

PROYECTO AULA

PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Liderar sin estrés

Guía 7

Autora: Itziar Velasco Elías (COPM)

Dirección: Jorge López de Ávila (IRSST)
Isabel Aranda García (COPM)
Luis Picazo Martínez (COPM)

Coordinación: Elisa Sánchez Lozano (COPM)
Helena Thomas Currás (COPM)

INTRODUCCIÓN

La incertidumbre en los mercados, las crisis sanitarias y otros contratiempos provocan que las empresas y sus equipos se vean obligados a adaptarse a continuos cambios para los que muchas veces no están preparados. Estas circunstancias impactan enormemente en el bienestar de las personas que son el principal activo de una organización. Por ello, un liderazgo más humano, cercano y a la vez eficiente, se hace cada vez más imprescindible. La intención de esta guía es dotar a las personas encargadas del liderazgo en las organizaciones de conocimientos, pautas y estrategias útiles para que aprendan a liderarse mejor a sí mismas y, a su vez, a enfrentarse con más seguridad y confianza a la exigente tarea de liderar a otros.

AUTOLIDERAZGO



Hoy en día sabemos que un liderazgo eficiente es clave para el éxito de un proyecto empresarial y esto no tiene que ver únicamente con la destreza para dirigir a otros, sino que en primer lugar la persona debe tener la capacidad de liderarse a sí mismo.

“Los líderes más eficientes coinciden en un aspecto fundamental: todos poseen un gran nivel de lo que ha dado en llamarse inteligencia emocional” (Goleman, 2011). Ser emocionalmente inteligente implica un buen dominio de estos cuatro cuadrantes: autoconocimiento, autogestión, comprensión de los demás y gestión de las relaciones. Son los dos primeros cuadrantes los que pueden dar información sobre cómo liderarse mejor a sí mismo:

Autoconciencia

La autoconciencia consiste en adquirir un mayor conocimiento sobre uno mismo: tener más conciencia de las propias emociones, fortalezas, áreas de mejora, valores y motivadores. Entender quién eres, hacia dónde vas y lo que te mueve a hacerlo, puede ayudar a ser más eficiente y actuar mejor en situaciones críticas o estresantes. Algunas posibles acciones para aumentar la autoconciencia son:

- **Entrenar la capacidad para identificar las emociones** (cuándo emergen, en qué situaciones, dónde las sentimos físicamente, con qué intensidad...) y observar el efecto que tienen en uno mismo y en los demás. Es importante no etiquetar esas emociones como “buenas o malas”, todas cumplen una función y nos dan información. Escribir un diario de emociones puede ayudar en esta tarea.
- **Aprender a detectar las primeras señales de estrés.** El cuerpo se queja cuando le presionamos. Reconocer esas señales puede evitar males mayores.
- **Anotar las fortalezas y áreas de mejora propias** con la máxima objetividad.

- **Pedir feedback a otras personas** (amigos, familiares, compañeros, mentores...) puede reducir la brecha entre la imagen que se tiene de uno mismo y la que tienen los demás. Es interesante pedir ejemplos y situaciones específicas.
- **No perder de vista lo que es realmente importante para cada uno: los valores.** Entender que si las demandas del entorno y los comportamientos que se llevan a cabo están en armonía con esos valores pueden evitarse conflictos internos.
- **Identificar la visión, hacia dónde se quiere ir y por qué.** La técnica de la visualización podría ayudar en esta tarea.

Autogestión

Se trata de la capacidad de que el líder regule sus propios impulsos emocionales e incluso los canalice de una manera constructiva para no constituir una fuente de estrés para las personas de su equipo. Cada persona trabajadora debe velar por su propia salud y la de los demás (art. 29 de la LPRL). Las personas encargadas del liderazgo están muchas veces expuestas a fuentes de estrés: sobrecarga en el trabajo, jornadas que se alargan, conflictos en el equipo, etc. Por esta razón, una organización que quiera ser liderada con éxito deberá contar con personas capaces de gestionar sus propias emociones adecuadamente y velar de esta manera por el bienestar de los propios responsables y las personas a las que gestionan.

