

» Carreras & capital humano.



Formarse es la mejor inversión en tiempos de crisis

PÁGINA 48

Adiós a los jefes autoritarios

La rigidez, la intolerancia y las broncas ya no sirven para gestionar a las personas. Es hora de evolucionar hacia un liderazgo más humano

BORJA VILASECA

Si es usted jefe, por favor, lea las líneas que siguen. Y hágalo lenta y detenidamente, aunque le moleste. Éste es el típico reportaje que puede terminar colgado en la pared más vistosa de su oficina, precisamente para que todo el mundo lo vea. Y seguro que no quiere ser el último en enterarse de que su manera de gestionar a los colaboradores puede ser errónea e incluso contraproducente para lograr los objetivos de su organización.

Además, en caso de encajar con el perfil de jefe autoritario y por muy desagradable que le resulte, no le va a quedar más remedio que atreverse a cambiar. Según los expertos en comportamiento organizacional, este estilo de *liderazgo* tiene los días contados. Lo cierto es que se viene diciendo desde hace tiempo: “El ordeno y mando, caracterizado por la rigidez, la intolerancia, la prepotencia y las broncas ya no sirve para dirigir”, afirma Gonzalo Martínez de Miguel, director del Instituto de Formación Avanzada (Infova).

Si es usted jefe, regrese unos instantes al pasado e intente recordar su etapa de subordinado. Vuelva a ver cómo su rostro refleja ingenuidad y falta de experiencia. De todas las personas para las que ha trabajado, céntrate en la que haya sido más dura y autoritaria con usted. Ahora imagine la que podría ser una escena cotidiana de aquel entonces. Es lunes por la mañana. Está cansado. Últimamente no duerme bien porque tiene problemas en casa. Este fin de semana ha vuelto a discutir con su pareja y se siente algo decaído. Son cosas que pasan.

De pronto, irrumpe en la oficina su jefe —ése tan duro y autoritario— y se dirige con el ceño fruncido hacia usted. Y antes de que pueda decirle nada, comienza a gritarle. Aunque suele estar de mal humor, hoy parece realmente cabreado. Su jefe le critica severamente porque no ha empezado una tarea que, según él, ya debía haber terminado. Y lo hace de forma despectiva, tratándole sin respeto.

Tras soltarle una bronca de campeonato, usted intenta hacerle ver, aunque tímidamente, que lleva semanas sobrecargado de trabajo. Está saliendo cada día entre dos y cuatro horas más tarde de lo que estipula su contrato. Y este contratiempo está condicionando su vida personal, afectando directamente su relación de pareja. Y no sólo eso: nadie le está remunerando esas horas extra y, tal y como funcionan las cosas en su empresa, todo apunta a que nunca llegarán a compensarle por ello.

Antes de que su jefe se marche sin despedirse, intenta desesperadamente hacerle comprender que está haciendo todo lo que puede, que está agotado y que no da abasto. Pero su jefe no le escucha. Nunca lo hace. Tan sólo da órdenes, y casi siempre chillando. “Este tipo de jefes no suele dejar mucho margen para las explicaciones, lo que muestra una total indiferencia hacia sus colaboradores”, sostiene Martínez de Miguel. “Para ellos sólo cuentan los resultados”, añade. De ahí que “suelen obsesionarse porque el trabajo se haga como ellos dicen que debe hacerse. Y de ahí que crean, erróneamente, que las broncas son necesarias para corregir los errores de los colaboradores”.

Respire hondo y haga una pausa. Le acaban de gritar. Inhale. Acaba de recordar cómo su jefe solía tratarle. Exhale. ¿Se siente bien? Sea sincero consigo mismo: ¿alguna bronca le ha motivado alguna vez a ser mejor profesional? ¿Le ha ayudado a ser más preciso y cometer menos errores? ¿Le ha inspirado a comprometerse un poquito más con su trabajo y con su empresa?

