

Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo

*Transparence et conditions de travail (II): contribution au leadership
Transparency and working conditions (II): leadership contribution*

Redactor:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO

Este documento, que complementa a otro anterior con el mismo título, trata sobre algunos de los atributos esenciales del liderazgo en el trabajo, como resultado de la credibilidad y confianza que generan las decisiones y actuaciones basadas en la ética y la transparencia, aportándose ejemplos prácticos y un sencillo cuestionario de autoevaluación de tales atributos. Ello con la premisa de que son los trabajadores quienes realmente otorgan tal valioso reconocimiento.

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones
VÁLIDA		

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos no lejanos se concebía el liderazgo de directivos y mandos como algo consustancial con el éxito en los resultados empresariales, un éxito basado principalmente en el beneficio económico, aunque, eso sí, siempre dentro de la legalidad y sin generar escándalo alguno. El rápido enriquecimiento fue y sigue siendo en determinados círculos muestra fehaciente de éxito de directivos, algunos sin demasiados escrúpulos. Afortunadamente, hoy el liderazgo real de éxito ante la sociedad ha de conjugar resultados y credibilidad al mismo nivel, siendo la transparencia algo esencial que, además de hacerlo posible, es determinante en el desarrollo de personas y organizaciones. Evidentemente, nos estamos refiriendo a un liderazgo basado en el reconocimiento por el respeto y la confianza generada.

Pero el liderazgo no es tan solo cuestión de resultados y credibilidad, ha de ir asociado a un alto nivel de competencia para poder y saber dirigir personas, que se suponen también competentes y demandan serlo cada vez más; a la laboriosidad en el trabajo y al respeto a valores éticos, y además, a la muestra de utilidad y visión de futuro de la actividad laboral, algo que se necesita en cualquier organización para dar sentido al trabajo y ofrecer un horizonte común a sus miembros. Tampoco el liderazgo se limita exclusivamente al personal con mando, aunque para éste sea vital. Cualquier buen profesional puede alcanzar tal reconocimiento moral ante sus compañeros si colabora con ellos y actúa bajo principios éticos y de excelencia en el trabajo. Sería entonces, si así lo demuestran sus competencias, candidato a un cargo de mayor responsabilidad en el colectivo del que forma parte. Una efectiva gestión por competencias debería asumir que solo puedan ocupar cargos directivos personas con determinado perfil profesional y un aceptable nivel de liderazgo, con capacidad de desarrollarse.

En nuestra sociedad se ha ido produciendo un incremento sustancial de la presión y las exigencias en el trabajo, como así lo demuestran las últimas Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo, sin que ello se haya correlacionado en mejoras de productividad y competitividad. Los riesgos emergentes psicosociales, generadores del estrés, del agotamiento extremo, del acoso mo-

ral, de la apatía, o de la desmotivación por la inestabilidad y falta de expectativas laborales, latan cada vez con más fuerza, salvo que seamos capaces de innovar en la organización del trabajo con incrementos competenciales para enfrentarse a las situaciones de riesgo y por supuesto, con un nuevo liderazgo que permita minimizarlos y potenciar las inmensas capacidades de las personas para generar valor.

En este proceso contribuyen los cambios radicales sucedidos en la gestión empresarial por motivos diversos: la globalización, que ha puesto en evidencia los graves desequilibrios regionales y las injusticias que los amparan, lo que nos obliga a pensar en las repercusiones sociales y planetarias de nuestros actos cotidianos; los nuevos modelos de excelencia empresarial, en donde el liderazgo basado en valores es uno de sus aspectos esenciales a gestionar, y en especial la creciente exigencia de ciudadanos y consumidores por el respeto a valores éticos en todos los ámbitos y en particular en el mundo de los negocios. Tal vez los fracasos empresariales por actuaciones deshonestas han acelerado este proceso en tiempos de cambios e incertidumbre. En sociedades democráticas, exigencias cívicas y de competitividad van incorporando con mayor o menor éxito en las empresas los valores del diálogo, la participación y el respeto a las personas, indistintamente de su desempeño, y que solo un liderazgo transparente ha de hacer posible. Los líderes transparentes son los que fortalecen su credibilidad a través de la sinceridad, la honestidad, la humildad, el respeto a los compromisos y la asunción de un conjunto de comportamientos éticos. También es cierto que el liderazgo es el resultado de un prolongado esfuerzo y puede perderse solo por una grave actuación irresponsable. Pero solo con este tipo de liderazgo es posible construir y mantener centros de trabajo a la vez que productivos y eficientes, también humanos. El liderazgo es transparente o no es liderazgo.

El liderazgo es hoy una competencia profesional en alza que debería ser asumida y desarrollada en toda organización con voluntad de pervivencia. No porque uno sea un buen profesional en una materia está en condiciones de liderar con éxito todo proyecto sobre la misma y al equipo que lo ha de materializar. Dirigir a cualquier nivel en la actualidad y con los requisitos necesarios no es ta-

rea fácil, aunque resulte de vital importancia hacerlo para el desarrollo sostenible de las organizaciones. El liderazgo habría de ser exigido con un nivel mínimo de integración en las funciones de los mandos y desarrollado a través de formación específica y control. Esta Nota Técnica de Prevención pretende ofrecer de manera sencilla y clara, elementos de actuación que favorezcan este liderazgo transparente en el trabajo y que los mandos habrían de practicar en su quehacer cotidiano, aprovechando plenamente los avatares de cambios, incidencias o incluso crisis que acechan en cualquier esquina. Precisamente, las actuaciones entorno a las condiciones de trabajo - lo más próximo a las personas- son determinantes en la demostración fehaciente de lo que somos, sentimos y también de lo que perseguimos. Por ello, es una acertada estrategia cuidar todo lo relativo a este amplio campo del conocimiento, aprovechándolo también para mantener niveles aceptables de liderazgo de cualquier organización. Es proverbial que un buen capitán de navío demuestra realmente su competencia cuando está en medio de la tormenta; cuando el mar está en calma muchos pueden parecer buenos navegantes.

