



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EMPLEO  
Y SEGURIDAD SOCIAL



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO

# LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Manuel Bestratén



**FEDEPORT**  
FEDERACIÓN DE EMPRESAS PORTUARIAS  
III Jornada de PRL en el Puerto de Las Palmas

8 de Noviembre, 2013

## OBJETIVOS:

- Asumir la necesidad de un liderazgo transformador y cómo la PRL brinda una magnífica oportunidad para desarrollarlo
- Conocer cómo conducir mediante tal Liderazgo y la Participación en PRL el cambio cultural que necesitamos para la construcción de la Excelencia y la Sostenibilidad empresarial

# CULTURA EMPRESARIAL

De ganar unos pocos a costa de otros, a ganar todos

## Dónde estamos

**Control**  
**Estructuras**  
**Funciones**  
**Estándares**  
**Dirigir**  
**Normas**



## A dónde vamos

**Transparencia**  
**Equipos / redes**  
**Competencias**  
**Creatividad**  
**Liderar**  
**Valores**

# PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA DE EXCELENCIA EMPRESARIAL



# PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA DE EXCELENCIA EMPRESARIAL



# ¿Qué es liderazgo?

- *Liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.*

*(Northouse, 2007)*

# Tres maneras básicas de obtener liderazgo ( Bass, 1990)

- Algunos rasgos de personalidad permiten de forma natural asumir roles de liderazgo
- Una crisis o un evento importante puede hacer emerger en una persona común cualidades excepcionales de liderazgo para luego consolidarse
- Las personas pueden optar por convertirse en líderes aprendiendo las correspondientes habilidades

# ESTILOS DE LIDERAZGO

- El liderazgo ABUSIVO
- El liderazgo PASIVO
- El liderazgo TRANSACCIONAL
- El liderazgo TRANSFORMADOR



# LIDERAZGO ABUSIVO



- Uso sostenido de comportamientos hostiles, verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico  
Poner en ridículo, culpar de errores, intimidación...

- **Evidencia empírica**

**Efectos psicológicos:** Clara relación con burnout, sensación de indefensión, menor confianza en las propias capacidades, baja auto-estima y sin compromiso alguno con la organización

**Efectos sobre el comportamiento:** potencia comportamientos no seguros

**Efectos físicos:** enfermedades cardiovasculares

# LIDERAZGO ABUSIVO

## en el mejor caso, paternalista

- Sin ser hostil, su acción protectora también limita las capacidades de las personas sin dejar desarrollarlas. Se fundamenta en consolidar la dependencia. Sin intimidar, evidencia con frecuencia los errores para mostrarse como maestro, sin serlo.

- **Evidencia empírica**

- Efectos psicológicos:** Limitada confianza en las propias capacidades, autoestima limitada, y también limitado compromiso con la organización

- Efectos sobre el comportamiento:** potencia comportamientos respetuosos con las normas establecidas

- Efectos físicos:** desmotivación, pasividad y hasta angustia en momentos determinados.

# LIDERAZGO PASIVO

En el mejor caso, “campechano”

- **Dimensiones:**



Dirección (pasiva) por excepción: antes de emprender ninguna acción correctora, el líder espera hasta que los problemas son muy importantes. Puede mostrar un espíritu afable para caer simpático.

Con el “Laissez-faire” el líder es inactivo, no está disponible, no aclara las expectativas, evita tomar decisiones

No habla de prevención, como si no existiese

- **Evidencia empírica**

Desmotivación generalizada. Muy pocos resultados en Seguridad y Salud

# LIDERAZGO TRANSACCIONAL, En el mejor caso es “partipativo”



El líder comunica los objetivos a los trabajadores, supervisa activamente su evolución para alcanzarlos, y proporciona feedback, recompensando el éxito o corrigiendo el cumplimiento deficiente. Puede usar vías participativas de diálogo, aunque luego decida a su voluntad

## **Evidencia empírica**

Acercamiento a los intereses de la organización  
Mejora el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y el uso de EPI's  
Disminuye momentáneamente la tasa de accidentes

# Liderazgo transaccional vs liderazgo TRANSFORMADOR

- Burns distinguió entre líderes ordinarios (transaccionales) y líderes extraordinarios (transformadores)
- *“Los líderes extraordinarios piden a sus seguidores que vayan más allá de sus propios intereses en bien del grupo, la organización o la sociedad; que consideren sus necesidades a largo plazo para desarrollarse ellos mismos, más bien que sus necesidades inmediatas; y que sean más conscientes de lo que es realmente importante “ (Bass, 1990)*

# LIDERAZGO TRANSFORMADOR

- *“Es el que facilita la redefinición de la misión y visión de las personas, una renovación de su compromiso y la reestructuración de los sistemas para el logro de los objetivos. Es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a su vez a los seguidores en líderes para que se conviertan en agentes morales de cambio”.*

(Leithwood, citado en Cashin et al. 2000)

# LIDERAZGO TRANSFORMADOR



- **Componentes:**
  - Motivación inspiradora
  - Elevado estímulo intelectual
  - Respeto y consideración personal

**La PRL ofrece una magnífica oportunidad para desarrollar este Liderazgo transformador**

# LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Es maestro, visionario, y apuesta por la libertad  
y la participación

