

# Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (III): estrategias y caso práctico

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

INSTITUTO CANARIO DE SEGURIDAD LABORAL

*Este documento se dedica a una serie de reflexiones sobre estrategias facilitadoras del liderazgo transformador de la prevención de riesgos laborales, junto a un caso práctico 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. Complementa a los dos anteriores documentos en los que se expusieron las bases conceptuales y de actuación para que el liderazgo pueda convertirse en eje de transformación y de sostenibilidad de las organizaciones.*

*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. ALGUNOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Desarrollar el liderazgo transformador no debe ser el fin sino el medio indispensable para conducir con éxito los necesarios procesos de cambio para la sostenibilidad empresarial. Pero todo proceso de cambio requiere estrategias colectivas que permitan crear un futuro visible, compartido y viable. Veamos a continuación de manera sintetizada algunos aspectos esenciales a tener en cuenta, en base sobre todo a nuestra experiencia, generada en nuestra proximidad a empresas que actúan con principios de excelencia. Trataremos algunos componentes esenciales para poder definir una estrategia a medida de cada organización y adentrarnos en las fases claves para su desarrollo exitoso.

Las organizaciones operan en entornos inciertos pero dinámicos en los que las estrategias pueden convertirse pronto en ineficaces, ya sea por complacencia tras ciertos logros o por dificultades o imprevistos en su desarrollo. De ahí la importancia de consolidar los avances, sin perder de vista un horizonte en el que pervivir salvaguardando la dignidad, aunque no todo pueda concretarse desde el inicio. Cada vez más hemos de enfrentarnos a complejidades del entorno y a exigencias en conflicto de componentes múltiples que son difíciles de controlar en su totalidad. La planificación estratégica y en especial la operativa, aunque necesarias, deben desarrollarse paso a paso, aunque de manera suficientemente abierta y flexible para enriquecerse de las propias aportaciones surgidas de la rica participación en el proceso de cambio. Conscientes de que deben centrarse los esfuerzos en as-

pectos esenciales marcados por una clara "visión", fundamentada en valores y surgida de una saludable mezcla de racionalidad e intuición. Estamos hablando de procesos de cambio con la dificultad que representa la necesaria implicación de los miembros de la organización y la complejidad de intereses y de relaciones, que solo nobles objetivos de trascendencia podrán superarlos contando con el adecuado liderazgo transformador. Si realmente existe una política organizacional que establezca una clara orientación a las personas, los logros, sea del tipo que fueren, serán alcanzables. Pero las personas no deben ser tratadas como instrumentos, han de ser un fin por sí mismas. De ahí que las metas estratégicas hayan de conjugar intereses empresariales de crecimiento o incluso de supervivencia, como puedan ser la generación de nuevos productos, la diversificación de mercados, y la plena integración de la seguridad y salud en funciones y actuaciones, con intereses más cercanos a las personas, como la atención a su crecimiento personal y a sus condiciones de trabajo. Todo ello enmarcado con una meta también estratégica integradora que es la de estar contribuyendo al bien común.

Alcanzar la excelencia requiere de una cultura de empresa que la mantenga, o sea, que vaya más allá de lo establecido, que cuide los detalles y persiga en los procesos logros tales como: reducciones persistentes de costes unitarios, cero accidentes y cero defectos, alta calidad de productos y servicios, un extraordinaria atención al cliente, y todo ello, con un alto respeto a las personas de la organización y sus condiciones de trabajo. Las organizaciones excelentes otorgan gran importancia a la estrategia y dan un especial énfasis al liderazgo y a su propia cultura para preservar y desarrollar sus valores internos. Las organizaciones con cultura de excelencia re-

fuerzan su preocupación por los trabajadores de manera constante utilizando diversidad de símbolos y lenguajes que los líderes de manera proactiva canalizan. Acciones significativas que desarrollan organizaciones con liderazgo transformador son:

- Tratan a las personas siempre con dignidad y respeto.
- Velan por la seguridad y salud en el trabajo y promueven comportamientos saludables dentro y fuera del trabajo, cuidando que se concilie la vida laboral y familiar.
- Apuestan por la formación continua para el desarrollo de competencias.
- Otorgan a los trabajadores suficiente autonomía para ser excelentes en su trabajo con la iniciativa necesaria.
- Cultivan una relación con y entre los miembros de la organización en base al respeto mutuo y a la sana y enriquecedora interdependencia, sin que la jerarquía sea un obstáculo.
- Confían en las personas y en su capacidad de aporte desarrollando relaciones humanizadas, persiguiendo el mejor desempeño y valorándolo.
- Delegan mayores responsabilidades a los trabajadores más competentes.
- Implementan programas de apoyo y desarrollo de las personas, acordes a sus necesidades.
- Comparten y celebran los logros alcanzados.
- Responsabilizan al personal con mando a todos los niveles del crecimiento y desarrollo de las personas a su cargo.
- Utilizan un amplio abanico de estímulos ante los estándares de desempeño valorando lo cualitativo y lo cuantitativo.
- Alientan a las personas a utilizar su iniciativa y creatividad en su actividad, reconociéndolas y valorándolas.
- Establecen estándares de desempeño razonables, claros y transparentes para todo el mundo, etc.

Evidentemente, no se trata de cumplirlo todo de manera inmediata, pero sí que es necesario que ello se plantee abiertamente como horizonte y la organización lo desarrolle, integrándolo paulatinamente los líderes en su que-hacer contando con los recursos necesarios disponibles. Lo que sí es cierto es que las actividades de liderazgo transformador apuntadas son necesarias para una evolución exitosa. Solo los avances en esta dirección permitirán asentar una cultura que identifique plenamente a las personas con la organización. La implementación de tales criterios y prácticas precisa en las personas líderes capacidades clave para 1) desafiar el estado de las cosas con realismo y necesidad de mejora continua y/o cambio, 2) inspirar una visión compartida para el futuro, 3) proporcionar un liderazgo colectivo eficaz durante todo el proceso, y 4) hacer que la mejora continua y los cambios sean una parte natural, permanente e institucionalizada de la organización. En esencia, para ello se requiere de las necesarias competencias, tal como se apuntó anteriormente, en las que tenga un peso especial la creatividad, la comunicación eficaz, la visión, la pasión, y la capacidad para conferir facultades de toma de decisiones a las personas colaboradoras de forma que se sientan respetadas y valoradas.

Una organización que comprende las posibilidades de los trabajadores obtiene beneficios múltiples generando una espiral virtuosa que conduce inexorablemente a un éxito sostenido siempre que la innovación tecnológica esté alineada con las necesidades de la actividad y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación estén también plenamente integradas. Las organizaciones orientadas intensamente a las personas con todo el vitalismo que ello representa, cuentan también

con sistemas de gestión y administración descentralizados con gran énfasis en la participación en la toma de decisiones.