Si hace memoria, estará de acuerdo en que esta actitud nunca le beneficiaba. Más bien todo lo contrario. Así que, llegados a este punto, vayamos al grano: ¿por qué no escucha a sus colaboradores? ¿Por qué les echa broncas? ¿Por qué les trata sin

Seis de cada 10 trabajadores no confían en su superior directo

Los jefes ‘queman’ a tres millones de empleados en España

respeto? A juicio de Martínez de Miguel, “estos jefes suelen centrar su foco de atención en el corto plazo, orientando su pensamiento y su conducta más hacia el cumplimiento de las tareas profesionales que en la relación duradera con las personas con las que trabaja”.

Lo cierto es que “todavía hay muchos jefes que no se dan cuenta de que el ordeno y mando es una limitación que demuestra muy poca inteligencia emocio-

nal”, afirma la *coach* Maite Barón, directora de Building Visionary Organisations. Una vez que el error se ha producido, “la bronca sólo sirve para agravar la situación, no para enmendarla”.

Además, “el autoritarismo contribuye a resquebrajar el ambiente laboral, creando una cultura empresarial basada en el miedo a ser castigado, lo que incrementa la inseguridad y la desmotivación de los trabajadores”. Para Barón, “lo más preocupante es que este nivel de inconsciencia en el que operan estos equipos directivos determina el nivel evolutivo que la organización y sus empleados pueden alcanzar”.

Ahora mismo, el 15% de los trabajadores —más de tres millones de españoles— se siente *quemado*, según un informe de la Universidad de Alcalá de Henares. Y entre otras fuentes de tensión y preocupación laboral, el 49,8% de los asalariados —10 millones de españoles— señala la falta de apoyo por parte de sus superiores; el 46,9%, el exceso de presión para alcanzar los objetivos; el 45,4%, la sobrecarga sistemática de trabajo, y el 44,5%, la rigidez con la que el jefe les controla.

En opinión de Barón, “los jefes que echan broncas no se dan cuenta de la repercusión que tienen sus palabras y sus actos sobre los demás y, en consecuencia, sobre su organización”. Además, “cuando gritan y se enfadan están mostrando su propia frustración de no saber ser líderes capaces de inspirar a sus colaboradores”. Y lo dice porque “las broncas van acompañadas de rabia, ira, resentimiento y demás emociones negativas, que no sólo desgastan muchísimo mentalmente, sino que crean un daño emocional profundo en los demás”.



Otro rasgo curioso de estos jefes es que “mientras pagan su mal humor con sus subordinados sin reprimirse lo más mínimo, suelen ser muy falsos, obedientes y sumisos con sus superiores”, sostiene Barón. Fruto de esta situación, el 60% de los traba-

“La gestión del poder implica ser justo y responsable”

Ignacio Orce, presidente ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL, 190 trabajadores

“Asumir una posición de mando no nos convierte en líderes. Primero hemos de demostrar que somos válidos para liderar, ganándonos el respeto y la confianza de los demás. La gestión del poder implica ser justos y responsables en la toma de decisiones y en el trato con los colaboradores. Es importante recordar cada mañana que nuestro trabajo consiste en servir a otros seres humanos de la mejor forma posible. En ningún caso es justificable abusar de nuestra posición, actuando injusta e irrespetuosamente. Para no sucumbir al lado oscuro, hemos de procurar llevar una vida personal y familiar equilibrada, que nos recuerde quiénes somos, así como el impacto que tienen nuestras palabras y acciones sobre los demás”. ■



“La humildad es una virtud que hay que trabajar cada día”

Enric Casi, director general MANGO, 7.780 trabajadores

“Uno de los mayores peligros de ser jefe es caer en la inconsciencia de querer tener siempre la razón. Liderar no tiene nada que ver con anular el criterio de los demás para imponer el nuestro, sino con escuchar, comprender e integrar los diferentes puntos de vista de nuestros colaboradores. Todos interpretamos la realidad de forma subjetiva, por lo que es necesario cultivar una mente abierta y flexible para poder empatizar con las posturas de los demás. Y esto sólo es posible si se lidera desde la humildad, imprescindible para construir relaciones armoniosas y productivas. Y lo curioso es que uno nunca termina de ser humilde del todo. Es una virtud que hay que trabajar cada día”. ■



