

EL OCASO DEL “JEFISMO”

DAVID CERDÁ

Master en Dirección Logística y Operaciones por IDE-CESEM

Quiero hablarles de Rubén, empleado de una multinacional primorosamente formado, de actitud intachable, brillante en lo intelectual y capaz en lo interpersonal, bien pagado, querido y respetado por sus iguales. Ahora mismo lo hallarán atareado, viajando a menudo, reclamado en muchos sitios. Supongo que esperarán que les diga que ha tenido un buen año, que está feliz con su carrera y que piensa a menudo en sus buenas perspectivas, pero lo que tengo que contarles es que está buscando trabajo.

La mayoría de las personas no abandona las organizaciones por motivos salariales o formativos, o por falta de oportunidades de promoción, ni por no aguantar a sus compañeros; se marchan por tener un mal jefe. Dicho de otra manera: se marchan porque la persona que tiene la responsabilidad sobre sus vidas en las

organizaciones, aquella con la que interactúan en esa especial relación de mutua dependencia que determina cualquier trabajo, la persona que ha de defenderlos y tenerlos informados y sacar lo mejor de ellos, es un jefe, a secas. Y no es ni lo que ellos necesitan ni lo que esperan.

¿Cómo llega uno a ser jefe? Básicamente, por dos vías: o merced a la propia excelencia técnica (el ingeniero X que es tan bueno que pasa a coordinar ingenieros y después sigue siendo tan bueno que dirige un departamento y luego tal vez la empresa), o por la capacidad para imponerse y medrar, esto es, por la brutalidad que uno exhiba o por la habilidad para negociar favores o por las posibilidades nepóticas (a esto suele llamarse «ganarse la confianza de otros jefes») que se tengan.



DAVID CERDÁ

David Cerdá es economista, filósofo, traductor y escritor. Tiene un Master en Dirección Logística y Operaciones por IDE-CESEM, y un MBA.

Es responsable del departamento de Finanzas y Controlling y director de Innovación de Brenntag Iberia, empresa distribuidora de productos químicos. También es formador y asesor freelance, y ha realizado conferencias en media docena de países e idiomas.

“¿En qué consiste ser jefe?”

¿En qué consiste ser jefe? En convertirse en un superior, desde luego. Un jefe es alguien con quien me relaciono en un régimen de subordinación, es decir, es lo distinto a un igual y lo contrario de un subordinado. Es un puesto cuya razón de ser y contenido se extrae por completo del organigrama jerárquico. La ocupación es relativamente simple, porque el verbo que se conjuga es «mandar». Mandar, entiéndase, no necesariamente en el sentido burdo y crudo, no imponiéndose de manera tan franca como para resultar ofensivo. No obstante, la distinción es de grado, y las consideraciones que atañen «a la mano izquierda» no cambian el fondo del asunto: un jefe o jefa dispone, ordena, si consensua es para abaratar el coste de las fricciones, empuja una serie de decisiones y conductas y valores por debajo de él o ella, fuerza su implantación. Es un empeño rotundo, nítido, que suele escenificarse mediante signos diversos de estatus: coche, smartphone de alta gama, importe de las facturas de las comidas que se pagan, camisería y lustre de los zapatos o exclusividad de bolsos y complementos, entre otros.

Ser jefe es todo eso, pero solo eso. Si requiere carácter es solo para doblegar o engatusar a los demás para que hagan ciertas cosas. La autoridad del jefe proviene de fuentes visibles para todo el mundo, y nadie supone que haya ninguna cualidad especialmente humana, ni nada que vaya más allá de conocer su negociado, que le haga falta a un jefe para funcionar e incluso picar más alto. A pesar de ello, hay muchos jefes que fantasiosamente se atribuyen toda una serie de otras cualidades que ellos entienden poseer por el mero hecho de ser jefes, como perspicacia intelectual, magnetismo, sagacidad psicológica, creatividad a espuestas y otras gracias concedidas por los hados. Lo anterior rara vez es cierto, y cuando sucede, en cuanto a lo que los jefes tienen por el simple hecho de haber alcanzado la jefatura, es pura casualidad.

La cuestión es mucho menos florida, más ramplona: un jefe se distingue de un no-jefe solamente en estas pocas cosas que siguen.

1. En que las decisiones de uno tienen más impacto en la compañía que las que toman los de abajo.
2. En que ante una discrepancia técnica o jerárquica uno tiene la última palabra (nuevamente, frente a los que están en un escalafón inferior).
3. En que uno tiene -lo asuma o no- una responsabilidad para con las personas a las que dirige: con sus vidas y sus carreras (hasta cierto punto), con el fin último y rara vez declarado de extraerles el máximo de jugo mientras aquellos permanezcan en el cargo.
4. En que uno gana más dinero que los situados en niveles subyacentes.