## Consenso positivo:

Mejora el sentido otorgado al trabajo por parte del trabajador

Mejora indicadores psicológicos de bienestar y la creatividad

Mejora la salud cardiovascular

Mejora el clima laboral

Aumenta sustancialmente la participación e implicación

Las personas sienten que crecen personal y profesionalmente

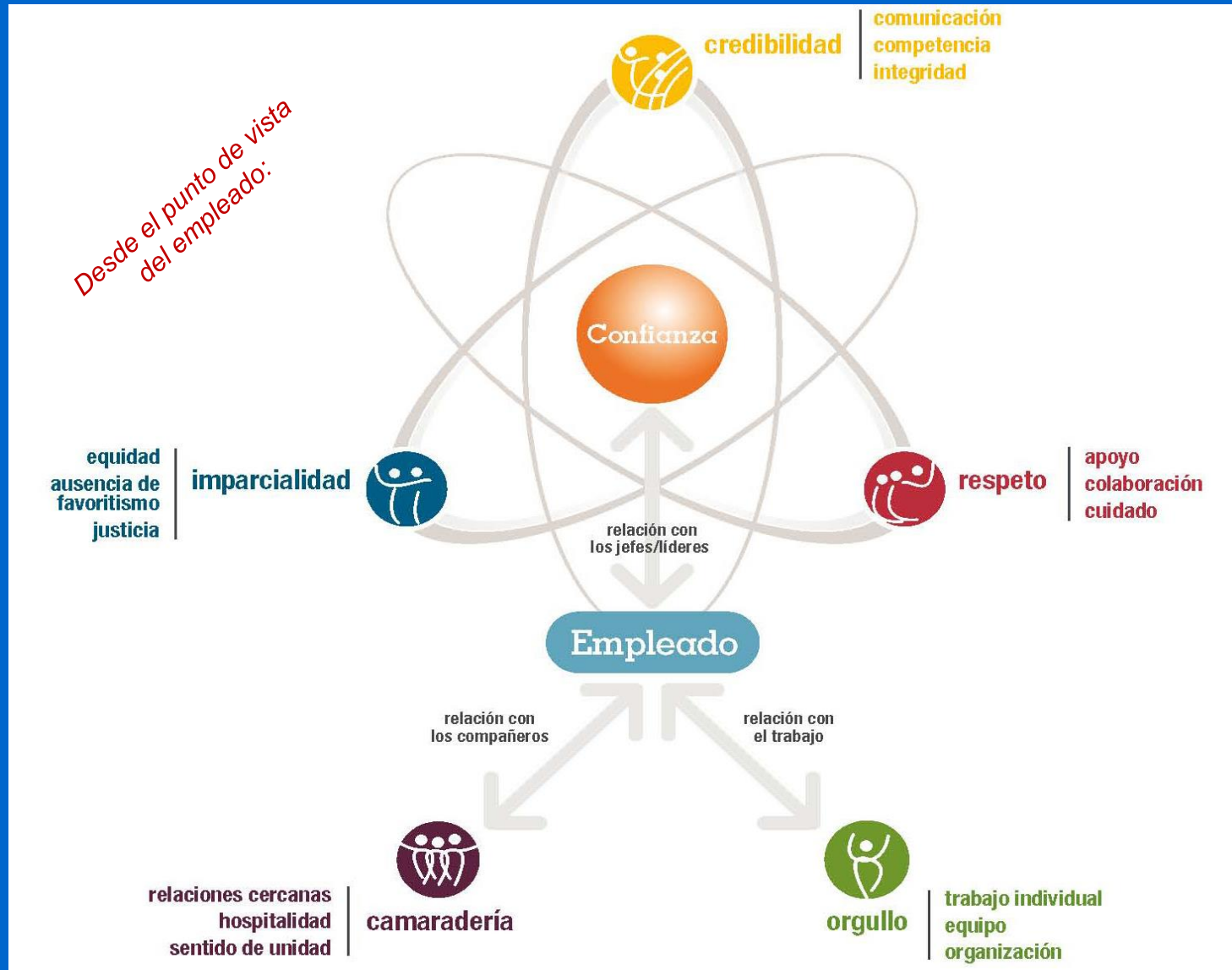
•El liderazgo transformador se fundamenta en principios morales y la construcción de un futuro mejor para todos, dentro y fuera de la organización





