



Illustration Stock

# Un liderazgo asertivo para una prevención persuasiva

La gestión eficaz precisa del liderazgo y la prevención laboral requiere gestión de los riesgos. En este artículo se analizan los principales aspectos relacionados con la gestión preventiva y el tipo de liderazgo para llevarla a cabo, especialmente los aspectos relacionados con la visión, la misión de crear y creer en los valores preventivos para hacer que la ventaja preventiva sea una ventaja competitiva en las empresas, y los estilos de mando. Se propone el entrenamiento en la asertividad como compendio de las habilidades sociales basadas en la comunicación, la negociación y la persuasión.

Los riesgos son una de las cosas sobre las que sabemos que no sabemos, y el liderazgo es de las cosas que no sabemos que sabemos, pero en ambos sabemos que merece la pena saber.

Las empresas tienen en común, independientemente de su actividad o tamaño, el hecho de que son entidades consustanciales con los riesgos: conviven con riesgos de todo tipo –financieros, tecnológicos y laborales–, y de su gestión dependen su viabilidad y permanencia. Por ello los responsables de empresa son, o deberían ser, sobre todo, gestores del control del riesgo.

El mejor control de los riesgos es el que se realiza a través de la prevención de los mismos. Y si algo necesita la gestión de cualquier tipo en la empresa, incluidos los riesgos, es capacidad de liderazgo.

El liderazgo es el espíritu, o inspiración, de la gestión y es uno de los aspectos empresariales más importantes, especialmente en ámbitos cada vez más críticos como es la Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

Este artículo trata especialmente sobre el liderazgo en la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, si bien se destacan sobre todo los aspectos comunes sobre la gestión del resto de los riesgos en la empresa.

De las cuatro especialidades preventivas, como son la Seguridad del Trabajo, la Higiene Industrial, la Medicina del Trabajo y la Ergonomía-Psicosociología aplicada, esta última es la que posibilita un desarrollo transversal de la prevención en todos los ámbitos, especialmente en lo referente a relacionar los factores técnicos, humanos y organizativos de la empresa.

### EL LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS

El liderazgo, procedente del término inglés *lead* («dirigir», «guiar»), es la cualidad o habilidad social que posee una persona o un grupo con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otras personas; si no se confunde el liderar con el mandar, o los estilos de liderazgo con los estilos de mando, el liderazgo se suele asociar a la capacidad de una persona o grupo para generar y canalizar capacidades y entusiasmos en un proyecto, industria o empresa. O, como resume Fredy Kofman, «liderar el entusiasmo es mucho más productivo que gestionar la obediencia» (1).

Actualmente nos movemos entre la infinita gama de matices existente entre el «hoy al mandar lo llaman liderazgo» y el «hoy al mandar lo llaman *mobbing*» (2).

El estereotipo del liderazgo es el liderazgo carismático, aquel que tiene la capacidad de modificar hasta las escalas de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Y es que el liderazgo carismático no genera tanto subordinados como seguidores, con los que el líder practica una especie de yudo donde, más que obligar o forzar las situaciones, aprovecha y canaliza los impulsos de los demás hacia unos objetivos compartidos.

Es evidente que este tipo de «líderes de líderes» escasea. Además, en la gestión de aspectos como la prevención se necesitan más bien «líderes del día a día» que sepan comunicar y promover algo



Illustration Stock

*Actualmente nos movemos entre la infinita gama de matices que existe entre el «hoy al mandar lo llaman liderazgo» y el «hoy al mandar lo llaman mobbing»*

tan básico, en el proceso de asumir responsabilidades en la empresa, como el que «hoy día, el responsable de la seguridad en el trabajo no es tanto el responsable de la seguridad como el responsable del trabajo». Y que el máximo responsable de la seguridad en el trabajo es, por tanto, el máximo responsable del trabajo, esto es, la dirección y la línea de mando, tanto respecto a las responsabilidades «in vigilando» como «in gestionando». O como decía el antiguo director del Instituto francés para la Investigación de la Seguridad, P.L. Thibaut (3): «Hoy en día, un accidente de trabajo debe considerarse como un fallo de la gestión».

