

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS CENTRALES NUCLEARES DEL SIGLO XXI

José María Peiró Silla (13)
-Universidad de Valencia e Instituto Valenciano de
Investigaciones Económicas

ABSTRACT

This paper explains some demands above the management function and people direction that everyday gains much importance in the general organizations subject, and particularly in the Nuclear Power Stations, during the first decade of the 21st century. It has been noticed that Nuclear Power Stations and other complex organizations need to guarantee a high reliability, they ought to be proactive and the direction have to involve workers in a security culture. How do you advance in this direction?. An important part of the answer is found in two aspects: the direction need to be close to their workers and at the same time to know in a clear way what the organization's mission is.

KEY WORDS: Nuclear Power Stations, workers, leadership, business mission.

RESUMEN

Este artículo plantea algunas demandas sobre la función de liderazgo y dirección de personas que van cobrando cada vez más importancia en las organizaciones en general, y en las Centrales Nucleares en particular, durante esta primera década del Siglo XXI. Se ha señalado que las centrales nucleares y otras organizaciones complejas que han de garantizar una fiabilidad elevada, han de ser proactivas, y en ellas la dirección ha de involucrar a los trabajadores en la profundización de una cultura de seguridad. ¿Cómo se avanza en esa dirección? Una parte importante de la respuesta está en dos aspectos: la Dirección en todos sus niveles ha de estar próxima a sus colaboradores y, al mismo tiempo, ha de tener clara la misión de la organización.

PALABRAS CLAVE: Centrales nucleares, trabajadores, liderazgo, misión empresarial.

(13) Entre otras, es catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad de Valencia en España y Director del Observatorio de Inserción Profesional y Asesoramiento Laboral (OPAL) de la misma Universidad. Es Profesor investigador del instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). Es coordinador general del European Master of Work, Organizational and Personnel Psychology.

INTRODUCCIÓN

Las personas son un factor fundamental y diferencial del éxito en las centrales en el Siglo XXI, lo cual no le quita ninguna importancia a la tecnología. Ello significa que en función del valor del capital humano y la forma en que se dirija se van a marcar las diferencias de valor entre unas organizaciones y otras. Uno de los aspectos fundamentales de esa forma de dirigir es el “liderazgo de proximidad”.

¿Cuáles son las características básicas, los comportamientos y las actitudes que hay que tener para ejercer como director la función de liderazgo de proximidad y para conseguir que los empleados se involucren en el proyecto de empresa? La empresa es un proyecto complejo y dinámico que para tener éxito ha de responder a las demandas de su entorno y ser eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos. En el caso de las centrales nucleares todo ello requiere una gestión muy compleja del conocimiento, y ello pasa porque las personas que trabajan en ellas se involucren en el proyecto y en la realización progresiva y cada vez mas cabal de su misión.

Por un lado, en el sector hay profesionales con gran experiencia, que podemos calificar de expertos, y que llevan mucho tiempo en la misma organización. Por otra parte, se está afrontando el cambio importante de la progresiva jubilación de la generación inicial, y eso introduce un nuevo reto a la gestión y a la dirección de recursos humanos. Dadas las características de esas organizaciones y de esa gestión, ello implica un mix importante de personal propio y de contratas, el uno estable y el otro que se incorpora durante determinados periodos temporales.

La misión de la empresa y la forma de entender la contribución de los trabajadores al logro de su misión.

Cabe describir la misión de una central nuclear, y así se ha hecho en determinados casos, como la producción de energía eléctrica de forma segura, fiable, económica y respetuosa con el medio ambiente, garantizando esa producción a largo plazo mediante la explotación útil de la central. Esa misión la tenemos en el horizonte, queremos alcanzarla, pero para ello necesitamos de la contribución de un conjunto de personas. Ahora bien,

¿cómo entendemos su contribución?, ¿Qué esperamos de esas personas?.