Resulta muy llamativo que los jefes, en su trato con los indios, ignoren que solo les separan de ellos estas pocas e intrascendentes —según se mire— cosas. Llamativo porque ellos mismos, casi siempre, son a su vez indios para otros jefes, y de un modo u otro habrían de darse cuenta de que lo que les distingue de sus subordinados es en esencia trivial.

Por tratarse de un juego de autoridad formal sancionado por leyes corporativas inquebrantables, no hay motivo alguno para que el jefe se preocupe genuinamente por sus indios, más allá de lo que resulta políticamente correcto. No reconoce compromiso moral alguno, ni siquiera el de potenciar la carrera de los miembros de su equipo. Un jefe es benevolente y educado para guardar apariencias: sus destellos de amabilidad y su preocupación insincera cumplen estrictamente la función de aceitar los entornos humanos en los que opera y la de evitar reclamaciones legales (no todos los jefes completan este trámite, de ahí los pleitos por acoso laboral, que al parecer han experimentado cierto auge post-quebra-de-Lehman-Brothers). La ostentación de esta clase de autoridad está ahora peor vista, y es por ello que el hierro candente de siempre lo vemos últimamente embutido en guante de seda.

Muchos jefes ignoran que el esquema organizacional convencional-jerárquico se está muriendo. Puede decirse de todos los negocios y de todos los campos, aunque algunos, por el especial carácter de sus servicios y actividades, permanezcan atrincherados en el antiguo paradigma. Hasta las organiza-



"Al mandamás se lo quiere lejos, muy lejos"

ciones terroristas han dejado de lado este esquema fuerte arriba-abajo, operando a través de multitud de células autogestionadas. El cambio no está ocurriendo porque nadie lo haya decretado, sino porque el poder coercitivo es cada vez más ineficiente. Si necesitas ser veloz y flexible y dar un servicio extraordinario, necesitas a los mejores, a los autónomos y sobresalientes y creativos, los que mejor suelen manejarse en el caos. Y a ellos les estorban las imposiciones, y están tan dispuestos a respetar el mérito como a despreciar los galones.

Los mejores empleados de nuestro siglo responden a la autoridad moral, no a la jerárquica. Siguen al que sabe de personas y secundariamente del mercado y es íntegro y les alienta y está con ellos, y evitan al que ordena y arrolla enclaustrado en su celda de arrogancia. Los grandes negocios y los grandes proyectos requieren un grado de compromiso y un nivel de comunicación y transparencia que ni con todo el oro del mundo se pueden comprar. Ocurre, además, que la gente brillante tiene su corazoncito, y sus propios problemas con su propio ego, y no está para aguantar el de los demás. Por eso detestan tener jefes, y no importa que el fulano o mengana de turno oculte su jefismo bajo complicadas y pomposas denominaciones («facilitador», «motivador gerente», «entusiasador corporativo» y memeces parecidas); huelen la gestión basada en el ordeno y mando y en la pura presión a kilómetros de distancia, porque la educación que recibieron apenas los ha hecho pasar por el aro del sometimiento ni por viscosos servilismos. Y a Dios gracias.

Las personas inteligentes y enamoras de su oficio (que son por las que suspiran todas las organizaciones) están deseando sacrificarse y embarcarse en aventuras profesionales que enriquezcan sus vidas y les lleven hasta el límite de sus capacidades, porque el capaz anhela precisamente ser puesto a prueba, la intensa experiencia de comprobar hasta dónde puede llegar.

Ella o él es un ser singular, pero disfruta formando parte de un gran equipo, porque, uno, es lo que nos va a la mayoría de los humanos (hacer y lograr junto a otros humanos), y dos, hoy cualquiera con dos dedos de frente y en cualquier campo sabe que solo, lo que se dice solo, no se llega a ninguna parte. Por eso odia el micro-management del jefe de turno, su opacidad en cuanto al rumbo de la entidad, su deshonestidad en las comunicaciones, que le trate de endilgar eslóganes vacíos.

La aceptación voluntaria y consensuada de lo que hay que hacer siempre ha sido menos costosa que la imposición simple. Si ahora lo es más que nunca es porque el mundo se ha vuelto descaradamente transparente, y por tanto los seres que lo habitan son mucho más avisados. Se busca al colega y se huye del superior; colega no en el vulgar sentido de informalidad y campechanía, sino en el de compartir destino y hacer vida común y no esconderse estúpidamente detrás de una nómina abultada o un reloj de miles de euros para propiciar quién sabe qué clase de sumisión. Se busca al primus inter pares, al Marco Antonio y no al Julio César, a quien organice y retire obstáculos y construya equipos que son como familias. Al mandamás se lo quiere lejos, muy lejos.

