

Chaves

para exercer un bo liderado en PRL

nas **pequenas empresas** e para o **colectivo autónomo**



XUNTA
DE GALICIA

XUNTA DE GALICIA

CONSELLERÍA DE PROMOCIÓN DO EMPREGO E IGUALDADE

INSTITUTO DE SEGURIDADE E SAÚDE LABORAL DE GALICIA (ISSGA)

EDICIÓN

Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia (ISSGA)

DESEÑO E MAQUETACIÓN

Mabel Aguayo

Santiago de Compostela, marzo 2023



Esta obra está dispoñible para a súa consulta e descarga na seguinte ligazón: <http://issga/portal/contido/documentacion/publicacions/>

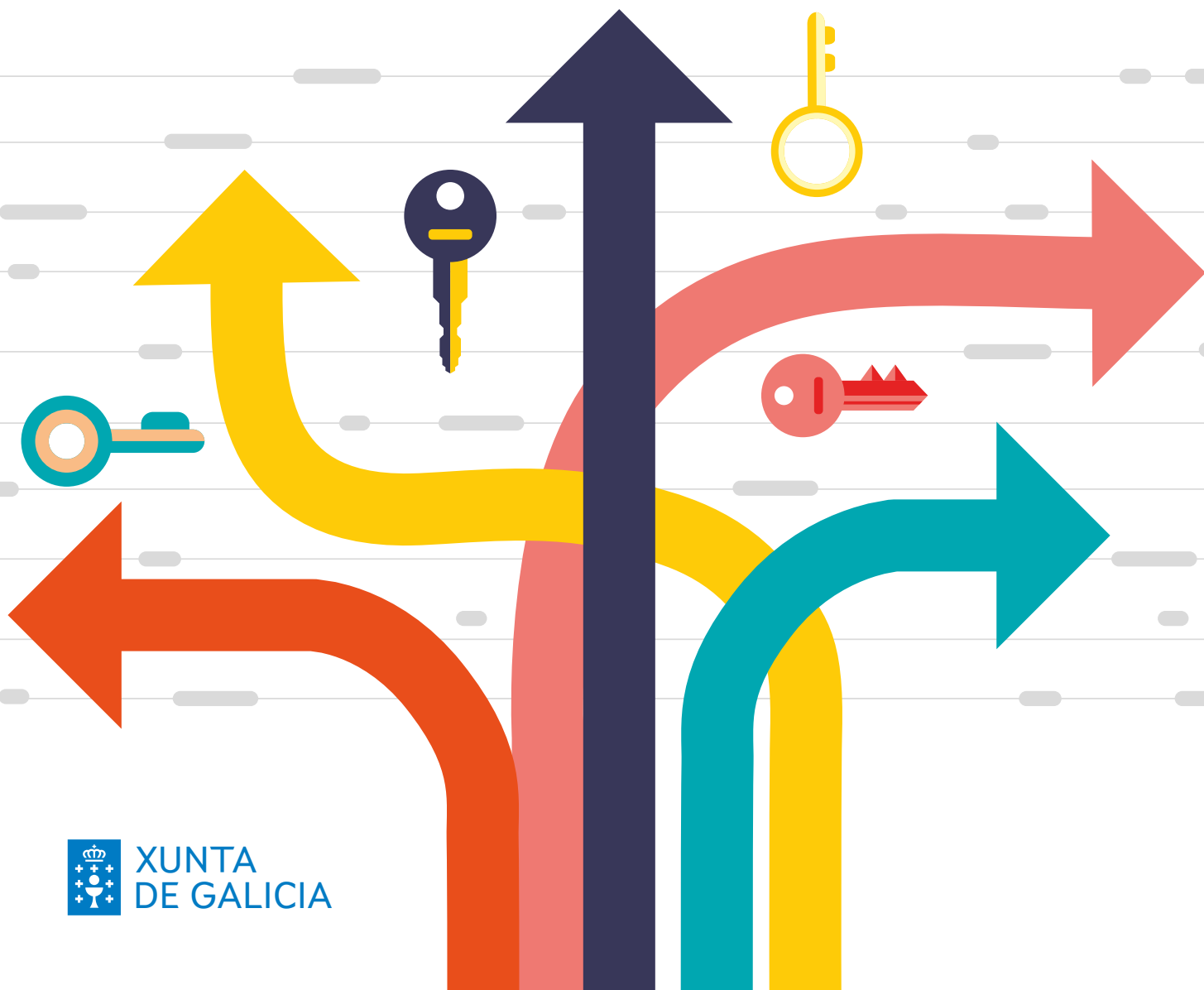
Esta obra distribúese cunha licenza CC-Atribución-Compartirlgual 4.0 España de Creative commons. Para ver unha copia da licenza visite: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es_ES



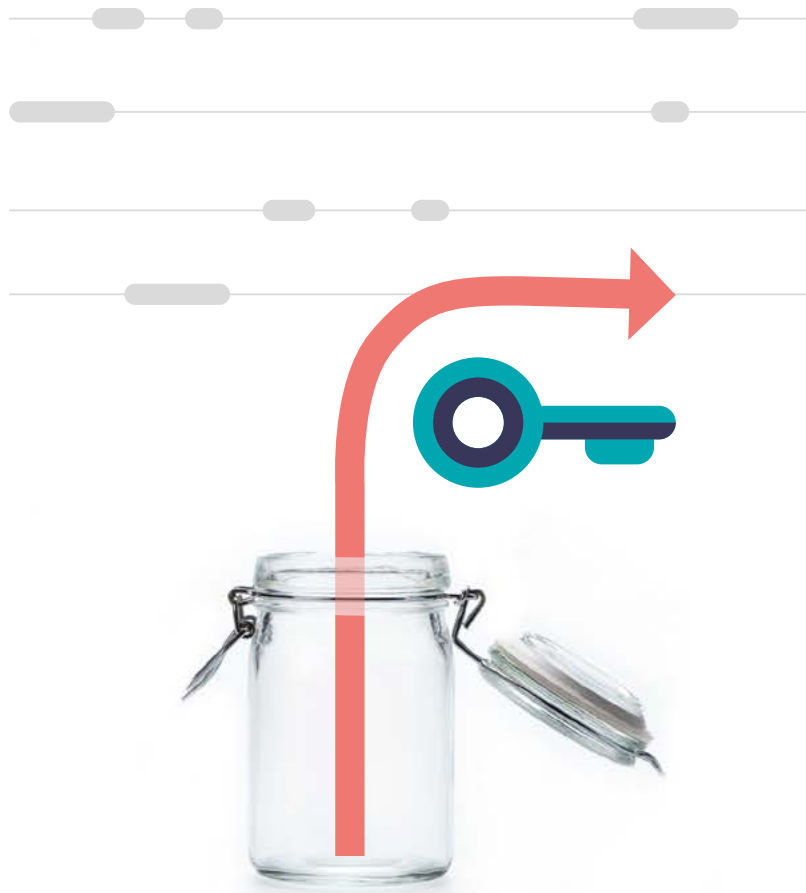
Chaves

para exercer un bo liderado en PRL

nas pequenas empresas e para o colectivo autónomo



XUNTA
DE GALICIA



Índice

1. **Introdución de conceptos** | 4
2. **Por que nos diriximos ás pequenas empresas e ao colectivo autónomo?** | 6
3. **Introdución sobre o liderado** | 9
 - a) Liderar fronte a mandar | 10
 - b) Como é o liderado na prevención? | 11
 - c) A responsabilidade da persoa líder | 14
4. **Características do bo liderado** | 19
 - a) Patróns ou modelos de liderado | 19
 - b) Que debe ter unha boa persoa líder? | 23
 - c) Existen diferenzas relacionadas co xénero na forma de liderar? | 26
5. **Xefe/a fronte a líder. A transformación comeza en cada persoa** | 28
6. **Como ser un bo/a líder** | 32
 - a) Autocoñecemento e autoliderado | 32
 - b) Xeración de confianza | 37
 - c) Función de mentor/a e de coach | 39
7. **Relación entre liderado e produtividade** | 42
 - a) A presión polos resultados | 46
8. **A importancia da cultura na empresa** | 49
 - a) Incorporación do concepto saúde á cultura da empresa | 50
 - b) Seleccionando valores e asignando comportamentos | 51
 - c) Creación dunha cultura máis saudable e sostible | 53
9. **Ancorando o novo modelo de xestión da prevención. Liderando o futuro** | 56
10. **Ferramentas prácticas** | 60
 - a) Cal é o meu compromiso co liderado saudable? | 60
 - b) Feedback 360°. Modelo de liderado das 5s | 61
 - c) Estatística predictiva e toma de decisións | 65



Introdución de conceptos

Nesta guía imos atopar distintas palabras que se irán usando con suma frecuencia, por iso, comezaremos coa definición dalgúns conceptos para mellorar a comprensión sobre a materia tratada.

Falarase de empresarios/as, directivos/as, xefes/as e traballadores/as de forma habitual, serán as súas posicións as que nos dan o grao de responsabilidade, e o feito de ter esta competencia sobre terceiros é o que nos permite liderar, polo que se atoparán líderes en todos os niveis que teñan ao seu cargo outras persoas.

Unha empresaria ou empresario é unha persoa que posúe unha empresa, é dicir, que ten a súa propiedade, aínda que poida dirixila ou delegar este traballo noutra, que neste caso sería un directivo/a. Hai moitas empresas que están dirixidas por persoas contratadas para ese traballo pero que non son empresarias senón asalariadas que exercen a dirección da empresa e seu liderado; tamén se coñecen como CEO.

Como neste caso nos estamos a referir ás pequenas empresas (menos de 50 traballadores/as), é máis habitual que o empresario/a coincida co directivo/a (xerente da empresa), pero non ten por que acontecer.

Un autónomo ou autónoma tamén é, dalgún xeito, un empresario/a con certas particularidades, e así pode ser xefe e traballador ao tempo, debe liderarse a si mesmo/a e, no caso de ter persoas traballadoras a cargo, a súa figura está máis relacionada co que coñecemos como "xefe" ou "xefa" ca cun/cunha empresario/a.





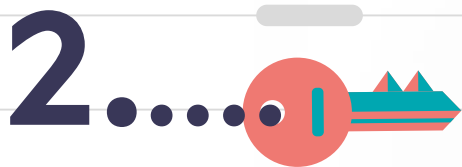
No anterior esquema vese como o liderado vai de arriba abaixo, por iso todas as posicións que teñan persoas a cargo deben ter a capacidade, e tamén a responsabilidade, de exercer un bo liderado ante as súas subordinadas.

En ocasións, ao longo do documento, farase uso do masculino xenérico en referencia ás persoas de ambos os sexos, para non abusar doutras estratexias tipográficas como o desdoblamento, xa que podería sobrecargar o texto e dificultar a lectura.

Noutro punto, ao longo destas páxinas farase mención a distintas siglas para referirse a terminoloxía pouco coñecida para o lector, é por iso polo que a primeira vez que se empreguen esas siglas se vai facer referencia ao que significan. Estas son algunhas das máis relevantes:

- **ISSGA** (Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia)
- **INSST** (Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo)
- **PRL** (prevención de riscos laborais)
- **IGE** (Instituto Galego de Estatística)
- **ESENER** (Enquisa europea de empresas sobre riscos novos e emerxentes)
- **ENGE** (Enquisa nacional de xestión da seguridade e saúde nas empresas)
- **SPA** (servizo de prevención alleo)
- **CEO** (Chief Executive Officer, director/a executivo/a)
- **RRHH** (recursos humanos)
- **CFO** (Chief Financial Officer, director/a financeiro/a)
- **OIT** (Organización Internacional do Traballo)
- **PST** (Promoción da Saúde no Traballo)





Por que nos diriximos ás pequenas empresas e ao colectivo autónomo?

Na análise do tecido empresarial galego obsérvanse unha serie de particularidades que o diferencian do español. Entre as máis importantes, e directamente relacionada co tema do liderado, cómpre destacar que o 92,4% das empresas galegas de propiedade familiar superan nunha porcentaxe maior ao 4% ás españolas e xeran un 83% de empregos directos, fronte ao 66,7% das empresas do Estado. (Fonte: Dirce. Estadísticas Pyme 2015. Dirección General de Industria y de la Pyme).

Por outro lado, Galicia concentra unha maior porcentaxe de microempresas e autónomos que a media española, motivo para optar por este colectivo e así dar maior alcance na difusión do valor do liderado no noso tecido empresarial.

Así, segundo os datos do Instituto de Empresa e o IGE (Instituto Galego de Estatística) do 2019, Galicia conta coa seguinte distribución en canto ao tecido empresarial: táboas 1 e 2.

TÁBOA 1

Microempresa	Menos de 10 traballadores/as	96,38 %
Pequena empresa	De 10 a 49 traballadores/as	3,06 %
Mediana empresa	De 50 a 249 traballadores/as	0,51 %
Grande empresa	Máis de 250 traballadores/as	0,05 %

TÁBOA 2

GALICIA 2019		
Sen empregados	169.130	68,13%
De 1 a 2 empregados/as	45.169	18,20%
De 3 a 5 empregados/as	17.708	7,13%
De 6 a 9 empregados/as	7.240	2,92%
De 10 a 19 empregados/as	4.898	1,97%
De 20 a 49 empregados/as	2.710	1,09%
Máis de 49 empregados/as	1.390	0,56%

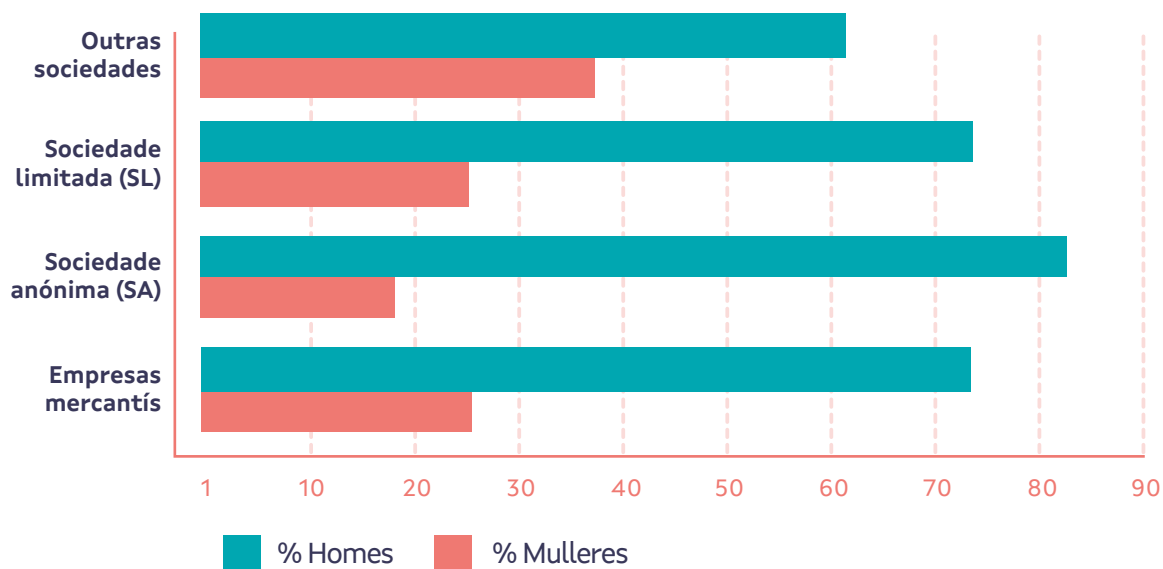
Pódese observar na táboa 1 como o 96,38% do tecido empresarial galego está constituído por micro-empresas e autónomos/as, é dicir, que contan con menos de 10 traballadores/as. Por outra banda, un 3,57% que está acaparado polas empresas de 10 a 49 traballadores/as, que son as pequenas empresas.

Na táboa 2 vese que con máis de 50 traballadores só hai 1.390 empresas en Galicia, o que equivale ao 0,56% do total, por iso se considera máis conveniente dirixirse, nesta guía, ao 96,38% restante.

Obter os datos de quen dirixe estas empresas é máis difícil, de feito, aínda que a través dos datos do IGE podemos saber quen fundou as empresas que se constituíron no período comprendido entre o 2012 e o 2020, iso non significa que sexan as persoas que figuran as mesmas que as dirixen, porén, o dato si que nos pode axudar a detectar unha proporción que se mantén máis ou menos estable na creación das empresas, na que os homes están sempre en cifras moi por riba das mulleres independentemente da forma xurídica elixida. É dicir, por pura estatística vai ser máis frecuente atopar nos postos de liderado homes ca mulleres.

TÁBOA 3

DISTRIBUCIÓN DOS SOCIOS FUNDADORES SEGUNDO O XÉNERO E A FORMA XURÍDICA



Neste gráfico (táboa 3) están os datos das empresas fundadas por homes e mulleres dende 2012 ata 2020. Nas sociedades anónimas (SA) as mulleres fundadoras non chegan ao 20% e achéganse ao 40% se falamos doutro tipo de sociedades.

3



Introdución sobre o liderado

A palabra liderado procede do termo inglés "lead", que se pode traducir como guiar, conducir ou amosar o camiño. É a calidade ou habilidade social que posúe unha persoa ou un grupo de persoas con coñecementos e experiencia para dirixir ou guiar outras persoas.

É importante que non se mesture nin se confunda liderar con mandar. Unha persoa que lidera inflúe na xente para espertar entusiasmo por un proxecto ou empresa, mentres que unha persoa que manda simplemente transmite unha orde.

Di o prestixioso economista Fred Kofman: "Liderar o entusiasmo é moito máis produtivo que xestionar a obediencia".

O liderado vai ser o eixe sobre o que se vertebre calquera organización que queira progresar, xa que é a ligazón entre as persoas que a compoñen e a misión/visión da propia organización. A persoa que lidera debe ter claro cara onde se dirixe a organización e debe ser quen de transmitírllelo aos ademais axudándolles a lograr os obxectivos, tanto de equipo como individuais, para que todos e todas poidan avanzar. Pódese dicir que unha organización medra cando as persoas que a compoñen tamén o fan.

É por isto polo que o liderado se converte nunha competencia clave nas persoas que dirixen a empresa, xa que son as encargadas de levar a cabo os procesos de cambio dentro das organizacións, e o cambio que queremos promover dentro das organizacións é un cambio cultural que se dirixe a un modelo de traballo máis saudable, no que se entenda a prevención de riscos laborais como un dos piares fundamentais para ter unha empresa sostible e consciente de que só a saúde, a boa saúde da xente, pode contribuír a seguir traballando en que a empresa sexa sustentable.

a) Liderar fronte a mandar

Como vimos dicindo, liderar non é o mesmo ca mandar, aínda que en máis dunha ocasión se dea por sentado que quen ten o poder, quen manda, a quen se coñece polo “xefe/a”, é quen posúe o liderado o liderado.

Con todo, pódese atopar un xefe que sexa un bo líder. Distínguense con facilidade xa que exercen o “poder” de xeito distinto. O líder sabe do seu poder interno, primando o ser, mentres que o xefe só o é polo poder externo, o ter.

Para que se entenda isto dunha forma máis visual, na táboa 4 figuran esas pequenas diferenzas entre un e outro estilo de xestión, e resúmense os matices entre líder (auctoritas) e xefe (potestas):

TÁBOA 4

Auctoritas		Potestas	
Poder interno (ser)		Poder externo (ter)	
Xestiona por preguntas (inclusivas)		Dá ordes e directrices	
Implica e comprende		Impón o seu criterio (ter razón)	
Inspira confianza (empatía)		É temido (xestión do medo)	
Formula novos escenarios		Busca culpables	

Conclúese deste xeito que a persoa líder inspira confianza mentres que o xefe só infunde medo. Nun caso implica e compromete o seu equipo para facer o traballo mentres que no outro impón o seu criterio. Ante os problemas, a persoa que lidera busca novos escenarios e o xefe ou a xefa só buscan culpables. O xefe nunca se fai preguntas, dá ordes e directrices, por contra, a persoa líder xestiona por preguntas, e estas tamén son inclusivas.

Ao longo destas páxinas faranse máis visibles as sutís diferenzas nos dous estilos de xestión, mais o que se pretende con esta guía é sensibilizar a todas as persoas con capacidade de mando na importancia que ten o estilo de liderado nas persoas a cargo e nos resultados das súas empresas, e que, deste xeito, se convertan en verdadeiros líderes aínda que lles sigan chamando “xefe”.

