



knowsquare .

MICHAEL DE JOSÉ BELZUNCE

11 DE SEPTIEMBRE DE 2011

REÍRLE LAS GRACIAS AL
JEFE

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

Uno de los síntomas de un comportamiento emocionalmente maduro en el ámbito laboral consiste en saber diferenciar la dependencia jerárquica de la servidumbre intelectual y emocional.

Dependencia jerárquica significa que mis funciones y tareas las definen y asigna un superior jerárquico, al que debo responder sobre su correcta ejecución en contenido y plazo. Cuanto mayor es el contenido de mi puesto –y en correspondencia, mi *status* en la organización- , el superior jerárquico ha de concentrarse más en el “qué” y menos en el “cómo”, ya que se supone que tengo conocimientos y experiencia sobrados para saber cómo organizarme, en qué secuencia realizar las tareas, y cómo hacerlo de la forma más eficaz posible.

Sin embargo, no es infrecuente que muchos jefes no tengan esto tan claro. A veces, entran en demasiados detalles sobre cómo uno debe realizar su trabajo. O a veces, es demasiado vago sobre el “qué” hay que hacer –a veces él mismo no lo tiene muy claro- y si uno no tiene la habilidad de intentar matizar lo mejor posible el encargo, se puede encontrar con que el trabajo que ha realizado no vale, vale parcialmente, y lo que es peor crea en el jefe la percepción de que no se ha hecho bien el trabajo.

Saber cómo “*gestionar al jefe*” en todos estos casos, requiere sobre todo inteligencia emocional. No tener miedo de preguntar hasta aclarar las cosas. De matizar lo que sea necesario. De “*parar los pies*” con delicadeza y diplomacia, utilizando adecuadamente el lenguaje verbal (“*quizá podríamos...*”, “*en otras ocasiones*”, “*no crees que si hacemos...*”, “*deja que lo analice y te proponga cómo ...*”, “*te parece bien que te lo resuma y vea cómo podemos mejorar...*”), sin olvidar al mismo tiempo adoptar un lenguaje corporal (asentir a sus ideas, mirar a los ojos directamente, no interrumpir) que le demuestre que escuchamos activamente, y luego concretamos lo que al final hemos entendido. Al conjunto de estas habilidades podemos encuadrarlo dentro de la competencia emocional denominada “*Asertividad*”.

La asertividad como competencia emocional puede definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos, utilizando un estilo consciente, congruente, claro directo y equilibrado. Implica una elevada autoestima y autodominio, y buenas dosis de empatía: y sin ella, no hay compromiso, responsabilidad ni desarrollo profesional real.

Por eso es una competencia tan difícil de dominar, y de encontrar en la práctica.

Uno de los síntomas de la falta de asertividad consiste en “*reírle las gracias*” al jefe. En ocasiones, el jefe puede estar en una situación fuerte de enfado y disgusto, y puede manifestar su irritabilidad de diversas formas:

- Comentarios agresivos e hirientes hacia otros directivos
- Bromas y chistes maliciosos dirigidos hacia otros departamentos o directivos
- Uso de tono despectivo o burlesco

En estos casos, los subordinados pueden tener la tentación de *“reírle la gracia”* al jefe, o incluso crear un coro de aquiescencia para simpatizar con su postura, por muy absurda o desproporcionada que sea. En ambos casos, es una situación clara de *“hacerle la pelota al jefe”* y darle la razón, la tenga o no. Esto tiene una evidente ventaja a corto plazo: uno se gana la simpatía del jefe. Pero... ¿a costa de qué? ¿Qué debería realmente hacer uno en estos casos?

Lo más inteligente es aplicar por analogía, lo que hay que hacer ante un cliente (externo) cabreado: no se puede razonar, hay que esperar pacientemente a que se tranquilice, a que se desfogue, y solo después, intentar hacerle entrar en razón o abrir su punto de vista. El jefe que no controle su irritabilidad no necesita un coro de *“pelotas”* que le afiancen en sus sentimientos... tampoco se trata de llevarle la contraria (no servirá de nada y además nos enfrentaríamos innecesariamente a su ira), sino de callar, escuchar, mantenerse un poco al margen, y si acaso intentar quitarle hierro al tema que ha provocado la reacción. Se puede hacer esto haciendo reflexiones en voz alta sobre la intención real de las personas que han provocado su enfado (quizá se ha asumido una intención mala, quizá simplemente se ha expresado de forma desafortunada), señalando actuaciones que contradicen los supuestos desagrazados (cuestionando indirectamente si estará sobre reaccionando ante un estímulo puntual).

Si uno no aplica la asertividad ante estas situaciones, y se rinde a la facilidad de hacerle *“la pelota”* al jefe, pierde autoridad para llevarle la contraria al jefe en futuras ocasiones. El jefe, de forma inconsciente, percibirá que uno no tiene una opinión propia, y si la tiene, no se atreve a defenderla. También puede hacerle al jefe un flaco favor, manteniéndole en el error (si lo está), o al menos en una forma inapropiada y poco madura de perder el control y exagerar. Otro inconveniente es que, si se repite con frecuencia, está reforzando un comportamiento inadecuado a la vista de la gente con quienes lo muestra (normalmente, de su propio departamento)... si el jefe lo hace, ¿por qué no mostrar el mismo comportamiento ante mis propios subordinados?

Moraleja: ser un buen directivo no es fácil, especialmente con el/los jefes de uno. Lo fácil, pero no lo correcto, es reírle las gracias, reforzar un comportamiento inadecuado, no atreverse a dar una opinión disonante. Aplicando la asertividad, uno puede encontrar claves de cómo actuar en estos casos. Y es que la vida no es fácil, y solo merece la pena vivirla, si somos capaces de desarrollarnos y crecer como personas, como directivos, en todos los casos y ante todas las ocasiones... incluso con nuestros jefes, especialmente cuando éstos se equivocan.

© Michael de José Belzunce

© Know Square S.L.