

Del jefe tóxico al dictador en la empresa

LIDERAZGO

Por su propia posición como líderes, muchos directivos infunden temor entre sus empleados, a los que tratan como súbditos, asegura Chetan Dhruve.

J. Roca

Frente a la armonía que procuran las empresas, la toxicidad se expande por doquier. Un 36% de los españoles haría examinar a su jefe por un psicólogo, según el profesor de la Universidad de Alcalá de Henares Inaki Piñuel. A su vez, el 90% de los jefes reconocer haber tenido a su cargo empleados conflictivos y tóxicos, según un reciente estudio de Otto Walter. Y "la verdad es que cuando se despide a un empleado tóxico en poco tiempo todo florece alrededor", comenta el presidente de la consultora, Paco Muro.

Pero Piñuel insiste en que, en último término, la causa de esa toxicidad se encuentra en los jefes, a los que el consultor Chetan Dhruve califica de "dictadores" en su nuevo libro, *¿Por qué los jefes son dictadores?* (Empresa Activa, 2008). Es decir, parte el autor de que ya lo son de antemano ("solamente requiere una condición para ser dictador: ser jefe", sentencia) y por tanto se adentra en las causas de esa locura directiva, como así denomina a la dictadura del poder.

Dhruve explica que cuando un empleado de ventas -por ejemplo Scott, precisa- destaca, rápidamente es ascendido a jefe y empieza a dirigir un equipo. "¿Pero qué ha sucedido realmente? Ahora Scott es automáticamente un dictador porque usted no ha ejercido su derecho de voto sobre él. Por definición, Scott no es un líder sino un dictador". La ausencia de una votación o elección origina un sistema que el experto califica de "dictatorial sigiloso", por el cual los empleados se convierten en "súbditos sigilosos".

Autoridad y posición

Dhruve explica que no se puede ni de "calificar a los jefes amables como dictadores". Sin embargo, explica, "¿cuál es la posición de su jefe con respecto a usted? La posición de una persona que tiene autoridad sobre usted, la posición de un dictador. La conducta de todos los jefes surgen de esta condición".

Para Dhruve, el temor fundamenta las bases del sistema dictatorial. Temor y miedo. De hecho, como señala el estudio de Pilar Jericó en su libro *No Miedo*, el 51% de las perso-

DEL ENTORNO DE TRABAJO DICTATORIAL AL ENTORNO LIBRE

SISTEMA DICTATORIAL

El temor es la emoción predominante en los súbditos

Los dictadores tienen un poder absoluto

La crítica de los líderes está prohibida en público o en privado. Consecuencias: pena de muerte

El dictador puede decidir hasta qué punto conceder poder a los súbditos

No se tolera el disenso

Los líderes se comportan como tiranos

Los súbditos padecen de impotencia aprendida

Rige la cultura del secreto

El dictador decide si una persona es "buen súbdito". Si no lo es, puede ser ejecutada

SISTEMA DEL LUGAR DE TRABAJO

El temor/ansiedad es la emoción predominante para los súbditos

Los jefes ejercen un enorme poder sobre los subordinados

Las críticas al jefe no están explícitamente prohibidas, pero puede haber consecuencias severas (despido)

El jefe puede decidir hasta qué punto conceder poder a los súbditos

El disenso sólo se tolera en la medida que lo permita el jefe

Los jefes se comportan de forma arbitraria; pueden maltratar emocionalmente a los empleados

Los subordinados padecen de impotencia aprendida: no toman iniciativas

Rige la cultura del secreto

El jefe evalúa a los empleados. Si no son buenos, pueden ser despedidos

SISTEMA LIBRE

Los ciudadanos no tienen miedo

Los líderes no tienen un poder absoluto; están sometidos a controles

Los líderes son habitualmente criticados, abiertamente y en público

El sistema concede poder a los ciudadanos: la libertad está institucionalizada

El disenso está incorporado en el sistema mediante el debate

Aunque los líderes tengan poder, tratan con respeto a los empleados

Los empleados toman iniciativas continuamente

La libertad de información es un derecho

El destino del líder está en manos de los ciudadanos o empleados

El perfil de 'poli malo' de Luis Aragonés, el entrenador que enamoró a sus jugadores

