CAPÍTULO DIEZ

¿POR QUÉ LOS JEFES ODIAN LAS INFOGRAFÍAS?

-Dios nos dio dos orejas para que escuchemos el doble de lo que hablamos -me dijo el primer jefe de verdad que tuve, después de una charla en la que parece que hablé demasiado.

Cada vez que recuerdo esa frase vuelvo a sentir cómo se hincha mi cara y me pongo colorado de rabia. Aprieto los puños para contenerme y, casi, se me llenan los ojos de lágrimas de impotencia. Me sentía un adolescente tímido a quien "habían descubierto" haciendo algo malo. Pero tenía ya 26 años.

Un tiempo antes había logrado mi primer puesto de jefe en la empresa familiar. Mi poder venía delegado de mi propio jefe (y padre). No había hecho nada para ganármelo y nadie me enseñó a cuidarlo. El golpe lo recibí más tarde: vendimos la empresa y me quedé. Vino un jefe de afuera (de la familia y del país). Me gustaría evitar decir que lo odiaba. Pero eso era lo que sentía en ese momento. Se me cruzaban todas las cosas: ocupaba el lugar de mi papá, tenía ideas diferentes y yo lo sentía limitado. Y fue el que me dijo "hablá menos". Ahora, en venganza, me dedico a dar conferencias. *In your face, Oscar!*

-Explicale la situación a tu jefe que te va a entender -le respondí al periodista en la radio.

La mesa se rió. "Los jefes son malas personas". "No tienen sentimien-

tos". "¿Entender? Sólo les importa el dinero". Y cosas peores. Divertidas, pero peores. Claro, criticar a los jefes da rating.

Una hora después me siento en la computadora y me cruzo con alguna de esas infografías que compara "un jefe" y "un líder", que seguramente va a convertirse, una vez más, en un artículo de algún diario, si es que no están publicando sobre los "gerentes de felicidad".

> Publicar esa infografía no convierte a tu jefe en líder.

Por un lado, es mejor ser líder que jefe. Por el otro, es mejor ser empleado que jefe. Evidentemente, ser jefe es lo peor del mundo.

Volviendo a mis 26, en ese momento odiaba a "los jefes". Tuve la suerte (o la busqué) de unirme a Officenet. No fui consciente en ese momento, pero cuando le dije a Andy , amigo y uno de los fundadores, que no quería que fuera mi jefe, estaba decidiendo que su socio lo sería. Estaba eligiendo.

Buscá a tu jefe soñado

El año pasado conversaba con una persona que trabajaba para "su jefe soñado", hasta que se tuvo que ir. Buscaba trabajo "de la manera tradicional", sin éxito. Conversando, llegamos a la conclusión de que ella quería un jefe parecido al que tenía antes. Era secretaria, sabía bastante de él y pensó formas de encontrar otro parecido.

> Si la gente renuncia a sus jefes, es lógico que entren a una empresa por su jefe.

Volviendo a las infografías, cada vez que veo esa comparación, pienso (injustamente) en este orden:

1. Quien lo comparte tiene un "jefe" y no le gusta.
2. No se anima a decirle en la cara lo que espera que mejore.
3. Todavía no se dio cuenta de que el poder del jefe no es de él sino de quien lo obedece.

> La diferencia más relevante entre jefe y líder es que el líder entiende que el poder se lo dan los liderados.

Y, así, entiende que tiene que respetar a quien le da el poder:

> Un líder tiene la humildad necesaria para decir "no sé". Un jefe, no sé. ;-)

Es como la diferencia entre un político típico, que cuando accede al poder lo entiende como su derecho, y un estadista, que recibe temporariamente el poder no solo de quienes lo votaron, sino también de quienes no lo votaron.

Llevando esto al extremo, hay varios estudios (poco serios me parece, pero con algo de sentido) que comparan a CEOs con psicópatas. Uno de ellos llega a la conclusión de que entre CEOs hay la misma proporción de psicópatas que en una cárcel. Otra vez el rating vende.

De todas maneras, tiendo a pensar que, en muchos casos, el mejor jefe es aquel que no quiere serlo.

> Si ponés demasiado empeño en ser jefe, tal vez tus compañeros tengan la mala suerte de que lo consigas.

Y el mejor empleado es el que es consciente de que elige a su jefe y que ayudarlo a ser exitoso le sirve a todo el equipo.

La encuesta fatal

La primera encuesta de clima que hice generó una fuerte discusión. En cada pregunta había, prácticamente, un mensaje latente. Cuando, en las reuniones de interpretación de resultados, nos pusimos a discutir sobre cómo mejorar, una pregunta me dejó pensando mucho: "¿Tu jefe te dice tus objetivos?". Pensaba y pensaba, pero no se me ocurría una situación en la que, al mirar a los ojos a un jefe y preguntarle "¿Cuáles son mis objetivos?", él no respondiera. Alguna vez me pasó que no me lo dijeran proactivamente, pero a la pregunta directa, ni un jefe puede escaparse. Creo que la respuesta a esa pregunta en la encuesta habla mucho más de quien contesta que de su jefe.

> Es nuestra responsabilidad -y no de nuestros jefes- saber lo que se espera de nosotros.

Quiero ser jefe

Creo que no voy a convencer a nadie de que ser jefe, como objetivo, es mediocre. Sin embargo, hace un tiempo leí un estudio que me dejó pensando. Primero, una salvedad: no le creas a los estudios sobre ciencias sociales, en donde no se pueden crear condiciones de experimentación como en las ciencias exactas. La definición del experimento es la parte más compleja, en donde el científico suele incorporar sus preconceptos.

Para este estudio habían logrado comparar situaciones en donde se ascendía a las personas de la manera tradicional con otras en que se promovía totalmente al azar. Y no hubiera sido noticia si no descubrían que las organizaciones serían más eficientes si se promoviera al azar. Esto se basa en el "principio de Peter": promovemos gente de acuerdo a su performance actual y no a su performance futura. En otras palabras, llevamos a los empleados a su nivel de incompetencia. O, más claro aún: ¿quién dijo que el mejor vendedor, agresivo y egoísta, podría ser un buen supervisor?

¿Y entonces?

Mi modelo de gestión ideal es actualmente inaceptable. En otras palabras, vas a decir "qué lindo, pero no se puede".

Todo lo que pueda automatizarse, debe automatizarse. Ergo, las tareas que vamos a hacer los humanos no van a ser repetitivas; van a ser de creación, de solución de problemas o de empatía.

En consecuencia, las posiciones, las áreas y las empresas mismas van a tener que ser híper dinámicas. Crearse rápidamente, desaparecer más rápido. Pero hay tendencias humanas (al menos actualmente) que resisten esto:

- Construir una empresa que dure mil años.
- Atornillarse a la silla.
- Presupuestos y planes a largo plazo.

Hasta que no entendamos que el empleo no es un objetivo, ni individual ni de la sociedad, no vamos a poder ser felices. Y, hasta que no internalicemos que elegimos a nuestros jefes y que tanto nosotros como ellos cambiamos, estamos persiguiendo la pelota equivocada.

Capítulo 10 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/10