“El mayor reto es potenciar la felicidad de los empleados”

Javier Aguilar, director general KING-eCLIENT, 40 trabajadores

“Las empresas sanas, productivas y sostenibles son aquellas en las que se respira buen humor. De ahí que nuestro mayor reto sea crear una cultura organizacional que respete y potencie la felicidad de los trabajadores. Para lograrlo, es necesario que los jefes nos comprometamos con nuestro autoconocimiento y desarrollo personal. Para liderar a otros, primero hemos de aprender a liderarnos a nosotros mismos. Sólo así podemos ser un ejemplo de motivación y entusiasmo, adaptando las condiciones laborales a las necesidades y expectativas reales de la plantilla. También es fundamental seleccionar a personas con una actitud positiva y proactiva, que conciban su vida como un continuo proceso de aprendizaje”. ■





Su sueldo
sube menos;
elija beneficio
PÁGINA 50

»» Carreras & capital humano.



Autoritarismo o autoridad

Características del jefe autoritario:

- ▶ Controla y supervisa en exceso a sus colaboradores.
- ▶ Indiferente: se muestra hermético emocionalmente y no escucha.
- ▶ Intolerante y muy rígido.
- ▶ Impone su criterio, sin respetar otros puntos de vista.
- ▶ Suele estar de mal humor.
- ▶ Ridiculiza el autoconocimiento, mostrando muy poca inteligencia emocional.
- ▶ No tiene sentido del humor.
- ▶ Da órdenes y a veces es despectivo en el trato.
- ▶ Cree que lo sabe todo y que siempre tiene la razón; nunca reconoce sus errores.
- ▶ Es reactivo y negativo; echa broncas cuando algo no sale como esperaba.
- ▶ Cree demasiado en la jerarquía vertical.

Características del jefe con autoridad:

- ▶ Da más libertad, delegando en sus colaboradores.
- ▶ Se interesa por la vida de los demás, dedicando tiempo y espacio para escucharles.
- ▶ Tolerante y muy flexible.
- ▶ Pregunta e integra las ideas y sugerencias de los demás.
- ▶ Suele estar de buen humor.
- ▶ Se interesa por su autoconocimiento, desarrollando su inteligencia emocional.
- ▶ Tiene sentido del humor.
- ▶ Ejerce su rol de líder con naturalidad y asertividad.
- ▶ Reconoce sus limitaciones, mostrándose abierto a aprender de los demás.
- ▶ Es proactivo y positivo; ve los errores como algo necesario para aprender.
- ▶ Trabaja en favor de la organización horizontal.

Fuente: Instituto de Formación Avanzada (Infova)

jadores —14 millones de españoles— “no confía en su jefe directo”, y un tercio se queja de que “nunca escucha”, según datos de la consultora Otto Walter.

Como consecuencia directa, la empresa española padece una pérdida progresiva de sus profesio-

cionales con más talento, manteniendo en sus filas a trabajadores de cuerpo presente pero de mente ausente. De hecho, el 46% de los empleados —10,5 millones de españoles— afirma no estar comprometido con su empresa, trabajando muy por debajo de sus posi-

Los jefes autoritarios están llamados a desaparecer. / GETTY IMAGES

bilidades y capacidades, según datos de la consultora Towers Perrin. Otro 35% se muestra “parcialmente comprometido”, con lo

que sólo el 19% restante está “generando valor añadido”.

Pero entonces, ¿por qué se sigue utilizando el autoritarismo? Por una mezcla entre herencia e inercia. “Estos jefes son un producto de la cultura de las empresas donde fueron educados o, mejor dicho, condicionados”, explica Ernesto Póveda, director de la consultora de recursos humanos ICSA. De ahí que se diga que “dirigen según la vieja escuela”.