Desde hace años, Luis Aragonés ha dejado ciertas anécdotas en forma de enfrentamientos de forma de enfrentamientos que fácilmente podrían situarlo como jefe dictador por más de uno. Desde sus enganchadas con Ettoo en el Mallorca, Romario en el Valencia o, más recientemente, con sus toques con Torres o Sergio Ramos en la Eurocopa. En dichos lances Aragonés sacó el látigo, pero siempre con un propósito: mantener el equipo por encima de las individualidades, un aspecto sobre el cual profundiza Dhruve en su libro. Como explica, la responsabilidad del líder y de los empleados nace del compromiso, y se basa en el trabajo en

equipo, por el cual los empleados trabajan juntos desde "puntos de vista independientes". Y "el primer paso para que las personas se sientan genuinamente comprometidas es hacerlas votar por su líder", concreta. Nadie duda del compromiso que se había ganado Luis Aragonés entre sus jugadores. Muestra de ello es el manto con que sus pupilos le agradecieron la Eurocopa conquistada. En este sentido, frente a sus lances duros, Aragonés siempre defendió en público a sus hombres, que le devolvieron ese respecto con una defensa unánime frente a quienes pedían la dimisión de Luis.

nas reconoce que sus empresas se utilizaba el miedo como fórmula de gestión. Del miedo surgen, según Dhruve, que sigue las tesis del profesor de Harvard Amy Edmondson, los "episodios de voz latente", por los cuales "las personas tienen algo que decir, una crítica, pero no lo hacen".

"Por consiguiente, nos encontramos con una paradoja: tenemos personas en las naciones modernas y en las empresas que temen expresar su opinión a sus jefes. ¿Por qué? Porque el lugar de trabajo no es moderno. Es primitivo. Cuando usted deja

blema de estos empleados no es recibir órdenes, sin de quién las reciben. ¿La persona que da las órdenes es un líder o un dictador?", replica Dhruve.

Según explica, la dictadura empresarial emerge del poder absoluto del jefe y de la falta de libertad de los empleados. La libertad es clave, según Dhruve, para quien "cuando hay libertad, el liderazgo se considera una tarea como cualquier otra". "A diferencia de los monarcas o los dictadores que se consideran inherentemente superiores a los plebeyos, los líderes no se ven superiores a los ciudadanos". Y de esa libertad en el trato emergen en la empresa libre la innovación, riqueza, ventaja competitiva, la atracción de talento y la cultura de la apertura.

Responsabilidad

En este sentido, Dhruve recuerda que una de las principales tareas del auténtico líder "no es desarrollar súbditos sino identificar a los futuros líderes de la compañía". Por un lado, esta nueva misión "hace su vida mucho más fácil y, por el otro, le resta poder: usted ya no puede ser amo y señor, y tiene que ceder los atributos del liderazgo a otras personas". En sentido lugar, "el rasgo no negociable de un líder es la responsabilidad de su personal, y eso hará también más responsables a los empleados", concluye el autor.

www.negocios.com
Siga las mejores noticias e informes de gestión en la página web de LA GACETA.

TRIBUNA

Gracias, Yunus

Juanma Roca



MIRADME. Yo no sé nada de bancos ni del negocio de los bancos, pero he tenido éxito

con un banco y ahora estoy hablando sobre ese éxito de mi banco. Lo importante no es saber mucho sobre el negocio sino ser capaz de saber cuál es el problema y saber solucionarlo. Lo importante es ser creativo". Con esas palabras cerró Muhammad Yunus su conferencia del pasado jueves en la Fundación Rafael del Pino. Pero ése fue sólo el corolario de una intervención magistral soberbia e iluminadora. Habló Yunus de sus microcréditos y de las mujeres de Bangladesh, pero sobre todo reivindicó el modelo de empresa social que defiende en su último libro. Y en este sentido no se cortó a la hora de citar el mítico aserto económico de Adam Smith, por el cual todas las personas buscan maximizar su beneficio propio.

Muchos se levantan en solfa contra las bases del capitalismo y la globalización. Sus gritos nublan la carencia de ideas con que se presentan. Y ahí la maravilla de Yunus: en que él ha demostrado que es posible otro capitalismo, un capitalismo de alma social y que por ello deje de dar beneficio.

Contó en el acto la apertura de la primera sucursal del Grameen Bank en Nueva York, en el barrio de Queens. Y lo narró con una lucidez que sonrojaba a más de uno en la próxima sede de la bolsa de Nueva York. "El día que abrimos la sede, vinieron todos los grandes medios y periodistas del *New York Times*, *Washington Post*, *Financial Times*... Y me preguntaron por qué habíamos elegido justo Nueva York y no cualquier otra ciudad más pobre de EEUU para abrir una sede del Grameen Bank. Y yo les dije: "Hemos querido abrirla en Nueva York, porque Nueva York es la ciudad mundial de la banca. Nueva York tiene la banca mundial, pero se ha olvidado de la banca de sus vecinos, y nosotros venimos para ser la banca de esos vecinos", explicó el Nobel.

La sencillez del ejemplo muestra la contundencia de las tesis del profesor Yunus, capaz con un simple ejemplo de poner patas arriba los pilares de un capitalismo. El premio Nobel pidió empresas y negocios sociales, MBA sociales...; un mundo social, "el sueño más divertido", dice.