En un primer momento, las empresas entendieron la aportación de esas personas como algo que se podía automatizar. La gestión de los trabajadores se entendió como la forma de organizar eficaz y eficientemente una pieza más de la maquinaria productiva. El reto de quién dirigía a los trabajadores consistía en programar y planificar lo que tenían que hacer y controlar que lo ejecutaban. Después, empezó a hablarse del factor humano y a señalar la importancia de las diferencias individuales y de la adecuación de las personas a las demandas del puesto. Ello planteaba una consideración más elaborada de la selección y de la formación.

En los años 60, se empieza a hablar de que los trabajadores no son meramente un “factor” en el sistema de producción sino recursos valiosos y esenciales para que las organizaciones logren sus objetivos. Se inicia pues la era de la “gestión de los recursos humanos”. Poco a poco va apareciendo una forma algo distinta de entender el papel de las personas que cobra relevancia durante la década de los 80. Se señala que las personas constituyen el “capital humano” de la organización y es importante invertir y desarrollar dicho capital. Así pues, no se trata solo de gestionar, sino de desarrollar el potencial humano, hacerlo crecer.

En cualquier caso cabe señalar que todas estas formas de concebir el papel y significado de las personas en la organización están influidas primero por una aproximación desde la ingeniería y posteriormente desde la economía. Su consideración ha resultado útil para comprender el papel de las personas en las empresas, pero en mi opinión olvidan componentes esenciales que han de ser tomados en consideración. El más importante es tomar en consideración que los trabajadores de la organización son personas, y por ello tiene proyectos de desarrollo personal y profesional, así como aspiraciones de autorrealización. Las empresas han de potenciar pues esas aspiraciones en el trabajo, su desarrollo profesional y han de contribuir a su implicación en el proyecto empresarial para que se logre la misión de la empresa. Quienes tienen la responsabilidad de dirigir, en cualquiera de los niveles en que eso se de, pueden contribuir a ese fin, mediante un liderazgo de proximidad, pueden tender un puente entre la misión de la

empresa y las personas que han de aportar su valía personal para conseguirla.

Los perfiles más habituales del liderazgo en la organización.

Se ha realizado un estudio en 61 países de todas las regiones del mundo, 21 de ellos europeos, en los que se han analizado las características del liderazgo en las empresas. Se han identificado distintos perfiles del liderazgo. Centrándonos en los 21 países europeos y diferenciando entre las organizaciones del norte y del sur de Europa se han identificado diversos perfiles de liderazgo en los directores de las organizaciones y el predominio de cada uno de ellos en una u otra región de Europa (ver figura 1). Un primer perfil identificado es el del líder carismático. Este líder se inspira en valores, tiene visión, y ofrece sentido lo

sobre lo que ocurre y lo que hay que hacer a sus colaboradores. Este líder es proactivo, asume sacrificios, es entusiasta, “tiene gancho” y convence.

Cuando se comparan los líderes en las organizaciones estudiadas en el norte y el sur de Europa, se constata su predominio en las organizaciones de los países del centro y del norte de Europa.

Un segundo perfil identificado es el del liderazgo participativo, no autocrático, que delega, que no marca muchas distancias, que no es elitista y que considera y promueve las aportaciones de otros. En el análisis comparativo, las organizaciones del sur de Europa no salen muy bien paradas en ese aspecto.

Figura 1: perfiles de liderazgo (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE, 2000*).

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	NORTE	SUR
Carismático inspirado en valores	Con visión, da sentido, es proactivo, asume sacrificios, es entusiasta, tiene gancho, convence...	+	-
Participativo/No-autocrático	Delega, no marca distancias, no es elitista, considera y promueve las aportaciones de otros...	+	-
Orientado al grupo	Colaborador, leal al grupo, comunica, integrador, coordinador, enfoque de ganar/ganar.	-	+
Humano	Paciente, empatiza con los sentimientos de los otros, generoso, no se empeña en figurar.	=	=
Independiente	Individualista independiente autónomo, va a la suya	-	+
Narcisista	Centrado en sí mismo; salva la cara; muy preocupado por el status, formalista.	-	+

El tercer perfil es el de un líder orientado al grupo, colaborador con sus miembros, leal al grupo, que comunica, integrador, coordinador, que realiza planteamientos con un enfoque “ganar, ganar”. En el análisis diferencial se ve que este perfil predomina en las organizaciones del sur de Europa.