Todo esto implica nuevos retos, porque al compartirse responsabilidades y visión, al encaminarse por una nueva senda donde el estatus decimonónico no es nada, las brechas salariales han de rellenarse, las estructuras, aplanarse, y el equilibrio de fuerzas mudará sin duda: la tradicional pirámide se irá invirtiendo a marchas forzadas y quizá se nivele y en todo caso ya no sirve para este mundo enmarañado y fugaz. Y ante todo esto que ya está en marcha te puedes poner a la defensiva, si te lo pide el cuerpo, pero no te servirá de nada. Te irá mejor si emulas a Nina Simone: *It's a new dawn / It's a new day / It's a new life / ... / And I'm feeling good.*

Los jefes de toda la vida algo de esto barruntan, aunque no lo confiesen. Demasiadas veces se ven superados por el talento que brota bajo sus raíces, porque además es cada vez más difícil conocer todo lo que tus «súbdordinados», más expertos que tú,



hacen. Y muchos de esos jefes están más que dispuestos a alterar el statu quo, por sentirse sobrecargados de responsabilidades, presos de la soledad, porque aun sin admitirlo muchos saben lo ridícula que resulta esa tentación de omnisciencia tan de los jefes, y cuán dañinos son para su organización sus ramalazos de autodefensa. Y a lo mejor también se cansaron, siquiera algunos, de las luchas de poder, de la política de despachos y bandos y fobias y filias, y ahora lamentan el abandono del bien común y el descuido de la excelencia operativa que «la otra batalla» comporta. E incluso, si vuelan a determinada altura, puede que ya comprobasen con amargura cuánta razón tenía Lord Acton en lo de que el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente.

Tal vez entonces perciban que al final poco importa lo que digan los organigramas cuando la pelea ya no es mantenerse ni hacerlo medianamente bien, sino ser los mejores, comerse el mercado a dentelladas y el resto de esas consignas que para convertirse en verdad requieren algo más que el ejercicio del poder y el ancestral arte del palo y la zanahoria. Sí: puede que entonces estos jefes-que-quieren-salir-del-armario-o-sea-del-despacho den un vistazo en derredor y traten de mejorar en lo interpersonal y hagan una mudanza genuina porque a su equipo al final le consta, sabe si tiene delante a un capitán de barco que está en el puente de mando y también con la tropa o solo hay un tipo encerrado en su camarote y mandando las instrucciones por correo electrónico o encimando a sus secuaces sobre la marinería para que aprieten sin parar.

¿Necesita toda entidad de una organización formal, de últimas instancias, y en determinadas situaciones críticas, incluso una gestión casi castrense de sus recursos? Por supuesto. Pero la organización informal siempre ha existido también, y de lo que se trata es de cuál haya de ser el equilibrio y cómo se gestione la tensión en un entorno organizativo que ha pasado a ser convulso, extremadamente turbulento, sometido a cambios impredecibles que se encabalgan a la velocidad del rayo, un mundo que no se parece en nada al que forjó las estructuras organizativas en las que la mayoría de nosotros sigue trabajando y viviendo. Tampoco es de ahora que la autoridad formal esté en entredicho: más bien sorprende lo que estamos tardando en enhebrar una respuesta adecuada a los nuevos tiempos, en este como en otros sentidos.

“Un jefe no es un líder, sino un vendedor”



Se me ocurre que lo que necesitamos en nuestras organizaciones no son líderes en la acepción que es propia de las elecciones presidenciales norteamericanas o en las exposiciones militares respecto a la cadena de mando o en los costosos y convencionales cursos de algunas reputadas escuelas de negocio, sino liderazgo, mucho más liderazgo humanista, o líderes en el sentido en el que lo son algunos líderes de bandas musicales y directores de orquesta o el capitán de un equipo de baloncesto o esas figuras cargadas de integridad y propósito que impulsan ciertas entidades sin ánimo de lucro. Lo que necesitamos, en suma, es una clase de autoridad que el poder no aporta; seguidores voluntarios que, sin resignación ni resentimiento, alegremente invisten a ciertas personas de la capacidad y la responsabilidad de guiarlos porque para ellos es cristalino que eso es justamente lo que hay que hacer.

Un jefe no es un líder, sino un vendedor; un vendedor además de ideas ajenas, corporativas, oficiales, alguien que transfiere consignas y al final del día no puede ocultar que cuanto hace busca su beneficio privado. Un jefe es un mandado con estatus, un burócrata cuyo sueldo es más alto porque se entiende que es complicado conseguir exprimir a otros. Es una figura caduca que seguirá persistiendo muchísimos años, aunque su papel será cada día que pase irremisiblemente menor.

Por supuesto, Rubén no tiene tanto tiempo: no esperará que el nuevo paradigma llegue a su actual sitio. Por eso redacta currículums y entremete en su jornada diaria entrevistas, con la vista puesta en otra parte. Su organización sufrirá un menoscabo de talento, y de paso, la experiencia de Rubén irradiará a innumerables puntos con el mensaje de donde no debe venir nadie, que se valore y se respete, a trabajar. ■