El primer paso previo a la definición de una estrategia es saber ¿para qué?, ¿qué la motiva?, ¿qué sueño o ilusión llevar a término? Ello lleva inmediatamente al análisis de la cultura organizacional en general y del liderazgo en particular, así como del entorno en el que la organización ha de desenvolverse. Disponemos de instrumentos de análisis diversos para determinar la cultura organizacional. En esta NTP hemos destacado algunos que consideramos significativos a nuestro modo de ver y en sintonía con los planteamientos de este documento, como el Modelo EFQM y el Modelo del INSHT de las 5AS del liderazgo, fundamentado en los comportamientos de las personas con mando en materia de atención a las personas y a sus condiciones de trabajo. Cabe destacar la complementariedad de ambos modelos de evaluación. Pero tal análisis debería sustentarse sobre un DAFO; el clásico modelo de análisis de las fortalezas /debilidades desde el punto de vista interno, y de las amenazas / oportunidades desde el punto de vista externo de una organización. También el DAFO debería aplicarse para efectuar un análisis de aspectos estratégicos del entorno en el que la empresa se desenvuelve y que pueden ser determinantes de su competitividad. En una próxima NTP se tratará específicamente el desarrollo de tal análisis estratégico para la priorización de estrategias en PRL, lo que habría de ayudar a configurar dos líneas de actuación complementarias: la defensiva para evitar carencias de atención y corrección prioritaria y la proactiva para enfrentarse a los nuevos retos y poder avanzar de manera gradual y sistemática. Las debilidades han de ser acometidas aprovechándose precisamente de las fortalezas existentes.

### Redefinición de la visión y los valores

Es imprescindible tal redefinición mediante un proceso participativo para focalizar el horizonte y dar significado a los proyectos y a las actuaciones a través de hitos alcanzados. Una visión bien diseñada es aquella que sea el resultado del trabajo en equipo, suficientemente simple para ser entendida, atractiva para dar energía y recibir compromiso, y creíble para ser aceptada como realista y alcanzable. Es efectivo expresarla en términos ideológicos y con implicación, no solo económicos, para ayudar a las personas a desarrollar una conexión personal con la organización. Una visión nítida e inspiradora cumple con funciones esenciales como: facilitar la toma de decisiones en cuanto a que ayuda a determinar lo que es bueno o malo, relevante o trivial; Inspira y estimula a las personas al apelar a su necesidad de sentirse útiles y parte importante para la construcción de un futuro mejor; vincula el presente con el pasado al justificar la necesidad de alterar las viejas formas de hacer el trabajo ante nuevas realidades que se presentan; y brinda significado al trabajo al explicar el por qué las cosas se hacen con claros estándares de excelencia. La visión debe estar plenamente asociada a determinados valores (ver NTP 947-949 sobre "Valores y condiciones de trabajo").

Consideramos que hay unos valores trascendentales a asumir en el proceso de transformación que aquí propugnamos. Son los valores de "Integridad" que representa el respeto a los valores morales que el ser humano reclama desde lo más hondo, el de "Salud" por su dimensión integral y de necesidad vital, el de "Espíritu de servicio" al conjugar el altruismo y la generosidad, también en la

esencia de lo humano, y los de “Cooperación” e “Innovación” como fundamentales para la construcción de todo proyecto colectivo con visión de futuro. Tales valores, además de ser claves para las personas, lo son también para el saludable desarrollo de cualquier organización. Efectuaremos unas reflexiones sobre el “Espíritu de servicio” por su especial significado en base a lo expuesto en relación al liderazgo transformador.

El altruismo, como conducta, es trascendental con un claro sentido evolutivo tanto para el individuo como para la organización, la comunidad y la propia especie humana. En estos términos lo han expresado investigadores como Hamilton ya en los años cincuenta y Trivers en los setenta. La humanidad se ha desarrollado en gran medida por los actos voluntarios y espontáneos de prestación de ayudas, de compartir y de dar considerados actos prosociales. Los comportamientos egoístas conducen al fracaso personal y colectivo. El que las empresas hayan estado orientadas en exceso a fines económicos ha ido en detrimento de la debida atención a los factores humanos, dejándose de considerar la importancia de tal valor en el proyecto empresarial. El altruismo en una organización significa que una persona, sea directiva o trabajadora, en su devenir vaya más allá de lo que se espera de ella. Su grado de cooperación, integridad y generosidad contribuyen a protegerla de adversidades, a la vez que les impulsa a mantener el bienestar y la integridad física y moral de los demás, aportando así en todo momento lo que se aprecia más conveniente. Nada impide dejar a libre albedrío tal valor y desarrollarlo dentro de una organización por el gran beneficio que comporta. Los motivos altruistas, son claramente más exitosos que los egoístas, pero requieren de las condiciones adecuadas de estímulo, confianza y confiabilidad. El altruista actúa repetidamente con el conjunto de individuos receptores de sus actos guiado por la confianza que estos le generan, viéndose compensado con creces el costo de su esfuerzo. A su vez, la persona receptora de ayuda desinteresada suele tender a reproducirla haciéndose merecedora de la confianza recibida y obteniendo la satisfacción necesaria para estimularse de manera natural en seguir desarrollándola. Ello debe ser percibido por el entorno como un fin en si mismo y no como un medio para obtener ganancias. Esta conducta transferida al medio empresarial para formar parte de la cultura organizacional, se debería traducir por “el espíritu de servicio” y “la cooperación”, dos valores esenciales en todo proyecto empresarial, repercutiendo hacia dentro y hacia fuera, más allá de límites transaccionales convencionales. Pero ello debe formar parte de una visión de empresa consensuada para su plena legitimación y debería articularse para contrarrestar tendencias negativas de las estructuras de poder y desactivar las barreras contrarias al cambio. Tales valores han de ser estimulados para su desarrollo y valorados a través de las actitudes mostradas por las personas a todos los niveles. La integración natural de la seguridad y salud en el trabajo en el comportamiento de las personas requiere que el entorno lo facilite educacionalmente como una vía de ayuda mutua para trabajar mejor y de manera más saludable, algo que será reproducible por mecanismos de reciprocidad, mucho más efectivo que si solo fuera impuesto. Ello sin desmerecer la necesidad de exigencia de cumplimiento de medidas preventivas cuando sea necesario. El modelo GPTW expuesto destaca el valor de la ayuda mutua y la cooperación para garantizar respectivamente el compañerismo y el sentido de pertenencia, que a su vez reafirman el liderazgo, lo que está demostrado científicamente. Todo lo expuesto debe ser considerado

y sostenido en el tiempo con actitud continua de mejora. Es preciso generar acciones y procesos de reactivación de lo planteado estratégicamente

### **Formulación y desarrollo de proyectos estratégicos de cambio**

Una vez definidas las metas estratégicas en las que ha de estar incluida la integración de la prevención de riesgos laborales, con plena conciencia de su necesidad, es el momento oportuno de diseñar el proceso de cambio con la formulación del/los proyectos integradores que permitan alcanzarlas. Nuestra experiencia en los últimos años aboga por la siguiente estrategia, siempre tras una buena diagnosis de la cultura empresarial y del sistema preventivo, y haber redefinido la visión y valores de empresa. Tengamos en cuenta que el propio proceso /proyecto de cambio ha de ser la oportunidad de acercarnos al conocimiento mutuo de las propias capacidades para generar los cambios. Al mismo tiempo, es la acción, con la capacidad de aprendizaje que genera, la base para alimentar el propio proceso