Con interés pedagógico se han clasificado los principales atributos del liderazgo transparente en cinco grupos (ver fig. 1), basados entorno a los siguientes valores que podríamos denominar las “**5 ESES**” del nuevo liderazgo, (nada tienen que ver con el conocido Programa de Orden y Limpieza): *la Sinceridad, la Serenidad, la Seriedad, la Sencillez y la Sensibilidad*. Tales atributos están a su vez profundamente imbricados. No obstante, la transparencia responsable no es algo simple, requiere conocer en cada momento su nivel óptimo y cómo aplicarla de la mejor manera posible para evitar conflictos y percepciones equívocas. Lo que a continuación se expone solo pretende facilitar la autorreflexión en el modo de actuar con los colaboradores, especialmente en lo relativo a sus condiciones de trabajo.

2. LIDERAZGO Y SINCERIDAD

La sinceridad posiblemente sea la expectativa más importante que las personas depositan en sus directivos para que éstos sean creíbles. Posiblemente de alguien

que nos ha engañado, nunca más volvamos a confiar. No existen verdades dichas a medias, solo hay verdades o mentiras y en todo momento habrá que optar por las primeras a costa de posibles riesgos e inconvenientes para uno mismo en el proceso de comunicación. También los silencios pueden ser engañosos al no dar estar dando una información o respuesta oportuna que se está esperando. La clave radica en qué decir y cómo decirlo para no mentir, aunque en determinadas circunstancias uno no pueda decir todo lo que sabe, porque no está autorizado para ello o no está en condiciones de hacerlo. Simplemente habrá que manifestarlo con claridad. La sinceridad tampoco exige una revelación total. Si un mando tiene conocimiento de algo y no puede ser completamente transparente, una respuesta sincera podría ser: “Lo se, pero ahora no puedo decirlo” o bien, “Me comprometo a ser sincero contigo pero necesito un tiempo de reflexión sobre este asunto antes de darte una respuesta”. Habría Incluso que ayudar en tal circunstancia a entender el por qué no se transmite una información en un determinado momento. La preservación de la confidencialidad requerida podrá ser entonces más fácilmente respetada e incluso apreciada.

La opinión manifiesta de un directivo o mando sobre cualquier aspecto que afecta a las condiciones de trabajo, cuando el afectado no ha participado en la decisión que de ello se derive es de entrada una situación anómala. Dos razones lo avalan, la primera porque resulta inaceptable el propio proceso sin la mínima participación, y segundo, que en principio una “opinión” es siempre discutible, y más cuando se parte de perspectivas de análisis diferentes. Por ello, es imprescindible garantizar el diálogo y cuidar de plantear ante cada decisión o razonamiento las evidencias objetivas que lo justifican. Ello habría de contribuir a fundamentar la sinceridad en las manifestaciones que comporten potenciales riesgos. No obstante, la opinión bien transmitida, en coherencia con los valores y códigos de conducta establecidos debería ser siempre bienvenida.

En la vida cotidiana suele haber una cierta tolerancia a lo que suelen denominarse “mentiras piadosas” con la falsa creencia de hacernos la vida más cómoda, optando por planteamientos formalistas. ¿Quién no lo ha hecho alguna vez? Pongamos algunos ejemplos. Un direc-

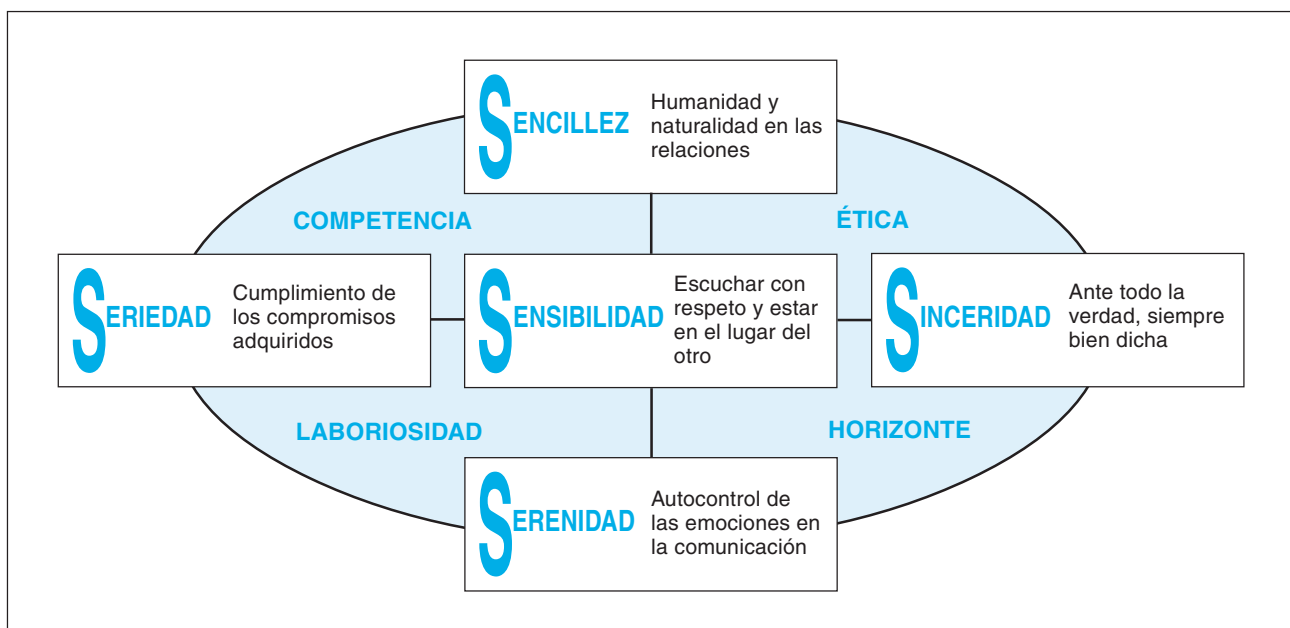


Figura 1. Los 5 atributos del liderazgo, fundamentados sobre la competencia, la ética, la laboriosidad y un horizonte común