Un líder que quiera aumentar su autoconciencia y mejorar su autogestión podría beneficiarse enormemente de la **metodología de la Psicología coaching**. En *Intervención Psicosocial desde el Coaching* (Foment del Treball Nacional, 2010) se indica que “las razones por las que el Coaching prepara a los directivos a ser líderes es porque posibilita el desarrollo integral de la persona, consiguiendo que el estrés no tenga un impacto negativo en su vida como persona. La salud del directivo es prioritaria para el directivo, la organización y el equipo de trabajo”. En este sentido, es imprescindible que las personas que ejercen el liderazgo en las organizaciones potencien el autocuidado (ver la Guía 8: Gestión del estrés en la crisis sanitaria).

LIDERAR A LOS DEMÁS



Cultura corporativa centrada en el bienestar de las personas

“La cultura organizacional, definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común” (Tichy, 1982).

Hay numerosas evidencias que señalan que el estrés es la principal causa de bajas por enfermedad relacionadas con el trabajo. Los líderes de la organización deben ejercer un papel crucial a la hora de integrar el bienestar corporativo en la cultura organizacional, colaborando activamente en la creación de entornos saludables e impulsando la gestión de riesgos psicosociales (ver la Guía 2: Gestión del estrés laboral). Con este objetivo, el líder deberá:

- Compartir e integrar con plena convicción los valores esenciales de la cultura corporativa centrada en el bienestar de las personas.
- Ser un agente activo y mostrar ejemplaridad para que esta cultura se materialice y todas las personas de la organización la integren.

Estilos de liderazgo: del transaccional al transformacional

Una clasificación básica todavía vigente sobre los estilos de liderazgo es la que se refiere a liderazgo transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio. Las personas ofrecen su tiempo, conocimiento y esfuerzo a cambio de un salario y otros beneficios. Se trata de un liderazgo muy orientado a resultados en el que la persona trabajadora hace lo que el

líder plantea. Sin embargo, es efectivo mientras dura el intercambio, pero no predomina una relación de confianza que lleve a las personas a ir más allá de los objetivos establecidos.

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) el liderazgo transformador “es el que verdaderamente necesitan las organizaciones para cambiar las dinámicas perniciosas y lograr la sostenibilidad” señalando que el líder transformador:

- Promueve y está abierto a cambios significativos, inspirando a sus colaboradores a ir más allá del interés personal y a actuar para el bien de la organización y de la sociedad.
- Desarrolla simultáneamente un liderazgo creativo, generando en sus seguidores una corriente emocional de doble sentido según la cual todos se elevan mutuamente entre sí a niveles superiores de conciencia y motivación.

Desde un punto de vista práctico, nos puede ayudar hablar de liderazgo situacional y de los seis estilos que el líder podría utilizar en función de cada situación, contexto y características de las personas que va a gestionar (Goleman, Boyatzis y McKee, 2004). Un liderazgo transformador debería basarse en saber pasar con destreza de uno a otro de los siguientes estilos en función de las circunstancias:

- **Visionario:** el líder, gracias a una visión muy inspiradora, consigue contagiar al equipo y que se comprometan con esa visión. Es el que más impacto positivo tiene sobre el clima laboral. Resulta útil cuando se requiere una nueva visión o una dirección clara.
- **Coaching:** el líder potencia que se establezcan conexiones entre los objetivos de las personas y los de la organización. Impacta positivamente sobre el clima. Es apropiado para mejorar la actividad de las personas y desarrollar su potencial a largo plazo.
- **Afiliativo:** estableciendo un clima de relación armónica. Tiene un impacto positivo en el clima laboral y es útil para motivar al equipo en situaciones críticas y fortalecer las relaciones.
- **Democrático:** tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. Genera un clima positivo y es útil para llegar a acuerdos y potenciar la participación.
- **Timonel:** establece objetivos desafiantes y estimulantes. Puede ser negativo para el clima si no se aplica bien. Es útil para alcanzar resultados excelentes y conseguir un equipo competente.
- **Autoritario:** elimina el temor ante la incertidumbre en situaciones críticas proporcionando una dirección clara. La repercusión en el clima puede resultar negativa si se mantiene en el tiempo o con equipos autónomos que demanden más flexibilidad. Es útil cuando se quieren realizar cambios rápidos o con personas trabajadoras conflictivas.