Nos hemos planteado fundamentar la estrategia de actuación en los siguientes principios: 1) Implicación de la Dirección al máximo nivel en el proceso, especialmente a través del Comité de Dirección, por lo que representa de compromiso colectivo; 2) El segundo ha sido tratar los aspectos de seguridad y salud laboral en un sentido amplio, con valor estratégico y equiparables a cualquier otro aspecto relativo a eficiencia, calidad o productividad, y muy próximos a éstos. O sea, la PRL como determinante de la excelencia empresarial; 3) El tercero, cuidar de llevar directamente las iniciativas de cambio a los propios procesos productivos que es donde las mejoras son mejor visualizadas e interiorizadas, alimentándose así mejor el logro de las metas estratégicas por todo el equipo humano implicado. Pero no a todos los procesos al mismo tiempo. Habrían de seleccionarse unos pocos, considerados clave para validar la eficacia metodológica. Otros tres principios esenciales de actuación son: 4) Destacar permanentemente la visión y los valores definidos para que todo lo que vaya a hacerse quede impregnado de los mismos, así como del capital emocional que comporta el que todos estemos trabajando para el beneficio colectivo, sin descuidar los intereses personales; 5) Fundamentar las actuaciones en la participación y la creatividad, apoyadas con todos los medios necesarios y con vías formales expresamente establecidas para practicarlas; Y finalmente, 6) Apostar por la formación continuada pero intermitente con acciones de corta duración para el desarrollo de competencias en base a las propias necesidades metodológicas del proyecto, las necesidades de los puestos de trabajo, y las surgidas de los propios cambios y mejoras acordadas en los procesos productivos. Todo ello con la plena implicación de las personas con mando quienes a través de la formación van a ver reforzado su liderazgo. También éstas han de recibir formación específica inicial sobre liderazgo para asumir las competencias necesarias de partida. Obviamente, la estrategia debe integrar planes de concienciación, comunicación y formación para su eficaz implementación, que no desarrollamos en este documento. Otro aspecto destacable es que debe establecerse un plan de seguimiento que incluya la evaluación de la rentabilidad socioeconómica de las inversiones y acciones realizadas, incluido el tiempo de dedicación al proyecto. (Ver NTP 911 y 912). Nuestras mejores experiencias de formación de mandos en liderazgo es a través del estudio de casos y simulación

de roles. Es más fácil ver los errores de otros que en uno mismo. Es más fácil interiorizar las lecciones aprendidas cuando el aprendizaje es colectivo, como también lo es, cuando la situación a analizar tiene similitudes con la realidad, siempre fáciles de encontrar. Hay que destacar que la formación en liderazgo del personal con mando debe tener la componente de personalización para interiorizar mejor su utilidad.

Citamos someramente los tres tipos de metodologías de reconocida solvencia que hemos utilizado de manera complementaria para llevar a la práctica los proyectos de cambio. Han sido desarrollados en NTP específicas. Tengamos en cuenta que tales instrumentos se fundamentan en la participación y están concebidos para conducir procesos de cambio relevantes, para lo que se requiere poner a prueba el liderazgo transformador, que a su vez se materializa y alimenta del propio proceso. Ha sido también un punto en común que la atención a las condiciones de trabajo, la innovación y la productividad se conjuguen plenamente en el proceso de cambio.

#### *El Marco Lógico y el Plan de Prevención*

El Marco Lógico es una metodología validada por organismos internacionales que permite dos cosas importantes: la primera identificar claramente el problema principal de carácter estratégico a resolver, definiendo visualmente con claridad las causas que están en su origen y los efectos negativos que ocasiona. Y la segunda, estructurar matricialmente los componentes clave del proyecto, objetivos a alcanzar en cada uno de ellos, actividades a desarrollar, indicadores y condicionantes negativos a los que hacer frente. En nuestro caso, ha facilitado situar a la necesaria integración de la PRL como uno de los problemas centrales a abordar. También el Marco Lógico permite ser el paraguas de otros proyectos específicos como el Modelo Simapro para la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo, que a continuación se indica. Es una buena herramienta para formular un proyecto de cambio sustancial en una organización. Dado que el objetivo principal del Plan de Prevención es integrar la PRL, el proyecto del Marco Lógico debe integrarse al mismo como un instrumento más de apoyo. (Ver NTP 1031 y 1032 de próxima aparición).

#### *El Modelo Simapro de la OIT*

La virtud de esta metodología es que ha sido validada por la Organización Internacional de Trabajo y se fundamenta en la participación de las personas trabajadoras en los procesos productivos, con el apoyo e implicación en el proyecto de la representación sindical. Además, otro valor es que da un tratamiento igualitario a iniciativas de mejora tanto de la productividad o eficiencia en el trabajo como de las condiciones de trabajo, lo que favorece enormemente el compromiso colectivo con un cambio beneficioso para todos. Metodológicamente, tal Modelo va asociado al desarrollo de competencias, lo que representa dar un especial significado a la formación específica en el puesto para un correcto desempeño. Es un excelente Modelo para conjugar productividad, eficiencia y condiciones de trabajo en los procesos de cambio (Ver NTP 913).

#### *El Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral ha tenido un gran desarrollo por su capacidad integradora de la visión y las metas estratégicas, con indicadores para el seguimiento y control

de las actividades desarrolladas por mandos y trabajadores, en especial por los primeros. El Modelo se basa en una profunda interrelación de las cuatro perspectivas que han de confluir ante cualquier acción estratégica o necesidad de intervención. Estas son: la perspectiva *financiera*, ¿para maximizar el valor de la empresa, qué objetivos financieros y de sostenibilidad se deben alcanzar?, la del *proceso interno*: ¿para alcanzar los objetivos, en qué procesos internos debemos ser excelentes y cómo hacerlo?, la del *cliente*: ¿para alcanzar los objetivos, qué necesidades debemos satisfacer al cliente y cómo hacerlo? Y finalmente, la del *aprendizaje y las condiciones de trabajo*: ¿para alcanzar los objetivos, qué necesidades y atenciones requiere el personal? No importa cuál sea el punto de arranque de la iniciativa, sea cual fuere debe correlacionarse con las otras tres. Puede ser por ejemplo, la necesaria reducción de costes en un determinado proceso o la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en determinadas instalaciones o procesos.

Históricamente los aspectos de prevención de riesgos laborales que estarían de lleno contemplados en la cuarta perspectiva, no han tenido el debido tratamiento. Tal vez porque los autores del modelo no desarrollaron suficientemente tal perspectiva y porque las empresas tampoco le han otorgado el valor y dimensión que le debería corresponder. Hemos tratado de paliar tal problema y desarrollar el contenido de tal perspectiva en las NTP 1013 y 1014.