tivo comunica a un trabajador y “viejo amigo” al encontrarse por la calle que tiene interés en verle con mayor tranquilidad y conversar, cuando el trabajador sabe perfectamente que no le va a llamar, porque ahora está “ocupado” en otras cosas. También el justificarse ante un trabajador de que no se le ha podido comunicar algo que se supone importante, o hacer algo con lo que se comprometió, con la falsa excusa de haber tenido reuniones u otros trabajos urgentes. No sería aceptable. Sí en cambio lo sería, reconocer el descuido y aprovechar para revisar los compromisos adquiridos para llevarlos a término en un plazo razonable. También en ocasiones abusamos tanto de falsas alabanzas como de falta de reconocimientos merecidos. Los elogios sinceros siempre serán agradecidos, y más cuando han representado esfuerzo en la actuación de nuestros colaboradores. Imaginemos que un operario acostumbrado a no usar un determinado equipo de protección personal o aplicar un determinado procedimiento, lo hace. Podría pensarse que tal vez no sea necesario decir nada, más, cuando era su obligación hacerlo. Pero no nos engañemos, si queremos que el trabajador siga progresando interiorizando nuevos hábitos y una actitud positiva, lo correcto sería que su mando reconociera con mesura sus logros.

En materia de riesgos laborales, sería un grave error ocultar cierta información para evitar falsas alarmas; por ejemplo, que se está utilizando un producto cancerígeno. Cuando el trabajador se entere por otra vía se sentirá engañado. En cambio, transmitir la información sobre la importancia del riesgo y las medidas preventivas frente al mismo, y de ser cierta, la búsqueda iniciada para encontrar un producto alternativo, facilitará comportamientos seguros y reforzará el valor de la sinceridad. En este campo, como en otros, disponer de procedimientos y cumplirlos para informar debidamente a las personas de todo lo que les afecta en su trabajo puede ayudar a actuar correctamente. En todo caso, no informar debidamente a los trabajadores de los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y las medidas preventivas correspondientes es una prueba evidente de falta de sinceridad. Todo lo contrario sucede cuando un mando revisa sistemáticamente con un cuestionario de chequeo en mano los lugares de trabajo para evitar riesgos y adopta consecuentes medidas preventivas para corregirlos. Sobran palabras para demostrar su compromiso.

Crear una cultura sincera requiere compromisos formales desde la Dirección, pero también un esfuerzo esmerado y continuado en el día a día. Tiene que demostrarse visiblemente en las acciones y decisiones. Aunque a veces, ser demasiado directo pueda llegar a ser contraproducente. Antes de hablar ante un colectivo hay que pensar en como ser sincero sin herir. Cualquier decisión puede afectar positivamente a unos e inconscientemente de forma negativa en otros. El diálogo es lo único que puede llegar a clarificar posiciones y encontrar caminos coincidentes. La verdad tiene que facilitarse con tacto, o sea, con afecto y sensibilidad, y más cuando ésta comporte situaciones delicadas. Así, ante una situación problemática que atraviesa la empresa, como una grave crisis, si es debidamente compartida con todos sus miembros, fundamentándola en el diálogo y transmitiendo la voluntad de intentar salir de la misma con la colaboración abierta de directivos y trabajadores y no solo a costa de estos últimos, se puede generar un cambio positivo y radical de comportamientos que lleven a una eficaz reconducción de alternativas. Muchas experiencias en este sentido lo avalan. Lamentablemente, ¡cuán pocas situaciones de crisis son conducidas adecuadamente, aflorando los malos

entendidos o las intenciones perversas, que en el fondo no pueden esconderse! Cuando se deja a las personas desinformadas en la oscuridad, lo normal es que el vacío lo ocupen las propias interpretaciones o los rumores y el “virus” del desánimo se extienda.

3. LIDERAZGO Y SERENIDAD

Aunque para ser creíble a través de la transparencia se requiere transmitir las verdaderas opiniones y decisiones en lo relativo a los asuntos significativos de la empresa, no sería admisible hacerlo de manera inadecuada o irresponsable. Es precisamente en los momentos difíciles que se espera de los líderes que se comporten de manera serena y firme, manteniendo la compostura y calmado la situación para minimizar problemas e intranquilidades. La compostura no debería ser un dilema ante la supuesta efectividad de la decisión o actuación. Es difícil hoy ser efectivo, incluso a corto plazo, sin controlar la carga emocional asociada a nuestros actos. Tal vez deberíamos decirlo mejor, sin el control de las “reacciones” ante las emociones negativas del momento. Está asumido que la competencia emocional es determinante en el éxito del desempeño del personal con mando. Según las investigaciones de Goleman y otros, la inteligencia emocional –que se basa en autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales- es un ingrediente esencial en los buenos líderes.

