



knowsquare

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

16 DE SEPTIEMBRE DE 2011

RELACIONES JERÁRQUICAS EN LA ERA DE SABER

ARTÍCULO

knowsquare

Privado y Confidencial

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

Sin duda el buen funcionamiento de las empresas demanda una relación jerárquica efectiva entre jefe y subordinado; una relación en que, tras metas compartidas, ambos muestren la aptitud y actitud, la sinergia y empatía, más idóneas. Parece una perogrullada, pero en verdad no siempre alcanza la comunicación jerárquica la efectividad deseable, ni contribuye a la satisfacción profesional; de hecho, la propia expresión profesional parece verse a veces obstaculizada por la relación.

Cabe preguntarse, al respecto, qué nuevos elementos específicos intervienen aquí al enfocar la emergente economía del conocimiento, la de la innovación y la globalización, a diferencia de lo que ocurría en la tradicional era industrial; cabe preguntárselo porque, aunque se viene hablando en nuestro siglo del aprendizaje permanente y del “capital humano”, este parece subutilizarse, desaprovecharse, en sensible medida.

En las empresas del saber, en los espacios de avanzada tecnología, en los entornos de alta cualificación, hemos de situar típicamente los conocimientos detallados en los profesionales técnicos, como la capacidad de gestión en los gestores; unos y otros, afrontando desafíos cotidianos. Todos hemos de ser aprendedores permanentes, cada uno en relación con sus funciones, pero ya no todos los directivos pueden seguir el rápido avance técnico en profundidad, como tal vez podían hacer a menudo en la era industrial. Todavía hay expertos que relacionan la autoridad moral del jefe con su conocimiento técnico, pero quizá haya que empezar, en su caso, a relacionarla con la buena gestión del departamento, de la división, etc.

Hace meses leía en un libro que resultaba difícil, complicado, gestionar personas —“*lidiar con humanos*”, se llegaba a decir—, porque “*tienen sexo, edad y carácter*”. Se añadía incluso una expresión significativa: “*Con estos bueyes hay que arar*”. No recuerdo si fruncí el ceño, pero pensé que todos, subordinados y jefes, tenemos conocimientos e inteligencia para aplicarlos, además de nuestro particular carácter. Pensé que, sin menoscabo de la buena relación y del perfil personal de cada puesto, quizá habríamos de fijarnos algo más en la profesionalidad; algo más en los resultados generados.

Sin duda somos complejos (la complejidad vino con la evolución del ser humano). La relación interpersonal parece en efecto complicada siempre, y especialmente cuando entran en conflicto el poder y el saber. Hay empresas en que todavía parece valorarse, en los trabajadores, la sumisión por encima del conocimiento y de la iniciativa: así parece querer neutralizarse una buena parte de la dificultad relacional. Pero quizá, en no pocos casos, resulte más deseable una comunicación abierta, bidireccional, que catalice, y no obstaculice, la más idónea expresión profesional del capital humano.

Las personas somos, sí, complejas y también únicas, incluso aunque se puede hablar de ciertos estereotipos en las organizaciones... Para no dispersarnos, quizá quepa distinguir, de modo especial, entre séniores y júniores (algún editor me los corrige, pero creo que estos plurales son aceptados). Sí, el grado de maduración personal-profesional puede resultar especialmente determinante en muchos puestos, y no siempre lo encontramos en sus ocupantes. Claro, la frontera entre el grado sénior y el júnior es algo relativa..., pero hemos de simplificar.

El jefe sénior puede resultar muy enriquecedor para el subordinado júnior. Quizá el primero haya de recurrir a menudo a la paciencia y aun a la docencia, aunque asimismo puede verse tentado a la manipulación, el paternalismo, el abuso de autoridad o la capitalización del trabajo, también en función

de la actitud del joven trabajador. Lo mejor parece sin duda que ambos hayan madurado en medida suficiente, y la relación se manifieste profesional, con respeto a las dignidades correspondientes.

Cada uno habremos tenido nuestras propias vivencias, pero quizá surjan más problemas en la relación de jefe júnior y subordinado sénior, sin descartar casos ejemplares en efectividad y satisfacción. Podría decirse que, en general, resulta arriesgada la asunción de excesivo poder en estado de madurez incompleta, y no hace falta extenderse en por qué.