El cuarto perfil identifica a un líder paciente, que empatiza con los sentimientos de los otros, generoso, que no se empeña en figurar. En el análisis diferencial no se observan grandes diferencias entre los

líderes de las organizaciones del norte y del sur de Europa.

El quinto perfil de liderazgo identificado caracteriza a un líder independiente, individualista, autónomo. Este perfil está más presente en las organizaciones del sur de Europa.

Por último, se ha identificado un perfil de líder narcisista, centrado en sí mismo, que se ocupa sobre todo de salvar la cara, está muy preocupado por el status y es muy a.

formalista. Este perfil esta algo más representado en las organizaciones del sur de Europa que en las del entro y del norte.

¿Que características del liderazgo van a contribuir a tender el puente entre los trabajadores y la misión de la empresa?: El liderazgo de proximidad.

Teniendo en cuenta estos diferentes perfiles y la situación predominante en nuestras organizaciones cabe preguntarse qué pueden hacer los directores para tender el puente entre las personas de la empresa y su proyecto y misión. ¿Cuales son los cuatro pilares que han de sostener ese puente?

Los dos pilares más próximos a la orilla de los empleados van a poner el énfasis en las competencias de los líderes referidas a la **proximidad** que el líder ha de mostrar con sus colaboradores:

- El primer pilar hace referencia a su capacidad para prestar apoyo y mostrar empatía con sus colaboradores. Estar cerca de los colaboradores implica calidad humana. Es importante que los directores tengan un buen nivel y un buen desarrollo de su inteligencia emocional y social. El director con niveles adecuados de inteligencia emocional es consciente de sus propias reacciones y emociones, es capaz de realizar autoevaluaciones realistas, muestra niveles adecuados de autoconfianza y de autocontrol y sabe también relacionarse bien con la gente. Además, se hace merecedor de la confianza de sus colaboradores, sabe escuchar, muestra empatía y contribuye al desarrollo de sus colaboradores generando vínculos positivos con ellos y estimulando entre ellos buenas relaciones.
- El segundo pilar también próximo a la ribera en que se encuentran los empleados permite construir y sostener el puente sobre el fundamento de la capacidad del director para crear y desarrollar equipo. Para ello, el líder ha de ser modelo, integrar a los miembros del equipo, contribuir a la construcción y maduración de ese equipo, crear sinergias, buscar las aportaciones positivas de todos y cada uno, y compartir con ellos los logros y éxitos del equipo. Un buen director consigue que su equipo logre medallas y les lleva a subir al podio para recibirlas.

Los dos pilares del puente que acabamos de describir sitúan al director próximo a sus colaboradores. Esa proximidad es importante, pero no suficiente. Es necesario construir la otra parte del puente para que se pueda transitar de una a otra orilla. En la otra orilla del puente hemos situado la misión de la organización y sus proyectos: ¿Qué persigue la organización?, ¿para qué se ha creado?, ¿cuáles son sus objetivos y sus aportaciones? y ¿cómo se concreta la misión general de la organización en una misión más concreta y próxima a lo que el equipo y cada uno de sus miembros han de hacer, sin que esa concreción haga perder de vista el objetivo supra-ordinado?.

Es función del director de personas, en cualquier nivel de la línea jerárquica, articular las aportaciones de las personas y los equipos en la misión más amplia de toda la organización consiguiendo al mismo tiempo que sus colaboradores comprendan bien lo que han de aportar y el valor que añaden para el logro de la misión. Así pues la conexión entre las personas y la misión se ha de asentar sobre otros dos pilares fundamentales. Si los dos pilares que hemos comentado anteriormente se referían a la proximidad del líder a sus colaboradores los que vamos a comentar ahora han de contribuir a que se produzcan las **funciones de guía y dirección**.