### ¿Qué se espera de la personalidad de un líder?

El perfil psicológico de un líder para la prevención lo resumía un manual, ya an-

tiguo pero vigente, sobre relaciones humanas en Prevención de Accidentes del Consejo Iberoamericano de Seguridad (CIAS), donde se consideraba que un responsable en Seguridad debería responder a unos mínimos en aspectos tales como los siguientes:

- **Confianza en sí mismo.**
- **Educación.**
- **Energía.**
- **Entusiasmo.**
- **Inteligencia.**
- **Madurez emocional.**
- **Adaptabilidad.**
- **Presencia.**
- **Sociabilidad.**

Estos rasgos, aplicados a unos conocimientos profesionales, deberían permitir que un liderazgo respondiera al ejercicio correcto de las siguientes capacidades:

1. **Capacidad de gestión.**
2. **Tener una «visión».**
3. **Crear y creer en una «misión».**
4. **Practicar un estilo.**

### 1. Capacidad de gestión

Hay muchas definiciones de gestión, y casi todas plantean el recorrido que va desde una necesaria «política» o planteamiento hasta una verificación y corrección de resultados, pasando por la definición de unos criterios o procedimientos de ejecución.

Por tanto, la gestión (de los riesgos) se define como el proceso de planificación, organización y decisión, incluyendo «el

(1) *EL PAIS Negocios* 23/09/2007. Entrevista: Gestión y formación. Fredy Kofman, experto en aprendizaje y liderazgo. Es autor de una nueva versión del *smithiano* enfoque economicista de que «el sistema capitalista es el único que transforma la codicia en servicios».

(2) MAPFRE Seguridad nº 95: «El 'mobbing' y las evaluaciones de riesgos laborales». Pags. 9-17. 2004

(3) INRS Institut National de la Recherche et de la Sécurité.

no hacer nada», sobre las distintas alternativas y responsabilidades que se plantean, mas la preparación de los análisis, informes y procedimientos de comunicación de los mismos.

Si bien estrictamente no existe el «no hacer», como no existe el «no comunicar», en la medida en que el líder, el gestor, también puede ser un comunicador de silencios verbales y gestuales, debe evitarse que la gestión dominante responda a una estrategia pasiva, a una «estrategia como la del barril», que sólo se mueve cuando lo empujan. La idea es, por tanto, que hay que hacer cosas.

Resumimos las que consideramos más importantes del hacer preventivo:

- a. En una organización o una empresa, «hacer cosas» es, sobre todo, gestionar decisiones y comportamientos, incluidos los propios. En una empresa, «el hacer cosas» debe consistir en fomentar y exigir el «buen hacer profesional», y el liderazgo consiste en «profesionalizar el hacer laboral» de cualquier cosa que se haga, empezando por la prevención de riesgos.
- b. En una empresa siempre hay riesgos («probabilidades»), pero sobre todo existen «realidades» (problemas, daños, accidentes, etc.), y es lógico que se atienda prioritariamente a lo sobrevenido antes que a lo eventual, o lo que es lo mismo, es razonable que a menudo estemos en que «lo urgente (atender prioritariamente a los daños) no nos deja hacer lo importante» (hacer prevención sobre los mismos, para evitarnos los primeros), pero se debería trabajar para intentar salir de este círculo nada virtuoso.
- c. El tipo de prevención que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales plantea es fundamentalmente una prevención primaria (4), o primordial, sobre las causas, o sobre la búsqueda de las «causas de las causas» de

*La prevención necesita, más que de líderes carismáticos, «líderes del día a día» que sepan comunicar y promover algo tan básico como las responsabilidades preventivas en la empresa*

- accidentes o enfermedades profesionales, preferentemente sobre una prevención secundaria, o paliativa, o terciaria, o ya sólo curativa, sobre los daños o sobre las consecuencias de la falta de prevención.
- d. La gestión de la prevención implica conocer lo mejor posible las relaciones entre riesgos y aparición de daños (factores e indicadores de riesgos; es común la confusión, incluso en instancias oficiales, que analizan los «riesgos emergentes», y lo que detectan como «emergentes» en realidad son los daños), y así poder establecer relaciones objetivas entre los mismos.