Comunicación eficaz

En momentos de incertidumbre la comunicación interna se convierte en una de las herramientas más eficaces con las que cuentan los líderes para generar compromiso y hacer que las personas se sientan valoradas e integradas en el proyecto común. En este sentido, se hace necesario contar con el apoyo de la organización y del departamento de RRHH para recibir la capacitación necesaria para llevar a cabo esta imprescindible labor con éxito.

Algunas buenas prácticas para una comunicación eficaz serían:

- **Escucha activa y feedback continuo:** los líderes deben atender a su equipo para conocer su situación, comunicarles su progreso, detectar necesidades e impulsar que aporten ideas para el beneficio común. Se recomiendan reuniones periódicas (semanales o quincenales) con este fin.
- **Transmitir con integridad, seguridad y confianza:** en situaciones difíciles y estresantes el líder debe gestionar sus propias emociones y comunicar con claridad y entereza.
- **Mostrar empatía y cercanía:** las personas trabajadoras deben sentirse seguras a la hora de hacer cualquier propuesta, plantear dudas o tratar cualquier asunto que les ocupe o preocupe.
- Capacidad para **comunicar la estrategia y el rumbo del negocio.**
- Saber **transmitir a las personas del equipo con claridad sus propios objetivos** y los de la organización para que entiendan el papel que juegan dentro del proyecto global.
- **Revisar y actualizar periódicamente los sistemas y canales de comunicación** atendiendo adecuadamente las necesidades específicas, tanto de los equipos que trabajan en modalidad presencial como en remoto.

Toma de decisiones

Como ya hemos indicado en el segundo apartado de esta guía, el liderazgo transformacional destaca como opción de extraordinario potencial y se muestra adecuada para conducir a las personas hacia el cambio y la innovación. La necesidad de adaptación de las empresas a cambios constantes hace cada vez más necesaria la capacidad para aglutinar las aportaciones y la creatividad de todas las personas del equipo y tomar menos decisiones unilateralmente. Esto se puede manifestar en:

- **Intentar asumir riesgos calculados utilizando el conocimiento reunido por los miembros del equipo** para tomar decisiones informadas.
- Estar dispuestos a **recabar el máximo de información** a nuestro alcance para poder evaluar con criterio cada situación.
- **Evitar penalizar el error y generar un clima positivo** hacia la aportación de ideas que enriquezcan tomar decisiones, aunque en ocasiones sean arriesgadas.
- **Tomar las decisiones acordes a la cultura corporativa** basándose en los valores, visión y objetivos de la organización.
- **No evitar las situaciones difíciles:** afrontarlas con valentía y no ver la solicitud de ayuda como un signo de debilidad.
- **Percibir los errores como oportunidades** para el aprendizaje y el crecimiento.

Resolución de conflictos

El conflicto forma parte de las relaciones humanas y en el ámbito de las organizaciones el liderazgo es un componente esencial para prevenirlo y resolverlo. Los equipos de trabajo en los que el conflicto es habitual, tienden a estancarse y a agotar tiempo y recursos de la organización de manera innecesaria. Además, las personas demandan cada vez una mayor participación en las decisiones de las organizaciones para las que trabajan.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) nos indica que un líder en la organización debe saber prevenir el conflicto, diagnosticarlo a tiempo y recetar los tratamientos adecuados. Añaden que, para actuar con efectividad, el líder ha de asumir una serie de competencias emocionales intrapersonales como el autoconocimiento, la autorregulación y la automotivación, e interpersonales como la empatía.

Por otra parte, indican que las causas del conflicto pueden ser de tres tipos:

- **Causas ambientales:** complicaciones e incertidumbres por aspectos culturales, económicos, tecnológicos y medioambientales.
- **Causas organizacionales:** cultura empresarial con valores no centrados en la cooperación y el diálogo, limitada política de seguridad y salud laboral, falta de coordinación, demandas excesivas de la tarea, falta de claridad en las funciones, estilo de liderazgo ineficaz, problemas de comunicación, falta de apoyo social, etc.
- **Causas personales:** posicionamientos contrarios entre las personas, problemas económicos, familiares o de conciliación, trastornos psicológicos, etc.