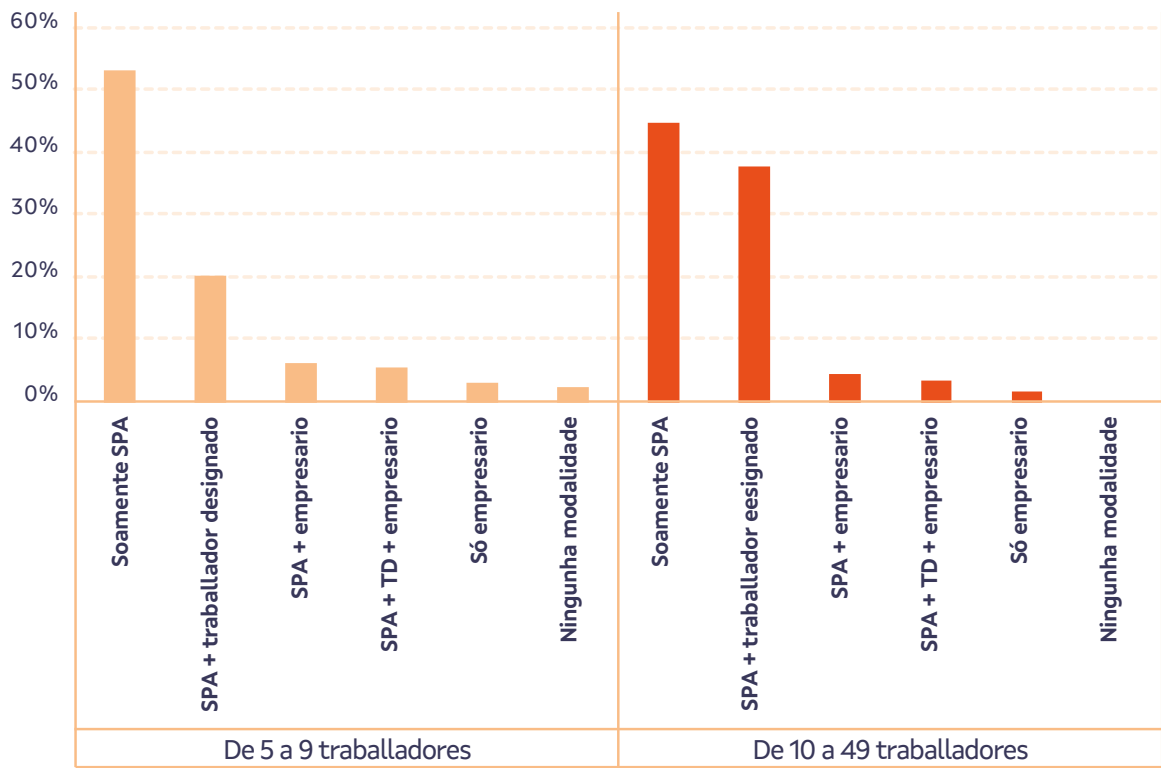
b) Como é o liderado na prevención?

Non se vai perder de vista que esta publicación está dirixida ás pequenas empresas e aos autónomos.

Segundo a Lei de prevención de riscos laborais (Lei 31/1995, do 8 de novembro) e o Regulamento dos servizos de prevención (Real decreto 39/1997), do 17 de xaneiro), nas empresas de ata 10 traballadores, o empresario poderá asumir persoalmente as funcións relativas á prevención de riscos laborais cando a actividade desenvolvida non se atope nas incluídas no anexo I do Regulamento dos servizos de prevención (RSP) e (art. 11 do RSP e 30.5 da LPRL). Iso sempre que desenvolva de forma habitual a súa actividade no centro de traballo e teña a capacidade e formación necesarias no relativo aos riscos a que estean expostos os traballadores, así como ao perigo das actividades.

TÁBOA 5

MODALIDADES PREVENTIVAS IMPLANTADAS NAS EMPRESAS



A mesma posibilidade recoñéceselle ao empresario que, cumprindo tales requisitos, ocupe ata 25 traballadores nunha empresa que dispoña dun único centro de traballo.

Segundo o *Informe sobre el estado de la Seguridad y Salud Laboral en España*, publicado no 2017 polo INSST (Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo), o 84,18% das empresas con menos de 9 traballadores/as optan por un servizo de prevención alleo (SPA) como modalidade preventiva, en moitos casos combinado con traballador/a designado/a. Nas empresas de 10 a 49 traballadores/as esta cifra acada o 89,10% (táboa 5).

Con todo, tamén se poden sacar outros datos desta enquisa, un deles é que canto máis pequena é a empresa máis probabilidades hai de que non se dedique ningún recurso á PRL.

Poderíase saber se os altos cargos, as persoas con responsabilidade e capacidade de liderado das empresas, están implicados na PRL? Para responder esta pregunta, a enquisa ESENER (Enquisa europea de empresas sobre riscos novos e emerxentes) do 2019 recolle que só un 55,8% dos altos cargos (responsables das empresas) tratan asuntos relacionados coa PRL.

É dicir, a prevención de riscos laborais non adoita ser un aspecto que coiden os líderes das empresas. De feito, 9 de cada 10 empresas recoñecen que o que máis lles preocupa da lei de PRL é cumprir cos requisitos legais, algo que dista moito de entender o que é a cultura preventiva.

Nesta táboa (táboa 6) móstranse as motivacións das empresas á hora de xestionar a PRL.

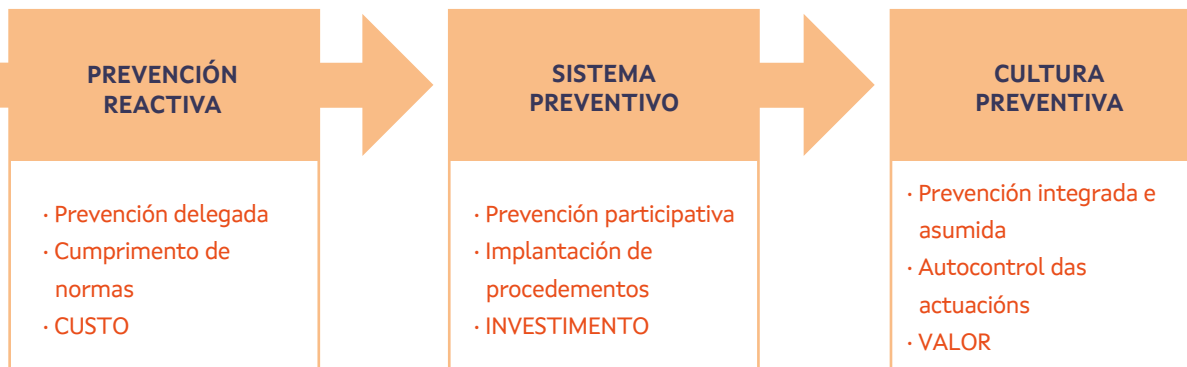
TÁBOA 6

MOTIVACIÓN DAS EMPRESAS PARA A XESTIÓN DA PRL



Como se pode observar, existe unha cultura preventiva reactiva. O modelo de liderado actual aínda non deixa ver as posibilidades que ofrece ter unha empresa saudable e, por iso, como indican os datos anteriores, asúmese unha prevención delegada -no mellor dos casos- onde o que motiva é cumprir as normas, e así é normal que se entenda a prevención como un custo. Precísase dun cambio cultural dentro das organizacións, un cambio cara a unha cultura preventiva real, integrada e asumida, que ten que estar liderado pola dirección, pola persoa ou persoas que dirixen as organizacións; este é o camiño para que a prevención se converta nun valor engadido na organización, deixe de ser visto como un mero gasto e pase a xerar valor real dentro da empresa (táboa 7).

TÁBOA 7



Cando se fala da cultura empresarial non se pode obviar a contorna en que se opera. Os costumes e crenzas tamén van condicionar a cultura na que se move a empresa. É por iso polo que cando se fala de cultura preventiva hai que falar tamén da percepción do risco, xa que, mentres esta percepción sexa escasa, tamén será difícil tomar medidas concretas para mellorar.

Poñendo un exemplo para entender isto, no que atinxe á prevención, a cultura é reactiva. Poucas veces se pensa que ter un accidente ou unha proposta de sanción da Inspección de Traballo, ou mesmo sufrir unha paralización de traballos, nos pode pasar a nós. Os riscos existen, pero a percepción que se ten de que nos pode acontecer a nós é pouca, por iso non mudamos as condutas.

Cantas veces se escoitan cousas como: "Tranquilo!, só son 5 minutos, non vai pasar nada." "Veña, home, veña!, levo 20 anos facendo

isto así e agora vasmе ensinar ti como teño que traballar", cando se lle chama a atención a alguén que vai facer un traballo sen os EPI correctos e con escasas ou nulas medidas de prevención?

Os accidentes acontecen, non hai que buscalos, e as présas coas que nos movemos nos últimos tempos fan que incorramos en máis erros, despistes e insensateces que poñen en risco a nosa vida, e moitas veces a de terceiros.

Por cousas como esta é fundamental que a persoa que lidera coñeza o seu papel e o seu rol dentro da organización, pois só a persoa líder é quen pode promover unha cultura preventiva segura e saudable. Cando isto acontece, cando transcende que hai unha aposta verdadeira pola saúde e o benestar da xente, o resultado reflíctese nun aforro de custos, tanto monetarios como non monetarios, que teñen moito que ver co aumento da produtividade, da competitividade e da sustentabilidade da organización.

C) A responsabilidade da persoa líder

Na Lei 31/1995, do 8 de novembro, de prevención de riscos laborais, establécese a obriga do empresario de “garantir a seguridade e a saúde dos traballadores ao seu servizo en todos os aspectos relacionados co traballo”, factores psicosociais incluídos.

De pouco serve que se conte cun plan de prevención, que se formen os traballadores na percepción do risco, se os que teñen que liderar a loita contra a sinistralidade e a perda da saúde do persoal traballador non están implicados na actividade preventiva.

Os/as empresarios/as e os autónomos/as son os que teñen que liderar este cambio. Xa non se fala de que sexa ético e de sentido común coidar da xente que traballa para eles, é que a propia lei obriga a facelo.

Entón, chegados a este punto no que non se poden eludir responsabilidades (pois xa se sabe que o descoñecemento da lei non exime de cumprila), é mellor poñer na balanza todo o positivo que achega unha cultura preventiva, pois, como líderes, temos unha responsabilidade co que lle ocorra a calquera dos nosos traballadores, é dicir, se temos un accidente.

É de todos coñecida a dificultade que ten montar unha empresa como para, ademais, pensar en todas as cousas negativas que poden ocorrer se se teñen traballadores a cargo. Cando se emprende, a ilusión pódelle a todos os medos, e a percepción do risco neste caso tamén é algo limitada. Iso é normal, non se ten por que saber de todo, pero si que é bo informarse tamén das responsabilidades.

Neste sentido, con frecuencia pódese pensar que contratando un SPA delegamos a responsabilidade da prevención, e isto non é así. A persoa empresaria segue sendo a responsable da prevención, por iso é tan importante que exerza o liderado preventivo.

Un empresario/a, un autónomo/a con persoal traballador a cargo, vai exercer o liderado aínda que non queira, pois é responsable da súa xente e, se hai un accidente laboral ou a persoa sofre unha enfermidade profesional, este líder pode incorrer nunha responsabilidade administrativa, nunha responsabilidade en materia de seguridade social, nunha responsabilidade civil e mesmo nunha responsabilidade penal (que pode levalo á cadea por non cumprir coa súa obriga en materia de PRL).

Polo tanto, deberíamos ter sempre presentes en distintas responsabilidades en que se pode incorrer en materia de PRL, e son:

Responsabilidade administrativa: as infraccións administrativas están reguladas nos distintos artigos do Real decreto legislativo 5/2000, do 4 de agosto, polo que se aproba o texto refundido da Lei sobre infraccións e sancións na orde social. O importe das ditas sancións é o seguinte:

- Sanción administrativa leve, de 45€ a 2.450€
- Sanción administrativa grave, de 2.451€ a 49.180€
- Sanción administrativa moi grave, de 49.181€ a 983.736€

Entre outras medidas de carácter administrativo que poden chegar a ser moi gravosas para a empresa figuran a paralización dos traballos, a suspensión ou o peche do centro de traballo e as limitacións para contratar coa Administración.

Responsabilidade en materia de Seguridade Social: regulada no Real decreto legislativo 8/2015, do 10 de outubro, polo que se aproba o texto refundido da Lei xeral da seguridade social. Os supostos que recolle por responsabilidades relativas á prestación da Seguridade Social a cargo do empresario infractor son as seguintes:

- Recargo de prestacións económicas que teñan a súa causa en accidente de traballo ou enfermidade profesional. Segundo a gravidade da falta, dun 30 a un 50%.
- Aumento da contía das primas no caso de empresas que incumpran as súas obrigas en materia de hixiene e seguridade no traballo. O aumento, que con carácter xeral non poderá exceder do 10%, pode chegar ao 20% no caso de reiterado incumprimento.
- Aboamento das prestacións da Seguridade Social nos supostos de incumprimentos en materia de accidentes de traballo (art. 242) ou de normas específicas para enfermidades profesionais (arts. 243-244).

Responsabilidade civil: ten por obxecto o resarcimento dos danos e das perdas que poidan derivar do incumprimento das obrigas de prevención e sempre se traduce no aboamento dunha cantidade de cartos, por parte do empresario, en concepto de indemnización. É dicir, ten que indemnizar os danos e as perdas ocasionados polo incumprimento ou cumprimento defectuoso das súas obrigas en materia de prevención de riscos laborais.

Para que xurda esta responsabilidade vai ser necesario que concorran estes elementos:

1. Que exista un incumprimento culpable dunha obriga.
2. Que se produzan danos e perdas.
3. Que se dea unha relación causa-efecto entre o incumprimento e os danos.

O requisito de que o incumprimento do empresario/a teña que ser necesariamente culpable para poder desencadear responsabilidade civil sufriu unha evolución na xurisprudencia cara a teses máis restritivas, favorecedoras da apreciación da devandita responsabilidade (neste sentido pronúncianse varias sentenzas do Tribunal Supremo, entre elas a STS de 30 de xuño de 2010). Agora ben, en ningún caso esta evolución pode levarnos a obxectivar a responsabilidade do/da empresario/a, é dicir, que este responda á indemnización polo mero feito da existencia dun dano á marxe da dilixencia empregada na súa evitación. É mais, aplicar no ámbito laboral unha responsabilidade plenamente obxectiva ou polo resultado é inoportuno. Tal obxectivación produciría un efecto «desalentador» na política de prevención de riscos laborais: se o empresario/a debe responder da indemnización por danos sempre, observase ou non as obrigadas medidas de seguridade, que beneficio o movería a extremar

a dilixencia ou tan sequera a observar a normativa en materia de prevención?

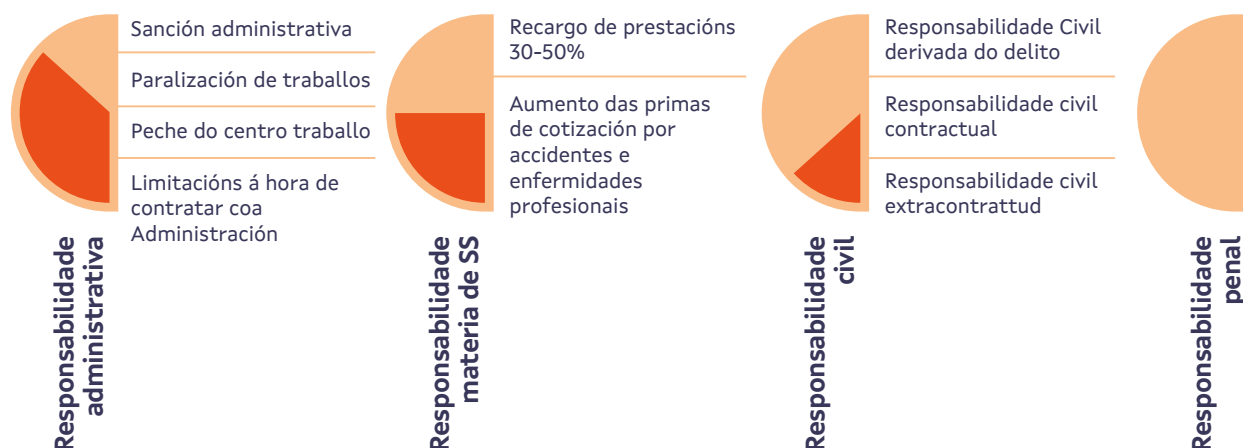
Agora ben, o/a empresario/a non incorre en responsabilidade civil ningunha cando o resultado lesivo ten lugar por forza maior ou caso fortuíto, por negligencia exclusiva non previsible do propio traballador/a ou por culpa exclusiva de terceiros non evitable polo empresario. Pero en todos estes casos é ao/á empresario/a a quen lle corresponde acreditar a concorrencia desaposible causa de exoneración, en canto que el é o titular da débeda de seguridade que lle obriga a protexer a integridade e a seguridade dos seus traballadores. Nesta liña, a Lei de prevención de riscos laborais recolle a débeda de seguridade do/da empresario/a como unha obriga rigorosa: o deber de protección do empresario pode ter condicións e é practicamente ilimitado: ten que adoptar as medidas de protección que sexan necesarias, calquera que sexa a súa natureza.

Responsabilidade penal: regulada pola Lei orgánica 10/1995, do Código penal, tipifica como delitos determinadas condutas en materia de seguridade e saúde no traballo, sanciona tales condutas con penas privativas da liberdade e con multas (arts. 316-318). Ademais, de producirse un resultado de morte, estes delitos poderían entrar en concurso cos tipificados no artigo 142 do Código penal (homicidio imprudente), sendo ambos os delitos compatibles.

Todos os procesos xudiciais e procedementos administrativos derivados destes tipos de responsabilidades supoñen, ademais, toda unha serie de gastos adicionais en concepto de avogados, probas e tempo de traballo perdido que debe ser valorado.

Na seguinte imaxe (táboa 8) faise un resumo de cada unha destas responsabilidades en materia de PRL para facilitar a comprensión:

TÁBOA 8



É dicir, ademais das razóns éticas, morais e legais para loitar dende o seo da empresa contra os accidentes laborais, débense ter en conta as razóns económicas: os accidentes de traballo, entre outras moitas cousas, non son rendibles para ninguén.

Cando non se exerce un bo liderado sobre a cultura preventiva da empresa incórrese, ademais de nas responsabilidades que acabamos de mencionar, nunha serie de efectos e custos para a organización:

Custos de reparación e acondicionamento de máquinas ou espazos danados como consecuencia do accidente laboral.

Aumento do absentismo e dos custos asociados á substitución e formación das persoas que substitúen as que faltan.

- Custos económicos asociados á baixa do traballador.
- Pagamentos extraordinarios na Seguridade Social (recargo de prestacións).
- Deterioración do clima laboral.
- Perda de talento e desafección do traballador coa organización.
- Rotación do persoal.
- Xubilación anticipada e incapacidade.
- Compensacións sen diñeiro das vítimas.

Así, parece claro que é moito mellor investir nun bo liderado que fomente a cultura preventiva, xa que os beneficios de ter unha organización saudable son de gran produtividade no curto prazo e achegan, a longo prazo, unha maior competitividade. Os indicadores que nos van facer ver que a prevención é rendible son os seguintes:

Achegas directas da PRL aos resultados económicos da empresa:

- Diminución dos custos de sinistralidade.
- Diminución dos custos asociados á parada involuntaria da produción.
- Diminución de sancións.
- Diminución dos custos do absentismo.

Achegas indirectas de primeiro nivel da prevención aos resultados económicos da empresa:

- Melloras na maquinaria.
- Contribución ao mantemento preventivo.
- Contribución ao deseño correcto das instalacións.
- Contribución á orde e á limpeza.
- Contribución á innovación nos procesos.
- Diminución do número de fallos diversos.
- Diminución de tensión e conflitos.