# Modelo Great Place to Work®

## Un referente internacional en excelencia

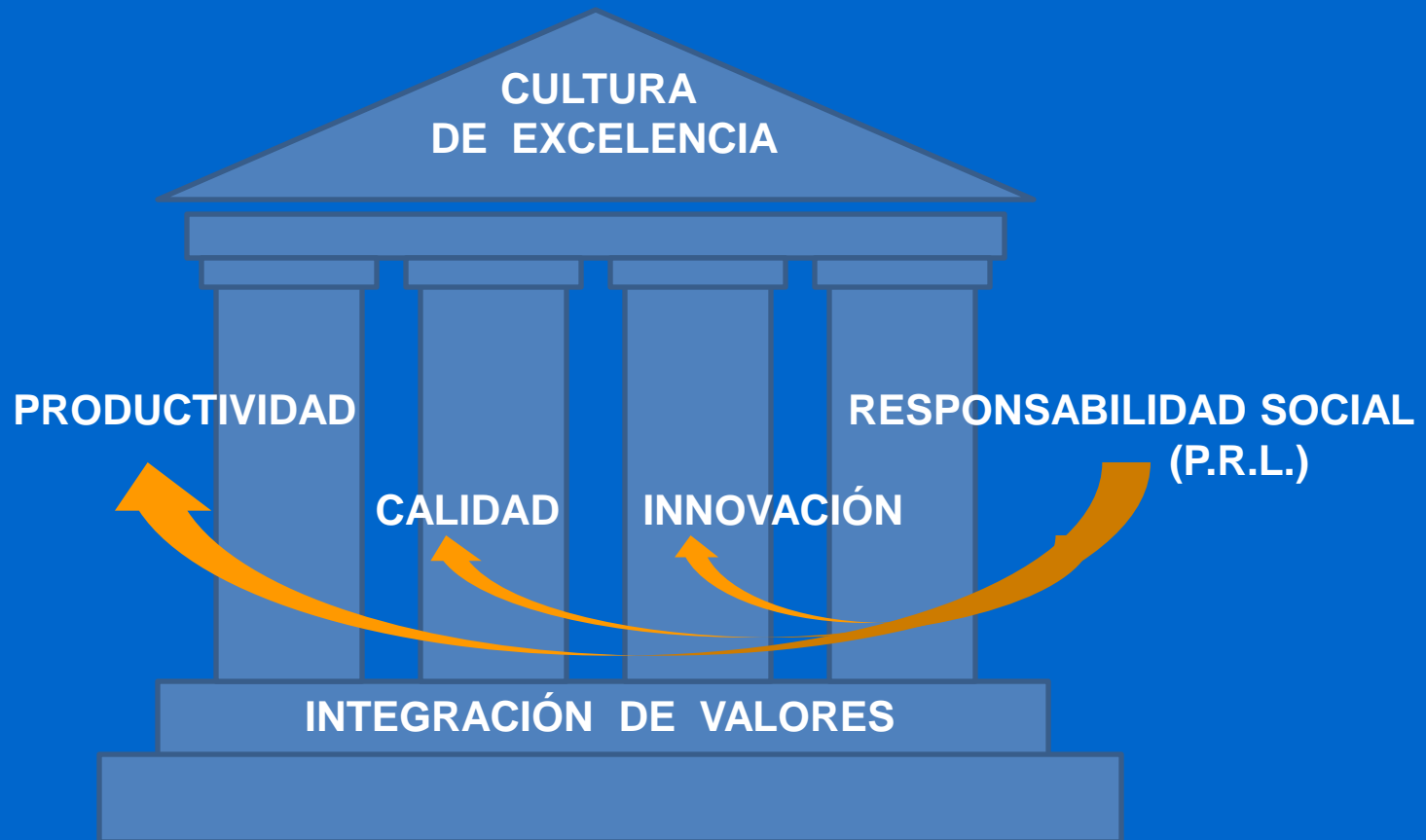


**logran los objetivos  
de la organización**

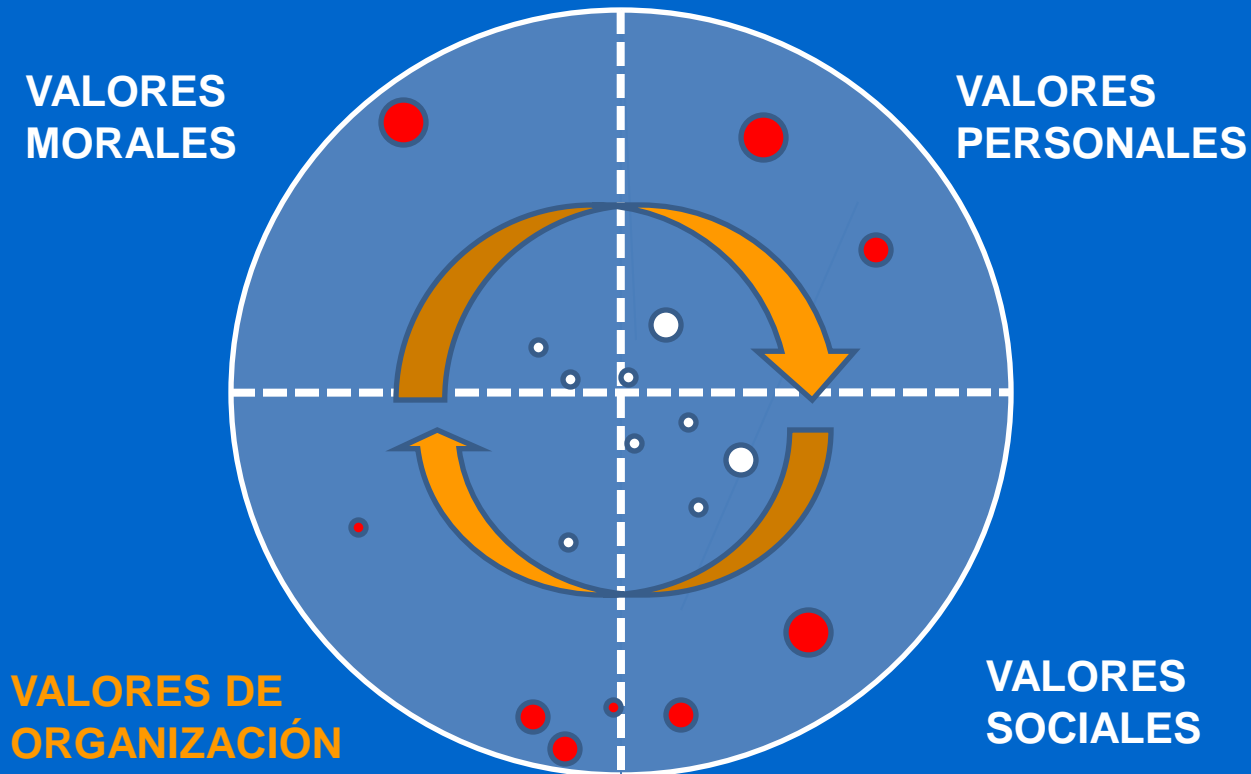


**trabajan unidos como  
equipo / familia**

**entregan lo mejor  
de sí mismas**



# VALORES Y CULTURA DE EMPRESA



Valores ● y Contravalores ●

# MODELO EFQM 2010 DE EXCELENCIA: LOS 9 ELEMENTOS CLAVE A EVALUAR

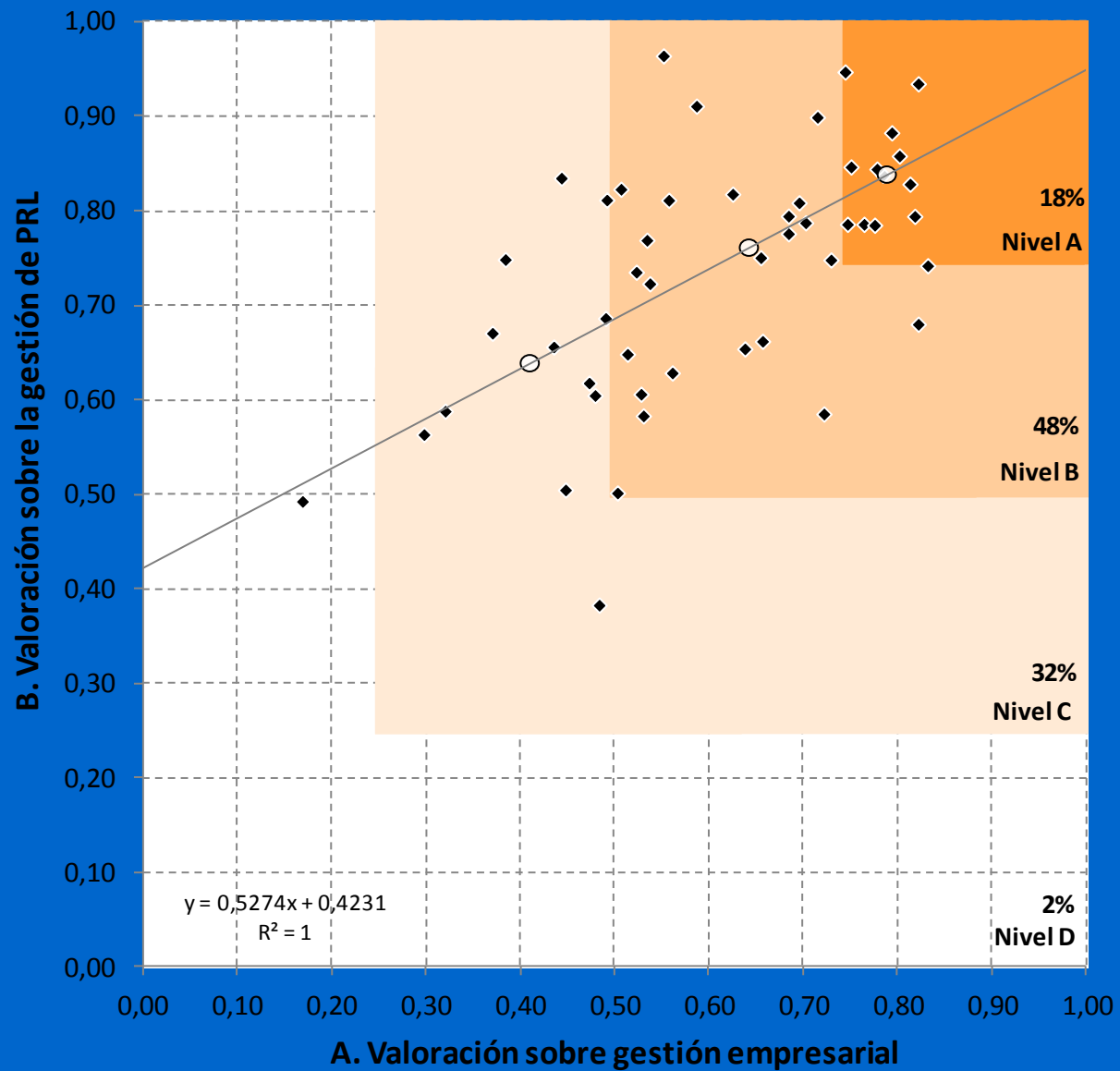


MODELO EFQM 2010 DE EXCELENCIA:

## EL LIDERAZGO

- Implicación ejemplar con la **visión y valores** de la organización
- Compromiso con la **mejora continua** en todos los ámbitos
- Especial acercamiento e **interés por sus colaboradores**
- **Flexibilidad** ante los necesarios cambios con una gestión eficaz de los mismos

# CORRELACIÓN ENTRE PREVENCIÓN Y EXCELENCIA



Fuente: Estudio INSHT en 50 empresas pymes que caminan por la Excelencia en España (2011)

# RASGOS DIFERENCIALES DE LAS EMPRESAS QUE CAMINAN HACIA LA EXCELENCIA

## MOTIVACIONES POR LA PRL

- Su motivación principal por la PRL es reducir daños del trabajo y la satisfacción de sus trabajadores
- No obstante, consideran también que la PRL ayuda a mejorar la calidad y la productividad
- Las que destacan en Excelencia creen más en el aporte de la PRL en la reducción de costes



# RASGOS DIFERENCIALES DE LAS EMPRESAS QUE CAMINAN HACIA LA EXCELENCIA

## GESTIÓN EMPRESARIAL

- Su política está orientada a la gestión del cambio y la innovación
- Cuentan con programas que potencian el liderazgo y la comunicación
- La gestión del personal es especialmente cuidada, con políticas de desarrollo humano, de reconocimiento y de implicación.  
Creen y apuestan por la participación.

