

Mejor liderazgo, mejor cultura, mejores resultados

J.I. Villadóniga, S. Lucas y S. Taules

Se ha avanzado de forma significativa en la comprensión práctica de la relación que existe entre liderazgo-cultura-comportamientos-resultados. Las organizaciones con mejores resultados tienen culturas más constructivas que son la consecuencia de estilos de liderazgo transformacional, un estilo que ha demostrado ser universalmente aplicable. Sin embargo conseguir culturas más constructivas requiere un compromiso sostenido de los máximos responsables de la organización y el desarrollo de nuevas competencias clave entre las que destacan la inteligencia emocional, el refuerzo positivo y el coaching.

Tecnatom está apostando, con acciones concretas, por avanzar en ese desarrollo propio para ser más eficaz internamente y con sus clientes.

There has been a significant advancement in the practical comprehension of the relation among leadership-culture-behaviors-results. The organizations with best results do have more constructive cultures that derive from the use of transformational leadership styles, which are universally applicable. However, to achieve more constructive cultures requires a sustained commitment of the senior executives and the development of new key competencies, such as emotional intelligence, positive reinforcement and coaching. Tecnatom is committed, with specific actions, to advance in that internal development of competencies to become more effective internally and with its clients.

LA COMPRENSIÓN DE LAS RAZONES DE LA EXCELENCIA

Gracias a la atención prestada por el sector nuclear español a los aspectos relacionados con el Liderazgo y la Cultura de Seguridad se ha producido un notable avance en el conocimiento y experiencia utilizable para facilitar que una organización obtenga resultados excelentes.

Todas las organizaciones tienen que preocuparse por mejorar sus resultados y todas saben que los resultados se deben a los comportamientos de las personas que trabajan en la organización. Lo que ya no es tan evidente es cuál es el impacto de la cultura y del liderazgo sobre dichos comportamientos y resultados.

Existen instrumentos ampliamente aceptados de medida de la cultura organizativa, como es el *Organizational Culture Inventory (OCI)* de *Human Synergistics International Inc.* Este instrumento identifica tres tipos de culturas: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva.

Existe una correlación clara entre las características de la cultura organizativa medida con la OCI y los resultados de las organizaciones. Así, el bien conocido autor, John Kotter dirigió un estudio comparativo entre organizaciones que tenían una cultura constructiva (adaptativa) marcada frente a otras organizacio-

nes que se caracterizaban por una cultura más pasiva/agresiva (no adaptativa). Las diferencias fueron espectaculares: Los ingresos netos medidos a lo largo de cinco años de actividad tuvieron un incremento medio de un 750% en las organizaciones con culturas constructivas frente a un incremento medio de un 1% en las que tenían culturas pasivas/agresivas.

Los resultados económicos, como los citados, no son los únicos que mejoran sensiblemente. Se ha comprobado que las culturas constructivas dan lugar a resultados mejores en múltiples aspectos: fiabilidad, rentabilidad, seguridad, baja rotación, alta motivación, compromiso, etc.

EL PAPEL DEL LIDERAZGO

Existen muchos modelos de liderazgo, pero a los efectos de este artículo, se empleará como referencia el Modelo Completo de la Teoría del Liderazgo que considera dos grandes estilos: el transaccional y el transformacional. El estilo transaccional se corresponde en buena medida con los modelos clásicos de gestión (planificar, organizar, dirigir y controlar). Sin embargo el estilo transformacional es una forma de liderazgo que se orienta esencialmente a conseguir la motivación y el compromiso de todas las personas. También se ha demostrado una clara correlación entre estilos de



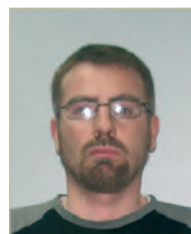
JOSÉ I. VILLADÓNIGA

es gerente del Área de Gestión de la Seguridad de TECNATOM, S.A. Ingeniero Industrial y Executive MBA por el Instituto de Empresa. Su vida profesional ha estado siempre vinculada con la seguridad, actuando de forma integrada sobre aspectos técnicos, humanos y organizativos. Ha tenido que lograr una comprensión profunda de la interacción entre esos aspectos y de la interacción del liderazgo (incluyendo reconocimiento, coaching e inteligencia emocional) y la cultura con la seguridad.



SANTIAGO LUCAS

es adjunto a la Dirección de Seguridad, Operación y Formación de TECNATOM, S. A.; Ingeniero Técnico Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. Desde el año 1975, ha desempeñado distintas actividades en el área de Formación.