Achegas indirectas de segundo nivel da prevención aos resultados económicos da empresa:

- A través do aumento da produtividade individual (mellora a satisfacción e o grao de implicación do persoal e incrementa o nivel de motivación, sentimento de orgullo e pertenza á empresa).
- A través da achega de valor engadido aos produtos ou servizos (mellora da imaxe da empresa e contribución á RSE).

Por todo isto, é preciso entender a prevención como unha ferramenta máis de produción que nos permite axudar a diminuír os custos asociados á falta de saúde e benestar dos traballadores, ademais dos custos ocultos que acabamos de mencionar cando non a temos presente.

4... Características do bo liderado

Os cambios e a transformación social e económica que se están a producir na actualidade, acentuados pola pandemia, expoñen novos desafíos para o liderado empresarial, tendo que buscar enfoques diferentes que lles permitan aos líderes xestionar e impulsar as organizacións do futuro. Agora máis ca nunca é preciso exercer un bo liderado.

a) Patróns ou modelos de liderado:

Adoitan resumirse os distintos estilos de dirección ou de mando como a combinación dalgún destes patróns ou modelos de liderado (táboa 9).



TÁBOA 9

Autocrático ou autoritario	Paternalista	Deixar facer ou "laissez-faire"
Democrático ou participativo	Carismático	Transformacional

a. **Autocrático ou autoritario:** ten o poder absoluto dentro do grupo, non hai comunicación bidireccional e os empregados/as limítanse a cumprir ordes. Esta forma de liderado xera un alto nivel de rotación e non funciona moi ben con profesionais cualificados.

b. **Paternalista:** actúa como se fose un pai/nai para os empregados, ofrecéndolles a súa confianza. Dá consellos ao persoal traballador para que fagan a tarefa da mellor maneira, facéndolles ver que non cumprir coas obrigas implica malas repercusións para a empresa e para eles. Os que cumbran co que está establecido obteñen recompensas que demostran a satisfacción do xefe.

c. **Deixar facer ou "laissez-faire":** neste caso a persoa responsable deixa máis autonomía aos traballadores/as e céntrase no seguimento.

d. **Democrático ou participativo:** aínda que segue tendo a última palabra, pode escoitar, atender e sopesar as recomendacións e

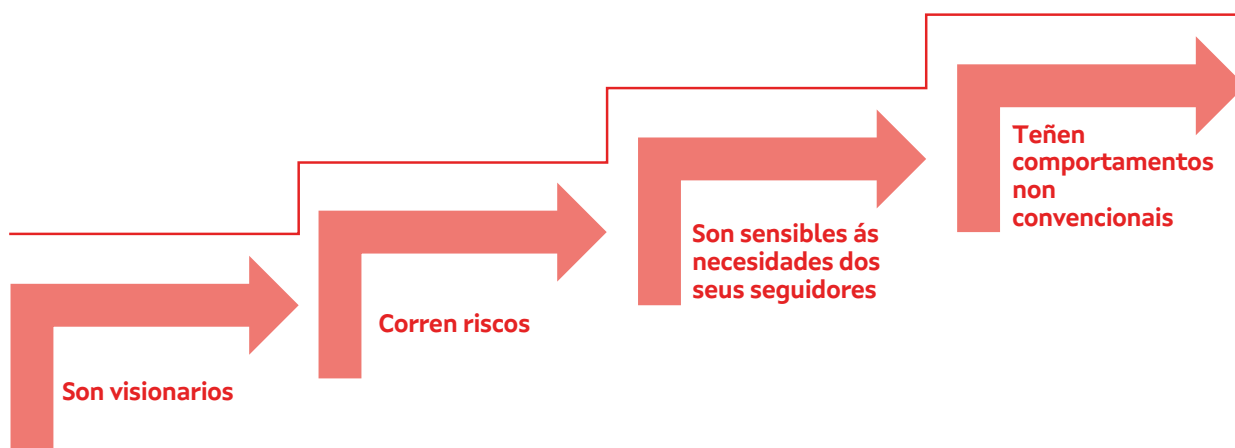
opinións do equipo. O liderado democrático xera maior nivel de satisfacción na xente, o cal aumenta a motivación e, con ela, a produtividade e rendibilidade da empresa.

Seguro que vos recoñecedes nalgún deles, ou se cadra hai un chisco de todos dependendo das situacións que toque resolver. Porén, hai outro estilo de liderado que atrae moita xente, aínda que non o practiquemos. Trátase do liderado carismático, esta clase de liderado é o menos común e talvez non está exercido nos postos que teñen responsabilidade, pero pode aprenderse.

e. **Carismático:** o liderado carismático é aquel a través do que se pode sentir empatía cos integrantes dunha organización para sacar o maior partido deles. O éxito radica en que a persoa líder xera sentimentos e sensacións positivas no resto do equipo. Como posúe fortes habilidades comunicativas, a través das palabras, xestos e formas de actuar, etc. é quen de xerar o entusiasmo e a ilusión precisos para que os proxectos saian adiante de forma eficaz.

As súas características son:

- **Son visionarios:** teñen unha visión que propón un futuro mellor ca o *statu quo* e son capaces de aclarar a importancia do panorama en termos comprensibles para outros.
- **Corren riscos:** están dispostos a correr riscos persoais, a incorrer en custos altos e a aceptar o sacrificio persoal para lograr a visión.
- **Son sensibles ás necesidades dos seus seguidores,** ás aptitudes dos demais e responde ás necesidades e aos sentimentos.
- **Teñen comportamentos non convencionais:** presentan condutas fóra do normal que son percibidas como novas e, ás veces, mesmo van contra as normas.



Porén, se se quere promover un cambio cultural cara a un modelo máis saudable e sostible, hai que apostar por un liderado que sexa capaz de transformar a cultura preventiva da empresa, dese modelo reactivo no que se atopa actualmente cara a un modelo máis proactivo para o que se precisa un estilo de liderado transformacional.

f. Transformacional: o liderado transformacional é un dos tipos de liderado empresarial máis completos que existe. Foi acuñado por James MacGregor Burns e ten lugar cando os líderes e os seus seguidores se poñen de acordo para traballar xuntos e avanzar no conxunto a un nivel de motivación superior.

Ten autenticidade e carisma, é democrático tanto á hora de tomar decisións como á hora de aplicalas, confía na autonomía dos seus colaboradores e, aínda que non exerce a autoridade do líder autocrático, si que é consciente de cal é o seu papel e da necesidade de centralizar algunhas accións e delegar outras. Esta clase de líder é o máis completo e enriquecedor que podemos atopar.

A persoa líder transformacional ten a capacidade de inspirar o persoal traballador para que transcenda os seus intereses persoais polo ben da organización, adoita ter un efecto profundo e extraordinario na xente que a segue.

Dise que os líderes transformacionais adoitan ser tamén transaccionais (aqueles que guían ou motivan os seus seguidores na dirección das metas establecidas ao aclarar o rol e os requirimentos da tarefa), xa que só o enfoque non é abondo para acadar o éxito.

As características que ten o liderado transformacional son as seguintes:



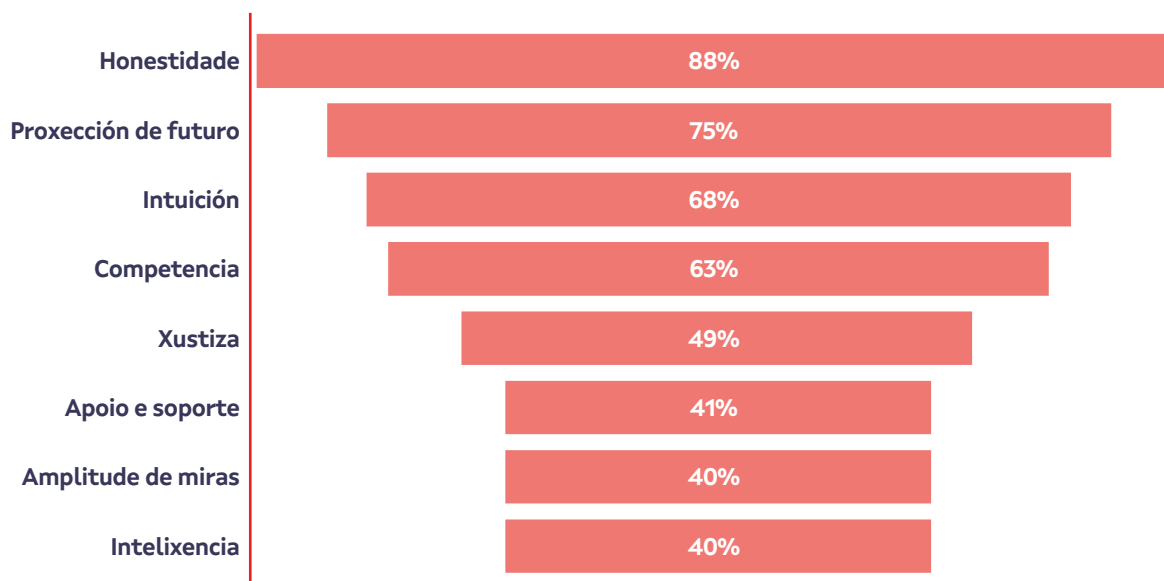
- **Influencia idealizada:** proporciona visión e sentido da misión, transmite orgullo, gana respecto e confianza. Debe entenderse como un exemplo a seguir e como unha inspiración dentro do propio equipo para mellorar día a día e atreverse a enfrontar novos desafíos.
- **Motivación inspiradora:** comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse nos esforzos, expresa propósitos importantes de forma sinxela.
- **Estimulación intelectual:** non só impulsa o cambio senón que promove no seu equipo a intelixencia, racionalidade e solución coidadosa dos problemas, así todos poden comprender as decisións que se toman na empresa.
- **Consideración individualizada:** concede atención persoal, trata cada empregado de forma individual, dirixe, asesora.

Estas condutas transformadoras teñen efectos moi positivos na empresa, xa que se acada un esforzo adicional dos/das traballadores/as, o que fai que aumente a produtividade. Ao ter a moral e satisfacción máis altas tamén se consegue maior eficacia na organización, menor rotación, menos absentismo e mellor adaptabilidade da organización a contornos de crise.

b) Que debe ter unha boa persoa líder?

Agora que xa se sabe que se precisa dun liderado transformacional para lograr un cambio cultural, podemos comparar os obxectivos básicos da saúde e do benestar do persoal traballador nunha empresa saudable e sostible cos aspectos que máis valoran os traballadores dun/dunha bo/a líder que, segundo Kouzas, James M. E. Barri Z. (1995), son os seguintes (táboa 10):

TÁBOA 10
ASPECTOS MÁIS VALORADOS DAS PERSOAS LÍDERES



Tendo en conta que o liderado tamén se pode aprender e practicar, condensaranse as características que posúen as persoas que exercen un bo liderado en 8 puntos ou apartados (táboa 11):

- 1. Visión:** son capaces de anticiparse ás necesidades e aos cambios. Saben definir o foco, marcan obxectivos, comparten as expectativas que existen sobre si mesmos e sobre o equipo e danlle sentido ao traballo que se realiza, non hai nada máis desmoralizador que non saber cara onde se vai.

2. Motivación inspiradora: prestan atención ao que a xente desexa, fan que as persoas se sintan útiles. Coñecen as fortalezas do seu equipo, pero non só o que fan ben, senón tamén aquilo que poderían facer mellor no futuro, polo que axudan a medrar. Logran que as persoas se sintan importantes, e ese recoñecemento permite que toda a empresa se enriqueza da diversidade que achega cada membro do equipo.

3. Humildade: lonxe de ser arrogante, un/unha bo/a líder ten que saber escoitar e pensar sempre no beneficio da colectividade.

4. Son un exemplo: teñen credibilidade, son honestos, comprometidos, xustos, coherentes e xenerosos. Son persoas dignas de confianza que nos fan sentir ben e que nos inspiran co seu exemplo, e ese é o motivo polo que as seguimos, pois ao final queremos aprender e parecernos a elas.

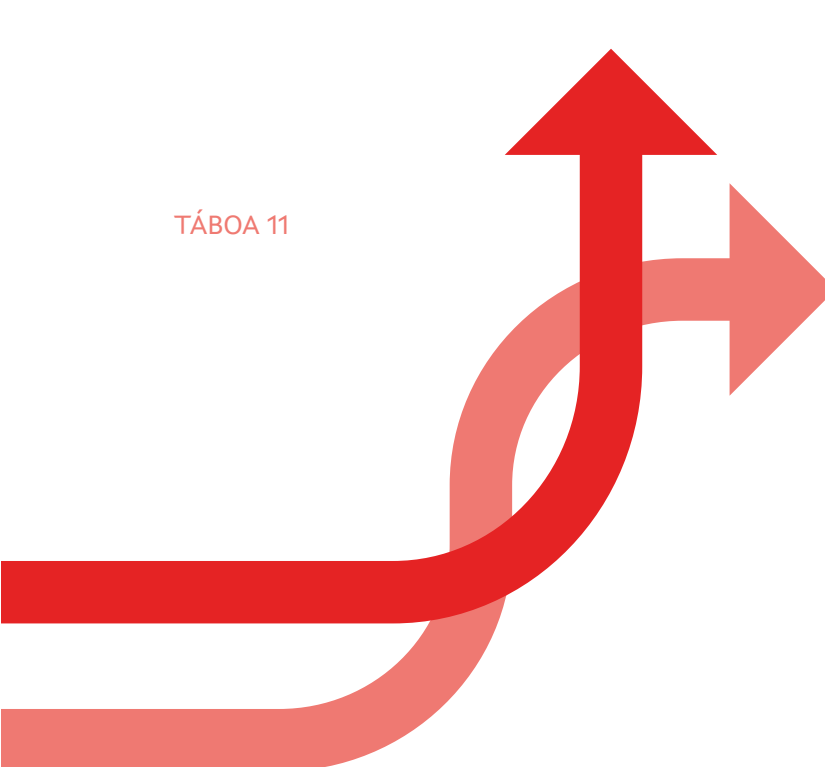
5. Iniciativa: son proactivos, pesa máis o entusiasmo ca o medo ao fracaso ou ao que dirán, o que lles axuda a superar as limitacións abríndose á innovación. Como todos sabemos, contáxiase antes unha emoción ca unha idea, por iso os demais os seguen, contaxiados dun entusiasmo que impulsa ao equipo a actuar e a superar todos os obstáculos.

6. Traballo en equipo: constrúe equipos comprometidos e lidera dende o exemplo. Sabe traballar en equipo, mestúrase co grupo, actúa con el e intercambia experiencias persoais, fixa niveis de esforzo, dedicación e estimula os membros en función dos resultados do seu rendemento. Defende o grupo contra os posibles ataques externos e é quen de manifestar os intereses da colectividade e actuar en nome desta. Por outra banda, estimula unha atmosfera agradable, propicia o bo humor, a creatividade e a cooperación; ademais, media nos conflitos.

7. Ten sentido do humor: isto permítelle crear un clima de traballo agradable, ser capaz de rir amosa un elevado grao de intelixencia, coñecemento e control dun mesmo. Por outra banda, o humor é unha boa estratexia para reducir tensións, minimizar problemas e aumentar a creatividade.

8. Xestiona as emocións do equipo: posúe intelixencia emocional, o que lle permite xestionar as súas propias emocións e as dos demais dun xeito intelixente, facendo sinxelo o que é complexo, procurando manter o equilibrio e a harmonía do equipo e promovendo a xenerosidade e o agradecemento. Sabe captar como se sente a xente (o que desexan e o que precisan) e, no posible, axuda a cumprir coas súas necesidades e a facer realidade as metas e os obxectivos.

TÁBOA 11



VISIÓN
MOTIVACIÓN
HUMILDADE
EXEMPLO
INICIATIVA
TRABALLO EN EQUIPO
HUMOR
INTELIXENCIA EMOCIONAL

A maioría das persoas traballadoras teñen exemplos de bos e malos líderes, e moitas veces non son nin conscientes de que tipo de liderado están exercendo na empresa, pois aínda están aprendendo a relacionarse no contorno laboral.

En ocasións custa ver que se está a traballar con máis xente, nun contorno no que nós tamén somos parte do problema e da solución; por iso todas as persoas podemos adoptar e aprender destas características que ten o liderado, pois cada persoa, na súa parcela, é quen de influír nos demais, aínda que non o perciba. Por iso se fala de líderes naturais, que son aquelas persoas que, sen ter o mando ou a responsabilidade real, son capaces de mover e inspirar outra xente, e iso é porque dalgún xeito non consciente poñen en valor estas características dunha boa persoa líder, pois non son exclusivas dun posto senón dun estilo de relacionarse cos demais.

Podería engadirse aquí unha característica máis que, aínda que quede implícita nas anteriormente

citadas, nestes momentos pode requirir dunha mención especial. Trátase do equilibrio entre a vida persoal e a profesional. Por que se menciona isto? Pois porque vemos moitas persoas con responsabilidade na empresa que antepoñen o traballo por diante de todo, o que se coñece como *workaholic* (persoas adictas ao traballo), e que non entenden de conciliación ou de desconexión dixital. Esta non é unha característica propia dun bo/a líder. Ninguén quere parecerse a estas persoas, aínda que poden verse como xente de éxito, e o éxito dalgún xeito nos pode chegar a cegar. Hoxe en día, o que máis se valora nun emprego é poder conciliar, a flexibilidade laboral é algo no que aínda hai moito que avanzar: a desconexión dixital real.

É por isto que un bo/a líder buscará un equilibrio entre a vida persoal, a familiar e a profesional. Por iso son un exemplo para os demais, pois amosan o camiño de que é posible conciliar e levar unha vida equilibrada. Non se poderá exercer un liderado saudable se non somos persoas saudables, en todo o sentido da palabra.

C) Existen diferencias relacionadas co xénero na forma de liderar?¹

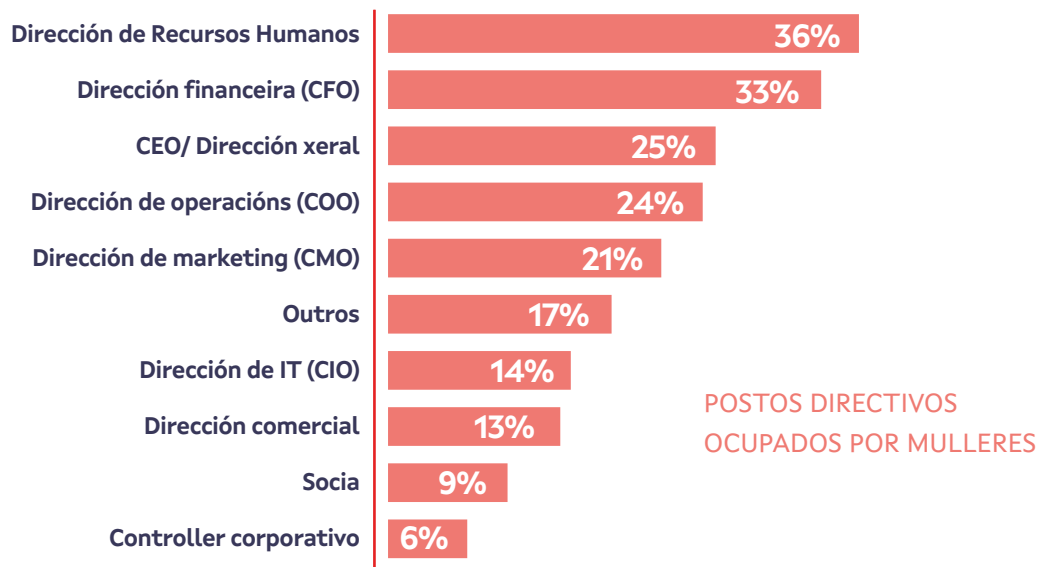
Como se viu anteriormente, o número de mulleres que lideran as empresas galegas é moito menor ca o dos homes se nos baseamos no dato de creación de empresas. Dar resposta a esta pregunta non é traballo sinxelo pois, de entrada, teremos moitos menos exemplos de liderado feminino.

Con todo, se temos en conta un informe do 2020 da consultora Grant Thornton chamado “Women In Business”, atopamos que a presenza feminina en postos de dirección é do 31%, 3 puntos menos que a media española, pero en consonancia coa media europea.