#### **Auto liderazgo del profesional de la PRL en la conducción del proceso**

Todo proceso de cambio sustancial en el desarrollo de políticas empresariales como el aquí apuntado requiere ineludiblemente de un apoyo externo de calidad que permita trabajar con rigor y objetividad. El proceso tal como se ha apuntado debe desarrollarse gradualmente y de manera sistematizada, alimentándose y consolidándose con los logros que el mismo haya de ir generando, y que habrán de demostrarse y ser compartidos. En este proceso de desarrollo del liderazgo transformador mediante una estrategia definida, el papel del personal del Servicio de Prevención ha de resultar determinante, ya sea como conductor del proceso o colaborador directo en su desarrollo. Dentro del equipo de personas responsables de la prevención, la primera persona que tiene que conocer y desarrollar las habilidades directivas y en concreto el liderazgo transformador debe ser la persona que asume la coordinación y dirección del mismo.

Obviamente, el Servicio de Prevención Propio o bien Ajeno, y presumiblemente mejor con la cooperación de ambos, deberán ejercer un liderazgo transformador tal como se ha apuntado en estas NTP para que el personal con mando de la organización puedan a su vez interiorizarlo y desarrollarlo. Ello no es tarea fácil dada la importancia relativa que suele asignarse a la actividad preventiva. El profesional de la prevención deberá ganarse la autoridad a pulso y siempre contando con las competencias necesarias, junto a una estrategia de actuación adecuada a cada caso, dado que cada realidad empresarial es única. Es imprescindible contar con alianzas internas en el proceso con ámbitos con unidades como: calidad, medio ambiente, responsabilidad social e innovación, cuando existieren. Respecto a las competencias del prevencionista, ha quedado demostrado en estudios curriculares realizados por el INSHT sobre la profesión, que en general adolece de competencias transversales como el liderazgo, el trabajo en equipo y

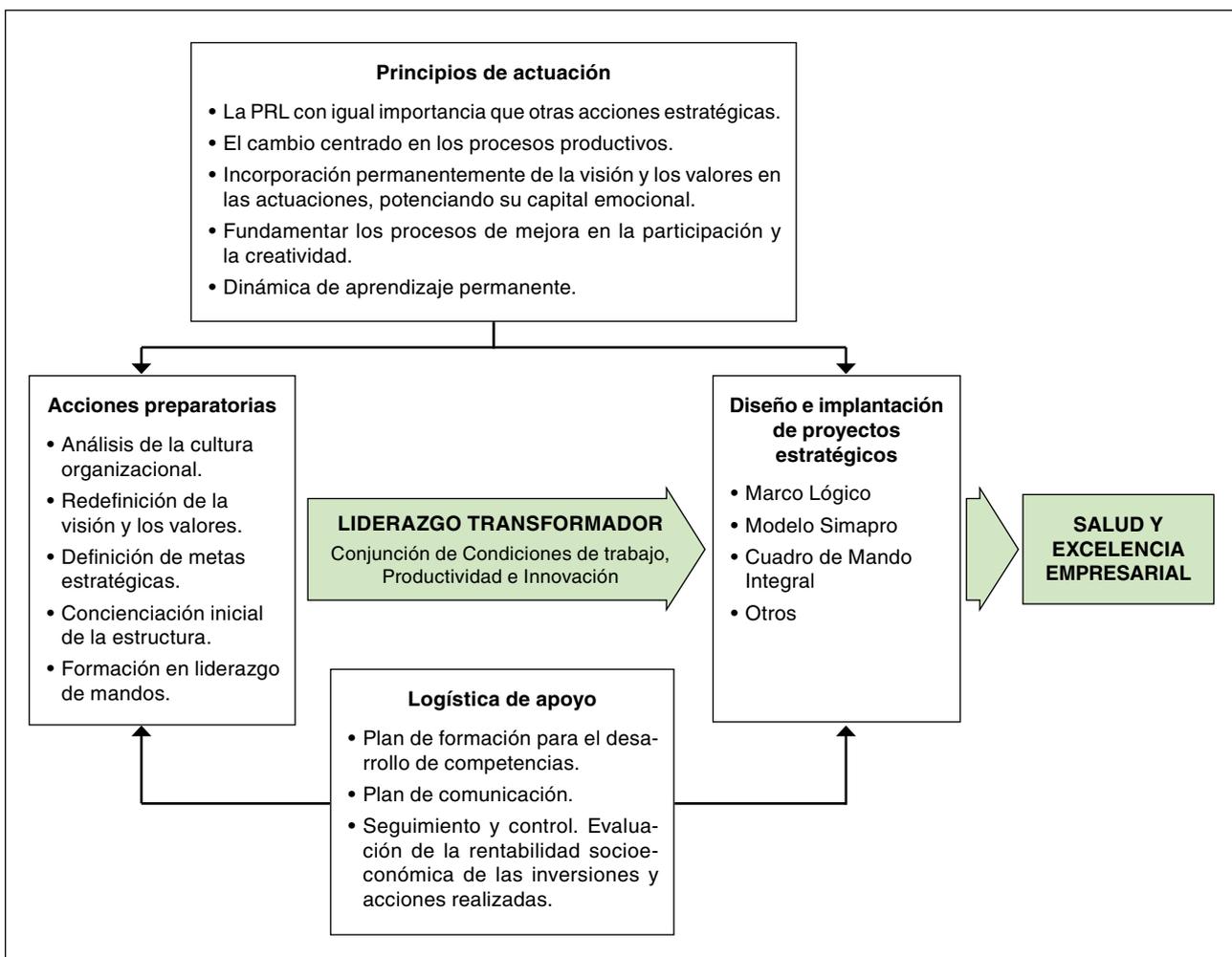


Figura 1. Componentes estratégicos para el desarrollo del liderazgo transformador en PRL orientado a la excelencia y sostenibilidad empresarial

la capacidad de autogestión de proyectos de cambio. No solo tales profesionales deben tener conocimientos y habilidades en la gestión y control de los riesgos laborales, sino que también deberían disponer de competencias en modelos avanzados de gestión empresarial basados en los principios de la excelencia empresarial. Pero con voluntad todo se puede aprender y más si la persona quiere salirse de la vulgaridad que le limita a intervenir a fondo en el sistema de gestión empresarial. Resulta pedagógico afirmar que la persona dedicada a la prevención tiene que asumir en su actividad diez adjetivos que empiezan con “P”: *Prevencionista*, con el sentido integral de la palabra, anticipándose y actuando ante todo tipo de riesgos: *Prudente*, *Paciente* y *Precavido*, para saber aprovechar las mejores circunstancias sin precipitación y sabiendo esperar para actuar con sentido de oportunidad; por supuesto *Profesional*, para tener las competencias que la profesión exige, estando abierto al aprendizaje permanente; *Pragmático*, para basarse más en acciones que en palabras, *Positivo*, para saber encontrar y aprovechar en cada momento de manera inteligente la circunstancia para aportar e intervenir; *Perseverante*, para perseguir con empeño e insistencia los nobles objetivos planteados, *Proactivo*, para generar y formar parte del cambio esperado, aprovechando todo viento favorable con el que sortear mejor las dificultades, y como no, *Pasional*, ya que sin ilusión y la consiguiente emoción compartida, ningún

cambio es posible. Lo expuesto anteriormente sobre las competencias emocionales del líder transformador, son totalmente necesarias para el desempeño exitoso del prevencionista. Queremos destacar dentro de las competencias emocionales la importancia de la autoconfianza.