Si se acepta la simplificación, en el modelo industrial quizá más típico, el directivo asume responsabilidad por la actuación de sus subordinados, a la vez que soporta la presión de la cúpula jerárquica; si ha de cargar con los errores de los trabajadores, también se siente con derecho de capitalizar los logros correspondientes. Dicho de otro modo, los trabajadores no protagonizan su trabajo, sino que prácticamente se limitan, como empleados o como recursos humanos, a obedecer en el qué hacer y aun en el cómo.

Pero, en la economía que emerge, la del capital humano, se demanda a los trabajadores mayor protagonismo, tanto en su actuación como en su aprendizaje permanente. En la era del saber y el innovar, la tendencia parece apuntar al protagonismo de todos, directivos y trabajadores, en lo relacionado con los propios logros y malogros, y sin perjuicio del trabajo en equipo. Naturalmente, no resulta sencillo modificar mentalidades muy arraigadas, y la evolución económica y la tecnológica resultan a menudo más rápidas que la evolución mental de las personas.

Hoy, mientras algunas empresas ofrecen sólido testimonio del valor del capital humano, otras parecen simplemente haber cambiado el viejo escenario de capataces y obreros por el de supuestos líderes y seguidores, y siguen sin atribuir profesionalidad a sus “recursos humanos”, aunque procedan de universidades o escuelas de formación profesional. Se diría que algunos directivos, sin llegar a incurrir en la megalomanía o el narcisismo, parecen sentirse líderes de sus subordinados, aunque estos no sientan seguidores de aquellos.

Obviamente, estas reflexiones no pretenden sino alentar las propias del lector interesado, más atinadas y acordes con sus realidades circundantes. Se convendrá en que son diversos los elementos que complican las relaciones jerárquicas, al margen del nivel de experiencia técnica. Recuerdo haber llevado muy mal, especialmente en mi etapa de júnior resabiado décadas atrás, que nos hicieran —así lo vivía yo— comulgar con ruedas de molino, como si fuéramos tontos. Parece un error el relativizar la inteligencia de los trabajadores, pero, como sinónimo del “*nosotros-ellos*”, algunos directivos parecían pensar, sí, en un “*listos-tontos*”.

Todavía en recuerdos personales, hace unos 20 años, tras una encuesta de satisfacción de las personas, resultó que los empleados estaban claramente insatisfechos. Después de varias reuniones del Comité de Dirección, un joven directivo, de elevada autoestima y gran atrevimiento inferencial, vino a querer demostrar, en una convocatoria a toda la plantilla y sin ahorrar piruetas dialécticas, que los propios trabajadores eran los causantes de su insatisfacción, y que ésta se relacionaba con determinados factores (elegidos por él) en los que se detuvo a reflexionar. Me pareció un ejemplo de cinismo corporativo, y así lo sigo recordando hoy.

Otras posibilidades relacionales en que cabría detenerse tal vez de modo especial son las del jefe que topa con un subordinado creativo, con un pensador reflexivo-crítico, con un Pepito Grillo (*whistleblower*), con alguna persona muy negativa (*downner*), con alguna desleal (*back stabber*), con alguien de

sensibilidad muy vulnerable...; pero también hemos de pensar en el subordinado que tiene por jefe a un directivo afectado en su personalidad por un exceso de estrés y ansiedad, o afectado por otras alteraciones psíquicas, o a un directivo de insuficientes habilidades sociales...

Habla Luis Huete de conducta asocial, narcisista, histriónica u obsesiva en algunos ejecutivos y directivos, lo que podría combinarse con un estilo autoritario de dirigir, y la percepción de los subordinados como meras e imperfectas prolongaciones de ellos mismos... El subordinado puede pensar que su jefe está realmente enfermo/trastornado o, si no es tan empático, puede optar por un diagnóstico más primario. En este retorno al trabajo tras las vacaciones y cuando haya sensible margen para la mejora, tratemos todos de hacer más efectivas y gratas las relaciones jerárquicas.

© José Enebral Fernández
© Know Square SL.