Os postos de liderado que asumen estas mulleres son principalmente no ámbito dos RRHH (Dirección de Recursos Humanos) e de CFO (Chief Financial Officer). Como se ve no seguinte gráfico (táboa 12), teñen o papel de socias só o 9% e o de CEO (Chief Executive Officer) o 25%. Este gráfico é relativo ao estado español, pero as proporcións de postos pódense manter para a nosa Comunidade Autónoma.

¹ Para redactar este punto recorreuse a distintas fontes: publicacións da Universidade de Vigo, International Association for Women in the Seafood Industry (WSI), Informe sobre o sector forestal no mercado de traballo galego (Xunta de Galicia), La presencia de mujeres directivas en Galicia, de Grant Thornton.

TÁBOA 12



O que si cómpre matizar para Galicia é que as mulleres tamén traballan no sector agrario, forestal e pesqueiro, pois non todo ocorre nunha oficina ou nunha fábrica, como se achega no informe de Grant Thornton. Neste caso, as mulleres representan o 49% das socias nas cooperativas agrarias galegas e o 50% da industria pesqueira; na industria forestal, a taxa é moito menor, do 14%.

Agora ben, con estes datos de equidade en sectores como o agrario e o pesqueiro, resulta que menos do 1% das mulleres ocupa postos de dirección executiva nas empresas do sector pesqueiro e representan só un 14% do total dos membros dos consellos reitores. Ademais, só o 4% das presidencias das cooperativas están ocupadas por mulleres, polo que os datos do informe anterior, sobre o 31% de presenza feminina en postos de dirección, cae estrepiteiramente no rural.

A cultura galega é un dos hándicaps máis grandes que temos para avanzar neste sentido, de feito dende a entrada en vigor da Lei de titularidade compartida das explotacións agrarias, no ano 2012, só 17 explotacións se deron de alta nesta forma de titularidade xurídica. Este exemplo fálanos de como as construcións culturais do feminino e masculino están máis arraigadas no sector agropecuario. O liderado é un espazo hexemónico do home e exercer o liderado feminino cuestiónase con demasiada frecuencia, téñense que enfrontar as mulleres a barreiras persoais e psicolóxicas, ademais da aínda frecuente superposición dos roles doméstico e reprodutivo co profesional.

Non hai que esquecer que en Galicia as mulleres, fronte os homes, asumen un 79,12% das tarefas do fogar, segundo a enquisa do IGE (2019), que, en número de horas, supón arredor de 27,32h. O coidado do fogar mingua a capacidade de asumir máis responsabilidades como as que xera un posto de liderado a cargo dunha empresa.

Enténdense de distinto xeito as responsabilidades, e iso non é un problema á hora de liderar, pois unha muller que se ocupa do seu fogar tamén está liderando. Nun posto de mando, o liderado feminino e masculino teñen pouca diferenza. Vivimos nunha sociedade patriarcal, cun estilo de liderado masculino, por iso as mulleres que acceden a postos de liderado acostuman adoptar o mesmo estilo, pois dalgún xeito é o que se espera. Agora ben, aínda se ten esa dobre moral na que un home "lidera" e unha muller é unha "mandona" se ocupan o mesmo cargo e proxectan a mesma actitude cara aos demais, chegando a dicirse que son pouco femininas.

O caso é que se deberían de aproveitar a diversidade e as calidades inherentes que teñen as mulleres para exercer o liderado, e non buscar parecerse aos homes para exercelo. De feito, o bo liderado do que estamos a falar nesta publicación (o liderado transformador) é máis natural nas mulleres, xa que polo xeral poñen a ética, a responsabilidade social e o goberno corporativo por enriba doutros valores e, á hora de tomar decisións, usan tanto as súas habilidades racionais como as emocionais.

En xeral, as mulleres son multitarefa e a diversidade de pensamentos axúdalles a resolver conflitos con maior soltura, á vez que as habilidades colaborativas poden convertelas en mellores mentoras para o equipo.

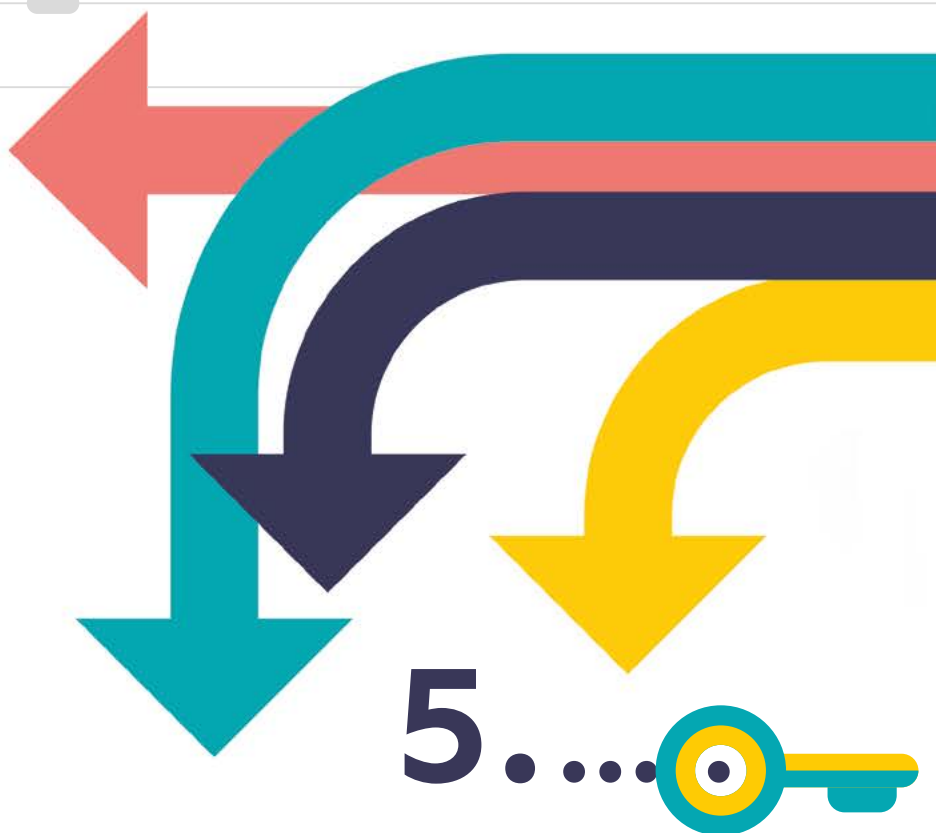
Por outra banda, un estudo do *Pew Research Center* en Washington DC², determina que o 34% das mulleres en cargos directivos son éticas e honestas, en comparación co 3% dos homes en igual posición. Esta percepción da confianza fai que as mulleres sexan mellores á hora de pechar tratos.

² O Centro de Investigacións Pew (Pew Research Center) é un think tank con sede en Washington D. C. que brinda información sobre problemáticas, actitudes e tendencias que caracterizan os Estados Unidos e o mundo.

Tampouco hai que esquecer que o nivel formativo actual das mulleres é maior ca o dos homes, polo que unha empresa que ten máis profesionais en postos directivos tomará mellores decisións e pechará máis negocios.

E, por último, a diversidade, en xeral, é boa e necesaria. Ten beneficios sobre os empregados e a produtividade, xa que unha empresa diversa ten mellores propósitos, pois todos miran polo conxunto e teñen en conta todas as situacións que acontecen dentro e fóra da empresa, buscando obxectivos que beneficien tanto a empresa como a sociedade en xeral.

Ter mulleres en postos de liderado é bo para todas as empresas, pero para chegar a ter máis mulleres liderando é preciso rachar aínda moitos estereotipos de xénero e, sobre todo, seguir fomentando a conciliación e a flexibilidade laboral. Se non é así, o conflito de rol seguirá penalizando as mulleres que deciden ser nais, pois seguirán tendo que elixir entre a vida profesional e a persoal-familiar.



Xefe/a fronte a líder. A transformación comeza en cada persoa

Ata o momento vimos as características que ten un bo liderado e a importancia de que apersoa con responsabilidade asumise ese bo liderado, pero moitas veces non acontece así.

Un xefe³ clásico é soamente unha figura de autoridade. Digamos que ás veces se chega a postos de responsabilidade sen ser conscientes de que se vai ter que xestionar non só a conta dos resultados da empresa senón tamén o persoal, polo que parte do traballo do xefe clásico se vai centrar en reforzar o seu posto ou, por dicilo doutro xeito, o seu poder. Dalgún xeito recoñecemos estas persoas cando dicimos que están pegadas á súa cadeira, sen entender moi ben en que consiste o seu verdadeiro traballo.

³ Cando se fala de xefe/a referímonos á persoa que ostenta a responsabilidade na empresa, pode ser o empresario/a, directivo/a..., en calquera dos casos son persoas das que se espera que exerzan un bo liderado.

Xa vimos que a persoa líder era capaz de mover outras persoas, de motivar, de sacar o mellor da xente ou do seu equipo, e todo iso sen detrimento de xestionar a conta de resultados da organización.

Podíamos dicir que é de sentido común que calquera xefe sexa un bo líder, pois é máis doado acadar uns bos resultados tratando ben a xente e motivándoa que só dando ordes, pero logo, por descoñecemento ou por medo, comezan a aparecer as excusas para non converterse nun bo líder.

O persoal autónomo ou un/unha pequeno/a empresario/a poden pensar que o liderado é só para as grandes empresas e que non o precisan para o seu día a día. Poden crer que non teñen tempo para liderar e, se levan moitos anos coa súa empresa e esta vai ben, non imaxinan que aplicando un bo liderado podería ir mellor. Ademais, cando se leva moito tempo traballando do mesmo xeito, os cambios resultan máis difíciles de enfrontar porque poden xerar inqueda, medo e descontrol; implican aprender unha nova forma de traballar e recoñecer que as respostas de onte pode que non sexan válidas mañá.

Por que acontece todo isto? Pois é moi doado. Exercer un bo liderado comeza nun mesmo, cunha autoexploración a través de preguntas incómodas sobre se as cousas se están facendo o mellor que se pode, porque seguro que todo o mundo as fai o mellor que sabe, pero a pregunta é: "quero mellorar eu ou prefiro seguir botándolles a culpa aos demais?"

Como se viu antes, polo xeral un xefe/a pensa que xa o sabe todo. Precísase un cambio de conciencia para dar o paso cara a un bo liderado.

Precísase espertar e descubrir quen somos, cales son os nosos valores máis esenciais e cal é a nosa verdadeira relación coa existencia. Por que non nos damos esta oportunidade? Pois nun primeiro momento podemos pensar que é por escepticismo, porque se pensa que isto non vai connosco ou que se trata dun tema máis filosófico ca empresarial. Pero en realidade é por un motivo que está afastado do escepticismo e que toca máis no cinismo.

Unha persoa escéptica é aquela que recoñece que non sabe e explora o que descoñece para ver que ocorre; pero o cínico está convencido de que o desenvolvemento persoal non serve de nada e, en vez de darse unha oportunidade para aprender e medrar, o que fai é maldicir e cuestionar a quen o fai, aínda que, no fondo, a quen fai mal é a si mesmo, sendo vítima da súa ignorancia e do medo a recoñecela e a facerlle fronte.

Ao final somos nós mesmos quen non poñemos freos, e o primeiro temor é o medo ao descoñecido, tanto interno como polo bo liderado; decatáronos de que o cambio é posible, máis ese cambio comeza nun mesmo. A autoestima dunha persoa líder está baseada na capacidade de aprender e adaptarse, e por iso non lle asusta o que poida pasar ou o que poida descubrir, pois a aceptación de que todo está en constante cambio outórgalle poder.

Na seguinte imaxe (táboa 14) amósanse as diferenzas que existen cando eliximos xestionar a nosa empresa empregando un bo liderado. Como se pode observar, as diferenzas entre xefe/a e líder poden chegar a ser antagónicas. Non se trata de pensar que nós non somos desa maneira, que ser líder vén de nacemento; máis ben trátase de recoñecer onde se está e atreverse a dar o paso para traballar en ser un bo líder.

TÁBOA 14

Xefe/a	Líder
☐ Manda	☐ Acompaña e guía
☐ Quere autoridade	☐ Asume responsabilidade
☐ Inspira medo	☐ Inspira confianza
☐ É ríxido	☐ É flexible
☐ Ten visión a curto prazo	☐ Ten visión a longo prazo
☐ Fala dende o Eu	☐ Fala dende o Nosoutros
☐ Presume dos seus éxitos	☐ Comparte os seus éxitos
☐ Ten empregados	☐ Ten un equipo de traballo
☐ Preocúpanlle as súas cousas	☐ Preocúpanlle as persoas
☐ Non se diferencia doutros directivos	☐ É auténtico, orixinal
☐ Quere estar por riba do resto	☐ Forma parte do equipo
☐ Preocúpalle o como e o cando	☐ Preocúpalle máis o que e o para que

Como se pode comprobar na listaxe anterior, estamos ante formas moi distintas de xestión. As persoas líderes non se centran en facer o mesmo senón que buscan mellorar o proceso, o produto ou o servizo e saben que non poden facelo soas, que precisan de todo o mundo para atender esa mellora na cadea de valor, por iso fan que o seu equipo teña as ferramentas precisas para facer que as cousas sucedan: son os promotores do cambio na forma de traballar e xestionar os equipos de traballo.

Polo camiño non se pode perder de vista que o feito de que existan estas dúas visións de entender a xestión dentro da organización fai que unhas empresas se convertan en tóxicas e outras en saudables para o seu persoal, e o estilo de liderado vai ser a clave. Se se quere apostar por unha cultura segura e saudable na organización, o bo liderado é a ferramenta que nos permitirá conseguilo.



Como ser un/unha bo/a líder

Anteriormente xa referimos as características dun/dunha bo/a líder como a persoa ética que sabe quen é, que valora e actúa de forma coherente con eses valores e crenzas. Non hai máscara senón confianza, e por iso a xente os segue. Son persoas auténticas.

Neste capítulo amosaranse os elementos chave para que calquera persoa poida exercer un bo liderado na súa empresa e lograr así unha organización saudable e sostible na que todo o mundo se sinta ben e sexa un referente para o resto da xente.

a) Autocoñecemento e autoliderado

A persoa que exerce un bo liderado inspira os demais co seu exemplo, non pretende que fagan as cousas que ela mesma non fai. Isto pódese ver moi claro co exemplo dos fillos. Moitas veces preténdese que fagan o que os adultos non fan, sen decatármonos de que eles aprenden dos nosos feitos e non tanto das nosas palabras.



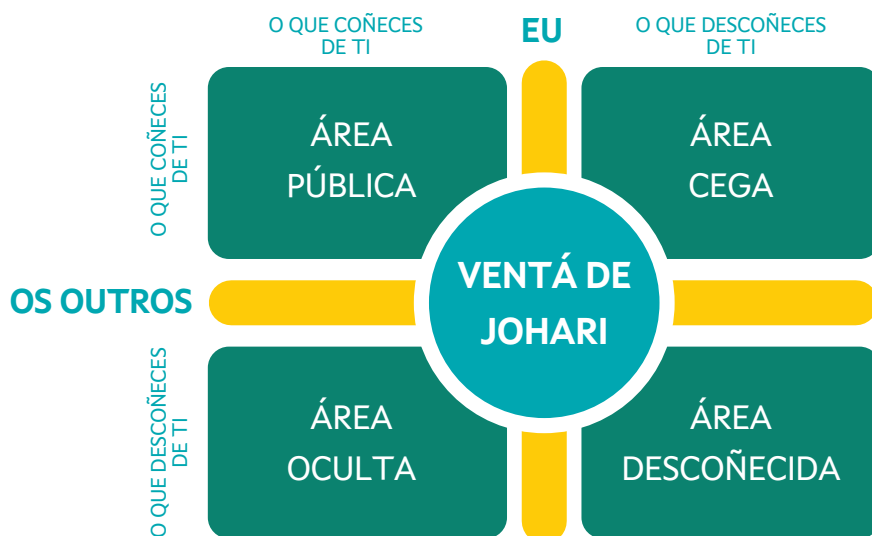
Cando se lle insiste a un cativo en que ten que estudar ou ler e nunca viron o seu proxenitor coller un libro, o que está dicindo é: "Eu son coma ti, se queres que me comporte doutro xeito tesme que ensinar como, inspírame, faino ti e eu copiarei o que fas". Así se aprende dende cativos, por imitación, por iso o exemplo vai ser a chave do bo liderado.

Entón, a primeira parte para poder exercer un bo liderado pasa polo autocoñecemento. Primeiro é preciso identificar aquelas habilidades e competencias que ten a persoa, o que se xestiona ou fai ben, pero tamén aquelas nas que existen oportunidades de mellora, xa que isto se traslada aos demais. Neste punto débese ser moi sincero, posto que o autoengano pode bloquear a aprendizaxe. Se cadra é bo prestarlles atención a esas persoas que non nos gustan tanto porque non queremos escoitar o que nos teñen que dicir, talvez sexa hora de afastarnos dos aduladores e atender a opinión dos detractores, pois estes últimos poden amosarnos cousas que descoñecemos de nós mesmos.

Un bo exercicio para o autocoñecemento é a Ventá de Johari⁴. Para realizar este exercicio precísase elaborar unha listaxe de características propias (xuntaranse polo menos 10), sempre sendo honestos con nós ao facela. Recolleranse aspectos positivos pero tamén negativos, para que poida haber áreas de mellora. Logo pedirémolle á nosa xente de confianza que fagan esa mesma listaxe coas características que eles ven en nós. Aquí xa non fai falta que lles digamos cousas negativas, pois probablemente afonden máis no negativo ca no positivo, de feito, canto máis nos achegemos no lazo familiar, con maior facilidade describirán antes o negativo ca o positivo (imaxe 15).

⁴ A Ventá de Johari é unha ferramenta de psicoloxía cognitiva creada polos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham (as primeiras letras dos seus nomes conforman a palabra Johari) para ilustrar os procesos de interacción humana. Este modelo emprégase xeralmente en grupos de autoaxuda e en exercicios corporativos de dinámica de grupo seguindo as regras da heurística. Imaxe 15

IMAXE 15



Cando se obteña a listaxe, débense comparar e englobar todas as percepcións, propias e alleas, do seguinte xeito:

- Clasificaremos como **área pública** aquelas características que identificamos nós e tamén os demais nas súas listaxes.
- Clasificaremos como **área cega** aquelas características que nos din os outros pero que nós non sinalamos.
- Clasificaremos como **área oculta** aqueles trazos que nós mencionamos pero que os demais non.
- O resto de características que non encaixen en ningunha categoría estarán na **área descoñecida**.

Grazas a este exercicio de auto-análise terase unha interesante visión de como te ves, do que ven os demais e do que non se ve de ti. Se coincide co que xa intuías, poderás dicir que te coñeces ben, aínda que, se cadra descubres cousas que non imaxinabas e poderás traballar sobre elas e mellorar no auto-coñecemento.

Ademais, este exercicio tamén permite ver como se relaciona cada persoa cos demais. Así, se a maioría das características caen na **área pública**, estase reflectindo o perfil dunha persoa sincera, na que predominan a aceptación e a empatía. A comunicación é clara entre as persoas e cada unha amósase tal como é. A parte negativa desta área é que a persoa, ao ser tan transparente,

pode sentirse nunha posición de vulnerabilidade nalgúns contextos.

Se nos resultados prevalece a **área oculta**, entón a cautela e o segredo son a forma que ten esa persoa de moverse. Hai medo de amosarse tal como se é e actúase con certas reservas. Esta autoprotección, xeralmente ancorada no medo e no temor ao conflito, fai que tampouco se coñezan os demais.

A **área cega** é a do autodescubrimento. Estase aberto ao que os demais nos achegan e ao que se descoñecía sobre un mesmo. Cando se está aquí, o enriquecemento persoal é moi grande se en vez de desenvolver unha actitude defensiva e crítica se poden ver as virtudes e os defectos dun xeito natural.

Por último, a **área descoñecida**. É unha zona misteriosa, os demais non saben de nós porque nós mesmos non queremos afondar, porque non queremos ver ou coñecer realmente quen somos en determinados aspectos.