Las emociones no son en absoluto negativas, sino todo lo contrario. No puede transmitirse ilusión en un proyecto o en cualquier causa, desde posiciones negativas, por justificadas que algunas puedan ser. Poner empeño, incluso pasión en la utilidad y trascendencia de nuestro trabajo facilitará el compartir expectativas, contagiando comportamientos positivos. También todos tenemos derecho a sentirnos unos días tristes o preocupados y mostrarlo. El problema radica en que las emociones en exceso pueden llegar a abrumar. Una euforia excesiva o un enfado importante, alzar la voz, expresiones corporales adversas o indiferentes, golpear en la mesa, y en general cualquier pérdida de control, distancian totalmente al interlocutor o espectador. ¡Cuan dañina puede resultar por ejemplo una descalificación verbal realizada bajo tensión, cuyos daños pueden llegar a ser irreparables! La aparente sensación de fuerza se convierte en verdadera debilidad ante los colaboradores, que en el mejor de los casos acabarán por tener lástima de quien no controle sus comportamientos y emociones. Precisamente la mayor victoria puede estar en el control de nuestros impulsos.

Las exigencias de creciente productividad en una sociedad urbana marcada por el tiempo que lo hace todo apremiante sin dejar en realidad tiempo para la reflexión y la serenidad, convierten en estresantes muchas de las actividades laborales. Para complicar más la situación, solo falta ver también a directivos acelerados y estresados para que el trabajo llegue a ser un verdadero agobio. Ver correr y actuar precipitadamente a un directivo va en contra de todo liderazgo al estar demostrando con ello su incapacidad en delegar y gestionar acertadamente. Precisamente la serenidad de los directivos es indispensable para facilitar a sus colaboradores que puedan priorizar sus actuaciones y la tranquilidad necesaria para ejecutarlas correctamente. No olvidemos que en un ambiente tenso o cuando una preocupación nos invade la posibilidad de errores en el trabajo se multiplica.

Ante un comportamiento reiteradamente negativo en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y desde una posición de mando puede ser tentador para alguno dar

una reprimenda, pero preguntémosnos, ¿qué se va a lograr con ello?, ¿cambiará el comportamiento solo desde lo punitivo?, ¿reforzará la autoridad moral de quien reprime? Evidentemente, no; posiblemente poco exitoso y perdurable vaya a ser el logro. En cambio, destacar el comportamiento indebido para corregirlo desde la reflexión cuidada, el diálogo y la serenidad, habría de generar mejores resultados. Precisamente, no aprovecharse de la autoridad que confiere el cargo para rebajar al otro, aunque su comportamiento sea indebido, sin juzgar, pero sin dejar por ello de actuar con rigor y firmeza para corregirlo, refuerza la grandeza humana e indiscutiblemente el liderazgo.

Saber actuar correctamente en todo momento requiere de una buena higiene mental. Una reflexión atenta sobre nuestras virtudes y defectos a través de nuestros actos cotidianos ayudará en el autocontrol de aspectos negativos que están dentro de nosotros. El actuar con método y de manera no impulsiva ante las subidas emocionales habría de ayudar también en el proceso de comunicación.

Aunque las personas suelen huir de dar malas noticias, por diversidad de motivos más o menos evidentes, hacerlo bien no tendría por qué ser frustrante ni dañino para la moral y las relaciones humanas. Pongámonos en el lugar de quien las recibe y qué es lo que espera: que se las den con sinceridad por el responsable que corresponda, de manera directa, respetuosa y con consideración, sin endulzamientos, con calma, en el momento oportuno pero sin demora, y por supuesto, que se esté también dispuesto a escuchar. A veces para eludir el tener que dar una noticia no grata a quienes no actúan debidamente, incumplen una instrucción de trabajo o tienen un bajo rendimiento, se opta por demorarlo y centrarse más en quienes lo hacen de manera competente. Ello puede erosionar fácilmente la moral de los más eficientes y generar un mal ambiente de trabajo. Simplemente, por no haber sabido aislar y actuar a tiempo sobre los verdaderos responsables. Otras veces es el trabajador que evita comunicar a su mando directo una información no grata que está sufriendo en el trabajo por falta de confianza o por creer que tampoco va a ser resuelta. El dar buenas y malas noticias debe formar parte del trabajo cotidiano. Las supuestas malas noticias deberían convertirse en oportunidades de aprendizaje y mejora y por ello debería reconocerse su valor y agradecerse, actuando en consecuencia con diligencia para resolver la situación, dentro de lo posible. Cuando existe un problema se espera del líder que actúe con prontitud, ayudando a sus colaboradores a mejorar sus actuaciones y prestando atención en los puntos débiles que están en su origen.

4. LIDERAZGO Y SENCILLEZ

La sencillez y la naturalidad son cualidades esenciales que facilitan el acercamiento y la cooperación. Normalmente sabiduría y humildad/sencillez suelen ir asociadas. Tal vez cuanto más uno avanza en un campo del conocimiento con perspectiva global más consciencia tiene de sus limitaciones y puede entender mejor las causas de los desequilibrios e injusticias. La conciencia del principio de igualdad en el trato dignifica al ser humano. Mostrar tras la sencillez, la humanidad que tenemos dentro y permitir que quienes están cerca nos conozcan puede acortar la distancia en el proceso de comunicación, reforzando las relaciones de trabajo y creando credibilidad. En realidad no se puede confiar plenamente en una persona sin conocerla, sin saber lo

que siente y piensa, sin saber lo que realmente le es importante. La confianza surge ante los líderes cuando éstos son lo suficientemente transparentes para mostrarse a sí mismos en sus aspectos personales, expresando sus valores, sus creencias, sus orígenes y sus intereses. Con ello están reconociendo el acuerdo recíproco que se produce en toda relación. Para empezar, el ser accesibles, dirigirse a las personas por su nombre, saber rasgos esenciales de las mismas, tratarlas amablemente y no como subordinados, etc., constituyen una natural manera de relacionarse para poder liderar.