Resumiendo diremos que el prevencionista requiere tres componentes esenciales en su quehacer exitoso: Las *competencias* necesarias, más allá de las convencionalmente establecidas en los programas formativos actuales, la *ilusión* y *convicción* necesarias para generar la corriente emocional que haga posible el cambio, y finalmente, la aplicación del *método* adecuado a cada momento y a cada realidad. Sin los debidos instrumentos no se puede, ni diagnosticar con objetividad para evidenciar las necesidades, ni diseñar un proceso de cambio e implementarlo con la flexibilidad necesaria.

## 2. EJERCICIO DE ANALISIS DEL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Este ejercicio es parte del curso sobre “Liderazgo, Prevención y Excelencia empresarial” que imparte tradicionalmente el Centro Nacional de Condiciones del Trabajo del INSHT.

## Instrucciones para la realización del ejercicio

El ejercicio tiene por objetivo que el lector analice el nivel de Liderazgo asumido por la organización en cuestión, a partir de la información que se apunta, generada en la preauditoría del sistema de prevención de riesgos laborales, encomendada a una empresa auditora acreditada a la que se supone usted pertenece. El valor de este ejercicio radica en la capacidad de raciocinio y convencimiento oral que habría de mostrar el profesional de la prevención en la reunión final con el director de la empresa, tras la presentación del informe de resultados sobre el Liderazgo de la organización.

El empresario ha mostrado un especial interés por esta cuestión ya que asistió a un seminario en el que tomó conciencia de su importancia ante la coyuntura económica del país, de su empresa, y como no, de la necesidad de generar una nueva cultura basada en la innovación y la competitividad. Al comprobar el nivel de competencia en tales aspectos, mostrado por el equipo auditor en las conversaciones mantenidas con Jaime, director y propietario, éste le ha solicitado tal análisis, complementariamente a la auditoría del SPRL.

Habrà de cuidar en su planteamiento oral y escrito la objetividad de sus conclusiones y las evidencias que las justifiquen, teniendo en cuenta de manera especial todo lo relativo a la seguridad y salud en el trabajo que ya conoce dentro de una perspectiva de excelencia empresarial. Elabore unas conclusiones que evidencien la necesidad de cambio y cómo el sistema preventivo habría de contribuir exitosamente al mismo.

Para la realización del ejercicio debe basarse evidentemente en lo que se describe. No debe realizar aún la auditoría del sistema preventivo, aunque puede aprovechar ciertas desviaciones en el mismo para fundamentar sus razonamientos sobre el liderazgo, apoyándose en dos instrumentos: El modelo de Excelencia empresarial, EFQM-2010, recogido en la NTP 870, y el cuestionario de evaluación del Liderazgo de la NTP 817. Le sugerimos que mediante un DAFO analice las fortalezas y debilidades en esta materia para poder establecer una estrategia de actuación que permita a la empresa avanzar, y por supuesto, cuidando de destacar los valores de la prevención de riesgos laborales. Dispondrá de un tiempo muy corto de exposición para el diálogo simulado con el Director a partir del informe de conclusiones que previamente le habrá facilitado.

## Descripción de la situación e información recabada

Se trata de una empresa de origen familiar de 22 trabajadores, fundada por el padre del actual director y dedicada al suministro de equipos y materiales de uso industrial y agrario. Dispone de una nave en propiedad de 3.000 m<sup>2</sup> en la periferia de una ciudad de 30.000 habitantes, en la que almacena y vende directamente sus productos, además de un taller en el que monta y repara determinados equipos que comercializa e instala. También comercializa al mayor con un reducido equipo de vendedores en un territorio que se extiende a cuatro comarcas con una población de unos 180.000 habitantes. Aunque la empresa tiene buena imagen por su seriedad y calidad de servicio, estos dos últimos años ha tenido una reducción importante de su facturación, en parte debida a la coyuntura económica de crisis internacional, aunque también es cierto que se implantó un importante centro de distribución de materiales similares, importados muchos de ellos de países asiáticos, en una capital de comarca próxima,

con una agresiva política comercial. Ello está generando preocupación entre los propios trabajadores que ven que puede peligrar su puesto de trabajo. El director también les ha manifestado su preocupación por su futuro, aunque los trabajadores no creen que sea totalmente sincero ya que ha corrido el rumor que acaba de invertir bastante dinero en un proyecto de ampliación de una empresa agropecuaria de la zona. Todo el personal dispone de contrato fijo y se ha recurrido a la contratación temporal a través de ETT solo de manera ocasional.

La empresa se encuentra en proceso de certificación de la ISO 9001 de Calidad, fundamentalmente por dos motivos que han coincidido en el tiempo; las exigencias de algunas industrias agropecuarias del lugar dedicadas a la exportación de cítricos, aceite de oliva y otros productos horto-frutícolas, y también, que algunos amigos, incluso competidores, sabe que la tienen. Está previsto poder disponer de tal certificación a finales de este año, aunque no se aprecia una verdadera voluntad de mejorar su sistema de gestión empresarial. Tal certificación se ve más como un fin que como un instrumento de mejora.

Se cuenta con un Servicio de Prevención Ajeno para el desarrollo e implantación de actividades preventivas, tales como, la investigación de accidentes de trabajo que realiza el trabajador designado (no se constata que el director y los encargados hayan participado siempre, salvo en alguna ocasión que sí lo hicieron por la gravedad del mismo), la revisión y mantenimiento de equipos de trabajo (incluidos aspectos de PRL) que realiza normalmente un operario cualificado del taller, las revisiones de los lugares de trabajo, que han empezado a hacer los encargados hace pocos meses. También tal Servicio impartió alguna acción formativa en esta materia. Se ha constatado que aunque se hicieron algunos comentarios sobre algunos riesgos más frecuentes en los lugares de trabajo por el SPA, los encargados no participaron en este proceso. No existe realmente un plan de formación continuada en prevención, ni en otras materias. No se constata que los trabajadores hayan sido informados documentalmente de los riesgos y las medidas preventivas en su actividad. Tampoco puede afirmarse que exista estrategia alguna de desarrollo profesional de los trabajadores.