Con todo isto, unha vez que un se coñece a si mesmo e é quen de controlar os seus comportamentos, estase na senda do autoliderado. Só liderándonos a nós mesmos seremos quen de liderar os demais; pero primeiro hai que saber quen se é, coa certeza de que todo comeza nun mesmo, facéndose un todas as preguntas que poden ser molestas pero que cómpre contestar para avanzar con paso firme, pois as dúbidas e o descoñecemento fan que un se mova na escuridade, e un/unha bo/a líder emana luz, por iso pode ser guía para os demais.

Sobre facerse mellor e adquiriro coñecemento sobre a propia natureza e limitacións, dicía Sócrates: “Coñécete a ti mesmo, pois este é o camiño do perfeccionamento”. Non poderemos desenvolver a nosa natureza se non sabemos cal é. O problema é enfrontarse a un mesmo, pois adoitamos confundir a nosa esencia (o que podemos ser en potencia) coa nosa personalidade (a nosa limitada maneira de estar no mundo, o noso eu social, o personaxe), e, con frecuencia, vivimos nesta última.

Descubrir quen realmente somos é un proceso moitas veces doloroso e por ese motivo tendemos a evitalo. Iso vai orixinando na persoa un conflito básico entre quen é e como se comporta; é o que se coñece como disonancia cognitiva, e moitas

vezes leva a sentirse mal ou mesmo a enfermarse. Cando se chega a este punto, con frecuencia “espertamos” cando xa non compensa estar mal e sufrir. Nese momento comeza a autoexploración que nos achega ao autocoñecemento, onde atopamos por fin os recursos e as habilidades que nos farán ser quen realmente somos e, deste xeito, sentirémonos ben.

No seguinte recadro (táboa 15), amósase outro exemplo para que unha persoa poida coñecerse mellor. Trátase de observar con que verbo se identifica máis a persoa, cal é o que se emprega con máis frecuencia. Nesta descrición dos “Catro verbos da vida”, O’Donnell (1999), queda claro que só se o verbo “ser” é o que rexe a túa vida poderás ter acceso ao potencial e as calidades que te axudan a estar, facer e ter o que de verdade desexas. Por algo es un “ser” humano.

TÁBOA 15

OS 4 VERBOS DA VIDA

VERBOS	CARACTERÍSTICAS	Se o verbo que predomina na túa vida é...
Ter	Posesións, status, bens, contactos.	Vivirás nun estado de temor e inseguridade debido ao desexo de protexer as túas posesións, bens, contactos...
Facer	Actividades (familia, traballo, ocio, estudo, sustento, obrigas sociais).	A túa existencia será un frenesí de actividade difícil de deter, entrarás nunha imparable cadea de accións e reaccións que te deixarán sen forza para saír dela.
Estar	Papeis ou roles, crenzas, hábitos, ideas, desexos.	A túa vida será un conflito entre os diversos roles que asumiches e entre as emocións e os desexos asociados aos ditos roles.
Ser	Valores intrínsecos, estado de conciencia (“eu son...”).	Só se o verbo SER é o que rexe a túa vida poderás ter acceso ao potencial e ás calidades que te axudan a estar, facer e ter o que verdadeiramente desexas. Por algo es un “ser” humano.

ENDOCALIDAD: LA DIMENSIÓN EMOCIONAL Y ESPIRITUAL DEL SER HUMANO EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA. KEN O'DONNELL

Estes dous exercicios van permitirlle a calquera persoa descubrir en que punto se atopa no seu proceso de autocoñecemento e abrialle a porta cara ao autoliderado.

O autoliderado consiste en influenciar intencionadamente nos propios pensamentos. Estes determinarán as emocións e comportamentos para acadar os obxectivos de cada persoa. Os pensamentos propios determinan a calidade da vida desa persoa. Somos o que pensamos, se pensamos que podemos facer algo, farémolo, e se pensamos que non podemos facelo, xa nin o intentamos. Por iso é tan importante o autocoñecemento.

O autoliderado supón autodisciplina e estar sempre en disposición de aprender cousas novas. Cando se pensa que xa nos coñecemos de todo, que xa sabemos todo, caemos na autocompracencia e precisárase facer autocrítica para poder mellorar. Este proceso implica, daquela, certo dinamismo, saber autoliderarse axuda a ser proactivos e a tomar decisións de xeito independente. As persoas que non teñen esta calidade tenden a sentir que non teñen o control de si mesmas, cústalles enfocarse e séntense atafegadas ante sucesos externos con facilidade.

O autoliderado permite, ademais de coñecerse a un mesmo, apreciar os demais. Cando realmente un se comprende a si mesmo, sabe das súas fortalezas e debilidades, é quen de identificar estes aspectos nos seus colaboradores e empregados. Debido a que as persoas líderes están ancoradas nunha apreciación da súa propia dignidade, desenvolven un coñecemento das aspiracións, potencial e nobreza dos demais, e así é como transforman a maneira na que miran aos demais e son capaces de guialos con éxito.

O autoliderado será esencial para acadar o éxito e o equilibrio tanto nos negocios como na vida persoal, pero se ademais se quere ser bo/a líder, como se dixo antes, débese practicar un autoliderado consciente e transformador. Se unha persoa é quen de dar o salto de transformar o seu posto de xefe nun de líder, os demais seguirán ese cambio e abranse para todo e todas as novas posibilidades e ilusións.

b) Xeración de confianza

A confianza é un estado psicolóxico que acontece cando a persoa accede a amosarse vulnerable diante doutra porque ten expectativas positivas sobre a forma en que saíran as cousas.

A confianza é un dos principais atributos asociados ao bo liderado e traizoala podería ter unha influencia negativa sobre o desempeño do grupo. Os seguidores que confían nun líder pensan que este non abusará dos seus dereitos e intereses, un/unha líder é o contrario dun/dunha oportunista.

Como se fai para xerar confianza nun equipo? Pois o primeiro punto é fomentar a comunicación e que esta sexa todo o sincera que poida ser.

Daquela, é preciso compartir información: débense evitar a toda costa os rumores. A transparencia crea confianza, os segredos destrúena. A xente ten que saber o que está acontecendo na organización por boca dos seus líderes; é moito peor que a xente maquine cousas que non son porque comezaron a ver movementos estraños e non saben a que se debe. O noso cerebro necesita respostas e ten a peculiaridade de que o que non sabe, porque lle faltan datos, acábao inventando; por iso é tan importante compartir a información. Ademais, é a forma natural de implicar os demais e, sobre todo, de xerar confianza, porque ao compartir tamén estamos dicíndolles aos demais que son importantes e que nós tamén confiamos neles.

Como vemos, a confianza é bidireccional. Non podemos pedir que confíen en nós se non confiamos nos demais, e non abonda con dicilo, as accións serán as que nos delaten; por exemplo, non delegar é un sinal de falta de confianza.

Por último, unha persoa inspira confianza cando é fiel aos seus ideais, cando é coherente co que pensa, co que di e co que fai, porque fala de que sabe comprometerse cunha causa que xulga oportuna, e tanto ten a que sexa, a integridade que manifesta é o que fai que os demais a vexan como unha persoa de confianza.

Así, pódense resumir as cinco dimensións clave que todo/a bo/a líder debe traballar para xerar confianza no seu equipo (táboa 16):

- Integridade: honestidade e veracidade.
- Competencia: son os coñecementos e aptitudes técnicas e interpersoais que posúe o individuo.
- Lealdade: a disposición de protexer e dar a cara pola outra persoa.
- Apertura: confianza en que a persoa dirá toda a verdade.
- Consistencia: relacionada coa capacidade de confiar, de anticiparse e predicir, e co bo xuízo que ten unha persoa para manexar as situacións.

TÁBOA 16



Nótase cando unha persoa líder logra xerar confianza nun grupo de traballo. Nese momento, os membros do equipo séntense seguros ao compartir as súas opinións sen temor a xuízos ou represalias e ao saber que o líder os vai impulsar atendendo aos seus intereses. O resultado? Un equipo altamente motivado e produtivo.

Por outra banda, construír a confianza require de tempo e de esforzo consciente xa que as persoas non confían nas palabras senón que se fían máis das accións, por iso os comportamentos son tan importantes. Como se explicou anteriormente co exemplo dos cativos que non lían, buscan o comportamento no proxenitor para poder imitar.

Que comportamentos hai que amosar para xerar confianza?

- Predica co exemplo.
- Comunica con transparencia.
- Admite erros e recoñece as túas limitacións.
- Cumpre coas promesas e cos teus compromisos.
- Trata a todos por igual.
- Escoita e consulta o equipo.
- Confía no teu equipo.
- Antepón o éxito do equipo ao teu propio.

A confianza conduce á lealdade e esta fai que as persoas se esforcen para conseguir resultados para ti, para o equipo e para a empresa. Non hai que esquecer que para xerar confianza e respecto primeiro débense dar, sempre coidando da xente. Se coidas do teu equipo, eles coidarán de ti.

C) Función de mentor/a e de coach

A persoa líder é tan efectiva como o é o seu equipo, por iso ten unha función de mentor/a e tamén de coach do seu equipo.

O/a líder coach exerce un liderado de cooperación e colaboración. En contraposición ás ordes e ao control dos xefes/as máis tradicionais, ademais, ten a capacidade de supervisar outras persoas porque xa fixo ese camiño, ten máis experiencia e inspira e axuda os outros a lograr as súas metas e a medrar como persoas.

Cre de verdade na capacidade e no potencial das persoas, por iso se enfoca máis nas fortalezas, nas solucións e no éxito ca nas fraxilidades nos problemas ou rendementos pasados. Un enfoque positivo vai ser a clave para non quedar estancados e avanzar. Construimos dende o que temos, non dende o que nos falta.

Este tipo de liderado, do que levamos a falar todo o tempo, basea a súa xestión no desenvolvemento das persoas que forman o equipo. Por iso eran tan importantes o autocoñecemento e o autoliderado, para logo poder exercer de mentor e coach cara aos outros. Deste xeito resaltaralle máis doado ao líder que os demais consigan acadar a súa mellor versión e desenvolver o seu talento e potencial.

Para poder logralo, o primeiro que terá que facer é establecer unhas expectativas: que agarda do seu equipo e que esperan eles do/da líder. É moi importante aclarar estas expectativas para evitar frustracións. Despois, como mentor/a e coach, acompañará e guiará a súa xente en todo momento. Logo de poñerse todos de acordo sobre cara onde se vai e o que se espera duns

e doutros, é o momento de repartir o traballo e asumir responsabilidades.

Cando se fai isto de forma conxunta estase xerando confianza, a xente séntese partícipe dos proxectos e isto xera implicación e compromiso. Pero para sacar o mellor de cada persoa precísase coñecer o equipo co que se vai traballar e ensinarlle como se vai desenvolver o traballo de agora en diante, o que non é outra cousa que **xestión de equipos**.

Díxose anteriormente que este tipo de liderado está centrado nas persoas, e iso implica a xestión de equipos. De feito, este adoita ser un dos puntos nos que tamén se diferencian líder e xefe, pois en moitas ocasións estes últimos entenden que levar unha empresa ou departamento ten que ver máis coas contas, balances e produtividade que coa xente que o fai posible.

Cando se deshumanizan as relacións é moi difícil manter a ilusión e a motivación polo traballo; non podemos perder de vista que todos somos persoas e como tal xestionamos emocións. Contáxiase antes unha emoción ca unha idea e iso o/a bo/a líder teno claro, motivo polo que atende aos seguintes puntos para xestionar ben os seus equipos:

- **Crean a mellor visión de cada persoa na súa cabeza:** empregan o “efecto Pigmalión”, que di que unha persoa pode influír coas súas expectativas e crenzas no rendemento doutra, para ben e para mal, por iso un bo/a líder opta pola mellor visión de cada persoa. Este efecto tamén se coñece co nome de “profecía autocumprida”, e así faise todo o posible para que aquilo que se considera ou se cree que acontecerá se faga realidade. Isto é: se ti pensas que un traballador/a pode

mellorar e ser excelente, seguramente vas influír nel e na súa proxección (a través da túa linguaxe, comportamento e interacción con el/ela...), facilitando así o seu desenvolvemento.

- **Dedica tempo a coñecer en profundidade a persoa:** conecta coas persoas no plano emocional. Como se consegue iso? Dedicándolle tempo á xente, establecendo unha relación persoal cos traballadores e traballadoras, facendo preguntas, escoitando, prestando atención á linguaxe non verbal... Pero para iso é necesario mesturarse co persoal. Unha das queixas máis comúns que ten a xente é a distancia e a barreira que se fixa entre uns e outros. Todo o tempo que se inviste en manter esa distancia, que non é outra cousa que amosar a relación de poder, desaprovéitase para coidar das persoas, e iso vai en detrimento da organización. Se non, preguntádevos quen foi para vós o mellor “xefe/a”; seguro que aquel/a que vos amosou aprecio e que se preocupou por vós como persoas, axudándovos cando tivo ocasión.

- **Pregúntalle á xente onde se senten máis cómodos dentro da organización:** ás veces as persoas entraron nun posto na empresa pero logo se decatan de que poden facer outras cousas mellor, estaríase desaproveitando o talento se non se lles pregunta que máis poden facer ou onde se atopan mellor no traballo, pois non se gana nada tendo unha persoa a desgusto nun posto por moi ben que desenvolva as súas funcións. A xente tamén evoluciona e cambia de intereses; é mais, en moitos traballos a rotación de postos permite maior operatividade dentro da empresa. Non nos limitemos por non preguntar, se cadra levamos máis dunha sorpresa. En calquera caso,

se xa se senten cómodos no seu posto non se perde nada, pero se se pode facer que melloren co cambio estarán moito máis comprometidos coa organización.

- **Proponlles “que”, deixa que o camiño o deseñen eles:** a idea é propoñer obxectivos retadores pero logo ter a suficiente confianza para deixar traballar de forma autónoma. Se se fixo ben o traballo á hora de coñecer a xente, saberase que precisan para conseguilo e ofreceráselles a formación que sexa necesaria para que leven a cabo o que se formula. A misión da persoa que lidera será a de dotalos dos recursos necesarios e establecer uns tempos sensatos para conseguilo.

- **Comprométete co seu desenvolvemento:** non se pode esquecer a función de mentor/a e coach no liderado, por iso unha vez que se teñen os obxectivos definidos e acordados hai que facer o seguimento desa persoa, que será máis ou menos próximo dependendo do nivel de autonomía, desempeño e seguridade que teña. Axudaráselle a traballar sobre as súas crenzas limitadoras e potenciar todo o bo que xa ten. Canto máis se progrese no crecemento e na autonomía desa persoa máis se poderá delegar, e chegará o momento en que se converta en mentor para as novas incorporacións.

- **Xera canles formais de comunicación co teu equipo:** cómpre coidar a comunicación. Hoxe en día atopar as canles axeitadas tamén é importante, pero para iso o mellor é acordalo entre todos. Comunicámonos só por correo electrónico e teléfono, empregamos WhatsApp ou preferimos Slack, abundan as redes sociais

para comunicarnos? Hai que establecer cales van ser as canles de comunicación e, sobre todo, respectar a conciliación e a desconexión dixital. Buscarase o equilibrio entre a vida persoal, a familiar e a profesional.

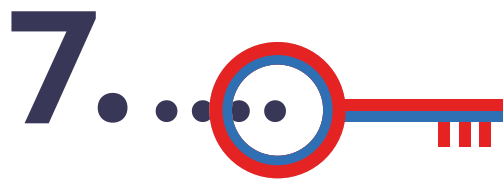
Ademais, para ter unha boa comunicación hai que practicar a escoita activa. Xogará un papel esencial que sexamos comprensivos co que nos fala, para iso hai que evitar facer xuízos de valor e interromper ou rematar as frases do outro. Escoita con atención antes de falar e:

- Intenta facer que a outra persoa se sinta importante e faino de forma sincera.
- Presta atención aos pequenos detalles: a comunicación verbal tamén é importante, o como tamén importa. De feito, cantas discusións hai polo "como": soaravos iso de "non é o que me dixeches, senón como mo dixeches".
- Realiza críticas de forma construtiva e en privado, facendo sentir ben a persoa.
- Emprega unha linguaxe positiva.
- Ofrece retroacción construtiva (específica, concreta, baseada en feitos; non empregues xeneralidades nin aspectos persoais) e baseada na aprendizaxe.
- **Non deas a solución:** a persoa líder propón o que, por iso é bo que se deixe que os demais dean solucións, o labor de mentor/a e coach é axudar as persoas a pensar por si mesmas, logo

xa se debaterá entre todos cal é a mellor opción, pero aproveita a diversidade, pode haber tantas solucións como cabezas pensantes. George S. Patton dicía: "Se todo o mundo pensa igual, entón alguén non está pensando". Tense que deixar que toda a xente pense e achegue solucións, que sexan atrevidos e innovadores, que pensen de forma diferente pode axudar a atopar a mellor solución.

• **Sé un exemplo de coherencia e actitude de servizo cara ao teu equipo:** sé un exemplo para os demais. Dicía Einstein: "Dar exemplo non é a principal forma de influír nos demais, é a única". Por iso se queres ter un bo equipo de traballo non esquezas as seguintes regras:

- Sé coherente cos teus valores, principios e ética.
- Cumpre cos teus compromisos.
- Trata a todos por igual e con respecto.
- Sé xeneroso/a e presta servizo aos demais. Para poder ter influencia nos demais primeiro hai que servilos.
- A túa responsabilidade é por todas as túas habilidades, enerxía e talento en lograr que a túa xente teña éxito.
- Fomenta as sinerxías nas túas colaboracións, busca o ganar-ganar.



Relación entre liderado e produtividade

O factor máis importante á hora de conformar un equipo de éxito é a capacidade e a excelencia da persoa que lidera. Un dos maiores descubrimentos de Gallup⁵ foi o seguinte: o/a líder dun equipo (empresa) é o responsable de nada menos que o 70% do compromiso dos seus membros, e xa se sabe que calquera empresa precisa de traballadores comprometidos. Seguro que escoitastes algunha vez a frase “a xente non deixa as súas empresas, deixa os seus xefes”, ou malos líderes.

Gallup estudou patróns de desempeño nos equipos e recompilou datos de absentismo, a taxa de rotación do persoal, as avaliacións dos clientes, a produtividade e as cifras de rendibilidade. O problema é que cada empresa ten un número limitado de equipos ou unidades de negocio que se poidan analizar nun momento dado, por iso, en calquera estudo hai que considerar os posibles nesgos de medición.

⁵ Gallup, Inc. é unha empresa estadounidense de análise e asesoría con sede en Washington D.C.

Fundada por George Gallup en 1935, a empresa fíxose coñecida polas súas enquisas de opinión pública realizadas en todo o mundo. A partir da década de 1980, Gallup realizou a transición do seu negocio para centrarse en proporcionar análise e consultoría de xestión a organizacións de todo o mundo. A empresa tamén ofrece consultoría educativa, a avaliación de CliftonStrengths e produtos asociados, así como libros de negocios e de xestión publicados pola súa unidade de Gallup Press.

Para liquidar este problema colleron de forma simultánea varias compañías e fixeron unha meta-análise, isto é, un estudo de moitos estudos. Este método proporciona unha estimación máis precisa sobre o impacto do compromiso dos equipos no desempeño ca calquera estudo individual. Gallup fixo 9 meta-análises sobre estas cuestións nos últimos 9 anos. O máis recente inclúe datos de máis de 82.000 equipos de 230 empresas distintas, que suman ao redor de 1,8 millóns de empregados en 49 sectores distintos de 73 países (estudo na páx. 303 do libro *El líder*, de Jim Clifton e Jim Harter).

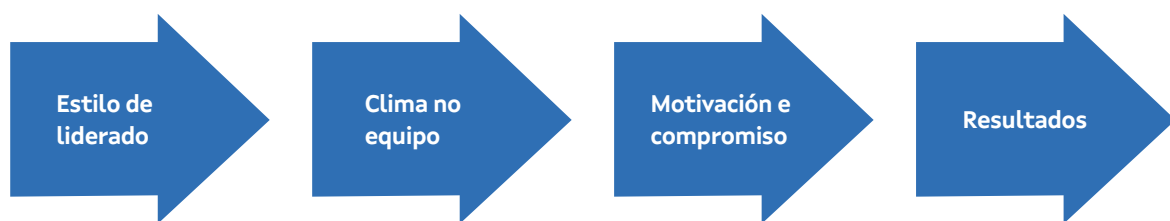
Cando analizaron as diferenzas relativas ao desempeño entre as unidades de negocio comprometidas e non comprometidas, as máis comprometidas superaban nesta proporción aquelas que non o eran, ver táboa 17.