Pero ello no es fácil, pudiera parecer que en nuestra cultura hay que deslindar totalmente los aspectos personales, reservados a la intimidad, de los aspectos profesionales y de trabajo. Nuestra cultura occidental ha tendido a separar en exceso, razón y sentimientos, lo laboral por la dureza intrínseca que se supone comporta y lo extralaboral, más personal y placentero. En realidad todos los ámbitos se interrelacionan y el ser humano busca el equilibrio compensando carencias en un medio ayudándose del otro. Tanto satisfacciones como sinsabores van con nosotros a todas partes por más que queramos aislarlos.

En nuestra sociedad hay actualmente una búsqueda por la "autenticidad", viene a ser como un cierto reclamo de popularidad y que sugiere que uno habría de mostrarse tal como es, o sea, con libertad. Pero, como una moda en muchos ámbitos, empresarial, político, social,... las personas tratan de mostrarse más bien tal como los demás prefieren verlas. Es agradable ver a un rico empresario desayunar con los empleados, visitar lugares de trabajo interesándose por daños personales acontecidos, o viajar en transporte público aunque su lujoso deportivo esté en casa. Pero, no habría que confundir la sencillez y la naturalidad con la autenticidad simulada o ficticia, limitada solo a unos ámbitos visibles que son fáciles de descubrir. La verdadera autenticidad se basa en la coherencia entre lo que somos y como nos mostramos, en demostrar sinceridad de ser y aportar información personal mesurada que añada valor a las relaciones en el trabajo y al propio trabajo. La autenticidad no requiere tener que compartir información íntima, pero sí exige cierta madurez y autoconciencia para establecer los límites de la información personal a desvelar en función de cómo las diferentes personas hayan de percibirla. Pero en realidad, cuando las relaciones de trabajo son estrechas es el propio trabajo con las actividades y esfuerzos que compartimos lo que permiten identificarnos con celeridad y mostrarnos tal como somos.

A veces, de manera inconsciente, a medida que algunos ascienden en la escala social o jerárquica de la empresa, cuando sus responsabilidades sociales ante los trabajadores aumentan, contrariamente se distancian de ellos, incluso desentendiéndose de sus preocupaciones y sus condiciones de trabajo. Tal error de conducta viene motivado por factores diversos, como la dimensión de los nuevos retos a los que se enfrentan y que absorben su mente, el papel a veces nefasto de colaboradores inmediatos que entre adulaciones y diagnósticos subjetivos o parciales desvirtúan la realidad, aislando a muchos directivos, y por supuesto, el autoengaño o ceguera por entender, con visión global, la realidad compleja del funcionamiento de la empresa. Para evitarlo, se requiere buena dosis de autoconciencia, asumiendo la nueva función con la naturalidad y sencillez necesarias para mantenerse en contacto permanente con la realidad y quienes la conforman, lo que no debería confiarse exclusivamente a intermediarios.

5. LIDERAZGO Y SERIEDAD

Mantener los compromisos adquiridos y cumplir las promesas es evidentemente algo de importancia indiscutible para quien pretenda tener la confianza de quienes le rodean; ello por supuesto tanto a nivel personal como profesional. Pero ante la compleja realidad cambiante pueden surgir situaciones en las que no se sepa si es mejor romper el compromiso adquirido, posponerlo o incluso mantenerlo. Por ejemplo, imaginemos que en la planificación preventiva de un centro de trabajo se acordó realizar una determinada inversión para mejorar las condiciones ambientales de un lugar de trabajo, pero ha surgido un imprevisto que la condiciona. Reconsiderar la decisión de inversión puede llegar a justificarse e incluso aceptarse por quienes se ven perjudicados, pero si este modo de proceder no es aislado y se reitera, la credibilidad de los responsables quedará finalmente en entredicho. Evidentemente, no todos los compromisos tienen el mismo valor, hay promesas de un valor absoluto que deberían ser inquebrantables. Una actuación engañosa a expensas de los trabajadores podría ser grave. Por ejemplo, acordar un Plan de Prevención para integrar la prevención y luego demostrarse que no había existido un verdadero interés en llevarlo a término y que tras un esfuerzo de diálogo y consenso, se demuestra que todo se ha limitado a un formalismo burocrático. Quienes incumplen compromisos, aunque aparentemente sean de menor importancia, están emitiendo mensajes claros de informalidad y falta de seriedad. Un hábito de incumplimiento, como por ejemplo llegar tarde a ciertas reuniones de trabajo o demorarse sistemáticamente en la entrega de ciertos informes, transmite desinterés por lo que en las reuniones se trata o por los destinatarios y utilidad de dichos documentos. La justificación continuada no suele ser garantía de seriedad y credibilidad.

A veces los compromisos se dan por sobreentendidos a partir de los valores y principios que se asumen o proclaman, siendo implícitos. Por ejemplo, la confidencialidad de una información, como la salud de un trabajador expuesto a un riesgo, que sería grave quebrantarla; O imaginemos, que la Política de empresa contempla el compromiso por la mejora continua de productos, procesos y condiciones de trabajo y por otro lado, las sugerencias de los trabajadores no se atienden debidamente y no se ha establecido tampoco un procedimiento para favorecerlas y gestionarlas. Es obvio que en este caso, los actos no respaldan los valores declarados. Cuando los trabajadores detectan una contradicción entre las palabras de un líder y sus actos, la confianza y la moral se derrumban. ¿Qué se supone sucederá a la productividad y a la eficiencia en el trabajo?