Aunque existe un sencillo plan de emergencia que recoge las principales actuaciones a seguir en caso de incendio, no se ha realizado ningún simulacro. La señalización tanto de los medios de extinción como de vías de evacuación es correcta. Preguntados algunos trabajadores, se comprobó que desconocían la existencia de dicho plan. En general los trabajadores no sabían muy bien las actividades preventivas que se realizaban; los que respondieron que los accidentes sí se investigaban fue porque estuvieron afectados o implicados de alguna forma en los mismos.

El responsable de administración lleva el registro de los partes de accidente y de las investigaciones realizadas. Se constata que aunque todos los accidentes con baja han sido investigados, las causas detectadas son en varios casos poco son precisas y no han conducido a cambios en los lugares de trabajo, como el caso de golpes, caídas y sobreesfuerzos. También en administración se archivan en un lugar específico los diferentes registros de las actividades preventivas realizadas. La documentación del sistema preventivo como la Evaluación de riesgos, la Planificación anual, el Plan de Prevención, el Plan de emergencia, etc. están guardados por el Director en su despacho en carpetas que le ha facilitado el SPA. Consultados Juan y Pedro, trabajador designado y delegado de prevención respectivamente, saben donde se ubican

tales documentos y por supuesto pueden consultarlos, aunque solo los han visto ocasionalmente cuando los han comentado con el SPA y el Director.

El Director de la empresa es una persona muy trabajadora que actúa con naturalidad y sencillez, mostrándose accesible a todo el mundo. Cuando alguien ha tenido problemas familiares o de otra índole ha procurado ayudar en la medida de sus posibilidades. Se reunió hace tres meses, a iniciativa del SPA, con todo el personal (estando presente el SPA) y le trasladó su interés por la prevención de riesgos laborales, comunicándoles las responsabilidades que todos tenían sobre esta materia, que también quería que fuera objetivo empresarial, de la misma forma que lo estaba siendo la Calidad y la atención a los clientes. No se ha definido una misión, visión o valores en los que fundamentar la organización, aunque el empresario está muy atento a las demandas de sus clientes y adopta una actitud paternalista y de respeto a sus colaboradores. También se aprovechó tal reunión para comunicar que se había elaborado un Plan de Prevención por el SPA y que había sido aprobado por la dirección. Realmente se ha constatado que Jaime, que dispone de formación técnica universitaria, muestra en ocasiones interés porque las personas trabajen con seguridad, al menos al preguntarles a varios trabajadores, indicaban que se preocupaba para que, en general, el almacén estuviera limpio y ordenado, aunque ello no era fácil de lograr por la alta movilidad de materiales y la limitación de espacio. También había llamado la atención a algunos trabajadores en alguna ocasión cuando vio que no trabajaban bien, aunque lo hizo en presencia de otros trabajadores y eso parece ser que no les sentó muy bien a algunos.

Respecto a la organización de la prevención, aparte de Juan, trabajador designado y responsable del taller de reparaciones, está Pedro, el delegado de prevención, que es un comercial distribuidor e instalador de equipos. Tanto Pedro como Juan recibieron formación básica en prevención de riesgos laborales. El encargado del almacén de suministros y el responsable comercial han asistido a unas charlas de sensibilización impartidas por la Mutua de Accidentes de Trabajo.

Al revisar la evaluación de riesgos, actualizada por el SPA a finales del 2013, se detectó que no habían sido identificados los riesgos derivados de la manipulación de cargas, que afectan en general a todo el personal de planta y a los comerciales, ya que si bien se dispone de carretillas manuales y elevadoras en bastantes ocasiones deben manejarse equipos que pueden alcanzar los 50 Kg, aunque lo suelen hacer entre dos personas. De los cinco accidentes de trabajo con baja que acontecieron el año anterior uno fue debido a sobreesfuerzos al bajar un equipo que pesaba unos 10 kg desde una estantería, subido un operario a una escalera manual. Tampoco han sido identificados los riesgos de la circulación viaria a los que se encuentran expuestos los comerciales que utilizan 2 furgonetas para la venta y distribución, aunque se comprobó que las furgonetas estaban bien conservadas y están sujetas a un programa de mantenimiento que se apreció aceptable. En el último año hubo 2 accidentes de tráfico en la empresa que ocasionaron baja. Estos accidentes laborales no se analizaron con detalle, aunque según manifiesta el responsable de ventas al mayor, fueron debidos a imprudencias de los vehículos contrarios. La planificación preventiva es limitada, no habiendo realmente un seguimiento riguroso del cumplimiento de las medidas preventivas surgidas de la Evaluación y de otras actividades preventivas.

Como se ha indicado, existe un procedimiento de revisión general de los lugares de trabajo, que aplican mensualmente los encargados de la planta en sus áreas de trabajo. Dicho procedimiento parece aplicarse regularmente, aunque en algunos casos la revisión se aprecia muy superficial y el formulario ha sido rellenado de manera incompleta. Así se ha constatado al revisar los formularios cumplimentados. El procedimiento está orientado a controlar tanto los aspectos generales de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, incluido el orden y la limpieza, como el estado aparente de las máquinas y equipos del taller y de su entorno. Fruto de estas inspecciones se suelen adoptar medidas preventivas, generalmente en lo que se refiere a aspectos materiales. Las máquinas herramientas disponibles en el taller están sujetas a un programa de mantenimiento que integra la revisión de los aspectos clave de seguridad. Sus registros son aparentemente correctos. Los equipos del centro de trabajo se han apreciado en general en aceptable estado con los dispositivos de seguridad correspondientes, bien sea dicho que se detectó una carretilla parada en zona de paso, fuera del lugar de estacionamiento, algunas herramientas aparentemente dejadas también fuera de su cuadro-panel de almacenamiento y algunas otras cosas más. El orden del almacén es francamente mejorable. En la visita se ha constatado que un operario en presencia del encargado usaba una muela esmeril sin usar protección ocular.

El personal muestra en sus opiniones una percepción indiferente, tampoco negativa, de la actuación de la empresa en prevención de riesgos laborales. Algunos operarios muestran cierto malestar ante algunas cuestiones pendientes que siguen sin resolverse, la actitud mostrada por algún encargado al no atender inquietudes y sugerencias de los trabajadores, el calor en verano en la nave de trabajo que no está climatizada y ciertas desigualdades salariales y de trato entre personas, por destacar las más significativas. Pedro no está demasiado satisfecho por considerar que se le informa y consulta poco sobre esta materia. Dice también, que si bien el trato es familiar, no todos son atendidos de la misma manera pues hay algunos "privilegiados" tanto trabajadores como encargado, aunque cree que el director no es mala persona, que muchos han visto crecer y que muestra interés por los problemas de las personas, estando dispuesto a escuchar, aunque luego haga lo que quiera. Es persona educada que so suele perder el control, en general cuida las formas y procura no ofender. No hay establecido en la empresa un procedimiento de sugerencias de mejora.

Todo el personal dispone cada año de una revisión general de su estado de salud que realiza el SPA, aunque no se aplica ningún protocolo de riesgo específico. El personal en general muestra satisfacción al respecto, aunque algunos son indiferentes a ello y no le ven mucha utilidad.