TÁBOA 17



Este é un exemplo claro da importancia do bo liderado na empresa. Pero hai outros estudos, como a investigación desenvolvida por Hay/McBer, da unidade de I+D de Hay Group⁶, onde se pon de manifesto como o estilo de liderado inflúe no clima de equipo, este na motivación e o compromiso, e como isto se traslada á conta de resultados, obtendo ata un 30% de diferenza nos resultados entre un ambiente motivador e outro que non o é. Ademais, expónse no mesmo estudo como ata o 70% das diferenzas de clima laboral se explican cos estilos de liderado (figura 18).

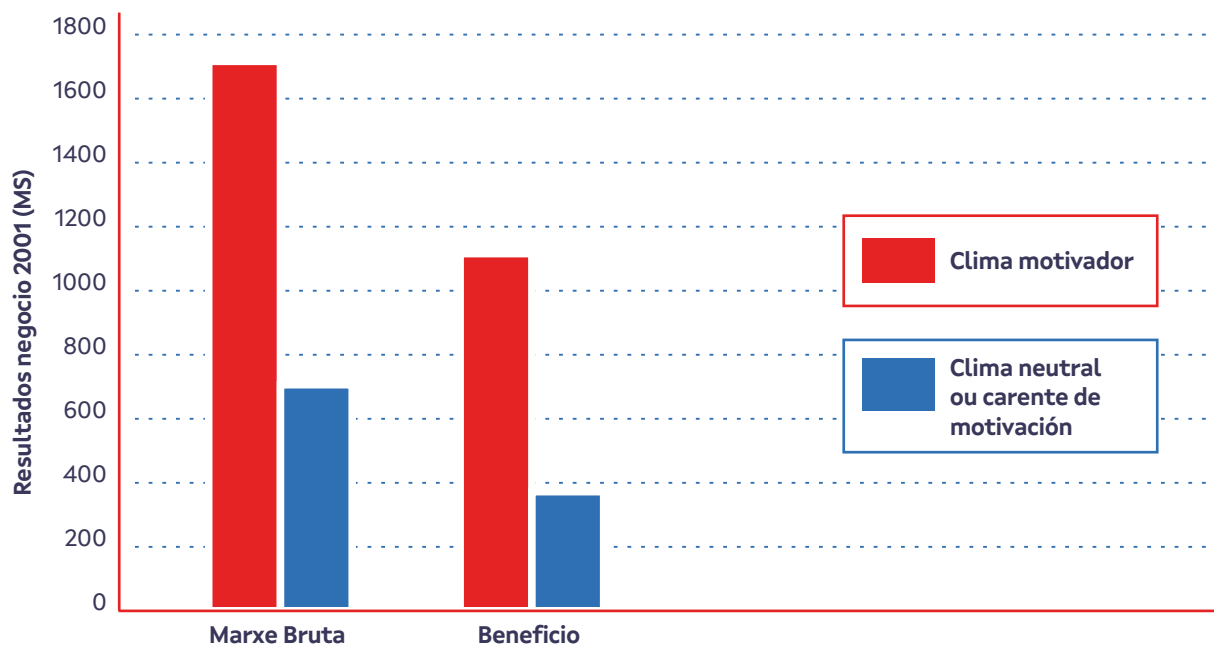
FIGURA 18



Se isto pasa nos resultados de negocio, pódese falar de xerar o dobre de beneficios netos se se exerce un bo liderado, xa que se poderá inspirar un clima motivador no equipo. Estes datos atópanse no estudo *Buenos Líderes = Altos Beneficios* de Hay Group, con 21 directores xerais de unidades de compañías globais de tecnoloxía dentro das 100 maiores compañías da clasificación de Fortune. Este estudo tamén demostrou que as persoas líderes que tiñan capacidade de xerar climas motivadores obtiveron beneficios superiores ás que só crearon ambientes neutros ou carentes de motivación. Estas últimas, a través dun estilo coercitivo dominante, xeraron crecemento pero o beneficio foi inferior ao do resto, concretamente menos da metade. Ver táboa 19.

⁶ Hay Group é unha consultora internacional que traballa con líderes para converter a estratexia en realidade.

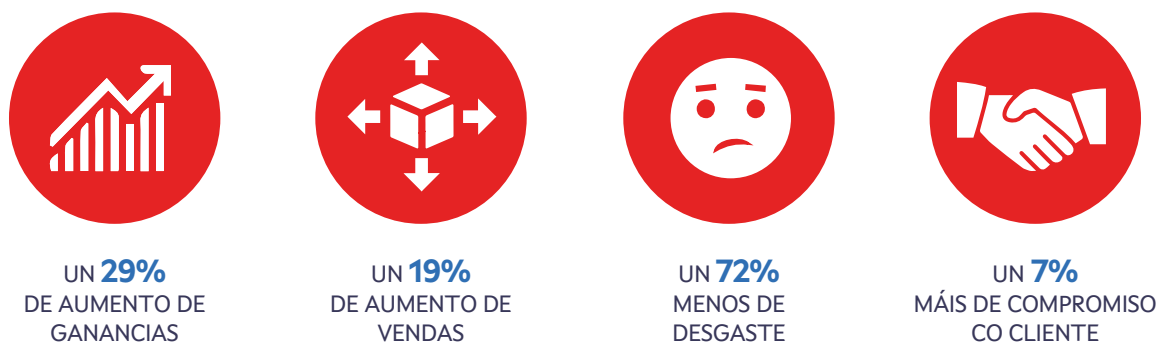
TÁBOA 19



Fonte: "Buenos Líderes = Altos Rendimientos", Hay Group. Estudo con 21 directores xerais de unidades de compañía global de tecnoloxía dentro das 100 maiores compañías do ranking de Fortune

Existen máis datos que nos poden convencer da necesidade de reformular o estilo de liderado. Cando a persoa líder fai o seu traballo de mentor/a e coach, é dicir, cando se centra en facer que o seu equipo medre dende as súas fortalezas, os grupos de traballo acadan os seguintes resultados, segundo outro estudo de Gallup. Ver táboa 20.

TÁBOA 20



Con estes datos, vendo que ao exercer un bo liderado nas empresas estas son máis produtivas, e polo tanto sostíbles, as preguntas que xorden son: por que custa tanto atopar este tipo de líderes nas compañías? Por que veñen á cabeza máis empresas tóxicas que saudables? Pois é moi sinxelo, porque a maioría delas traballan no curto prazo, pénsase nun trimestre, nun ano fiscal, pode máis a presión polos resultados do exercicio que a ganancia que se pode acadar no longo prazo se investimos hoxe nun liderado saudable.

a) A presión polos resultados

A persoa líder debe ser rigorosa para dar unha resposta eficaz e honesta ás esixencias produtivas, pero ten que estar moi atenta ás necesidades da súa xente. Ten claro que a empresa precisa obter beneficios para perdurar no tempo, pero aínda ten máis claro que quen axuda a que isto aconteza son as persoas. Por iso é importante que se sintan e estean ben.

Pero, por que tanta presión polos resultados económicos? Verémolo en detalle máis adiante, pero ten que ver co obxectivo mal entendido da empresa. Non se poden ganar cartos e aforrar custos a calquera prezo, porque moitas veces o prezo que pagamos é o da nosa saúde e a dos demais. A OIT (Organización Internacional do Traballo) di que en Europa, no ano 2016, **o custo da depresión relacionada co traballo foi de 617 billóns de euros anuais.**

Por outra banda, está tamén ese vello paradigma do que vimos falando: cando o afán de lucro nos obriga a centrarnos no material e tanxible. Non fai falla ser autoritario para ganar máis, todo o contrario, as empresas que ganan máis son aquelas nas que a xente está máis a gusto, as que exercen un bo liderado.

Debemos entender que o noso modelo social está cambiando; de feito, as conclusións achegadas polo Barómetro Edelman de Confianza 2016 revelan que o 80% dos enquisados cre que unha empresa debe contribuír a unha mellora das condicións sociais e económicas do contorno no que opera, ademais de aos seus beneficios económicos.

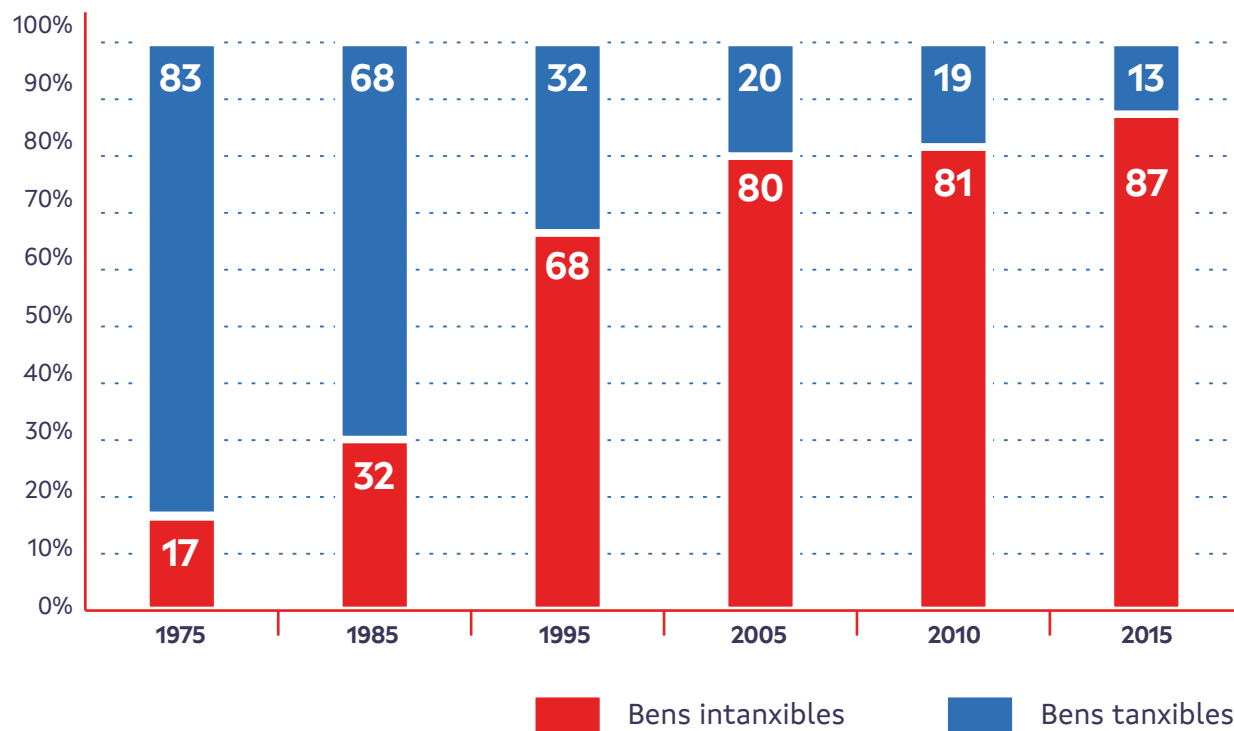
Neste novo paradigma, a economía xa non vai de produtos e servizos, deixa de ser materialista para imporse á economía das relacións. A xestión de tanxibles que se tiña hai unhas décadas converteuse na xestión de intanxibles. Así o demostran os datos de Ocean Tomo⁷. No ano 1975 o 83% do valor de mercado das compañías do índice norteamericano S&P 500⁸ correspondía aos seus activos tanxibles e o 17% aos intanxibles. Nas últimas décadas inverteuse drasticamente esta tendencia, chegando os activos intanxibles, no 2015, a acadar o 87% do valor de mercado. Ver táboa 21.

⁷ Ocean Tomo, LLC ofrece servizos de asesoría, consultoría de xestión e expertos financeiros relacionados coa propiedade intelectual (PI) e outros activos intanxibles.

⁸ O Índice Standard & Poor's 500, máis coñecido como S&P500 ou S&P, é un conxunto das 500 maiores empresas que cotizan nas bolsas dos Estados Unidos, ponderadas segundo a súa capitalización bolsista.

TÁBOA 21

MEMBROS S&P 500 MERCADO DE VALORES



A economía dos EEUU hoxe está dominada pola creación de valor da innovación
Fonte: Ocean Tomo

Neste ascenso do valor dos activos intangibles, as empresas atópanse co reto de adaptarse ou quedar atrás ante as novas demandas do seu contorno, dotando de maior relevancia e atención as políticas de xestión de activos intangibles: **as persoas**.

Se se analiza isto, decatámonos de que as empresas tóxicas teñen difícil saír desa roda de hámster, pois a presión polos resultados sempre vai estar aí. Pero de entender que o valor da empresa é a xente a pensar que o valor da empresa é o EBITDA⁹ en positivo hai moita diferenza, pois o primeiro que se mira nos negocios é que este resultado sexa positivo, o que se entenderá como que a empresa vai ben.

⁹ EBITDA (O EBITDA é un indicador financeiro, acrónimo do inglés *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* (beneficio antes de xuros, impostos, depreciacións e amortizacións), é dicir, o beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir os gastos financeiros.

Por outro lado, a presión polos resultados fai que nunca se teña tempo para cambiar, para facer as cousas doutro xeito, para reflexionar sobre os beneficios de ter unha forza laboral saudable. E cómpre entender unha cousa: non é un problema de tempo, é un problema de prioridades. O tempo é igual para todos, a diferenza é a forma na que empregar do mellor xeito ese tempo.

Se se pensa que é un custo formar unha persoa con responsabilidade para que exerza un bo liderado e faga medrar a empresa, se cadra o que non se está tendo en conta é o custo de non formala. Poucas veces se ten en conta o custo oculto de non facer ben as cousas. Dicía Henry Ford¹⁰ que **"só hai algo máis caro que formar as persoas e que marchen, que é non formalas e que queden"**.

Agora ben, o que non se pode pretender é que todo cambie dun día para outro. Isto non vai dun trimestre, non se van ter resultados inmediatos cando se busca cambiar a cultura e o

comportamento das persoas para lograr ser unha empresa saudable. Isto vai ser un proceso; un proceso que ten que comezar nalgún momento para que poida dar os seus froitos.

Como vimos, as persoas que exercen un bo liderado teñen visión de futuro, por iso poden expor unha estratexia a longo prazo e con total garantía de éxito. Como é posible? Porque saben cara onde se dirixen e como sacar o mellor da xente que teñen ao carón. Así, traballando en equipo, establecendo obxectivos claros e afanándonos todos os días no que se quere acadar, terase garantido que en 3 anos se pode lograr a transformación total.

As matemáticas non menten. Se todos os días traballamos un 0,1% niso que queremos mellorar, en 3 anos teremos cambiado o 109,5%. Isto revela que o cambio é posible, pero temos que ter enfoque, traballo continuo e paciencia para darlle o tempo que require cada cousa. A presión polos resultados nesta formulación non está prevista, pois sabemos de seguro que se traballamos ben, podemos conseguilo. Ver táboa 22.

TÁBOA 22

$$0,1\%/día * 365días/ano * 3anos = 109,5\%$$

Con isto queremos trasladar que o cambio é posible, e moitas veces necesario, só hai que formular o modelo de empresa que se quere, o estilo de liderado propio e se se quere traballar nunha empresa tóxica ou nunha empresa saudable.

¹⁰ Henry Ford, fundador de Ford Motor Company.



8...

A importancia da cultura na empresa

A cultura de empresa é un conxunto de valores, tradicións, crenzas, hábitos, normas e actitudes interiorizadas que dan identidade e destino a unha organización para o logro dos seus fins económicos e sociais.

A conformación de calquera cultura nunha empresa vai requirir dunha VISIÓN-MISIÓN empresarial definida e duns valores que a materialicen.

Para crear unha empresa saudable precisamos que as persoas que ocupan os postos de liderado estean aliñadas, que exista moita claridade de cara onde vai a empresa, e iso require dunha comunicación clara, dende a xerencia ou a propiedade, que deixe o menor espazo á confusión e á desorde, ás loitas internas e aos egos.

Debemos responder as seguintes preguntas para establecer a nosa misión na empresa:

- Cal é o noso propósito? Por que existimos?
- Cales son os nosos valores? Como nos comportamos?
- Que facemos? Cal é o noso produto ou servizo?

Todo o equipo directivo, todas as persoas con capacidade de liderado deben participar, debater, dialogar e discutir, se é o caso; o único que non é aceptable é a pasividade. Precísase do compromiso en toda a súa amplitude: o compromiso na participación e na toma de decisións, así como o compromiso para levalas a cabo.

a) Incorporación do concepto saúde á cultura da empresa

Temos unha empresa e queremos o mellor para ela, e ademais de ganar diñeiro queremos que a nosa xente estea ben. Buscamos promover unha empresa saudable, pois xa vimos durante estas páxinas que dispoñer dunha forza laboral saudable é vantaxoso para todos. Como di a Dra. María Neira (directora do departamento de Saúde Pública e Ambiental da Organización Mundial da Saúde): “A riqueza das empresas depende da saúde dos seus traballadores”.

Tamén vimos o importante da misión dentro da empresa. Se o que pretendemos é ganar cartos custe o que custe, se cadra iso pasa por empeorar a seguridade e a saúde dos nosos traballadores. Cantas veces por aforrar nos equipos de protección individual (EPI) ou proteccións colectivas acaban sucedendo incidentes ou accidentes moi graves, mesmo morre xente? Pero xa non deberíamos estar neste punto. Unha vez que comprobamos que a prevención é rendible o que toca facer é ser proactivos co benestar da nosa xente.

O mal liderado queima o talento, esgota o persoal, fai das organizacións un lugar tóxico para traballar, e isto incide directamente na saúde dos traballadores.

Estase pagando un custo moi alto por non ter empresas saudables. O absentismo leva subindo de forma imparable dende o 2012, que estaba no 4,3%, chegando no segundo trimestre do 2020 a unha marca histórica do **8,9% en incapacidade temporal** segundo un informe de Adecco¹¹.

A xente, cando non está ben no traballo, acaba enfermado, e isto ademais de ser negativo para a persoa que o sofre acaba repercutindo nuns custos moi elevados para a empresa, que ten que substituír esa persoa, pero tamén para o Estado, que asume os custos da enfermidade. Agora ben, non é só iso, tamén hai un custo de oportunidade cando o noso capital humano non está ben. Ao final, se sumamos todos estes custos (ver táboa 23), podemos chegar a falar dun 10% de PIB en perdas ocasionadas pola falta de saúde dos traballadores.

TÁBOA 23

ABSENTISMO
CUSTO SEGURIDADE SOCIAL 10.053,97 M€
CUSTO EMPRESA 9.536,46 M€
CUSTO DE OPORTUNIDADE 96.985,80 M€

¹¹ Adecco é unha consultora experta en emprego e líderes en asesoramento organizativo e transformación do talento.

Esta taxa tan alta de absentismo non deixa de ser un reflexo de que algo non vai ben nas nosas empresas, de que algunhas das apostas que se fan polo benestar do persoal traballador son máis cosmética ca unha aposta real pola saúde da súa xente. De feito, o 89% das empresas do Ibex 35¹² non teñen a “saúde” na súa MISIÓN. Por outra banda, só o 33% das empresas lles comunican aos seus empregados a importancia da saúde e do benestar, incluíndo ambos no seu plan estratéxico.

Na pequena empresa e no colectivo autónomo isto é aínda máis importante. Unha micropeme, pequena empresa ou autónomo/a con asalariados non pode permitirse esa taxa de absentismo do 8,9%. Tería que pechar en pouco tempo. Por ese motivo, este tipo de empresas pode que sexan máis sensibles para entender que a saúde é algo moi importante na súa misión empresarial. É hora de promover un liderado saudable cunha cultura preventiva eficaz que nos axude a ser máis fortes e competitivos. Citando a Schopenhauer: **“A saúde non o é todo, pero sen ela todo o demais é nada”**.

