento de análisis e intervención.

El modelo GPTW desde la perspectiva de la persona trabajadora se estructura en tres pilares que son los que determinan la excelencia: la confianza generada por el *liderazgo* del personal con mando, el *orgullo por el trabajo* y sentido de pertenencia generado en trabajadores

y trabajadoras, y el tercero, el buen clima laboral en un ambiente de *compañerismo* y *amistad*. A grandes rasgos estos tres pilares definen un lugar excelente para trabajar. Por tanto, da una especial importancia a la confianza como principal fuerza generadora de la excelencia en el entorno de trabajo y surgida fundamentalmente de la relación con los jefes/líderes. La confianza otorgada a los líderes está basada a su vez en tres pilares: la Credibilidad, el Respeto y la Imparcialidad. Ver NTP 1008 en Bibliografía.

Liderazgo según el modelo de las 5AS del INSHT

Este modelo pretende evaluar el liderazgo de personas y organización en base a sus comportamientos, en especial en lo que se refiere a la atención a las personas y sus condiciones de trabajo. El modelo ha sido precisamente utilizado con acierto por varias empresas para acrecentar el liderazgo dentro de programas de seguridad y salud en el trabajo y como base de partida de los mismos, ya que es cierto que sin actuar debidamente sobre las funciones y cometidos de los mandos difícilmente el plan de preven-

ción podrá dar sus frutos. Tal modelo ha sido expuesto en la NTP 817 (ver Bibliografía). El Modelo considera las bases en las que habría de fundamentarse el liderazgo y que son los cuatro componentes competenciales expuestos anteriormente: *Integridad, Horizonte, Laboriosidad y Competencias*. Debiera asegurarse que tales componentes están asumidos aceptablemente por mandos y organización. Complementariamente a ello se analizan los denominados cinco atributos esenciales del liderazgo (5AS): *Sensibilidad, Serenidad, Sencillez, Sinceridad y Seriedad*, a través de un sencillo cuestionario a cumplimentar por un grupo representativo de personas conocedores de la situación y con independencia, entre los que habrían de incluirse miembros del servicio de prevención y delegadas y delegados de prevención. El análisis de tales atributos permite evaluar el nivel alcanzado en cada uno de ellos en base a su desempeño profesional y a sus comportamientos. Con ello se puede objetivar el diagnóstico y desarrollar las acciones pertinentes para mejorar la situación en vistas a corregir carencias de liderazgo. En la aplicación práctica de la siguiente NTP se dará muestra de ello.

BIBLIOGRAFÍA

Se ha referenciado en la NTP 1027