



# En el trabajo, ¿temido o querido?

¿Qué precio paga el directivo que procura ser temido para conservar el poder o garantizar la eficacia de un equipo? ¿Son evitables los peligros de quienes apuestan por confiar y ganarse la confianza de los colaboradores? En definitiva, ¿qué es más eficiente: un estilo de liderazgo basado en el miedo o en la confianza?

ANÁLISIS **Teresa Vallès**

## Un humanismo optimista

A la hora de valorar diferentes maneras de dirigir equipos, hay que abordar una cuestión de fondo decisiva: la concepción más o menos optimista (o pesimista) de la condición humana marca profundamente la forma cómo se gobiernan las personas. Lo podemos comprobar si comparamos el clima de trabajo creado espontáneamente por diferentes estilos de liderazgo. Según como sea este clima o rastro en el entorno laboral inmediato, se puede decir que un estilo de dirección genera fuego, sal o agua.

Que una forma de gobernar quemé el entorno es tristemente habitual. No me refiero aquí al hecho inevitable de que algunas decisiones sean impopulares. Me refiero al uso del miedo como medio para hacerse obedecer. La sumisión atemorizada se manifiesta en el clima de inseguridad, en el miedo a caer en desgracia o a las arbitrariedades de quien tiene el poder. No es sólo el tirano y el agresivo temperamental quien provoca este tipo de reacciones. También es habitual el perfil de quien –quizás por miedo a no ser respetado– riñe sin motivo justificado, sospecha por sistema de todo el mundo o tiende a matar moscas a cañonazos. En cualquier caso, quien adopta de manera más o menos consciente un talante agresivo, aunque pueda conseguir unos objetivos a corto plazo, por donde pasa deja como vestigio un fúnebre bosque quemado.

Otro tipo de huella es la sal esterilizadora sembrada por quien se comporta como un autista carente de empatía, por el individualista que no puede crear un equipo porque sólo le mueve el interés personal. Cuando un “yo” egocéntrico es quien tiene el poder, no puede haber un proyecto, un bien común, un “nosotros” que sea verdaderamente un equipo. Su particular miopía le hace creer que el equipo está al servicio de su triunfo. Es inevitable que este talante esterilice el entorno y lo contamine a cada momento con conflictos derivados del afán de autoafirmación, el narcisismo o la carencia de tacto o de interés por cualquier cosa que no afecte su “yo”. El lamentable rastro que deja el individualista es un yermo sembrado de sal.

De lo que se ha dicho hasta aquí se desprende el riesgo del estilo del agresivo y el individualista en la dirección de un equipo. Quizás si estos estilos se dan tan a menudo, en parte es porque cuesta creer que haya alternativas con garantías de éxito. La opción alternativa –tener fe en el triunfo de un go-

La duda entre si es mejor ser temido o amado no es una cuestión de táctica ni de técnica, es una opción intelectual y personal

bierno basado en la confianza, en el reconocimiento del talento y en la motivación de las personas –requiere haber superado el pesimismo antropológico y el pragmatismo de Maquiavelo. Si los hombres son malvados, la tiranía es necesaria para gobernarlos y sólo puede vencer el individualista. En cambio, si la condición humana no está definitivamente podrida, entonces hay lugar para un humanismo optimista. Un humanismo consciente de que no somos ni ángeles ni demonios, sino que es la belleza y la fragilidad de la torre de Pisa lo que de alguna manera ilustra la grandeza y la miseria de la condición humana.

T. VALLÈS, decana de la facultad de Humanidades, Universitat Internacional de Catalunya



JOSEP PULLO

Cuando no falta una visión moderadamente optimista del hombre, es posible aspirar a un gobierno fundado sobre la autoridad personal y profesional, sin necesidad de ser ni parecer autoritario. Como dice Erasmo –contemporáneo de Maquiavelo–, el buen gobernante sólo empleará la fuerza del poder cuando, después de haberlo intentado todo, no haya más remedio. El uso enérgico de la fuerza necesaria y proporcional no pone en entredicho la autoridad, sino que la consolida.