SERGIO TAULES

es Ingeniero Industrial Eléctrico por la Universidad de Zaragoza y por la Technical University of Eindhoven. Desde 2004 es Instructor Titular de Reentrenamiento del personal de operación de C.N. Ascó en el Centro de Formación de Tecnatom en L'Hospitalet de L'Infant repartiendo su tarea entre planta, aula y simulador réplica. Desde 2006 ejerce de Coordinador de Central siendo el responsable de las actividades formativas de C.N. Ascó.

liderazgo transformacional y culturas constructivas e igualmente entre estilos de liderazgo transaccional y culturas pasivas/agresivas.

Podrían existir dudas sobre la aplicabilidad de estilos de liderazgo transformacional en países no anglosajones, pero existen resultados de proyectos de investigación que han durado 11 años y han trabajado con expertos (miles) de 61 países habiendo concluido que ese tipo de liderazgo tiene una aceptación universal –en todos los países– lo cual no es cierto para otros estilos.

En resumen, para tener buenos resultados hacen falta comportamientos propios de una cultura constructiva que es generada por un liderazgo más transformacional. Si fuésemos capaces de conseguir incrementar la aplicación efectiva del liderazgo transformacional obtendríamos excelentes resultados en todos los campos.

OTRAS PALANCAS

Aunque la palanca fundamental del cambio es el liderazgo, existen otras palancas que también es preciso alinear para conseguir los mejores resultados. Entre esas palancas destacan las prácticas de reclutamiento o promoción, la fijación de objetivos, la asignación de retribuciones variables, el diseño de los puestos de trabajo, etc.

DIFICULTADES PARA EL CAMBIO

Si la “receta” es aparentemente tan sencilla ¿por qué hay pocas organizaciones que consiguen excelentes resultados? Existe un conjunto de razones que de forma individual o combinada dificultan el desarrollo de culturas constructivas:

- No existe una conciencia generalizada de la conexión *liderazgo-cultu-*

ra-comportamientos-resultados. De hecho muchas organizaciones no son siquiera conscientes del impacto sustancial que la cultura tiene en los resultados. Esas organizaciones piensan que lo que determina los resultados son, fundamentalmente, la tecnología y los procesos.

- Las competencias asociadas al liderazgo transformacional son muy diferentes de las que se requieren para el liderazgo transaccional. La mayoría de la formación que se ofrece en “liderazgo” es, sin embargo, una formación en “gestión” (“management”).
- No es sencillo evolucionar de las prácticas de gestión a las de liderazgo dado que para hacerlo hace falta un enfoque muy diferente al necesario para avanzar en las prácticas de gestión.
- Existen prácticas fuertemente arraigadas como, por ejemplo, la de identificar problemas para mejorar de forma continua. Esta práctica no es incompatible con el reconocimiento del trabajo bien hecho pero en muchas organizaciones lo segundo no está presente. ¡Si algo va bien no te ocupes de ello!.
- Son comunes las concepciones erróneas que asignan al dinero u otras recompensas económicas la única capacidad de influencia sobre las actitudes y motivación de las personas. Por eso cuando la capacidad para usarlas se ha agotado se piensa que nada más puede hacerse.
- Cuando en una organización se ha generado una cultura organizativa pasiva esa propia cultura tiende a automantenerse haciendo muy difícil avanzar hacia culturas más constructivas. Por eso es imprescindible un compromiso sostenido de los máximos responsables de la organización.

COMPETENCIAS CLAVE

Para desarrollar un liderazgo transformacional algunas competencias han probado ser especialmente relevantes, a continuación se describen brevemente:

Inteligencia emocional

Según Mayer y Salovey la inteligencia emocional es la *habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual*. Según Goleman y Boyatzis, que se han ocupado de aplicar el concepto genérico al trabajo práctico de las empresas, la inteligencia emocional es la *capacidad para conocer nuestras propias emociones, las de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones con los demás y con nosotros mismos*.

Existen abundantes resultados de proyectos de investigación que muestran que un buen nivel de competencia en inteligencia emocional tiene un efecto cuatro veces mayor en los resultados de un directivo, a largo plazo, que la inteligencia abstracta o la formación especializada. A diferencia de la inteligencia abstracta la inteligencia emocional puede desarrollarse por medio de formación, pero sobre todo por medio de una aplicación práctica sistemática.

Los continuos avances en neurobiología están contribuyendo a explicar el papel de la inteligencia emocional. Básicamente el cerebro humano es un cerebro social; es decir, con lazos de interacción abiertos, entre seres humanos. Por eso nuestras emociones influyen en los demás y un buen uso de las mismas es un activo clave de un líder transformacional.

Tecnatom ha elaborado un Proceso de Desarrollo en Inteligencia Emocional, Liderazgo y Seguridad, contando con la colaboración de uno de los mejores expertos nacionales en la materia.