El año anterior hubo en la empresa 5 accidentes con baja y registrados 11 sin baja.

### **3. SOLUCIÓN ORIENTATIVA AL EJERCICIO DE LIDERAZGO. INFORME DE DIAGNÓSTICO**

Se describe a continuación el informe debidamente estructurado que podría facilitarse al empresario, para tras su lectura mantener una reunión conjunta para aclarar las dudas que hubieren y poder asumir por su parte las necesarias mejoras en materia de Liderazgo que se derivan de tal informe. Tal informe podría incluir en su anexo las

NTP 870 y 817 explicativas de los modelos de evaluación aplicados con un adicional valor didáctico.

### Objetivo

Este documento muestra un avance de los resultados de la evaluación del Liderazgo en la empresa XXX, de acuerdo al Modelo de Excelencia Empresarial, EFQM, 2010 y a los criterios complementarios del INSHT, en base a la interrelación existente entre tal liderazgo y la atención a las personas y a sus condiciones de trabajo.

El Liderazgo, según el Modelo EFQM, es un agente facilitador, esencial para la potenciación de otro agente esencial que son las personas, y así, conjuntamente lograr con la estrategia, recursos y procesos necesarios, los resultados clave que garanticen la sostenibilidad empresarial.

### Alcance

Los resultados que a continuación se apuntan se fundamentan en lo constatado en el análisis preliminar de su sistema de gestión empresarial, con un mayor énfasis en su subsistema de prevención de riesgos laborales. Sería necesario un análisis más preciso para poder extraer conclusiones definitivas sobre el Liderazgo, de acuerdo al Modelo EFQM. En tal sentido, las conclusiones de este informe tienen un valor orientativo para facilitar la construcción de un sistema de gestión empresarial que mejore sustancialmente el actual.

### Criterios de valoración

- **MODELO EFQM:** Se establecen los siguientes cinco niveles:
  - 0 Acciones nulas.
  - <0,25 Actuaciones incipientes.
  - <0,50 Aunque se realizan algunas acciones en la dirección correcta, éstas no son suficientes.
  - <0,75 La empresa desarrolla este punto en la dirección correcta y se encuentra en el camino de la Excelencia.
  - >0,75 Actuaciones significativas que consolidan el camino trazado en la Excelencia empresarial.
- **MODELO INSHT sobre los atributos del Liderazgo (5AS):** Se establecen los siguientes cinco niveles:
  1. Se aprecian fallos notorios generalizados.
  2. Ante alguna carencia de cierta importancia se requiere mejorar.
  3. Aceptable, muestra ciertas competencias al respecto.
  4. Notable, muestra una notoria competencia.
  5. Excelente, va más allá de lo normalmente esperable.

### Resultados

Consideraremos separadamente los resultados según el modelo EFQM y el modelo del INSHT.

#### LIDERAZGO (EFQM 2010)

##### 1a. Misión, visión, valores

- **Debilidades:** No están definidas por escrito, ni hay una promoción expresa de valores éticos. No se desarrolla una cultura de liderazgo compartido. No se asegura que todos los miembros de la organización actúen con integridad y según un comportamiento ético riguroso.

- **Fortalezas:** El director muestra cierta coherencia en sus actuaciones respetando principios de integridad, cuidando su reputación y la de la empresa. Tiene voluntad de implantar sistemas normalizados de calidad que han de facilitar el proceso de definición de una política de empresa basada en valores.

*Resultado: 0,25*

##### 1b. Mejora continua

- **Debilidades:** No hay implantado en su sistema de gestión empresarial, la mejora continua, o al menos no hay implantadas acciones sistematizadas al respecto. No se respalda activamente el ir más allá de los niveles establecidos en la normativa vigente. Si bien se ha realizado la evaluación de riesgos laborales, tal evaluación no ha sido completa y la gestión de los riesgos no resulta suficientemente eficaz. No existe convencimiento por parte de la Dirección de que el sistema normalizado de calidad implique el principio de mejora continua y vaya a contribuir a una mejor gestión empresarial en sus procesos, al menos eso manifiesta el Director, al aplicar la ISO 9000 de Calidad, más como exigencia social que como necesidad.
- **Fortalezas:** La voluntad manifiesta de aplicar un sistema normalizado de Calidad conlleva la facilidad de aplicar un sistema de mejora continua en sus procesos. Las acciones desarrolladas en materia de calidad, con una política de servicio al cliente también comporta que el principio de mejora continua se puede fácilmente ampliar y desarrollar en todos los ámbitos de actuación.

*Resultado: 0,25*

##### 1c. Implicación con los grupos de interés externos

- **Debilidades:** No utiliza suficientemente la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes. No desarrolla iniciativas para atender a otros grupos de interés externos. No identifica suficientemente alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades y la complementariedad de las fortalezas por ambas partes.
- **Fortalezas:** Desarrolla enfoques para entender y dar respuesta a clientes ante sus necesidades y nuevas expectativas. La atención al cliente guía continuamente sus actuaciones.

*Resultado: 0,50*

##### 1d. Cultura de excelencia entre las personas de la organización

- **Debilidades:** No hay un apoyo expreso a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos, oportuna y adecuadamente. No hay planes de desarrollo profesional formalmente establecidos. No se fomenta suficientemente la igualdad de trato y oportunidades. No se fomenta suficientemente una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- **Fortalezas:** Hay una política de respeto y apoyo a las personas en un clima de confianza, mostrándose preocupación e interés por resolver los problemas personales que surjan.

*Resultado: 0,25*

##### 1e. Flexibilidad y gestión del cambio

- **Debilidades:** La incertidumbre generada por la coyuntura económica actual no está siendo debidamente

gestionada, acrecentándose más aun la inseguridad ante el futuro del personal y de la empresa. No hay flexibilidad, revisándose y corrigiéndose el rumbo de la organización cuando es necesario e inspirando confianza. No se responde con prontitud con nuevos modos de trabajar ante situaciones que lo demandan, desde los accidentes de trabajo hasta la manifiesta pérdida de mercado y de competitividad.

- **Fortalezas:** Hay voluntad aparente de lograr un mayor compromiso de los miembros de la organización en pro de la sostenibilidad empresarial. Se tiene conciencia de la necesidad de impulsar un cambio en la organización ante la creciente competencia generada en su actividad que puede estar haciendo peligrar su futuro.

*Resultado: 0,25*

**Resultado global: 0,30**

#### **LIDERAZGO Y CONDICIONES DE TRABAJO (INSHT). ASPECTOS MÁS DEFICITARIOS:**

La Dirección da muestras aceptables de su nivel de COMPETENCIA, LABORIOSIDAD y COMPORTAMIENTO ÉTICO.

Aunque su trayectoria como organización ha ido consolidando un HORIZONTE COMÚN a sus empleados, este último aspecto queda en entredicho de no corregirse la incertidumbre actual. En su conjunto, tales cuatro elementos básicos de liderazgo muestran un resultado aceptable. A continuación se indican los resultados relativos a los cinco atributos esenciales del Liderazgo según este modelo.