Se debe saber que las relaciones entre riesgos y daños están mediatizadas por varios aspectos importantes, tales como:

- En los accidentes, por los *poissonianos* de primer y segundo rango: los accidentes tienden a suceder en forma de acumulaciones o de «rachas», buenas y malas, y cada accidente es, a su vez, un cúmulo de casualidades. Se debe saber manejar técnicamente las propiedades «probabilísticas» y «causalistas» de los «sucesos raros», como los sucesos accidentales, que Mario Bunge concibe como una cuarta dimensión de la realidad (5).
- En las enfermedades profesionales, por las «latencias» o periodos de tiempo entre la exposición al riesgo y la aparición de los daños. En este ámbito es conveniente conocer el papel de los indicadores subclínicos y preclínicos, manejados por la prevención secundaria y gestionados desde la «vigilancia de la salud».
- En los «síndromes psicosociales», que fundamentalmente gravitan entre las distintas facetas del estrés laboral (agudo/crónico, laboral/profesional, pre-

traumático/situacional/postraumático, laboral/extralaboral, endógeno/exógeno, etc.) y sus relaciones con los efectos secundarios:

- Sinestrosis (6).
  - «Ganancias secundarias».
  - Somatizaciones: transferencia de daños.
  - «Metarriesgos» psicosociales: transferencia de riesgos (de los riesgos de estrés al estrés de los riesgos). (7)
- e. La prevención de los riesgos se realiza fundamentalmente a través de la evaluación de los riesgos, y, como se ha indicado repetidamente, una evaluación (primaria) de los riesgos es una evaluación de las condiciones de trabajo susceptibles de producir daños a la salud, así como una valoración de los procedimientos preventivos existentes en la empresa para el

(4) No confundir con las formas asistenciales que utilizan parecida clasificación.

(5) Mario Bunge, premio Príncipe de Asturias, da pie a considerar a la prevención como una quinta dimensión de la realidad en la medida en que el accidente constituye una especie de cuarta. «La probabilidad no es un disfraz de la ignorancia: es una propiedad real de algunas cosas, no de todas. El *tychismo* posee sólo un grano de verdad: el cosmos no es un Gran Casino. El azar es un modo objetivo del cambio, pero también lo es la causación». «Algunos aspectos del mundo son causales, otros aleatorios y otros más caóticos. Y el mundo satisface leyes que combinan dos o quizás tres de estas categorías. Como si esto no fuera harto complejo, es preciso agregar una cuarta categoría, a saber, lo accidental. Siempre debemos contar con el azar, el caos y el accidente. Pero también podemos contar con la causalidad para contrarrestar el azar, el caos y el accidente, o al menos para disminuir sus efectos indeseables». «Crisis y reconstrucción de la filosofía». Ed. Gedisa. Barcelona, 2002.

(6) Yendo del plano individual al colectivo, muchas empresas están bajo el «síndrome de los cristales rotos». Accidentes, enfermedades, absentismo, mala calidad, etc., que se autoalimentan en una dinámica destructiva.

(7) MAPFRE Seguridad nº 106. «Fiabilidad humana y metarriesgos psicosociales».

*Para forjar el compromiso preventivo se debe responder claramente a esta pregunta de dirección: «¿Estamos comprometidos con la prevención?» Lo normal es contestar: «Por supuesto», aunque no viene mal repreguntar: «¿Por supuesto que sí o por supuesto que no?»*

control de los mismos. Gestionar la prevención de los riesgos es gestionar las medidas preventivas para limitarlos.