¹² O IBEX 35 é o índice bolsista de referencia da bolsa española e mide o comportamento conxunto das 35 empresas máis negociadas, entre aquelas que cotizan no Sistema de Interconexión Bolsista Electrónico (SIBE) nas catro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao e Valencia).

b) Seleccionando valores e asignando comportamentos

Por todo o sinalado anteriormente, é importante dotarse de recursos que promovan comportamentos seguros así como implantar actitudes e condutas saudables que sexan válidas para o contorno de traballo e para a dimensión social da persoa.

Se se cre no capital humano como a forza dinamizadora da empresa e o eixe central sobre o que se sustentan os factores da competitividade e da eficacia, todas as accións que se dirixan a facilitar un contorno saudable e a transmitir uns hábitos saudables ao persoal redundarán nun beneficio común. De aí nacerá esa cultura máis saudable, porque o valor da vida é o eixe fundamental para seguir adiante.

Os valores son os piares máis importantes de calquera empresa. Con eles, en realidade, unha empresa defínese a si mesma, pois os seus valores son os valores da xente que a compón e, especialmente da xente que a dirixe, dos seus líderes.

Neste senso, cando se van definir os valores da empresa non é suficiente con precisar o que nos gustaría que fose, máis que nada porque os valores deben quedar reflectidos no comportamento dos integrantes da empresa. Digamos que os valores son os que se viven, non os que se escriben. Por iso insistimos tanto nese liderado ético e exemplar, porque aí comeza todo.

Para descubrir os valores da empresa abonda con observar como se comporta a xente que a compón. De pouco serve que se diga que un dos nosos valores é o “respecto”, e que se escriba no manual de benvida da empresa, se á hora da verdade non se vive ese valor na organización.

Neste caso, as condutas que amosan que o valor “respecto” non se vive nin se fomenta na organización poderían ser as seguintes:

- Facer máis horas das contratadas; non se respecta o compromiso contractual, non se respecta o horario, non se respecta a conciliación...
- Chegar tarde ás reunións; non se respecta o compromiso co resto dos asistentes, indica falta de implicación e responsabilidade, etc.
- Alzar a voz a outra persoa; non se respecta a súa opinión, ademais indica unha falta de educación.
- Chamar con algo urxente logo de saír do traballo ou mandar correos electrónicos fóra do horario; non se respecta a vida privada da persoa nin a conciliación.
- Boicotear as propostas sen dar alternativa, non se respecta o traballo da outra persoa.

Este é un exemplo de comportamentos que non se axustan a ese valor elixido pola empresa. Poderíanse mencionar moitos máis, pero o que se quere trasladar é a importancia dese comportamento que exemplifica realmente o valor co que se quere dirixir a empresa. Tamén é importante definir o significado que lle damos a ese valor, pois iso será o que realmente comprometa a xente, que todo o mundo entenda o mesmo sobre o mesmo valor.

Dentro dos valores da empresa existen uns que son fundamentais, sen os cales non existiría a empresa, e outros que responden ás aspiracións, ao que nos gustaría ter. Ademais, tamén existen os valores mínimos, que serían as normas de

comportamento dentro da organización para lograr un ambiente de traballo saudable.

Para identificar os valores que temos na empresa e os que nos gustaría ter, podemos responder ás seguintes preguntas para axudarnos:

- Que principios, crenzas ou filosofía sosteñen as decisións ou accións diarias?
- Que calidades son as que máis admiramos noutras persoas?
- Que calidades non nos gustan noutras persoas?
- Que motivacións elevadas hai detrás da misión ou propósito na vida?
- Que é o que máis se valora no momento de tratar o persoal traballador ou atender os clientes?

Ademais de que todo o equipo directivo responda a estas **preguntas**, podémonos apoiar nos principais traballadores/as ou líderes naturais para definir os valores da empresa, e preguntarlles cales consideran que son os valores que a representa e cales debería ter. Os valores que saian de aquí teñen moita importancia e débese ter sensatez, como líderes, para ver se realmente nos representan. Se estamos moi afastados deles, debemos preguntar que sucede, por que non estamos dando o exemplo que pretendemos.

A partir destas preguntas obteremos dous ou tres valores fundamentais. Tamén xurdirán os valores mínimos e, como non, os relativos ás aspiracións, que son nos que se debe traballar para convertelos nunha realidade dentro da nosa empresa (táboa 24).

Non se trata de ter un cento de valores, é moito mellor quedar con poucos e cumprilos que ter moitos e non ser coherentes con eles, pois neste último caso daremos unha impresión de falta de compromiso que nos dificultará o avance que pretendemos co modelo cultural de empresa e liderado saudables.

TÁBOA 24



c) Creación dunha cultura máis saudable e sostible

O concepto de “empresa saudable¹³” acolle aquelas entidades que non só cumpren coas súas obrigas de prevención de riscos laborais, senón que ademais realizan esforzos sistemáticos dirixidos a maximizar a saúde e a produtividade dos seus empregados.

Como xa se mencionou, o traballo e a forma de liderado poden ter un impacto significativo sobre a saúde, a satisfacción e o compromiso do persoal, así como sobre a produtividade e a efectividade da organización.

As empresas e os/as líderes que promoven a saúde desenvólvense de maneira segura,

¹³ Segundo o INSST, unha empresa saudable é aquela que:

- Xestiona a saúde dos traballadores/as dende un enfoque integral e integrado.
- Considera a saúde en todas as políticas da empresa.

Ademais, unha empresa que queira ser recoñecida como “saudable” deberá cumprir coa lexislación vixente en prevención de riscos laborais e, a partir de aí, establecer intervencións máis aló da dita lexislación.

saudable e sostible nun contorno económico, social e ambiental con este esquema:

a) **Son empresas SEGURAS.** En primeiro lugar cumpren cos requisitos legais, aplican a lei de prevención de riscos laborais. As empresas que promoven e protexen a saúde do seu persoal acadan máis éxito e vólvense máis competitivas a longo prazo. Ademais conseguen maiores taxas de retención do talento.

A prevención de riscos laborais é moito máis ampla do que se ve. É toda unha cultura de xestión, polo tanto debe estar integrada en todas as dependencias da organización.

b) **Son empresas SAUDABLES.** Porque é o correcto, fan uso da ética empresarial. Un dos principios éticos máis básicos e aceptados universalmente é "non facer dano" aos demais e garantir a seguridade e a saúde de traballadores e traballadoras.

Na Declaración de Seúl sobre seguridade e saúde no traballo do 2008 afirmábase que un contorno de traballo seguro e saudable é un dereito humano fundamental.

c) **Son empresas SOSTIBLES.** Porque aplicar todo o anterior é unha decisión intelixente, beneficia a empresa, é simplemente interese empresarial. O capital social xunto co capital humano forman as bases máis importantes do investimento en vantaxe competitiva sostida das organizacións saudables, como vimos nos capítulos anteriores.

O talento humano é algo que non se pode replicar, que ningunha máquina vai substituír, por iso coidar da xente vai ser a vantaxe competitiva fronte a aquelas empresas que sigan sendo tóxicas.

Xa que logo, apostar por unha empresa saudable é beneficioso para todos: persoal traballador, empresa e sociedade.

Por outra banda, queda claro que o compromiso da dirección, a ética e os valores serán os elementos chave dun bo liderado; ese liderado transformador que é preciso para levar a cabo un cambio cultural cara a un modelo de empresa máis saudable.

E para que todo isto funcione, non se debe esquecer a participación e a implicación das traballadoras e traballadores. **É esencial que se involucren neste proceso.** É para eles e por eles polo que imos traballar, e a súa colaboración será indispensable para chegar a bo porto con este proxecto.

Xa se falou disto na parte de xestión de equipos, cando se dicía que o bo/a líder axuda a apoderar a súa xente. Pero, que podemos facer para que se sintan mellor?:

A empresa, pola súa parte, ten que afondar na PST (promoción da saúde no traballo). Para facer unha boa xestión da saúde no traballo débense combinar de forma dinámica, simultánea e complementaria dúas formas de actuación:

- A redución dos factores de risco, que se mellorará sendo proactivos na prevención de riscos laborais, e
- o desenvolvemento do benestar físico, mental e social. Para o cal os empregados demandan:
 - **Poder conciliar vida profesional e persoal.** Demándase flexibilidade laboral para poder conciliar. Exemplos como entrar un chisco máis tarde para poder deixar os nenos na escola e non depender de terceiras persoas que o fagan, ou saír antes para poder facer deporte e que aínda sexa de día... Este é o tipo de cousas que máis valoran os traballadores/as: ter tempo para facer unha vida fóra do traballo.
 - Ligado a este punto da **conciliación**, tamén adquire moita relevancia a desconexión dixital. Digamos que marchamos para a casa, estamos conciliando pero non paran de chegar correos electrónicos, mesmo

polas noites ou as fins de semana, e as chamadas sucédense fóra da nosa xornada laboral. Este é un dos factores causantes de estrés hoxe, que non se poida desconectar nunca do traballo.

- **Recompensa e recoñecemento do persoal.** A xente precisa tamén de recoñecemento e que se recompense o traballo desenvolvido. Non recoñecer o traballo ben feito, que se acadaron uns obxectivos e o esforzo realizado, pode ser frustrante e pode restarlle motivación ao persoal traballador. Por iso é importante valorar o esforzo e recoñecer e recompensar os logros alcanzados.

As persoas aspiran a medrar e desenvolverse profesionalmente, tanto no traballo como na vida privada. Ver que a súa carreira está estancada, que non evolucionan, pode afectar o estado de ánimo e facer que exista desafección pola empresa.

Exercendo un bo liderado seremos capaces de satisfacer as necesidades da xente, e por iso será máis doado poñer en funcionamento e asentar como cultura de empresa o modelo de cultura saudable e a PST.



Ancorando o novo modelo de xestión da prevención. Liderando o futuro

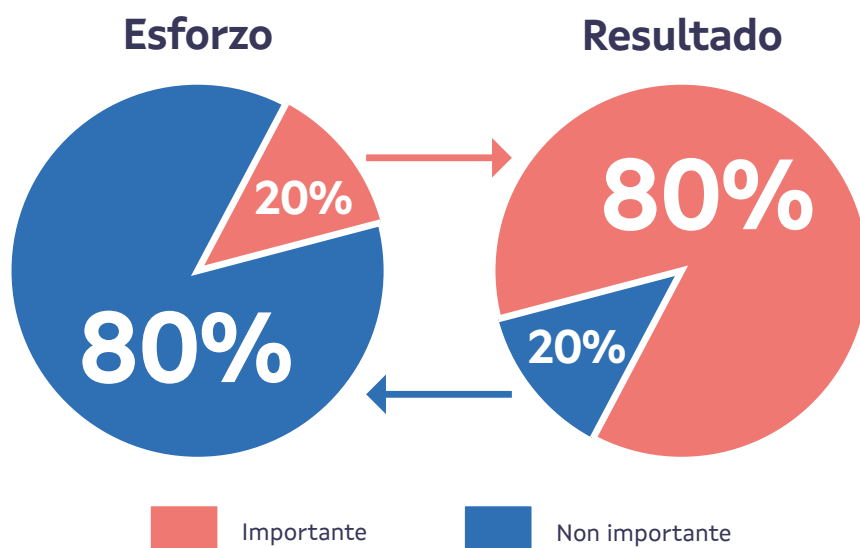
Chegamos ao momento de dar o salto, de ocuparnos realmente do novo modelo de xestión da empresa saudable. Somos os responsables de liderar este cambio e imos facelo con sensatez. Moitas empresas ocupan o 90% do seu tempo en crear procesos específicos para o traballo diario pero nunca se enfocan en crear procesos para xerar culturas laborais saudables, por iso acaban traballando en ambientes tóxicos.

Sabemos que sacar adiante a produción é o noso deber, pero tamén debemos ser conscientes de que sairá todo mellor se primeiro investimos nos nosos traballadores e traballadoras. Segundo o principio de Pareto, o 80% dos resultados do noso traballo obtense investindo un 20% do noso tempo (figura 25). Entón, a quen debemos dedicar ese 20%? Pois ao que é realmente importante para a nosa empresa, a nosa xente, e logo teremos ese 80% do que queremos acadar.





FIGURA 25

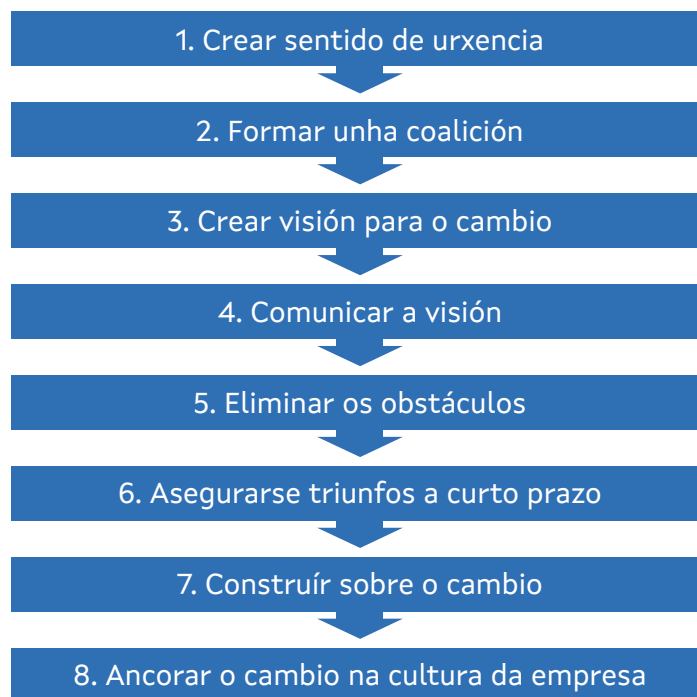


O bo liderado será o que nos facilite aplicar correctamente os esforzos e acadar os resultados que se desexan para a organización. Ademais disto, axudarémonos dos 8 pasos que John Kotter publicou no 1995 *"Liderando o cambio"* (*"Leading Change"*), onde expuña os pasos que toda organización debe seguir para implantar o modelo de cambio cultural que se quere acadar, no noso caso o de empresa saudable. Estes puntos son os da táboa 26:

1. **Crear sentido de urxencia:** este será o punto máis importante. Non se trata de que só unha persoa vexa a necesidade de apostar pola cultura saudable. Ten que ser algo que todo o mundo

valore, aínda que sexa por distintos motivos. Por exemplo, ao xerente da empresa pode interesarlle reducir o absentismo e os custos asociados a el. Porén, para o persoal traballador pode tratarse de sentirse mellor física e emocionalmente, enriquecer a súa calidade de vida coa conciliación, etc. Aos responsables de produción interesarlles ter un persoal máis motivado, por iso, independentemente das motivacións iniciais, o que se logrará cun bo liderado será unificar o sentido de urxencia, a necesidade colectiva de que o benestar das persoas que compoñen a empresa será bo para todos; logo xa se irá comprobando que ese benestar redunda en máis cousas que as que se pensaban nun primeiro momento.

TÁBOA 26



2. Formar una coalición: se queres chegar rápido, camiña só, se queres chegar lonxe, faino acompañado. Non podemos facelo sós. A persoa líder guía, crea unha visión, pero precisa de persoas dentro da empresa que a compartan e que se impliquen na misión. O seu obxectivo é, pois, facelos partícipes do cambio. Para formar este equipo que promove e abandeira o cambio cultural é aconsellable que as persoas sexan de distintos grupos, que haxa representatividade de toda a empresa. Esa diversidade vai enriquecer e facilitar o cambio.

3. Crear visión para o cambio: cómpre ser capaces de transmitir dun xeito moi sinxelo a forma na que queremos cambiar e os beneficios que se van acadar, pois vai ser normal que atopemos unha resistencia inicial. Podemos resumir onde estamos e onde queremos chegar, de xeito que todo o mundo poida ver o que se pretende e que se precisa a colaboración de todos e todas para acadalo (táboa 27).

TÁBOA 27

ONDE ESTAMOS	CARA ONDE IMOS
• Dirixir, mandar • Asignación de funcións • Control baseado na supervisión pola desconfianza • Normas • Cumprir estándares • Sistemas	• Liderar • Desenvolvemento de competencias • Autocontrol baseado na información e na confianza • Valores e códigos de conduta • Innovación e creatividade • Persoas

4. Comunicar a visión: unha vez que se ten clara a visión e a misión da empresa, hai que comunicala. A comunicación sempre vai ser parte da clave de todo o proceso de transformación cultural. É a nosa responsabilidade responder honestamente ás cuestións e temores que se susciten no persoal e, por suposto, promover sempre os cambios dende o exemplo.

5. Eliminar os obstáculos: é posible que aparezan persoas que, ademais de resistirse aos cambios, poidan boicotealos. Nese caso haberá que facer que tomen consciencia do que supón para a empresa e para elas mesmas que non se apliquen os ditos cambios.

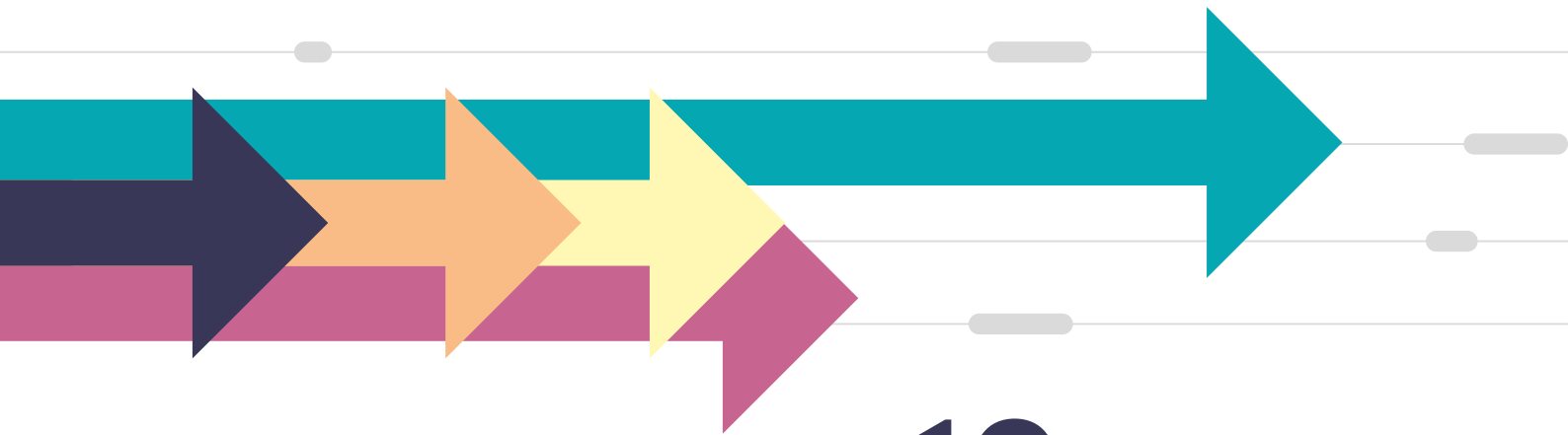
6. Garantir triunfos a curto prazo: o cambio cultural non acontece dun día para outro, este proceso adoita ser longo e, por iso, é conveniente garantir unha serie de fitos a curto prazo que sirvan para reforzar o avance do proceso e consoliden a ilusión por este. É importante que estes fitos non requiran de demasiados recursos e que se poidan desenvolver sen involucrar aquelas persoas que se opoñen ao cambio. Deben ser proxectos economicamente viables, pois desexamos poder esgrimir a rendibilidade do proxecto como un argumento a favor da proposta de cambio. Hai moitas pequenas accións que non custan cartos, como dar os bos días a todo o mundo e, con todo, van á conta dos resultados.

7. Construír sobre o cambio: non hai que adiantarse á vitoria. Acadar un éxito non implica que o cambio estea feito. Este é un proceso de mellora continua. O primeiro éxito fará que sexa máis doado acadar o segundo, pois a xente estará máis disposta a traballar; os que non confiaban agora estarán dispostos a intentalo, pero sempre xurdirán cousas que se poidan mellorar.

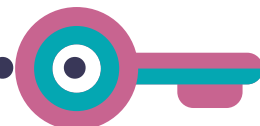
8. Ancorar o cambio na cultura da empresa: esta proposta de cambio cara a unha cultura saudable xa está consolidada e agora é a forma que se traballa na empresa. Pero isto non significa que xa estea todo feito. Para manterse no mesmo sitio hai que seguir evolucionando. Hai que volver comezar, anticiparse de novo ao futuro da empresa, aos cambios que seguen acontecendo fóra. O proceso de cambio non deixa de ser un proceso de mellora continua, só que desta volta xa estamos construíndo dende unhas mellores condicións e cunha organización que é saudable.