Por todo lo expuesto, es esencial que los compromisos adquiridos o supuestamente percibidos puedan realmente llevarse a término. Da igual que los compromisos puedan parecer menos importantes ante otros de mayor peso. Lo importante es que alguien ha entendido que hemos dicho que vamos a hacer algo y que si no lo hacemos defraudaremos a esas personas. Puede ser crucial decir un NO razonado a tiempo ante una demanda en la que no hay garantías de poder cumplir. Aprender a decir NO en determinadas circunstancias es del todo necesario. También hay que establecer una comunicación clara para reducir falsas expectativas. Las declaraciones de buenas intenciones pueden resultar engañosas al interpretarlas el interlocutor como promesas. Desde luego, tampoco habría que asumir compromisos poco realistas que impliquen a otras personas en su materialización. Por ello, habría que empezar por escucharse a uno mismo antes de hablar y plantearse si puede haber compromisos implícitos en nuestras pa-

labras y si las actuaciones que hacemos y pretendemos hacer las respaldan.

Pero la seriedad no es solo algo individual y transmisible con el ejemplo. El directivo debe favorecer que este atributo se desarrolle también en sus colaboradores inmediatos y en toda la organización. La cultura del plazo es consustancial con la cultura del trabajo bien hecho. Tengamos en cuenta que el plazo de ejecución de nuestras tareas y nuestros compromisos es un principio básico de calidad, junto al cumplimiento de las especificaciones requeridas y el ajuste a los costes previstos. La dinámica grupal puede ayudar a formalizar la seriedad. La transparencia de la información en las reuniones de planificación y seguimiento de los compromisos asumidos mediante el empleo de indicadores también acordados, habría de estimular al cumplimiento individual y colectivo. La propia presión del grupo es tan fuerte o más que la propia exigencia del coordinador. En el campo de la prevención de riesgos laborales, tal dinámica grupal para lograr la implantación de un conjunto de actividades preventivas resulta esencial, al no entender todos de la misma manera la importancia de esta materia como valor estratégico de la empresa y al mismo tiempo benefactora de los intereses personales. Cuando alguien observa que otros buenos profesionales, líderes en su campo, actúan en coherencia a lo acordado y obtienen resultados, estará más predispuesto a mejorar su comportamiento e interiorizar el valor que genera la atención a las condiciones de trabajo. Solo habrá que esperar que acabe descubriéndolo por si mismo con el apoyo necesario.

Finalmente, no hay que confundir la seriedad aquí referida con ser excesivamente serio y formal en las relaciones. Es imprescindible que el sentido del humor surgido de manera natural no nos abandone ni en la vida personal ni en la vida profesional, aunque haya que ser cuidadoso, ya que no todos lo pueden interpretar de la misma forma. Tampoco hay que pretender ser gracioso. Todo será más grato y llevadero en un ambiente afable. Ayudar a que las personas se enriquezcan intelectual y humanamente de su trabajo, que disfruten al hacerlo, cuidando que la cordialidad impregne a los grupos de trabajo debería ser también uno de las aspiraciones del líder transparente. Compatibilizar seriedad y entusiasmo en un buen clima laboral puede ser una buena manera de neutralizar el estrés y ayudar a conseguir elevados niveles de eficiencia.

6. LIDERAZGO Y SENSIBILIDAD

Este atributo es posiblemente el que permite integrar a los anteriores para optimizarlos. Es el que da la verdadera dimensión y trascendencia a nuestras decisiones y actos al servicio de los demás. Un buen líder debería asumir que su función es también la de facilitar apoyo a sus colaboradores para que puedan realizar el trabajo de la mejor manera posible, estimulando los procesos de desarrollo profesional y la creatividad, con una actitud de servicio.

Bajo este atributo habría que considerar todo aquello que permite a las personas ser sensibles ante quienes puedan encontrarse en una situación adversa, sea real o potencial y obrar en la medida de sus posibilidades para evitarla o mitigarla. Precisamente es el término "empatía" el que integra conceptualmente tal capacidad de sentir ternura y pena por el daño ajeno, siendo un valor esencial y distintivo de la especie humana; aunque no todos lo sientan con la misma dimensión. Ello está en función primordialmente del afecto recibido en las primeras eta-

pas de la vida, pero también de la educación y de la evolución emocional en los ámbitos laboral y social, que es lo que va socializando las pautas de conducta para vivir respetando principios morales y valores sociales.

Lamentablemente, en nuestra sociedad existen personas que este sentimiento es muy bajo o incluso inexistente. Son personas, diríamos enfermas, que pueden resultar dañinas a su entorno al carecer de mecanismos que limiten sus impulsos egoístas, lo que les puede llevar a acosar moralmente o explotar a los otros en la medida de sus posibilidades. Su inteligencia y sutileza al servicio de sus intereses puede esconder tal falta de sensibilidad. Esperemos poder generalizar la aplicación de los debidos mecanismos de selección en las organizaciones para evitar a toda costa que personas de tales características lleguen a dirigir grupos humanos y actuar de manera incontrolada.

Pero veamos como los líderes habrían de desarrollar aspectos clave de tal atributo. Posiblemente lo primero sea mantener una disposición abierta a escuchar, ya sea para entender mejor las inquietudes de quienes nos rodean y sobre quienes tenemos responsabilidades morales, como para conocernos mejor a nosotros mismos. Muchas veces los directivos actúan sin preguntar, y no lo hacen, no tanto por un orgullo desmedido o porque no se sientan cómodos al pedir información, sino porque simplemente no le ven sentido. No están convencidos de que deseen saber las respuestas. También hay algo equívoco y contradictorio en quienes manifiestan que solicitan información continuamente y no la reciben; posiblemente su modo de preguntar no ha sido realista y no han generado la confianza suficiente a sus interlocutores. Habría que aplicar maneras adecuadas de recabar información: Manifestar en primer término el interés por las personas y sus condiciones de trabajo, anunciar el objetivo de preguntar con fines nobles de mejora, dar tiempo para pensar, mostrar interés por lo que funciona bien y por lo mejorable, etc. Tampoco se trata de generar continuamente listas exhaustivas de quejas. Pero la verdad es que, quienes no se muestren abiertos a escuchar están sujetos a vivir autoengañados en sus puntos ciegos.