# RASGOS DIFERENCIALES DE LAS EMPRESAS QUE CAMINAN HACIA LA EXCELENCIA

## PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

- Existe un considerable compromiso de la dirección con implicación directa en actividades preventivas
- Se integra la PRL a todos los niveles y en todas las actividades
- Formación continuada con implicación de mandos
- Procedimentan operaciones, integrando la PRL
- Mandos y trabajadores revisan lugares de trabajo e investigan incidentes
- Buena coordinación empresarial con actividades preventivas conjuntas
- Fomentan incentivos preventivos y desarrollan campañas preventivas

# CALCULADOR DEL INSHT PARA EVALUAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA ACCIÓN PREVENTIVA A LA EXCELENCIA

[Wwww.insht.es](http://www.insht.es)

- Mediante la interrelación entre las evaluaciones simplificadas de la Excelencia empresarial (Modelo EFQM) y del Sistema preventivo (INSHT), se orienta la mejora del sistema de gestión empresarial

# Situación en Excelencia Empresarial

## Puntuación

### Actuaciones

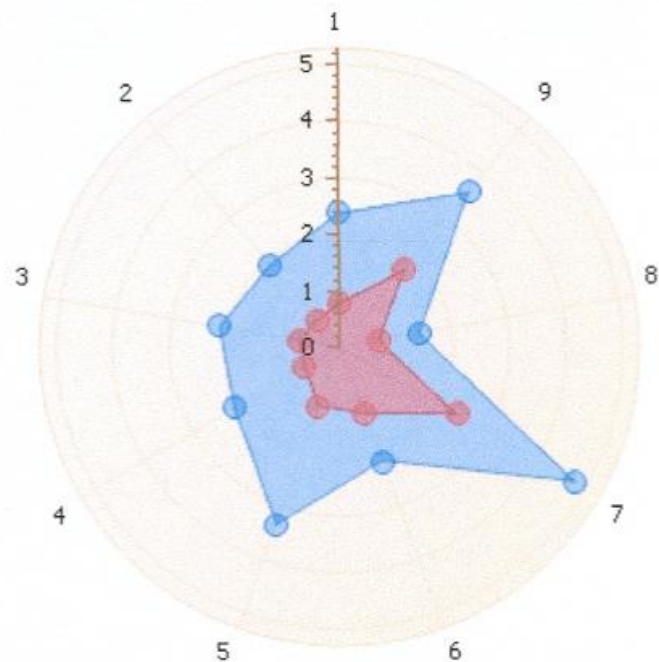
1.- Liderazgo o autoridad reconocida	0,80
2.- Política y estrategia	0,64
3.- Gestión del personal	0,72
4.- Gestión de recursos	0,72
5.- Gestión de procesos	1,12
<b>Total actuaciones</b>	<b>4,00</b>

### Resultados

6.- En el personal	1,26
7.- En el cliente	2,40
8.- En la sociedad	0,72
9.- Empresariales	1,80
<b>Total resultados</b>	<b>6,18</b>

CALIFICACIÓN EXCELENCIA EMPRESARIAL

MEJORABLE

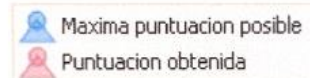
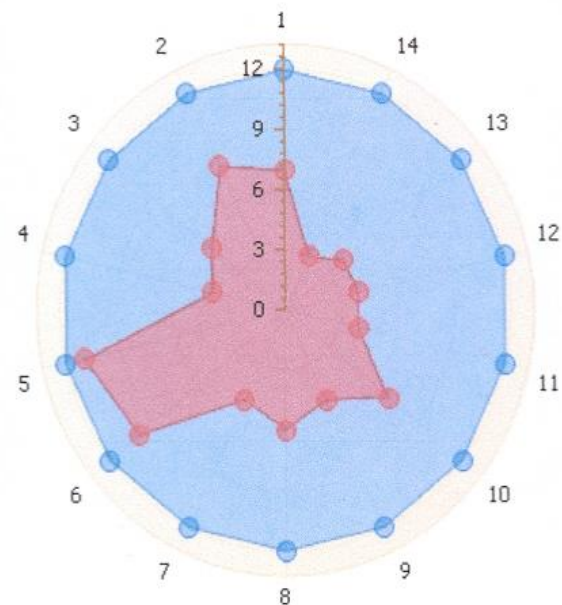


Maxima puntuacion posible  
Puntuacion obtenida

## Situación en Prevención de Riesgos Laborales

	<i>Puntuación</i>
1.- Política y organización preventiva	7
2.- Evaluación de riesgos	8
3.- Medidas de prevención. Protección colectiva e individual	5
4.- Información, formación y participación de los trabajadores	4
5.- Revisiones periódicas	11
6.- Control de riesgos higiénicos	10
7.- Control de riesgos ergonómicos y psicosociales	5
8.- Vigilancia de la salud	6
9.- Modificaciones y adquisiciones	5
10.- Contratación de personal. Cambio de puesto de trabajo	7
11.- Coordinación interempresarial. Contratación de trabajos	4
12.- Emergencias. Riesgo grave e inminente. Primeros auxilios	4
13.- Investigación de accidentes y otros daños para la salud	4
14.- Documentación del sistema preventivo	3
<b>Total</b>	<b>83</b>