- Así el pilar más próximo a la orilla de la misión organizacional sustenta el puente mediante la inspiración y guía de los propios colaboradores. Para ello, el líder ha de entender bien dónde está la organización y dónde quiere ir y ha de “dar sentido” de lo que ocurre a sus colaboradores. Cada vez es más importante que los líderes ayuden a interpretar lo que pasa, den razón de lo que pasa y por qué, pero no sólo en la alta dirección sino a lo largo de toda la cadena de mando. Para ello, el director ha de ser proactivo y estimular una misión y visión compartidas. El líder, ha de disponer de una brújula y saber hacia dónde dirigir a su equipo, sin perder el norte. Este es un elemento fundamental para la construcción del puente entre las personas y la misión de la organización.
- El cuarto pilar necesario para la construcción del puente se refiere a la capacidad para usar de forma competente las fuentes de poder para influir y para implicar a sus colaboradores en el proyecto de empresa. Dirigir es “marcar

dirección” y por lo tanto implica la pretensión de influir sobre el comportamiento de los colaboradores. Ahora bien, ello no implica manipular. La influencia se ha de ejercer respetando a las personas, con autoridad entendida en el sentido etimológico del término. Así como hay profesionales en diferentes campos, los hay en la dirección de personas. Las tareas y funciones de un profesional en un determinado campo requieren por lo general que el propio profesional “haga” su trabajo. Su desempeño consiste en llevar a cabo una serie de actuaciones, quizás coordinándose con otros. Cuando una persona desempeña una posición de dirección o supervisión de personas requiere unas competencias profesionales que le permitan “hacer que otros hagan” y para ello ha de ser capaz de influir.

Un análisis más detallado sobre las fuentes de influencia y el desempeño de los colaboradores.

La influencia que cabe ejercer sobre los colaboradores depende de las fuentes de poder de que dispone quien pretende ejercer dicha influencia. Veamos pues, cuales son esas fuentes:

- El poder legítimo, se le otorga al director o supervisor por la organización al ubicarlo en la posición jerárquica correspondiente. Viene concedido y legitimado por el sistema de la propia organización y la legislación.
 - El poder de recompensa que deriva de la capacidad del director o supervisor para conceder recompensas o refuerzos, es decir entregar objetos o producir eventos valorados por las personas a las que dirige.
 - El poder de sanción o castigo, o la capacidad de aplicar determinadas sanciones o puniciones, en el marco legal de faltas y sanciones establecido por la legislación o las normas de la empresa.
 - El poder de experto. Lo concede la competencia profesional reconocida por los colaboradores y otros compañeros y va acompañada de prestigio y reputación adecuados, sustentándose en la cualificación y preparación profesional y en la calidad profesional y humana.
- El poder de referente tiene su fundamento en el carisma de quien lo posee. Se trata de la capacidad de atraer e influir sobre los demás en base a determinados valores y características personales que las personas valoran, admiran y respetan.
 - El poder de reciprocidad. Los directores que están atentos a sus colaboradores, les proporcionan ayuda y apoyo, les dan un trato considerado y les respetan, inducen en ellos comportamientos de respeto de ayuda y de cooperación, lo que supone también un mecanismo de influencia.

Los tres primeros tipos de poder, el director los tiene precisamente siempre y cuando sus subordinados no los tengan sobre él, en igual o mayor medida. Cabe caracterizarlos pues como poder formal. Ahora bien, los restantes tipos de poder (poder informal que se adquiere por el esfuerzo y la forma de actuar del director o del supervisor y no lo otorga directamente la organización) cada director se los tiene que ganar con sus comportamientos y normalmente esto ocurre cuando a su vez concede también reconocimiento y capacidad de influencia a sus colaboradores. Un director tiene poder de experto, reconocimiento, respeto, si él a su vez respeta a la gente, reconoce a la gente, valora lo que la gente hace. Así pues, este tipo de poder se tiene cuando a la otra parte también se le reconoce y se le respeta. Por el contrario, es difícil que surja cuando se trata a los colaboradores sin darles ninguna capacidad de influencia y ningún respeto y reconocimiento sobre sus conocimientos y competencias.