## 2. La visión del líder

En este terreno no vamos a insistir en las sutilezas que marcan las diferencias entre tener una visión y tener visiones, o, como en ciencia, el matiz entre una teoría y las teorías. En esto, es claro que «una es más que muchas».

La visión del liderazgo debe ser global, holística, estratégica, sistémica, interrelacionada.

«El mensaje final para los responsables políticos y para los expertos en seguridad y salud es que no podemos seguir tratando los riesgos individuales por separado. Lo que necesitamos es un enfoque holístico de la prevención de riesgos» (8).

Actualmente se considera a esta visión holística, o sistémica, que forma parte del nuevo paradigma de entender la realidad. Los líderes lo suelen llamar visión estratégica. No es fácil explicar en qué puede consistir el tener una visión estratégica de la realidad, y si fuera fácil y estuviera al alcance de todos quizás lo estratégico sería callarlo. Lo intentaremos resumir con tres supuestos:

Por ejemplo, entender las relaciones inicialmente inconexas entre dos ámbitos que han pasado, más o menos, de la antinomia a la armonía, y que paradójicamente, además, son etimológicamente idénticos, como son la economía y la ecología, que curiosamente significan lo mismo (*eykos nomos* y *eykos logos*, siendo *eykos* «casa», «entorno» en griego), y van influyéndose mutuamente, domi-

nando la idea «ecologista» básica de que las visiones globales se deben corresponder con las acciones locales. Esta convergencia de economía y ecología podría llamarse «economología».

Otro ejemplo de visión estratégica empresarial sería la que se puede tener sobre la competencia y que, de paso, reduce el estrés gerencial: «Una cebra no tiene que correr más que una leona, sólo tiene que correr más que las otras cebras» (9).

Y por último, visión estratégica sería la que podría tener un sector, como el funerario, que ante la petición de apoyo a las guerras contraofertara con el fomento de la natalidad, y, ya más en serio, la que tan gráficamente describe Javier Bustamante bajo la «paradoja del archipiélago», en donde el agua, que parece que es lo que separa, es en realidad lo que une y da sentido al conjunto de islas formando un sistema.

En un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), estos ejemplos estarían en la línea de cambiar, de algún modo, los esquemas mentales, de transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades: la visión estratégica de la prevención en la empresa es hacer de la ventaja preventiva una ventaja competitiva.

## 3. Crear y creer en una misión

Se ha indicado en alguna ocasión que la prevención es a veces percibida como una «misión imposible», entre titánica y trivial. Y es evidente que esta percepción negativa viene influida porque los que tienen que crear esta misión a veces no creen en ella, y no se trata tanto de creer en el sentido ortodoxo de la fe

clásica, sino más cerca de la definición que daba Mark Twain de la misma: «Fe es creer en lo que sabemos que no existe». El planteamiento de parecer «creer» en lo que creemos que no puede ser, o de aceptar aparentemente lo que no se cree, es el que a veces recorre gran parte de la escala gerencial de la prevención en las empresas.

Y es que este «creer para crear» en la prevención no se debe basar tanto en los distintos sentidos de la fe como en las convicciones. Y las convicciones se logran con el estudio, las comprobaciones y la experiencia. Por tanto, para forjar el compromiso preventivo se debe tener claro que el compromiso de la dirección es un factor limitante (nigún subordinado va a ir más lejos de lo que exija el mando) y responder claramente a esta pregunta de dirección: «¿Estamos comprometidos con la Prevención?» Lo normal sería contestar: «Por supuesto». Aunque no viene mal repreguntar: «¿Pero, por supuesto que sí o por supuesto que no?»

La integración de la prevención en la gestión de la empresa debe ir «del compromiso de la gestión a la gestión del compromiso».

Y, sobre todo, trabajar para que el «compromiso preventivo declarado» sea el «compromiso preventivo percibido y practicado».