Todo o visto ata o momento axudaranos a exercer un bo liderado e a promover o cambio cultural cara a unha empresa máis saudable e sustentable.

Propóñense aquí algunhas ferramentas prácticas que poden axudar a marcar un punto de partida para ver onde se atopa a empresa e como é o estilo de liderado, a partir desta toma de consciencia, con todo o articulado anteriormente, seguro que logrades ser mellores líderes.



10.



Ferramentas prácticas

a) Cal é o meu compromiso co liderado saudable?

Dispóñense na páxina do INSST¹⁴ unha serie de ferramentas que permiten tomar consciencia de onde está situada a empresa neste proceso de transformación cultural. O cuestionario de criterios de calidade permite facer unha autoavaliación das accións que se realizaron na empresa con relación á promoción da saúde (PST).

O primeiro punto que recolle esta avaliación é a estratexia e o compromiso da dirección, clave para promover o cambio cultural cara a un modelo saudable.

Por outra banda, para saber se se está a exercer un bo liderado, proponse contestar honestamente ás seguintes preguntas:

a) Cales son os valores máis importantes que amosas como líder?

b) Estás identificado/a coa misión da empresa?

c) Como ganas o compromiso da túa xente?

d) Coñeces ben a túa xente e tes un vínculo con ela?

e) Mantés unha comunicación aberta sobre obxectivos e expectativas da empresa e das persoas?

f) Sabes controlar o teu estado emocional cando hai unha crise na empresa?

g) Axudas a xente que traballa contigo a medrar? Que tipo de seguimento fas co teu equipo?

h) Que tipo de líder diría a túa xente que es?

¹⁴ O Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo é o órgano científico técnico especializado da Administración xeral do Estado que ten como misión a análise e o estudo das condicións de seguridade e saúde no traballo, así como a promoción e a mellora destas.

b) Feedback 360°. Modelo de liderado das 5s

O método de avaliación Feedback 360° é un sistema que permite avaliar o desempeño no liderado a través dun cuestionario elaborado a partir dos comportamentos observables e desexables. Este cuestionario aplícase a aquelas persoas que teñen unha responsabilidade, son líderes de equipo ou da empresa.

Para facer esta avaliación precisamos da visión que teñen os superiores (se é que os hai), compañeiros e subordinados. Todas estas persoas contestan as mesmas preguntas, o que nos permitirá ter unha "radiografía" da persoa avaliada.

O método centra o seu interese no feito de que o factor humano visualice de forma non nesgada o estilo de liderado que se exerce na empresa. De forma anónima, tanto os/as traballadores/as como as persoas con responsabilidades, ofrecen unha visión particular do xeito no que perciben o liderado dunha persoa que é a avaliada.

Recoméndase para esta avaliación 360° o modelo dos 5 valores persoais e profesionais recollidos na NTP 817¹⁵ e 1026¹⁶. Esta enquisa axúdanos a identificar e completar as necesidades dos/das líderes segundo estes 5 valores, que son (imaxe 28):

1. **Sinceridade.** Dicir sempre a verdade. A clave radica en que dicir e como dicilo para non mentir, aínda que en determinadas circunstancias un non poida dicir todo o que sabe, ou porque non está autorizado ou non está en condicións de facelo. Crear unha cultura sincera require de compromisos formais dende a dirección ou xerencia da empresa, pero tamén un esforzo esmerado e continuado no día a día.

i) Tes en conta as suxestións e os comentarios que fai o equipo?

j) Fomentas a conciliación e a desconexión dixital?

k) Dáslle recoñecemento ao equipo cando fai ben o seu traballo?

l) As túas taxas de absentismo e rotación son baixas?

m) Estás satisfeito/a co traballo que fas e co teu equipo?

Contestar estas preguntas pode servir para ver se estás máis preto de exercer un bo liderado. Sempre se pode traballar para mellorar sabendo como facelo, así que é o momento de pasar á acción.

¹⁵ NTP 817: Transparencia e condicións de traballo (II): a súa contribución ao liderado.

¹⁶ NTP 1026: Liderado transformador e condicións de traballo (II): bases de actuación.

2. **Serenidade.** Autocontrol das emocións na comunicación. Cando se abordan momentos difíciles espérase que os/as líderes se comporten de maneira serena e firme, mantendo a compostura e calmando a situación para minimizar problemas e intranquilidades.

3. **Seriedade.** Cumprimento dos compromisos adquiridos. Manter os compromisos adquiridos e cumprir as promesas é evidentemente algo de importancia indiscutible para quen pretenda ter a confianza da súa xente. Quen incumpre os compromisos, aínda que aparentemente sexan de pouca importancia, está emitindo mensaxes claras de informalidade e falta de seriedade.

Non debemos confundir a seriedade aquí referida con ser excesivamente serio e formal nas relacións. É imprescindible que o sentido do humor non nos abandone, aínda que deberemos ser coidadosos xa que non todos o poden interpretar do mesmo xeito.

4. **Sinxeleza.** Humanidade e naturalidade nas relacións. A sinxeleza e a naturalidade son calidades esenciais que facilitan o achegamento e a cooperación. A conciencia do principio de igualdade no trato dignifica o ser humano e permítelle que se xere a confianza tan necesaria para xestionar calquera relación.

5. **Sensibilidade.** escoitar con respecto e poñerse no lugar do outro. Este atributo é posiblemente o que permite integrar os anteriores para optimizalos. É o que dá a verdadeira dimensión e transcendencia ás nosas decisións e actúa ao servizo dos demais.

Ao tempo, estes 5 valores permítenos sondar 4 aspectos máis, que son:

- **Integridade.** Refírese ao comportamento ético e honesto.

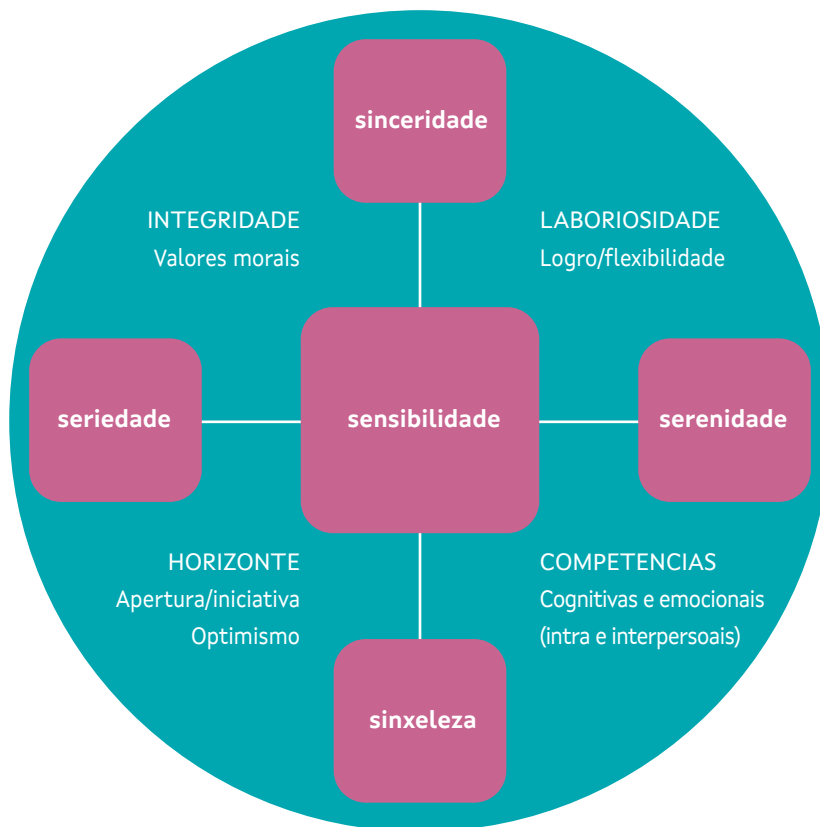
- **Laboriosidade.** Refírese á cultura do esforzo, coa necesaria perseveranza para acadar metas persoais e colectivas dignas.

- **Horizonte/visión.** Para que o traballo teña significado debe ser enriquecedor para quen o fai e útil para os demais, pódense achegar nel todas as capacidades, incluídas as creativas, e xerar perspectivas de futuro.

- **Competencias.** As competencias de liderado son competencias transversais que todo o persoal con mando debería ter. Trátase de coñecementos, habilidades e actitudes para un correcto desempeño. Diferenciamos entre:

- Competencias intrapersoais: autoconfianza e autocontrol.

- Competencias interpersoais: conciencia social e xestión das relacións.



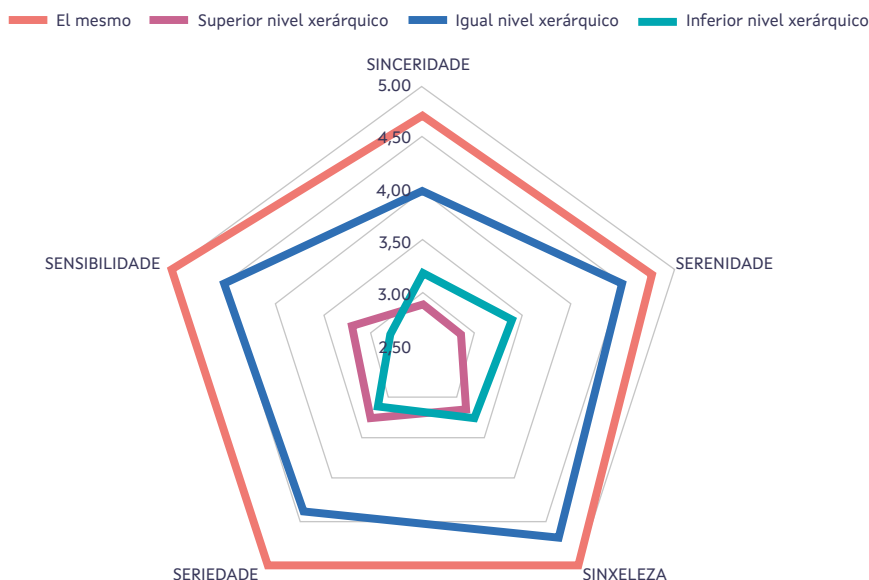
O feedback 360° obtido con este método permite detectar áreas de mellora para aquelas condutas limitadoras e reforza positivamente aquelas outras condutas eficientes. Mostramos un exemplo na imaxe 29:

a) Neste diagrama de araña vense os resultados da avaliación Feedback 360° feita a unha persoa que lidera un equipo. Participan na avaliación o superior xerárquico, distintas persoas do mesmo nivel xerárquico e varias persoas que están ao seu cargo (inferior xerárquico). Doutra

banda, pídeselle á persoa avaliada que responda con sinceridade ás preguntas para que poida tomar consciencia de como se ve con respecto ao resto da xente.

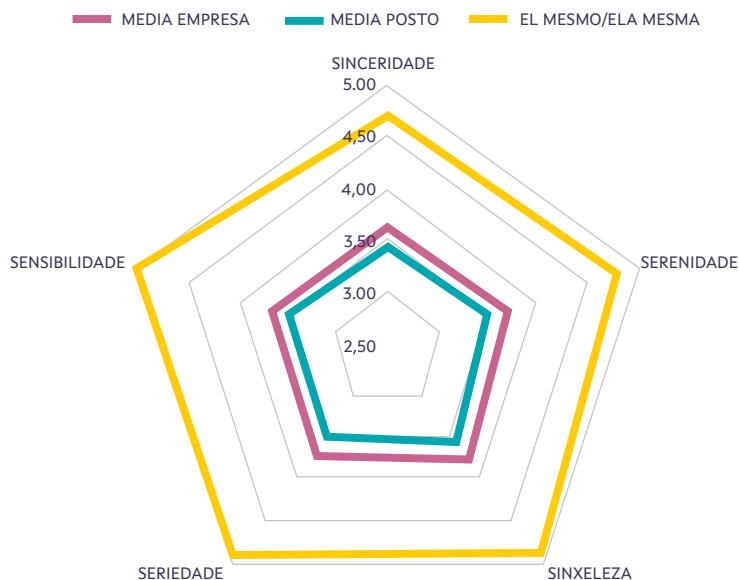
Como se pode comprobar, a súa visión difire moito da dos demais, pero o máis relevante deste exemplo é que cando unha persoa se ve a si mesma moitas veces na excelencia (atopamos moitas puntuacións propias no nivel máximo), mellorar é complicado, pois pensa que está facendo todo moi ben, así que contrastalo con como o ven os demais debe supoñer o inicio do proceso de mellora.

IMAXE 29



Por outra banda, estes datos pódense comparar coa media doutras persoas que tamén desenvolvan postos de liderado na empresa, así como coa media que a empresa require para ese posto de traballo. Neste caso podemos obter un gráfico deste xeito (imaxe 30):

IMAXE 30



Cos resultados desta avaliación 360° as persoas avaliadas adquiren unha perspectiva real da súa xestión do liderado, pois obtemos o Feedback cruzado dende todos os ángulos. Os resultados achéganlle á persoa líder a retroacción necesaria para tomar as medidas axeitadas que lle permitan mellorar no seu liderado, comportamento ou en ambos os dous.

C) Estatística predictiva e a toma de decisións

A analítica predictiva é o uso dos datos, algoritmos estatísticos e técnicas de “machine learning” para identificar a probabilidade de resultados futuros baseados en datos históricos e tamén nos recentes. Os modelos predictivos na súa aplicación aos negocios xogan un rol decisivo á hora de:

- Optimizar a toma de decisións e minimizar o risco cando se dan condicións dinámicas.
- Mellorar o coñecemento do cliente e obter a capacidade de poder predicir as súas accións futuras.
- Aumentar a consistencia nos procesos de negocio e con iso a satisfacción do cliente.

- Simplificar as regras do negocio e ao tempo multiplicar a súa efectividade.
- Reducir custos e incrementar beneficios.
- Potenciar a capacidade competitiva da empresa.

Ademais de todo isto, o que a nós nos ocupa é lograr que a nosa empresa sexa un lugar seguro e saudable para traballar, polo que deberemos ter en conta outro tipo de indicadores. Para iso teremos que recoller datos coma os da táboa 31.

Como se pode observar, as variables poden ser moitas, e calquera delas ou unha combinación de varios destes factores danos información sobre a nosa cultura de empresa, se é saudable ou tóxica.

TÁBOA 31

Número de rotacións	Índice de absentismo	Candidaturas espontáneas	Número reclamacións do cliente	Número denuncias internas e externas (canle ética)
Porcentaxe de cumprimento da xornada laboral	Permisos por maternidade/ paternidade totalmente gozados	Porcentaxe de fallos e erros detectados nos procesos	Taxa de cumprimento dos proxectos	Número de horas de formación
Índice de sinistralidade	Número de lesións laborais e non laborais	Número de enfermidades profesionais	Número de accidentes <i>in linere</i>	Número de incidentes
Porcentaxe salario por riba do SMI	Dato de clima laboral	Proporción de traballadores fixos con respecto a ETT	Número de fallos en máquinas ou equipos de traballo	Número de reclamacións debidas a problemas co aire acondicionado
Produtividade media	Tempo dedicado á planificación	Porcentaxe obxectivos cumpridos	Produtividade por traballador/a	Horas dedicadas a novas contratacións

O que se precisa é un sistema que nos permita analizar todo isto en conxunto, as súas relacións e interrelacións, e que nos amose as relacións causa-efecto para poder actuar sobre a raíz do problema en vez de actuar con base en intuicións, por moi obvias que parezan á primeira vista.

Cando exercemos un bo liderado e estamos nunha empresa segura e saudable, os resultados van demostrar que o cambio cultural xa é un feito. Verase na tendencia á baixa do absentismo e da sinistralidade. Cando este dato se consolide á baixa pódese asumir que xa se está traballando doutro xeito, que as persoas teñen interiorizado ese novo modelo de traballo.

Cada empresa pode coller os indicadores que lle parezan máis sensibles, o caso é comezar a tomar consciencia do importante que é medir. Pódese dar un valor a todo, mesmo a un comportamento, a cuestión é que aquilo que non medimos non se pode mellorar e, como se leva repetindo ao longo da guía, ter unha empresa saudable é un proceso de mellora continua.

Exponse agora como a análise predictiva pode prever os accidentes laborais, para que se poida comprobar o importante que é para a prevención de riscos laborais.

No ano 2012, unha investigación realizada por Predictive Solutions Corporation e a Carnegie Mellon University (CMU) concluíu que os accidentes de traballo se poden prever a partir dunha análise predictiva. Os resultados, que foron publicados no White Paper co título Predictive Analytics in Work Place Safety: Four "Safety Truths" that Reduce Workplace Injuries, indican que a partir da análise dun conxunto de datos (máis de 112 millóns de observacións de seguridade e os seus 15.000 incidentes/

accidentes asociados a elas) é posible prever os incidentes/accidentes antes de que acontezan, con altos niveis de precisión. No mesmo artigo, os investigadores resaltan que os datos proporcionados polas inspeccións de seguridade son, por si mesmos, unha potente ferramenta para prever futuros accidentes e destacan catro factores, algún deles non intuitivo, asociados a estes que, sen ser especialmente precisos nos prognósticos, poden chegar a ser de axuda na mellora da xestión preventiva:

- A maior número de inspeccións de seguridade, menor número de incidentes.
- A probabilidade de que aconteza un incidente diminúe cantas máis inspeccións se realizan e canta maior diversidade de persoas a leven a cabo.
- Un número elevado de inspeccións con resultados positivos dan lugar a un maior risco de incidente.
- Se as condicións inseguras detectadas se manteñen no tempo, teremos un maior risco de incidentes.

Como se pode observar, ao recoller os datos e analizalos, pódese obrar en consecuencia, xa non hai escusas e, o mellor de todo, podemos anticiparnos e aprender doutras empresas que van por diante e que levan tempo empregando a estatística predictiva na súa toma de decisións.

Estas ferramentas permiten saber que tipo de liderado se está exercendo, como de saudable é agora mesmo a empresa e que tipo de indicadores se poden establecer para comprobar como avanza o proceso, ademais de dar información para ir rectificando o que está mal e melloralo.

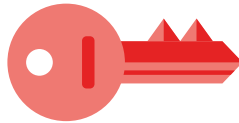
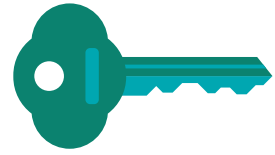
Bibliografía

GUÍAS, ESTUDOS E LIBROS:

- Trabajadores autónomos: perfil sociodemográfico y siniestralidad laboral. 2018. INSST
- Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER)
- La organización preventiva de las empresas en España. MESS
- NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo
- NTP 829: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio
- Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral en España 2017. INSST
- Cuestionarios de evaluación en PST. INSST
- La presencia de mujeres directivas en Galicia, de Grant Thornton
- NTP 817: Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo
- NTP 1026: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (II): bases de actuación
- Creando empresas humanas: la empresa 3.0. Mónica Seara Seara
- El líder. De Gallup

ARTIGOS EN BLOGS E PÁXINAS WEB:

- Universidade de Vigo. A industria pesqueira non é un negocio só de homes
- Informe sobre o sector forestal no mercado de traballo galego
- Borja Vilaseca: El verdadero escéptico es el que explora lo que desconoce
- La ventana de Johari y sus 4 cuadrantes
- EAE Bussines Scholl. 6 tipos de líder empresarial
- Economipedia. Liderazgo carismático
- Ser emprendedor. 8 características de un líder
- Infosalus. Hombres y mujeres líderes, ¿en qué se diferencia su personalidad?
- CEOE. De la prevención a la predicción de los riesgos laborales
- Psicopedia. La ventana de Johari y las relaciones humanas
- ORH. 12 comportamientos del líder para generar confianza en el equipo
- Noelia Bermúdez. 10 consejos para ser un líder coach
- Adictos al trabajo. Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio



INSTITUTO DE
SEGURIDADE E SAÚDE
LABORAL DE GALICIA