**CALIFICACIÓN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES MEJORABLE**

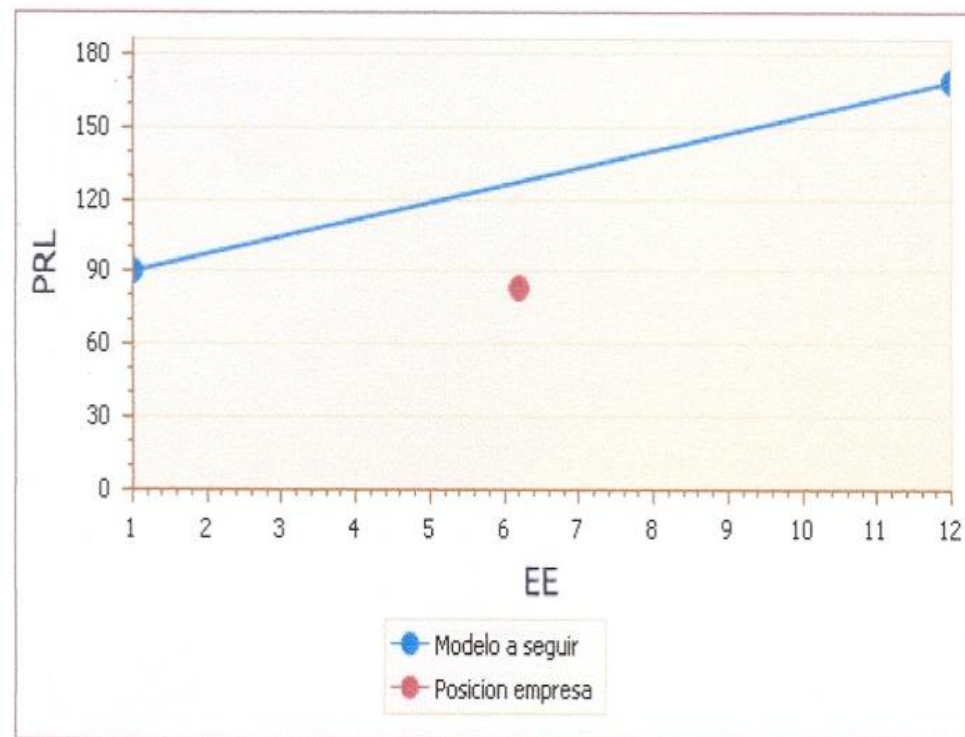


## Posición respecto a la línea de referencia

La línea representada en la figura corresponde al ajuste por mínimos cuadrados de las puntuaciones obtenidas para las empresas que colaboraron en la primera fase del proyecto y que se toman como referencia.

La situación más deseable es que el punto obtenido esté:

- Próximo a la recta
- Cuanto más a la derecha mejor



# LIDERAZGO Y CONDICIONES DE TRABAJO

La participación activa en actividades preventivas permite, además de prevenir riesgos, mejorar competencias para profesionalizarse más, e innovar en el trabajo generando liderazgo y compromiso colectivo.

La prevención tiene como finalidad innovar en seguridad y salud laboral, pero es a su vez condición indispensable para que la INNOVACIÓN garantice la sostenibilidad de la organización.

# LOS 5 ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO (NTP 817)

La PRL, vía pedagógica para generar liderazgo





# Coordinación de actividades empresariales

- ¿Es solo una obligación legal?
- Ofrece una magnífica oportunidad para desarrollar la cooperación, seleccionando a los mejores para construir juntos entornos excelentes dentro y fuera del sector.
- La PRL puede ser el motor de cambio

# Requisitos

- Necesidad de seleccionar a las empresas colaboradoras, e implicarlas en el proyecto bajo principios comunes de excelencia. Controlar que se cumplen los estándares establecidos y ayudar a que se cumplan.
- Establecer las necesarias cláusulas en los contratos que salvaguarden intereses i perjudiquen solo a quienes incumplan.
- Disponer de mecanismos ágiles de información mutua y transparencia de las tareas a realizar, sus limitaciones y **riesgos a controlar**
- **Establecer y desarrollar precisas vías de coordinación y cooperación para el seguimiento y control de los trabajos (reuniones de seguimiento, recursos preventivos presenciales, ...)**

# ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA EL CAMBIO

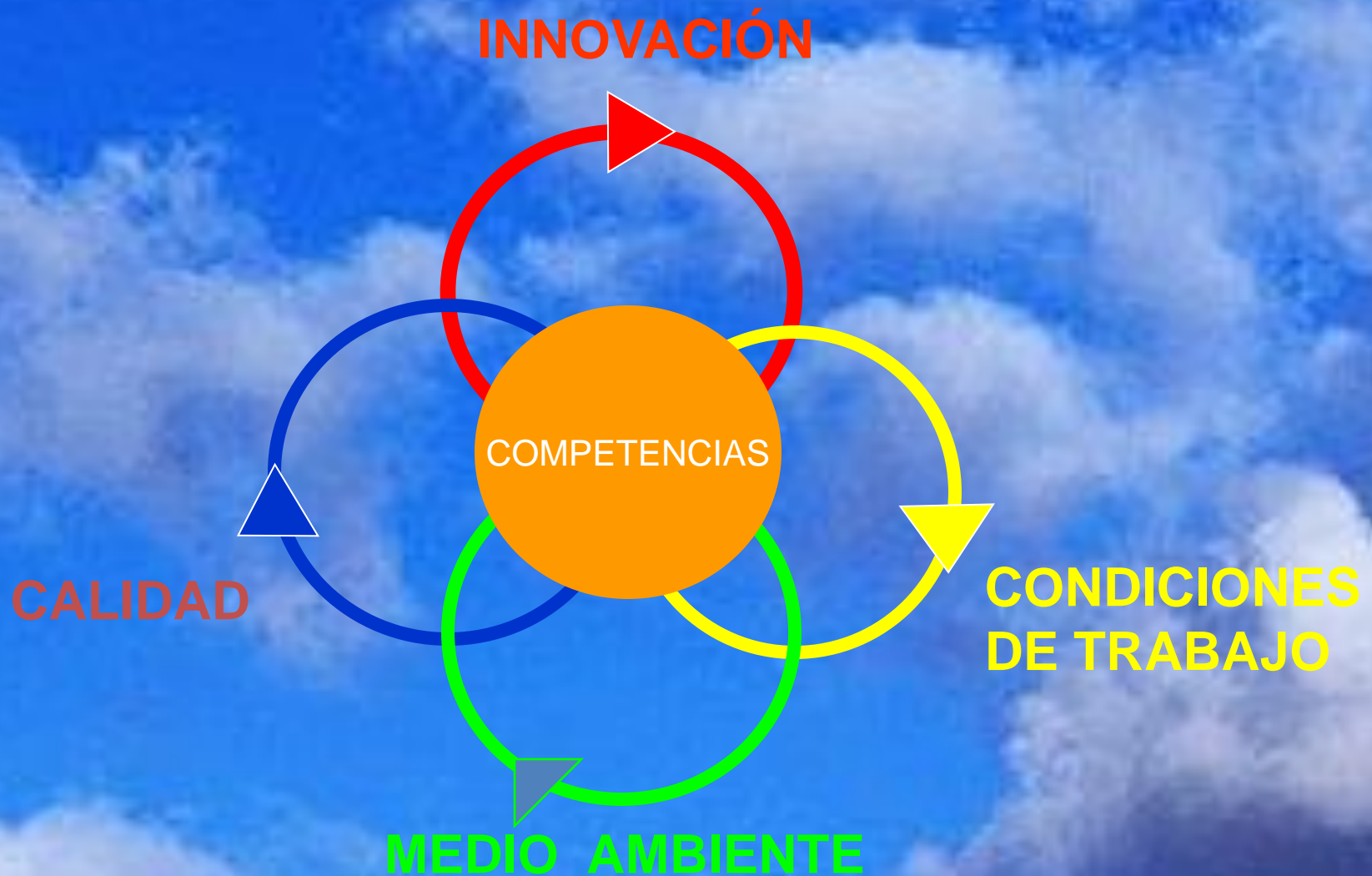
1. LA PREVENCIÓN DE DAÑOS COMO VÍA DE LA EXCELENCIA,