Por otro lado, hay que hacer frente a las propias equivocaciones, ofensas, o daños no intencionados. Admitirlo con el razonamiento que lo ha originado y cuanto antes, es siempre mejor que tener que hacerlo más tarde y por obligación. Un tardío "lo siento" puede ser totalmente insuficiente. En cambio, mostrar una sincera empatía hacia el otro, disculpándose con dignidad y con pesar sería lo aceptable. Si no se pone el corazón, posiblemente no se perciba sinceridad. Desde luego, hay que aceptar que el disgusto generado es válido. Hablar claramente, expresar lo aprendido de la desagradable experiencia y pasar página, son muchas veces necesarios pasos a seguir.

Hay que poner también especial atención en lo que se dice. Resulta fácil y gratuito criticar al otro, cuando "*es de sabios callar*", como dice un viejo refrán. Hay que evitar a toda costa los comentarios destructivos, que son aquellos que no aportan ningún valor, ni ayudan a nadie a hacer mejor su trabajo. Debe pensarse antes de hablar de que los comentarios sobre terceros tienen algún tipo de valor o al menos son neutrales. Dado que los comentarios destructivos suelen ser graciosos, pueden encontrar fácilmente aliados con quienes compartirlos. Además, como se hacen muchas veces sin pensar, evitarlos exige disciplina y autocontrol. Desde luego, hacer comentarios sarcásticos, cínicos o malévolos es en el fondo destructivo para quien los hace. ¿Cómo vas a fiarte de alguien que te habla mal de otro? Posiblemente pienses que tal vez haga lo mismo luego contigo. Las perso-

nas que actúan de esta forma, aunque sea circunstancialmente, no generan confianza ni pueden asumir un liderazgo natural. Precisamente todos recordamos favorablemente a aquellos buenos profesionales que nunca les hemos visto murmurar o criticar. No obstante, es difícil escaparse de los chismes y la rumorología y combatirla, muchas veces generada intencionadamente por algunos. Solo la actuación decidida de los directivos podrá al menos controlarla. El sentido de oportunidad y anticipación es determinante para ello.

Existe también una tendencia natural a culpar siempre a alguien de los problemas. Por ejemplo, investigar accidentes de trabajo o incidentes con método, sería la única manera de poder paliar el efecto adverso de la búsqueda de culpabilidades, que sería totalmente contraproducente para generar compromiso y valor didáctico de la actividad. Los mandos habrían de mostrar interés por los trabajadores accidentados, visitándolos de inmediato y en su casa si es necesario. Son momentos especiales que hay que estar cerca del trabajador. Además, habrían de profundizar en la investigación para detectar causas primarias y organizativas, evitando limitarse a la detección de actos inseguros.

La búsqueda de culpas es una pobre característica del ser humano, que adquiere una especial dimensión en nuestra cultura occidental. Parece que culpando a otros de lo que en última instancia es nuestra responsabilidad nos liberamos y nos hace sentirnos mejor. Muchas veces ello llega a impregnar también la cultura de una organización, alimentada por el éxito a toda costa y recompensando los resultados sin promover una ética del trabajo. Primar la producción a costa de factores adversos a las condiciones de trabajo es algo demasiado frecuente que descalifica profesional y humanamente a quienes lo promueven, o incluso inconscientemente lo gestionan.

El aprecio y el respeto por las personas son valores esenciales de todo líder, pero vivir los valores, compartir la visión de empresa, facilitar el desarrollo personal ayudando a cada uno a encontrar su camino de éxito, reconocer positivamente a los trabajadores y gestionar eficazmente la actividad laboral bajo principios éticos y esquemas participativos, son tareas que demuestran el nivel de sensibilidad que hoy se demanda para crear empresas competitivas y humanas, empresas sostenibles que hagan posible otros modelos de crecimiento que nos liberen del agotamiento extremo de recursos y personas. Los líderes que muestran empatía no tienen porque hacer suyos los problemas de los trabajadores, pero sí sus sentimientos. Los éxitos compartidos saben siempre mejor y los sufrimientos se aminoran e incluso pueden llegar a ser provechosos.

7. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN SIMPLIFICADA DE LOS ATRIBUTOS ESENCIALES DEL LIDERAZGO

El cuestionario que se presenta (ver fig. 2) pretende facilitar la autorreflexión sobre aspectos esenciales del liderazgo -basado en la transparencia- de personas que coordinan o dirigen grupos de trabajo y proyectos. Su valor es solo orientativo. Para su objetividad se requeriría efectuar una evaluación de 360 grados con la participación de colaboradores directos, compañeros de trabajo e incluso jefes superiores. Tampoco se trata de lanzar un estudio abierto de cómo los otros nos ven. Simplemente habría que seleccionar a un reducido, pero seleccionado grupo de personas competentes de nuestro entorno para obtener una información lo más fiable posible, y con el