Hemos realizado un estudio en nuestra Unidad de Investigación preguntando a la gente cómo veían el poder formal de sus directores y hemos encontrado resultados congruentes con lo que acabamos de describir. Los subordinados perciben en sus directores más poder sobre ellos del que esos subordinados tienen sobre esos directores. Ahora bien, cuando les hemos preguntado sobre la influencia informal que tenían las personas de su alrededor sobre ellos (no solo sus supervisores o directores, también sus compañeros, etc.) y la que los sujetos encuestados tenían sobre esas personas, los resultados claramente muestran que quienes tenían más poder informal sobre los encuestados eran sus compañeros, disminuyendo ese poder en el caso de los supervisores o directores con un puesto superior al del encuestado en la línea jerárquica.

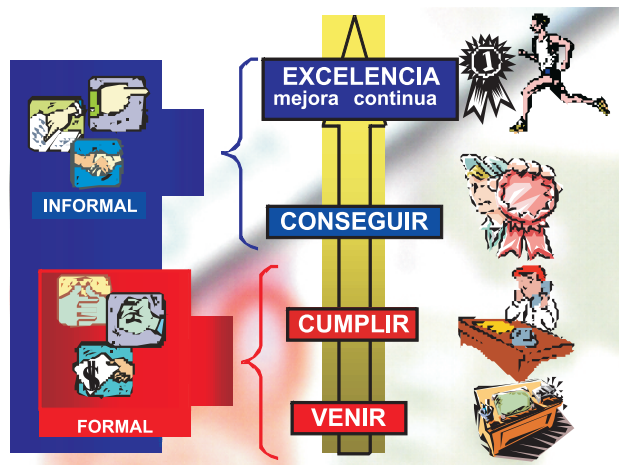
Estos resultados muestran que los directores y supervisores tienen poder formal sobre sus colaboradores pero tienen poco poder informal. Es decir, no tienen mucho poder que se base en el prestigio profesional, ni en la reciprocidad o en el carisma. Muy probablemente, la concepción que los directores y supervisores tienen de lo que es dirigir les lleva a fundamentar sus actuaciones principalmente en las fuentes de poder formal. Se trata de fuentes de poder convencionales y por lo general de uso más fácil. De forma coloquial diremos que el poder de los directores y supervisores tiende a basarse en “los galones, el palo y la zanahoria”. Hay directores que creen que ya no necesitan más fuentes de poder para dirigir. Son los compañeros o subordinados quienes, al no disponer de esas fuentes de poder formal, han de utilizar los mecanismos del poder informal (que se ha de ganar) si quieren influir sobre sus compañeros ejerciendo funciones de liderazgo.

Pero ¿qué pasa si el director sólo aplica el poder formal en las organizaciones y empresas de hoy? (ver figura 2). Su eficacia será diferente en función de lo que quiera conseguir de sus colaboradores. Si lo que quieren conseguir de sus colaboradores es que vengan y cumplan probablemente el poder formal será suficiente. Si alguien no acude al trabajo sin motivo justificado se le pueden aplicar las sanciones oportunas, logrando por lo general que corrija sus comportamientos. Pero el reto de las

organizaciones hoy no está en conseguir la asistencia al trabajo y el cumplimiento en el trabajo entendido de forma formalista y estricta (es decir como “huelga de celo”); el reto está en que los colaboradores consigan sus objetivos y contribuyan a la mejora constante. Ahora bien, eso no es fácil de conseguir únicamente con el poder formal. Para abundar en lo que estoy queriendo decirles, les recordaré la anécdota de Sancho Panza cuando lo hicieron Gobernador de la Ínsula Barataria. Quienes urdieron aquella situación le plantearon varios casos para que dictara justicia. En uno de ellos, le trajeron a un mozalbete que habían apresado robando. Sancho Panza le condenó diciéndole: “Esta noche dormirás en el calabozo”. Y el muchacho contestó: “Señor Gobernador, usted me llevará al calabozo y de dormir ya hablaremos”. De forma similar un director o supervisor le puede decir a su colaborador: “Te vas a ilusionar por el trabajo” y él puede contestar: “Señor director, usted me traerá a trabajar, pero lo de ilusionarme ya hablaremos”.