En definitiva, la duda sobre si al directivo le conviene ser temido o amado no es una cuestión de táctica ni de técnica. Es una opción intelectual y personal: una visión radicalmente negativa o moderadamente optimista de la condición humana. Se trata de la disyuntiva entre el amargo sarcasmo o la dulce ironía ante la innegable y palpable debilidad y miseria propia y ajena. El estilo de liderazgo con más garantía de eficiencia es el que, en lugar de fuego y sal, canaliza generosamente agua fecunda porque se nutre de una visión profunda y real de las personas. Las conoce, sabe escuchar, preguntar, delegar, implicar, confiar, exigir, disculparse, impulsar y acertar. Por esto es capaz de potenciar y hacer rendir los talentos de cada cual en un proyecto común.

A la vista de los efectos devastadores o regeneradores que tiene para el entorno laboral la propia visión antropológica, sería sensato reforzar las bases de la formación humanística (filosófica, literaria, histórica...) tanto en la enseñanza obligatoria como en la universidad. La formación exclusivamente técnica es insuficiente porque, dondequiera que trabajemos –en un hospital, un despacho, un club deportivo...–, será entre personas.

La necesidad de difundir un humanismo optimista se debe a que las relaciones laborales son siempre relaciones humanas, en las cuales cada cual recogerá lo que haya sembrado: fuego, sal o agua.●

LA CLAVE **N. Chinchilla y M. Moragas**

## Mujeres con poder

El paso de la mujer de ciudadana de segunda categoría a estar metida en la empresa y en el ámbito público con pleno derecho es un fenómeno en aumento. En la actualidad, un 33% de los comités de dirección y un 11% de los consejos de administración cuentan con la presencia de mujeres. Para llegar a ellos, algunas directivas han mimetizado al macho alfa, porque hay todavía pocos modelos o referentes femeninos en puestos directivos, pero una mujer debería poder encabezar una organización o estar al frente de un país sin dejar de ser femenina.

El esquema puramente economicista sobre el que están montadas muchas empre-

El estilo femenino de dirigir fomenta la participación, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo

sas daña la salud mental y física de quienes trabajan en ellas. Hoy en día se concede gran importancia a la inteligencia emocional para el gobierno de las organizaciones. Las mujeres directivas pueden aportar formas de dirección y maneras de pensar más acordes con los tiempos actuales y ayudar a que las empresas reaprendan a dirigir a las personas.

Hombres y mujeres somos las dos formas en las que la especie humana existe, iguales en derechos, pero distintos y complementarios en el modo de percibir, conocer y sentir. Los directivos tienen un estilo de dirección más racionalista, estratégico, con poca cabida para el corazón, por lo que pueden ser más fríos, mecánicos y centrados sólo en el beneficio económico a corto plazo. El estilo femenino de dirección fomenta la participación, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la delegación y la cooperación por encima de la competencia. No la perciben como pérdida de autoridad, sino como parte integrante de su función directiva. Por eso los comités directivos mixtos tienen una visión más amplia de los problemas, los analizan mejor e implantan mejores soluciones.

Sin embargo, muchas mujeres abandonan el camino a los puestos directivos, porque les es demasiado costoso demostrar que valen, no quieren cuotas ni vivir sólo para trabajar. A algunas les da miedo usar el poder porque puede ser autodestructivo o peligroso para su familia y caen en el “maternalismo”. Sin embargo, los momentos actuales requieren de mujeres feministas fuertes, valientes y tenaces, participantes activas del futuro empresarial, y capaces de iniciar los cambios necesarios para humanizar la empresa y la sociedad. Así como ellas han adaptado características masculinas a su estilo directivo, el reto actual para ellas es incorporar algunas de las cualidades femeninas a su liderazgo.●

### PARA SABER MÁS PUBLICACIONES

**Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas.**  
S. Álvarez de Mon et al.  
Edit. McGraw-Hill. (2001)

**Confidence.** Rosabeth Moss Kanter. Edit. Three Rivers Press. (2006)

**La ambición femenina.** Nuria Chinchilla y Consuelo León. Edit. El País Aguilar. (2004)

**Siglo XXI. El siglo de oro de las mujeres.** María Hernández-Sampelayo Matos y coautoras como N. Chinchilla. Ed. Universitat. (2011)

### WEBS

[www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay\\_Group\\_Leadership\\_2030\\_whitepaper.pdf](http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf)

HayGroup.com