##### **Sinceridad**

La actual situación que vive la empresa está generando preocupación ante la que el Director no se ha enfrentado debidamente, permitiendo que crezca, y que la rumorología esté perjudicando sensiblemente los intereses de la empresa. No se han transmitido debidamente los riesgos laborales existentes y las medidas preventivas ante los mismos. No se reconocen debidamente las aportaciones y logros de los trabajadores. Las decisiones del director suelen prevalecer siempre ante acuerdos adoptados.

*Resultado: 2*

##### **Sencillez**

La naturalidad y asequibilidad mostrada por el Director es notoria, aunque no siempre los encargados responden con la misma coherencia ante las inquietudes de los trabajadores.

*Resultado: 3*

##### **Seriedad**

El no cumplimiento en plazo de ciertos compromisos adquiridos y la falta de justificación ante los trabajadores en la aplicación de determinadas mejoras, va en detrimento de la seriedad que regularmente muestra la empresa

en sus comportamientos cotidianos con los grupos de interés. No se aprovecha debidamente el valor de los compromisos colectivos.

*Resultado: 2*

##### **Serenidad**

El comportamiento del director suele ser sereno y equilibrado, aunque en alguna ocasión el haber manifestado públicamente el reproche a ciertos comportamientos indebidos en el respeto a normas de seguridad ha generado malestar, en detrimento de tal atributo, hecho constatado al hablar con varios trabajadores.

*Resultado: 3*

##### **Sensibilidad**

El director da muestras fehacientes de su interés por las personas y sus condiciones de trabajo, lo que fue además manifestado públicamente.

*Resultado: 3*

**Resultado global: 2,6/5**

#### **Conclusiones**

La aplicación del Modelo EFQM simplificado sobre el agente facilitador "Liderazgo", da claras muestras de insuficiencia, al no haber sido asumido de manera fehaciente un compromiso por el respeto a valores morales en el seno de la empresa y ofrecerse una visión de futuro en total coherencia con los mismos; la no asunción de manera sistematizada de la mejora continua y la innovación en todos los ámbitos como principio esencial de gestión; el limitado apoyo a los trabajadores para su desarrollo profesional en coherencia con los intereses empresariales, y finalmente, la falta de flexibilidad y adaptación a los necesarios cambios. No obstante, ha de resultar relativamente fácil implantar las necesarias mejoras en tales aspectos, aprovechando el desarrollo previsible de los sistemas de calidad y prevención de riesgos laborales, actuando ante los mismos de manera comprometida y eficaz, más allá de lo reglamentariamente establecido, y optimizando los esfuerzos que se vienen realizando.

La aplicación del Modelo del INSHT sobre "Liderazgo y condiciones de trabajo", aunque muestra un comportamiento ligeramente inferior al que sería considerado aceptable, se constata que aprovechando debidamente las aportaciones que se desprenden del sistema de prevención de riesgos laborales y de atención a las condiciones de trabajo, habrían de reforzarse los atributos de Sinceridad, clave en estos momentos de incertidumbre, y Seriedad, cuidando de dar un mejor cumplimiento a los compromisos colectivos adquiridos y razonando en todo caso cualquier demora justificada. Cabe destacar que el interés mostrado hacia los trabajadores y sus condiciones de trabajo, de ser debidamente gestionado, habría de ser determinante en la mejora de la eficiencia, en su implicación en el proyecto de empresa y en la sostenibilidad de la organización.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

ALBERTO GONZÁLEZ PASCUAL  
**La evolución del Capital Ético: sustituyendo el egoísmo por el altruismo en reciprocidad.**  
 Madrid. Revista Capital Humano, n° 283, Enero 2014, pag.68-78

ESCUELA SUPERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS  
**Monografía 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI**  
 Madrid, Ministerio de Defensa, 2013

LUIS GALINDO

**Reilusionarse. Apasíonate por la vida**

*Edit. Alienta 2013*

ADAM GRANT

**Givers take all: The hidden dimension of corporate culture**

*Mckinsey Quarterly, 2013*

ROBERT N. LUSSIER Y CHRISTOPHER F. ACHUA

**Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**

*Santa Fe, Mexico. Cengage Learning Editore, 2011*

ALEJO JOSÉ G. SISON

**Liderazgo y Capital Moral**

*Madrid, McGraw-Hill /Interamericana de España, 2004*

FRANCES HESSELBEIN y otros

**El líder del futuro**

*Barcelona, Deusto, 2003*

DANIEL GOLEMAN, RICHARS BOYATZIS Y ANNI

McKEE

**El líder resonante crea más**

*Barcelona, Plaza y Janés, 2002*

JUAN A. PÉREZ LÓPEZ

**Liderazgo y Ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI**

*Bilbao, Deusto, 1998*

WARREN BENNIS

**Cambio y liderazgo**

*Bilbao, Ed. Deusto, 1995*

D. ARANZADI

**El arte de ser empresario hoy**

*Bilbao, Edit Deusto, 1992*

E. CASTEJÓN

**Trabajando juntos para la prevención de riesgos laborales: el papel del liderazgo de la Dirección**

*Seguridad y Salud en el Trabajo n° 69, Octubre 2012*

E. RIMBAU

**Liderazgo y prevención de riesgos laborales**

*Seguridad y Salud en el Trabajo n° 75, Dcbre.2013*

M. BESTRATÉN, N. MORENO Y S. VEGA

**Participación de los trabajadores en PRL**

*Seguridad y Salud en el Trabajo n° 76, Febrero 2014*

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

**Colección de Notas Técnicas de Prevención:**

- NTP 745 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo.
- NTP 753, 941-943. Innovación y condiciones de trabajo
- NTP 810 y 817. Transparencia y condiciones de trabajo. Su contribución al liderazgo
- NTP 870. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo. El modelo EFQM
- NTP 911-913. Productividad y condiciones de trabajo
- NTP 947, 948 y 949. Valores y condiciones de trabajo
- NTP 961 y 962. Concienciación de directivos en prevención
- NTP 966 y 967. Eficacia preventiva y excelencia empresarial
- NTP 1008. Lugares excelentes de trabajo. El modelo GPTW.
- NTP 1013 y 1014. Cuadro de Mando Integral y condiciones de trabajo
- NTP 1031 y 1032. Marco Lógico en la gestión de proyectos de cambio (próxima aparición).

#### Agradecimientos:

**José Vega**, ex funcionario del Instituto Canario de Seguridad Laboral, por su contribución a la divulgación de sistemas avanzados de gestión de la prevención en Canarias y su apoyo para que los redactores de estas NTP trabajaran juntos en su elaboración.

**Emilio Castejón**, ex director del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, por su continuo apoyo documental en materia de liderazgo.

**Alicia Luque, Josep Vergé y Luis Salgado**, por sus reflexiones y sugerencias, y en especial por su esfuerzo de implantación exitosa de la estrategia, expuesta en estas NTP, en diversas organizaciones.