Refuerzo positivo

El reconocimiento del trabajo bien hecho es una práctica que tiene un impacto muy significativo en la evolución hacia culturas más constructivas.

En una aproximación básica de la gestión se llega, en el mejor de los casos, al uso de recompensas (económicas) para reconocer los resultados alcanzados por un colaborador. En el liderazgo transformacional se trata de conseguir que las personas actúen de forma efectiva porque quieren hacerlo y no porque tienen que hacerlo. Este esfuerzo, que algunos autores denominan discrecional, se consigue esencialmente



por el reconocimiento (refuerzo) positivo de los comportamientos adecuados.

También en este caso existen resultados de la investigación aplicables a nivel mundial que demuestra que aquellas organizaciones que hacen un uso efectivo del reconocimiento consiguen resultados entre cuatro y seis veces superiores en términos de retorno sobre el capital, retorno sobre activos o margen de operación al que consiguen las organizaciones que prácticamente no lo utilizan. Pero, además, hay estudios que muestran un impacto mucho mayor todavía en el nivel de compromiso y en la moral de los colaboradores, aspectos que son especialmente importantes para el éxito de una organización.

Tecnatom tiene tres expertos en refuerzo positivo que han sido certificados por *Aubrey Daniels International*, la empresa que ha desarrollado las mejores prácticas en el campo nuclear según el *Institute for Nuclear Power Operations* (INPO) y la *World Association of Nuclear Operators* (WANO).

Coaching

El coaching es bien conocido como una práctica realizada por un profesional externo a la organización para ayudar a un directivo a mejorar sus actuaciones y resultados. Sin embargo esta competencia dentro del liderazgo transformacional implica que el directivo hace coaching a sus colaboradores. La diferencia fundamental con la mera gestión (dirigir y controlar) es que en esta última se dice a las personas lo que tienen que hacer o no hacer. *En el coaching se ayuda a los colaboradores a ser conscientes de la necesidad de cambiar y a asumir la responsabilidad personal de cambiar. El reto del coaching es conseguir el máximo desarrollo profesional de cada persona de la empresa para que su trabajo sea una oportunidad para el despliegue de sus capacidades. La clave está en poner nuestro empeño en sacar lo mejor de nosotros mismos y de las personas que nos rodean y no en evitar lo malo.*

Tecnatom ha elaborado un Proceso de Desarrollo en Coaching, Liderazgo y Seguridad, contando con la colaboración de dos de los mejores expertos nacionales en coaching.

Por supuesto hay otras competencias relacionadas con las anteriores y que también contribuyen de forma importante al liderazgo transformacional, pero una aproximación prudente es ir avanzando de forma ordenada en la incorporación y empleo de las mismas.

ACCIONES INTERNAS EN TECNATOM

TECNATOM ha apreciado la oportunidad de mejorar sus actuaciones

Todos los resultados de una organización se deben a comportamientos de las personas



Aubrey Daniels
"Business is Behavior".

haciendo uso de los conocimientos y experiencias obtenidos en Gestión de la Seguridad. Son múltiples las actuaciones realizadas, en curso y previstas. A continuación se citan algunas de las más representativas de las abordadas hasta ahora en la Dirección de Seguridad, Operación y Formación (DSOF):

- Inclusión de una exposición breve sobre los beneficios del empleo del reconocimiento (refuerzo positivo) en unas Jornadas sobre Fidelización del Talento con una participación mayoritaria del personal de DSOF. Esto ha permitido que haya al menos un conocimiento básico de la importancia del reconocimiento y de el proceso para aplicarlo de forma efectiva.

- Desarrollo directivo en el empleo del *refuerzo positivo* (12 horas con múltiples actividades prácticas) a todos los niveles 2 (directivos) y niveles 3 (jefes de sección) de la DSOF. Esta acción se ha completado para aproximadamente un tercio del total de personas y ya están previstas las fechas para facilitar la formación a los restantes.

- Desarrollo directivo en la aplicación de la *inteligencia emocional* para el liderazgo de las personas (20 horas de duración). Se ha completado la formación a todos los integrantes del nivel 2 y están planificadas dos semanas para facilitar esa misma formación a todos los integrantes del nivel 3 (en dos grupos).

- Desarrollo directivo en la aplicación del *coaching* para el liderazgo de las personas. Se ha completado la formación (12 horas) a todos los integrantes del nivel 2.

En algunas de estas acciones han participado personas de otras Direcciones para facilitar, si así se decide, una extensión a otras unidades de la organización.

Un tipo de acciones muy interesante, que tiene una componente interna, son las que facilitan un conocimiento básico de una práctica, como es el refuerzo positivo, en un grupo que incluye personal de Tecnatom y de un cliente para que haya una apuesta común y coherente de las dos organizaciones afectadas. Esto se ha realizado en el caso de un cliente y se piensa extenderlo a otros clientes similares.