SINCERIDAD		1 a 5
• Procura decir la verdad, sin ocultar información útil para los trabajadores, a pesar de sus consecuencias, evitando “mentiras piadosas” o distorsiones		<input type="checkbox"/>
• Cuida de informar puntualmente de todo aquello que puede afectar nocivamente a los trabajadores para adoptar las medidas preventivas pertinentes		<input type="checkbox"/>
• Dice la las cosas con tacto para no herir		<input type="checkbox"/>
• Demuestra un comportamiento ético y sincero en sus relaciones		<input type="checkbox"/>
• Fomenta la sinceridad en su entorno a través de sus palabras y sus comportamientos		<input type="checkbox"/>
	Valor promedio	<input type="checkbox"/>
SERENIDAD		
• Controla sus estados de ánimo para evitar transmitir intranquilidades o tensiones		<input type="checkbox"/>
• Evita cualquier daño o agresividad a través de sus palabras o sus actos		<input type="checkbox"/>
• Controla su estrés y el de sus colaboradores ordenando el trabajo, evitando solapamientos de tareas y mostrándose paciente y relajado		<input type="checkbox"/>
• Actúa con prudencia ante actuaciones de sus colaboradores que considera indebidas		<input type="checkbox"/>
• Transmite las buenas y malas noticias de manera positiva		<input type="checkbox"/>
	Valor promedio	<input type="checkbox"/>
SENCILLEZ		
• Muestra naturalidad en sus relaciones, siendo accesible y dispuesto a escuchar		<input type="checkbox"/>
• Encuentra tiempo para interesarse por las condiciones de trabajo de sus colaboradores y hablarlo, compartiendo inquietudes		<input type="checkbox"/>
• Promueve el diálogo y la cooperación en su ámbito de influencia y da buena muestra de ello.		<input type="checkbox"/>
• Se involucra y comparte momentos de alegría con sus colaboradores, tanto por motivos de trabajo como personales		<input type="checkbox"/>
• Cuida de dar un trato de igualdad a todo el mundo		<input type="checkbox"/>
	Valor promedio	<input type="checkbox"/>
SERIEDAD		
• Es cuidadoso en el cumplimiento de sus compromisos en los plazos acordados, sean de palabra o por escrito		<input type="checkbox"/>
• Es estricto en el respeto a los valores establecidos, dando ejemplo y exigiendo su cumplimiento.		<input type="checkbox"/>
• Comparte información transparente e indicadores de objetivos y desempeño con sus colaboradores, estimulando su cumplimiento		<input type="checkbox"/>
• Cuida de facilitar un ambiente cordial de trabajo sin menoscabo de la laboriosidad		<input type="checkbox"/>
• Contrae compromisos realistas y sabe decir NO cuando es necesario		<input type="checkbox"/>
	Valor promedio	<input type="checkbox"/>
SENSIBILIDAD		
• Está cerca de las personas en los momentos difíciles, mostrándose dispuesto a ayudar		<input type="checkbox"/>
• Evita buscar culpables ante los errores, mejorando los aspectos organizativos que los han facilitado		<input type="checkbox"/>
• Muestra aprecio e interés por las personas y sus inquietudes, dentro y fuera del trabajo		<input type="checkbox"/>
• Evita totalmente realizar comentarios destructivos o jocosos sobre otras personas		<input type="checkbox"/>
• Favorece el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, reconociendo sus logros		<input type="checkbox"/>
	Valor promedio	<input type="checkbox"/>
	Valor promedio global	<input type="checkbox"/>
ESCALA DE VALORACIÓN		
1. Se aprecian fallos notorios, por lo que se requiere mejorar sustancialmente.	3. Aceptable, muestra ciertas competencias al respecto.	
2. Ante alguna carencia producida de limitada importancia se requiere mejorar.	4. Notable, muestra una notoria competencia.	
	5. Excelente, va más allá de lo normalmente esperable.	

Figura 2. Cuestionario de autoevaluación simplificada de los atributos esenciales del liderazgo transparente

único objetivo de mejorar el liderazgo de las personas y de la organización a todos los niveles. O sea, en una primera instancia habría que responder según uno mismo cree que lo hace y en segunda instancia la opinión de lo que piensan los demás a fin de comparar. Los datos personales habrían de ser tratados con confidencialidad. Los procesos de feedback de 360 grados, aunque históricamente han sido muy útiles, solo constituyen una herramienta más para evaluar la efectividad general de la gestión, siendo más valiosos cuando son utilizados en combinación con otras medidas.

Cada uno de los aspectos analizados, redactados en positivo, se propone clasificarlos en cinco niveles, de acuerdo a la escala que se indica en la figura 2.

El objetivo primordial del cuestionario es cualitativo para detectar aspectos mejorables. No obstante, por adición de los puntajes de cada uno de los aspectos analizados en cada uno de los 5 atributos, pueden obtenerse porcentajes parciales y globales promedio de cumplimiento, como mecanismo de estímulo en su previsible evolución.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) JOHN P. KOTTER
Qué hacen los líderes
Barcelona, Deusto, 2003
- (2) FRANCES HESSELBEIN i otros
El líder del futuro
Barcelona, Deusto, 2003
- (3) DANIEL GOLEMAN, RICHARDS BOYATZIS Y ANNI McKEE
El líder resonante crea más
Barcelona, Plaza y Janés, 2002
- (4) ALEJO JOSÉ G. SISON
Liderazgo y Capital Moral
Madrid, McGraw-Hill /Interamericana de España, 2004
- (5) ALFONSO SILICEO, DAVID CASARES Y JOSÉ LUIS GONZÁLEZ
Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional
México, McGraw-Hill, 1999
- (6) JUAN A. PÉREZ LÓPEZ
Liderazgo y Ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI
Bilbao, Deusto, 1998
- (7) BARBARA PAGANO Y ELIZABETH PAGANO
Transparencia
Madrid, McGraw- Hill, 2004