(8) (Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo. Informe octubre 2005 «Previsiones de los expertos sobre riesgos físicos emergentes relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo»)

(9) Wagensberg, Jorge. «Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta?» Col. Metatemáticas. Ed. Tusquets. Barcelona, 2003.



Illustration Stock

**4. Mantener un estilo**

Ejercer el liderazgo debe basarse en unas formas o estilo y apoyarse en unas habilidades sociales comunicativas, negociadoras, que podríamos resumirlas llamándolas asertivas, y que eviten situaciones como las que el crítico taurino Joaquín Vidal citaba a menudo en sus crónicas: «El maestro toreó a su estilo, esto es, sin ningún estilo». Hay que tener un estilo de mando y un mando con estilo.

De hecho, el perfil individual psicológico del líder, ya señalado anteriormente, debería complementarse con estas otras habilidades sociales más relacionadas con las relaciones grupales:

- Empatía (ponerse en el lugar del otro, escucha activa...).
- Coherencia (tender a hacer lo que dice).
- Respeto al grupo (reconocer méritos ajenos).
- Autenticidad.
- Juicio y criterio propio orientado.
- Colaboración.
- Sentido de pertenencia al grupo.

El líder y el mando deben saber que el derecho a mandar y a poder exigir el ser obedecidos no debe estar nunca cerca del abuso de poder. No se debe confundir nunca la autoridad con el autoritarismo.

Es verdad que los principales factores relacionados con el liderazgo y el ejercicio de la dirección son «factores higienizantes» en la famosa clasificación que hizo Herzberg –el mismo que insistía en que «en los cambios organizativos no se debe olvidar que las resurrecciones son más difíciles que los partos»–, y estos factores, tales como la «política directiva», el «estilo de mando» o las «formas de supervisar y controlar», nunca pueden disponerse, por bien que se haga, para motivar laboralmente, pero, en cambio, es muy fácil, a poco que se haga mal, que sirvan para desmotivar y generar conflictos en las relaciones profesionales y personales. De ahí la necesidad de lle-

Factores higienizantes
Política directiva
Estilo de mando
Supervisión y control
Tiempo de trabajo
Retribuciones.
Estabilidad del empleo
Seguridad y condic. trabajo

Factores motivantes
Reconocimiento
Promoción
Contenido del trabajo
Responsabilidades
Tipo de empresa
Realización personal

*El liderazgo preventivo debe responder a una capacidad de gestión, a tener una «visión», a crear y creer en una «misión» y a practicar un estilo, todo ello puesto en valor preventivo*

gar a un nivel «higiénico» o de mínimos que no empeore a la mínima las cosas.

Es por ello que, dadas las dificultades de reunir un perfil psicológico acorde con estas altas exigencias para ser un buen líder, se hagan fácilmente interpretaciones paródicas de algunas propuestas típicas que proponen muchos líderes y responsables de empresa, y que resumimos en los siguientes arquetipos:

- El líder con vocación náutica (modelo capitán de barco o timonel de trainera). La pregunta que se le suele hacer es: «¿Se trata de que dirija uno y remen nueve o de que reme uno y dirijan nueve?»
- El líder con vocación musical (modelo director de orquesta). La pregunta que se le hace es: «¿Se recuerda suficientemente que la batuta no es un palo?»
- El líder con vocación «epistemológica», del que se dice que «utiliza los informes técnicos como el borracho utiliza el farol, más para apoyarse que para iluminarse».
- El líder con vocación de sereno, que a veces está investido, casi sin saberlo, del «síndrome del sereno», basado en aquella aguda reflexión de Eugenio D'Ors que decía: «Pero que paradójico es este oficio de sereno, cuanto peor lo haces más te aplauden».
- Y por último, el líder con vocación «naturalista», que tiende a verse en la punta de la uve (V) de una banda de patos, que animan al líder con sus graznidos para hacer más llevadero el sacrificio por los demás.