Si un director quiere ilusionar a sus colaboradores en el logro de los objetivos y en la contribución óptima y empeñada a la misión de la organización no le va a resultar fácil de conseguir mediante el uso exclusivo del poder formal. Va a tener que utilizar además el poder informal, es decir ese poder que se consigue respetando al colaborador, reconociéndole, cargándose de razón y ayudándole sin perder de vista hacia dónde queremos ir (ver figura 2).

Figura 2: Gestión de la influencia formal e informal en la dirección de colaboradores

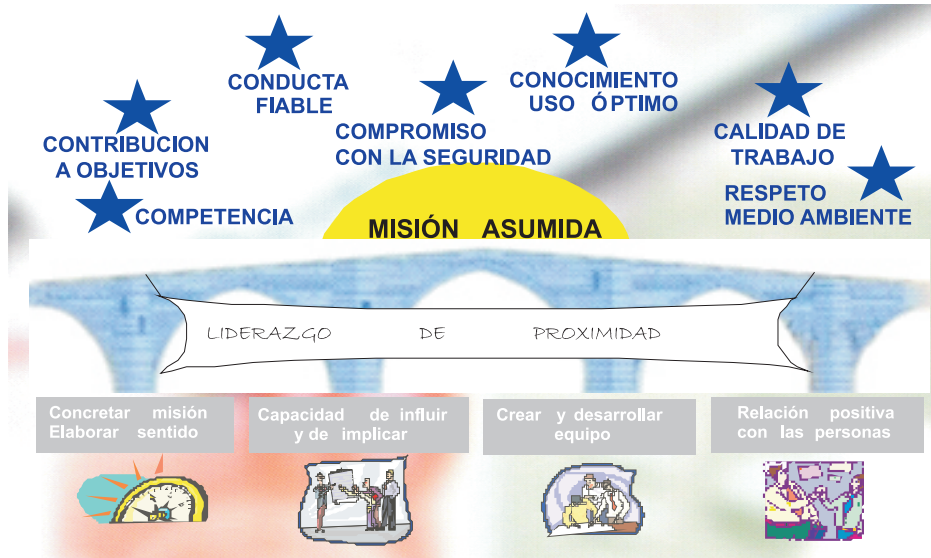


En resumen...

Con los pilares que soportan el puente del liderazgo de proximidad podemos poner en sintonía a los empleados con la misión de la organización (figura 3). En cada pilar del puente hay un símbolo que nos recuerda en que consisten los cuatro fundamentos del liderazgo de proximidad: 1) mantener una buena relación con los colaboradores, 2) potenciar y dirigir el trabajo en equipo, 3) jugar el papel de brújula para orientarnos hacia el norte de la misión de nuestra organización y 4) saber combinar

adecuadamente el uso del poder formal y el informal. Fundamentando el puente del liderazgo de proximidad con estos soportes se contribuye de forma importante a que los colaboradores asuman la misión de la organización. Asumir esa misión hoy implica trabajar de forma competente, contribuir al logro de los objetivos, mostrar un comportamiento y un desempeño fiable, asumir el compromiso de la seguridad, desarrollar y utilizar los conocimientos, habilidades y competencias adecuadas, realizar un trabajo de calidad y contribuir al respeto del medio ambiente.

Figura 3: El liderazgo de proximidad, sus fundamentos y sus contribución a los logros.



Como he dicho al principio, estas aspiraciones juegan un papel similar al de la estrella polar. No se trata de un objetivo al que se llega sino de un objetivo que nos guía. Siempre queda lejos pero es visible y marca el camino y la dirección y ello permite avanzar en la buena dirección. Confío que, tomando en serio este tipo de cuestiones y comunicándolas a todos aquellos que forman parte de la línea directiva, se vaya creciendo en la profesionalidad de la dirección y ello contribuya al logro de la ventaja competitiva ante nuevas

oportunidades y ante las exigencias de seguridad en la operación y resultados de las centrales nucleares en el siglo que ahora comienza. Quizás, los logros no sean perfectos pero si no perdemos de vista la estrella polar avanzaremos en la buena dirección.

Recibido: 24/03/08
Aceptado: 05/06/08