Algunas recomendaciones sobre cómo actuar desde el liderazgo ante un conflicto serían:

- **Anticiparse a las situaciones problemáticas con la máxima celeridad:** una observación directa y un diálogo constante con las personas del equipo solicitando información (cómo se sienten en el proyecto, cuáles son sus necesidades, expectativas...), puede ahorrarnos conflictos futuros.
- **Intervenir en el momento en el que se detecta el conflicto:** enfrentarnos a los problemas no es tarea fácil, pero hay que ser conscientes de que cuanto antes se haga, menos crecerá el problema y será más sencillo de gestionar.
- **Tener un buen conocimiento de las personas de nuestro equipo** y sobre cuál es el estilo con el que manejan sus interacciones con el resto de la organización.
- **Ver el conflicto con naturalidad y como una oportunidad de crecimiento personal y del equipo.**
- Adquirir **competencias negociadoras** que ayuden a optimizar las relaciones con los demás.
- Promover dentro de la organización que se establezcan **protocolos de actuación y formación en resolución de conflictos** en todos los niveles.
- **Recabar la intervención de profesionales especializados en mediación o intermediación:** al final de este apartado, ver referencias del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid y del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

CONCLUSIONES



Para liderar sin estrés, estas recomendaciones nos podrían ayudar:

- Liderarse mejor a sí mismo a través del autoconocimiento, autogestión y autocuidado.
- Integrar e impulsar en los equipos una cultura corporativa centrada en el bienestar de las personas.
- Evolucionar hacia un liderazgo transformacional y situacional, siendo capaz de adaptar el estilo de liderazgo más acorde a las circunstancias.
- Fomentar la comunicación eficaz en la organización con el fin de generar compromiso en los equipos, y promover una toma de decisiones menos unilateral y más consensuada.
- Aprender a anticiparse a los conflictos del equipo y desarrollar las competencias necesarias para gestionarlos con éxito.

El **Colegio Oficial de la Psicología de Madrid** ofrece servicios de mediación, información y apoyo sobre riesgos psicosociales, atendido por profesionales colegiados, expertos en Salud Laboral, pertenecientes al Grupo de Trabajo de Salud Laboral del Colegio. Puede contactarse a través de la página **www.copmadrid.org** y a través de los correos electrónicos: **riesgospsicosociales@cop.es** e **instituciondemediacion@cop.es**. Cuesta de San Vicente, 4 Planta 4. 28008 Madrid. Tel. 91 541 99 99.

El **Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid** ofrece un servicio de asesoramiento e intermediación para empresas y trabajadores sobre riesgos psicosociales laborales. C/ Ventura Rodríguez, 7. 28008 Madrid. Tel. 91 420 58 33-91 420 61 21. Correo electrónico: **irsst.sirp@madrid.org**

BIBLIOGRAFÍA

- Bestratén, M., Díaz, B. y Ruíz, M^a. V. (Reds.). (2014). *Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales*. (Nota Técnica de Prevención NTP-1025). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/329170/ntp-1025w.pdf/f570765d-84a5-47ad-bf14-07eb34fea75e>
- Bestratén, M., y Castillo, F. (Reds.). (2017). *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis*. (Nota Técnica de Prevención NTP-1096). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/NTP-1096-Liderazgo-conflicto-y-condiciones-de-trabajo-I-El-an%C3%A1lisis.pdf>
- Bestratén, M., y Castillo, F. (Reds.). (2017). *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación*. (Nota Técnica de Prevención NTP-1097). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1097.pdf/cfb9556e-dd14-49c1-b8b2-8c25836244bc>
- Foment del Treball Nacional. (2010). *Intervención psicosocial desde el Coaching*. Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. Debolsillo.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2018). *Bienestar emocional - Ganar en salud* INSST. <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/bienestar-emocional-ganar-en-salud-ano-2018>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O. A., M. P. (2018). *El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo: una visión general* (NIPO 276-18-067-6). Autores. <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/el-efecto-sobre-la-salud-de-los-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-una-vision-general--ano-2018>
- Sánchez Vázquez, J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Tichy, N. (1982). Managing change strategically: the technical, political and culture keys. *Organizational Dynamics*, 11(2), 50-80.



www.copmadrid.org



**Comunidad
de Madrid**

www.madrid.org