Este último modelo es especialmente del gusto del mundillo empresarial, por-

que quizás remita a una representación mental de: 1) la armonía laboral, 2) la uve (V) de la victoria o del éxito y la elevación de miras que provee las alturas, y 3) el ver a los subordinados trabajar cantando para animar y compensar el esfuerzo del líder (10).

En cualquier caso, no se debe olvidar que estas ironías ponen de manifiesto las dificultades de un liderazgo equilibrado y aceptado y que no se preste a la chanza.

**ESTILOS DE MANDO Y LÍMITES DEL «LAISSEZ FAIRE... LAISSEZ PASSER»**

(Dejar hacer dejar pasar) en seguridad: trabajo prescrito vs. trabajo real vs. trabajo proscrito

Se suelen resumir los distintos estilos de dirección, o del ejercicio del mando, como la combinación de algunos de los cuatro principales patrones o modelos: el «autoritario o autocrático», el «paternalista», el «dejar hacer, dejar pasar» y el «democrático o participativo».

Por otro lado, es sabido que las diferencias entre el «trabajo prescrito» y el «trabajo real» implican muchos aspectos importantes para el funcionamiento de las organizaciones. Es sabido que trabajar «a reglamento» tiende a poner en crisis el sistema de trabajo y a paralizarlo o funcionar «al tran-tran».

Es sabido que para evitar esto las personas aportan soluciones y ponen en marcha iniciativas que no están en los procedimientos de trabajo para que el trabajo salga adelante. Es el «trabajo real».

Pero es sabido también que en este «trabajo real», más allá de los procedimientos, o con las compensaciones *ad hoc* aportadas a los mismos, se introducen muchos «improcedimientos», especial-

mente relacionados con la seguridad, y que tienden a ser consentidos mientras no produzcan accidentes. Esto, de forma obvia, resulta nulamente preventivo.

Por otro lado, se suele dar la paradoja de que muchos mandos, como responsables directos y principales de la seguridad, tienden a practicar dos estilos de dirección antagónicos: el exigente o autocrático respecto al trabajo y el «consentido» o «dejar hacer, dejar pasar» en relación con la seguridad, cuando en caso de practicar un estilo doble o híbrido debería ser en tal caso al contrario: la máxima exigencia debería de ser respecto a la seguridad.

Olvidar estas obligaciones y responsabilidades «in vigilando» de la dirección sobre la seguridad en la empresa acarrea cada día consecuencias más serias de todo tipo.

Por tanto, uno de los aspectos más importante de los responsables del trabajo y de su seguridad, esto es, de la dirección y de los mandos, es tener claro los límites entre el «trabajo prescrito» y el «trabajo real», y, sobre todo, entre éste y el «trabajo proscrito» o que de ninguna forma puede consentirse.

Debe recordarse que de los principales factores personales u operativos que se suelen atribuir como «causas de los accidentes», tales como distracciones, imprudencias, ignorancias, impericias, prisas, etc., caen también bajo la responsabilidad directa de la empresa, bien en sus obligaciones «in vigilando» apoyadas en la potestad sancionadora otorgada a la dirección; bien «in organizando», bajo el control de la potestad organizativa que también es inherente a la dirección de la empresa.

De hecho, el artículo 15.4. de la LPRRL

(10) Está fábula, o modelo de liderazgo sobre la dureza de ser líder, suele estar mal contada, por algunas omisiones. Normalmente se oculta que al «líder», para que no se rebelde él mismo, le revelan.

indica: «La efectividad de las medidas preventivas deberá prever las distracciones o imprudencias no temerarias que pudiera cometer el trabajador».

Lo que se quiere indicar es que, sin minusvalorar la responsabilidad individual en el comportamiento profesional de cada uno, la mayoría de los factores citados –ignorancias, impericias, prisas, fatigas, etc.– también debe caer bajo la responsabilidad organizativa de la dirección y la línea de mando: seleccionando, formando, entrenado, supervisando, dimensionando y ajustando las cargas de trabajo adecuadamente.