**2. A TRAVÉS DE UN PROCESO PASO A PASO,  
CUIDADO, SISTEMATIZADO Y CON INDICADORES**

# ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA LA CAMBIO

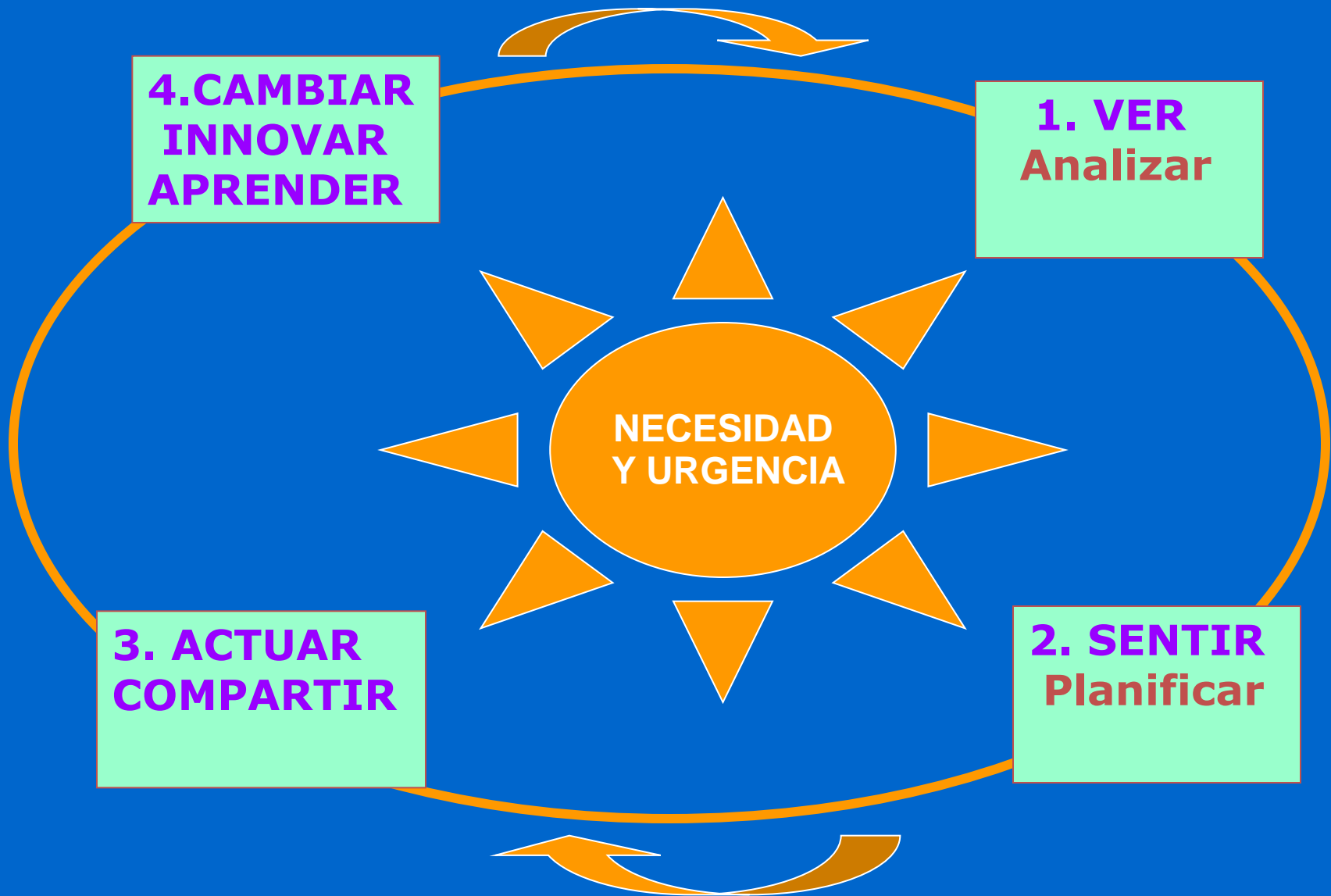
1. LA PREVENCIÓN DE DAÑOS COMO VÍA DE LA EXCELENCIA,
2. A TRAVÉS DE UN PROCESO PASO A PASO, CUIDADO Y SISTEMATIZADO
- 3. FUNDAMENTADO EN UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