Aunque el autoritarismo se ha venido utilizando a lo largo de las últimas décadas, “genera insatisfacción entre los trabajadores, atentando contra la salud de la empresa a medio plazo”, insiste Póveda. Y dado el momento actual de crisis económica, “mantener a este tipo de dirigentes es un lujo que ninguna empresa puede permitirse”. De ahí que esté “condenado a desaparecer”. Se trata de “una simple cuestión de evolución y adaptación a la nueva conciencia y valores de la sociedad,

que reclama otras condiciones laborales, empezando por la forma de ser tratados por sus jefes”.

Paralelamente y gracias al auge del movimiento que abanderó la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un nuevo liderazgo está emergiendo en el corazón de cada vez más empresas españolas. “La gestión ética y humanista es una consecuencia de la responsabilidad asumida por sus directivos, que están tomando conciencia de que es la única forma de promover negocios innovadores, productivos y realmente sostenibles”, reflexiona Póveda.

“Ha llegado la hora de dejar de dar órdenes y de empezar a liderar”. Más que nada porque “la verdadera autoridad no puede imponerse, sino que es un reconocimiento que se consigue al ganarse el respeto y la confianza de los colaboradores con un trato más humano y cercano”, afirma Póveda. Y concluye: “El mejor momento para cambiar es ahora”. ■

“Sin serenidad no se pueden tomar decisiones objetivas”

Luis de Osuna, director general COVIRAN, 768 trabajadores

“Llegar a lo más alto implica saber convivir con la incertidumbre y la adversidad. Para no sufrir de ansiedad y estrés hemos de ser muy resistentes mentalmente. En vez de reaccionar de forma mecánica y negativa cada vez que las cosas no salen como esperábamos, podemos aprender a dar una respuesta más consciente, tomando la actitud que más preserve nuestra paz interior. Está claro que no es fácil. Pero sin serenidad no se pueden tomar decisiones objetivas, que beneficien tanto a los trabajadores como a la propia empresa. De ahí que debamos reconocer cuándo podemos estar siendo víctimas de nuestro egocentrismo, el mayor enemigo de cualquier jefe que aspire a convertirse en líder”. ■



“Los trabajadores son seres humanos y no máquinas”

Olga Cuenca, presidenta ejecutiva LLORENTE & CUENCA, 300 trabajadores

“Los líderes hemos de saber influir en todos los grupos de interés que forman parte de la empresa. Y dar órdenes ya no funciona. Para que las personas se comprometan y den lo mejor de sí mismas es necesario mejorar el trato con ellas. A la hora de comunicarnos, hemos de desarrollar la asertividad, que implica mostrarnos cercanos, respetuosos y afectivos. Saber escuchar e interesarnos por las inquietudes y los deseos de nuestros colaboradores es fundamental para crear vínculos emocionales sanos y auténticos. No hay que perder de vista que las empresas son lo que son gracias a sus trabajadores. Y éstos son, ante todo, seres humanos. Tratarlos como máquinas se acaba pagando muy caro”. ■



“A través de la confianza mutua se aprende a delegar”

Josep Santacreu, consejero delegado DKV SEGUROS, 750 trabajadores

“Para gestionar con éxito a las personas es necesario ser muy flexible. Hemos de dirigir menos y dar más libertad. Supervisar y controlar el trabajo de los colaboradores va en detrimento de su iniciativa, creatividad y pasión. En cambio, a través de la confianza mutua se aprende a delegar, dejando que cada persona gestione su tiempo y se responsabilice de cumplir sus objetivos como mejor le convenga. Éste es uno de los pilares de la gestión horizontal. Además, obsesionarse por conseguir los resultados fijados en el corto plazo sólo genera frustración y rigidez. Lo que funciona es apostar por el medio y largo plazo, dando tiempo y espacio para que los profesionales crezcan, aprendiendo de sus errores”. ■