El liderazgo en prevención consiste en aplicar principalmente la recomendación del experto en seguridad Trevor Kletz. Cuando indica «trate de cambiar las situaciones y no tanto a las personas», y, principalmente, evitar las «delecciones» en seguridad», esto es, esa sospechosa «delegación» en la «responsabilidad individual» de lo que suele ser una «dejación» de las responsabilidades directivas.

## CONCLUSIONES

Con estas resumidas premisas y consideraciones sobre el liderazgo frente a las particularidades de la Prevención de Riesgos Laborales, es casi obvio que una prevención laboral eficaz tiene que aproximarse a una especie de «prevención persuasiva», que como diría Ortega y Gasset vendría a ser «la exquisita mixtura entre obligar y convencer», en este caso sobre las necesidades de los cambios de valores, las actitudes y los comportamientos, tanto operativos, pero sobre todo, directivos.

Las bases de una «sociedad del riesgo», según Beck, están echadas en todos los ámbitos de las personas y las organizaciones, y ante ello se plantea construir una «sociedad preventiva» basada en la calidad de trabajo y de vida.

En los aspectos preventivos más di-



Illustration Stock

### *Una cultura de la prevención en la empresa debe basarse en una voluntad de saber, de querer y de querer saber, bajo un liderazgo que sabe que sabe*

rectos de las empresas se trata de pasar de una «cultura del pésame» a una «cultura preventiva». Para ello se precisa de liderazgo.

Para trabajar sobre dichos objetivos, el liderazgo preventivo en las empresas debería tener las siguientes características generales:

- Aproximarse al tipo que se denomina transformacional.
- Consistir en un liderazgo más grupal que individual.
- Apoyarse, desarrollar o entrenar las habilidades sociales más importantes, para él y su entorno, especialmente la asertividad. O lo que es lo mismo, ser un líder asertivo para desarrollar un liderazgo transformacional.

La asertividad (11) es una de las habilidades sociales más potentes para el ejercicio del liderazgo con los menores efectos secundarios. La asertividad resume y compendia las principales habi-

lidades sociales, tales como la empatía –o capacidad de ponerse en el lugar del otro–, la comunicación, la flexibilidad o la tolerancia.

La asertividad, procedente de «aserito» o «afirmación», es la vacuna frente a la aquiescencia, en cuanto tendencia a consentir, transigir o decir a todo que sí o mirar para otro lado como forma de evitarse los conflictos.

El entrenamiento y la práctica de estas habilidades sociales alrededor de la asertividad permiten el mejor liderazgo preventivo.

Aunque se podría indicar que todo liderazgo se ejerce desde una casi inevitable nietzscheniana «voluntad de poder», el auténtico liderazgo, como motor de los cambios para una cultura de la prevención en la empresa, debe basarse además en una voluntad de saber, de querer y de querer saber. En resumen, de saber que se sabe dirigir y gestionar la prevención de los riesgos. ♦

*(11) La ASERTIVIDAD consiste en la expresión directa de los propios sentimientos, derechos, deseos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. Se trata de una habilidad social para manejar los conflictos en las nuevas situaciones (El ser asertivo no garantiza la ausencia de conflictos, pero potencia los desenlaces favorables de los mismos).*

## PARA SABER MÁS

- [1] Bunge, Mario. Crisis y reconstrucción de la filosofía. Editorial Gedisa. Barcelona, 2002.
- [2] Drucker, Peter. «Reflexiones para un director». Editorial Asociación para el Progreso de la Dirección. Madrid, 1977.
- [3] Séríeyx, Hervé. «El big bang de las organizaciones». Editorial Management. Madrid, 1997.
- [4] Handy, Charles. «La organización por dentro». Editorial Deusto. Bilbao, 1993.
- [5] Peter, Tom. «Nuevas organizaciones en tiempos de caos». Editorial Deusto. Bilbao, 1994.