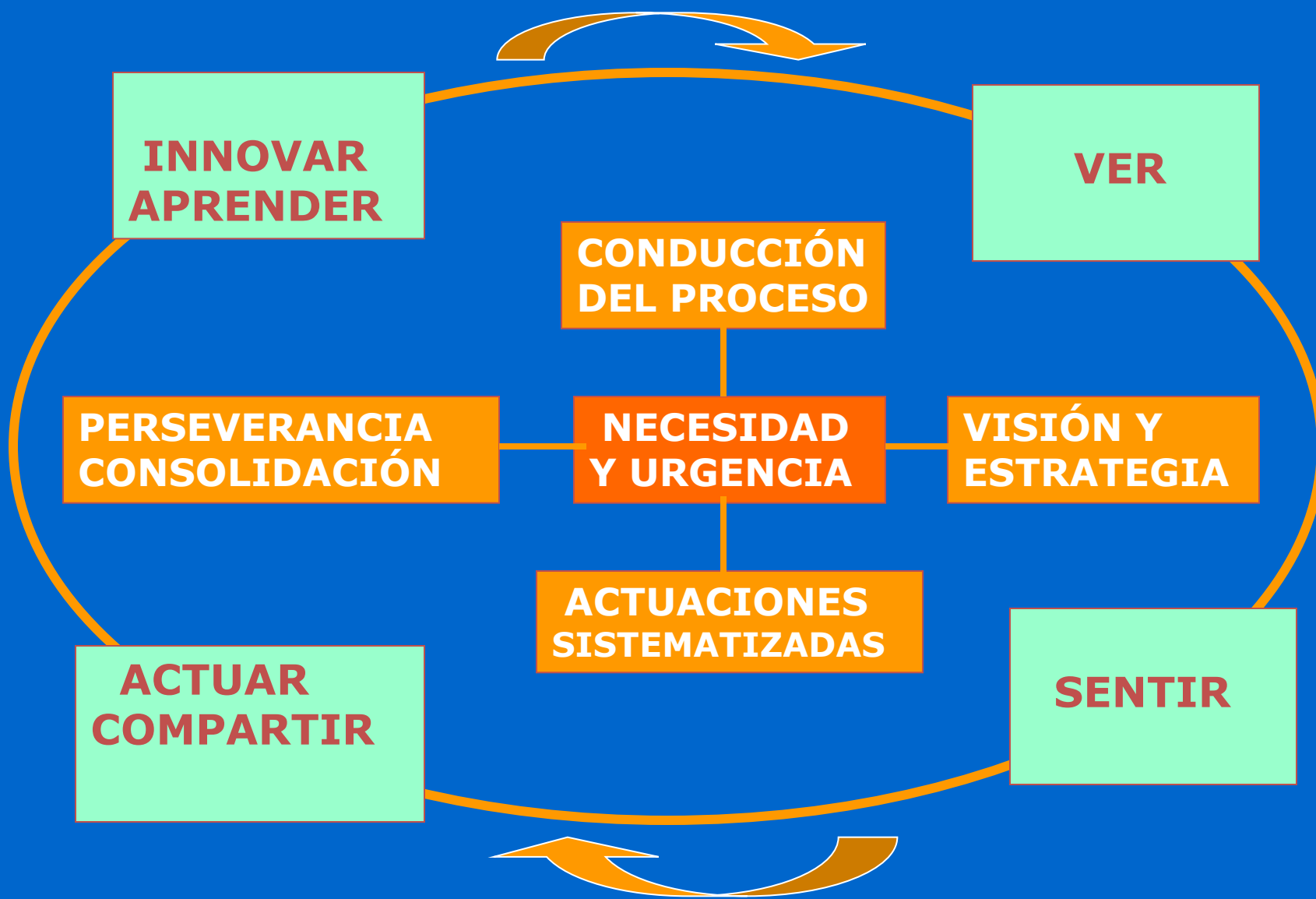
# EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS, CORAZÓN DE LA EXCELENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL



# ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA EL CAMBIO

1. LA PREVENCIÓN DE DAÑOS COMO VÍA DE LA EXCELENCIA,
2. A TRAVÉS DE UN PROCESO PASO A PASO, CUIDADO Y SISTEMATIZADO
3. FUNDAMENTADO EN UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
4. CON **ARTE**, GENERANDO EMOCIONES





**NTP 829**



**LECTURAS DEL INSHT RECOMENDADAS:**  
[www.insht.es/publicaciones](http://www.insht.es/publicaciones)

**NTP 817** Transparencia y condiciones de trabajo  
Su contribución al liderazgo

**NTP 829** Nueva cultura de empresa  
Factores de éxito del cambio

**NTP 947, 948 y 949.** Valores y condiciones de  
trabajo

**NTP 966 Y 967.** Eficacia preventiva y  
excelencia empresarial

**NTP 918 y 919.** Coordinación de actividades  
empresariales

**MUCHAS GRACIAS**  
**Manuelb@insht.meyss.es**