Pero las actividades de desarrollo, aunque necesarias, no son suficientes. La clave está en aplicar las nuevas competencias en el trabajo del día a día. Por ejemplo hay directivos que ya emplean de forma sistemática el refuerzo positivo en sus interacciones diarias. También hay quienes lo emplean en los procesos formativos para conseguir mejorar la actitud de aprendizaje en sesiones de formación. A continuación se comenta su aplicación en sesiones de entrenamiento en simulador y en un programa de acercamiento de la Dirección.

DOS CASOS PRÁCTICOS

Durante 2008, en las sesiones del reentrenamiento del personal de sala de control de una central nuclear en el simulador réplica, se utilizó el refuerzo positivo en dos escenarios, de los cinco realizados en una semana. Del análisis de la experiencia operativa (Metodología EXPERT), se identificaron dos buenas prácticas operativas (una por día). Se utilizó el refuerzo positivo para promover y asegurar su uso. Durante las 14 veces que se realizaron estos dos escenarios no sólo se pudo comprobar la buena asimilación de estas prácticas operativas sino que se observó un aumento significativo de la motivación para toda la tripulación (no sólo del individuo reforzado). Se viene

utilizando desde entonces con resultados muy positivos.

En la DSOF se ha puesto en marcha un Programa de Acercamiento de la Dirección al Puesto de Trabajo (PADE), con unos objetivos claros:

- Reforzar y potenciar la comunicación entre la Dirección y sus colaboradores
- Identificar problemas en las operaciones y apoyar su solución
- Capturar ideas, elementos de innovación y de mejora de procesos
- Hacer sentir que el trabajo de las personas es importante en la estrategia de la Empresa
- Reforzar (R+) el trabajo bien hecho

El hilo conductor es un contrato, trabajo-actividad concreta que permite tener una reunión con una participación de entre tres y seis personas (con la máxima flexibilidad y con una composición mixta de personal senior/junior, la duración de la misma no supera la hora).

Los elementos clave de dicha reunión son los siguientes:

- Por parte de la Dirección se realiza un estudio-análisis del contrato-actividad (buscando aspectos relevantes, comportamientos a reforzar, ...otros).
- Reunión con el grupo sobre el trabajo o actividad seleccionada, se establece un dialogo donde todos deben participar.

- Se utilizan preguntas-respuestas por parte de la Dirección, y se refuerzan positivamente acciones concretas al grupo o a colaboradores por trabajos bien realizados o por comportamientos adecuados y, por otro lado, se busca acciones de mejora en los procesos, formas de trabajo, creación de expectativas, se comentan problemas que están surgiendo, si la formación recibida es la adecuada, se refuerza la inclusión de problemas y lecciones aprendidas en las herramientas apropiadas de seguimiento y control del contrato-actividad, etc.
- Se explica por parte del director, cómo el proyecto-actividad tratado en la reunión refuerza el Plan Estratégico y de Negocio de la Empresa (Motivación, la actividad que se está realizando es importante para la Organización).
- Cierre de la reunión, con el compromiso de tomar acciones, seguimiento de las mismas con los responsables organizativos de 20 y 30 nivel, determinación de la fecha de la próxima reunión de seguimiento y realimentación a todos los componentes del equipo.

El resultado hasta el momento es muy positivo, por el grado de participación en la reunión, la actitud en buscar áreas de mejora e innovación, la libertad de

expresar los sentimientos de los participantes, la oportunidad de comunicar unos a otros las ayudas recibidas entre los miembros del equipo, la posibilidad de concretar acciones que hacen más dinámico el trabajo del grupo y la mas efectiva comunicación entre todos los estamentos de la Organización. Con todo ello el equipo de trabajo sale reforzado.

MÁS ALLÁ DE LA LÓGICA

Existen argumentos sólidos para sostener que se sabe cómo actuar sobre el liderazgo y la cultura para mejorar los resultados de una organización, también hay experiencia que demuestra que se ha hecho en casos reales, que es posible.

Pero más allá de los números y datos que sustentan esas afirmaciones, esta el hecho de que las personas en organizaciones con culturas constructivas tienen pasión por su trabajo, se sienten útiles y valorados por su organización, están comprometidos con el éxito de la organización, se comparan continuamente con los mejores porque se sienten orgullosos de acercarse a ellos, alcanzarlos o incluso superarlos, quieren desarrollar sus capacidades para sentir que son mejores, que han crecido profesionalmente y humanamente. ¿Podríamos abandonar nuestra aspiración a lograr algo tan positivo? ■