

¿Y si el único que no manda en tu trabajo eres tú?

Mucho jefe para poco indio. Así se define un exceso de jerarquía al que no son ajenas las organizaciones matriciales: aquí todos y ninguno mandan. Tendrás que organizarte si no quieres descuidar tu trabajo.

Montse Mateos. Madrid

En una barca a la deriva plagada de jefes, el remero es el incompetente. Puede sonar a chiste, de hecho lo es, pero no resulta nada excéntrico pensar en un mundo en el que los jefes superen en número a los empleados. La antítesis al panorama sin jefes –holocracia– que ya propugnan algunas *start up*, está más cerca que nunca. Las empresas más tradicionales siguen apostando por este modelo, y las organizaciones matriciales, con una línea de *reporting* funcional que traspasa fronteras, también implican rendir cuentas a otras personas para que todo funcione.

Quién quiere qué

Camilla Hillier-Fry, socia de People Matters, señala que este tipo de estructuras complica el reporte, “porque el empleado necesita atender tanto al superior funcional como al local, de manera continua. La productividad de los profesionales tiene que medirse en términos de resultados y éstos deben negociarse y acordarse entre el empleado y el jefe. Se trata de medir la contribución del profesional y los equipos a los objetivos de la compañía”.

Este sistema lleva implícita otra actitud: la responsabilidad. José Manuel Chapado, socio de Éthica Consultores, aclara que en esta situación las peticiones llueven por todos lados y quienes las reciben “deben dar prioridad a lo que consideran más esencial, conjugando urgencia e importancia según su propio y leal criterio”. José Ignacio Jiménez, socio de Talengo, ofrece una receta: “Lo urgente tiene que ver con lo táctico y el día a día; es la actividad del corto plazo, la atención a un cliente, un tema de financiación o *cash flow*. Es la gestión de la cuenta de resultados pero priorizando siempre el ingreso. Lo verdaderamente importante, por su parte, está relacionado íntimamente con lo estratégico y, por lo tanto, con el medio y largo plazo. Es más el ‘qué’ del trabajo”.

La teoría parece clara. Ponerla en práctica, no tanto. Lo



Tener a varias personas pendientes de tu trabajo puede minar tu productividad.

más fácil es caer en la red del *reporting* y descuidar tu trabajo, aquello para lo que has sido contratado, el valor que aportas y por el que te pagan. Quien vive esto en directo cada día es Óscar Massó, director de estrategia de Sodexo BI. Afirma que en su trabajo diario “hay tantas estrategias como jefes. Lo que no debe buscarse es agrandar a toda costa. En ocasiones incluso hay que ‘tensar’ la cuerda para obtener lo mejor de nuestros jefes”.

Y, si se trata de gestionar a los jefes, quien también cuenta su experiencia es Alfonso del Gallo, director general de

LOS MEJORES

Estar cerca de aquellos jefes que son generosos y tienden a trabajar de manera horizontal, delegando y generando equipo suele ser una de las mejores opciones para trabajar en estructuras que requieren reporte continuo.

Experian Marketing Services: “Se deben conocer los objetivos de los jefes, que han de estar abiertos a compartir. Suele ser un elemento importante, ya que en la medida en que se sea capaz de alinear y compartir objetivos, estos serán más fáciles de conseguir, si afectan de manera positiva a ambas partes. Estar dispuesto a ayudar y estar abierto al cambio también es crucial”.

Lo que sí puede ayudarte en un mundo de jefes es identificar a aquellos que más te aportan. Andrés Fontenla, director general de Fontevalue Consulting, asegura que es “el supervisor que te reta y consi-

Gestionar distintas opiniones, críticas y alguna alabanza formará parte de tu trabajo diario

En ocasiones conviene ‘tensar’ la cuerda para obtener lo mejor de los jefes que te rodean

que llevarte a tus mejores decisiones y más alto nivel de desempeño. Es el que más conviene frecuentar, al margen de que puedas cuestionarte sus modos o incluso constatar que sus intereses no son necesariamente de inspiración altruista”.

Trabajo en equipo

Gestionar distintas opiniones, críticas y alguna que otra alabanza de tu trabajo es otra de las situaciones habituales cuando te toca remar en esta barca repleta de capitanes. Para Anabel Obeso, directora en AdQualis HR Consultants, no hay duda: “La profesionalidad, la transparencia y transmitir confianza son los pilares para aceptar todo de buen grado. Hay que estar seguro de cada una de las decisiones y no perder el objetivo por reportar”. También conviene saber qué tienes que conseguir. Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, recuerda que además de los jefes, “en las organizaciones matriciales a veces son los clientes los que se convierten en una prioridad insalvable; también en las muy jerarquizadas que trabajan bajo la urgencia del corto plazo”.

Por esta razón, Jiménez, socio de Talengo, recomienda “establecer reuniones y comités periódicos donde exista una agenda para la toma de decisiones”. Pero conviene no perderse en el debate. Fontenla afirma que “contemplar diversos puntos de vista, algunos de ellos incluso antagónicos, enriquece la decisión final, pero hay que evitar la parálisis por el análisis así como renunciar a contentar por completo a todos”.

Profesionales para un trabajo perfecto

Muchos jefes, ninguno, alguno... parece que no existe la empresa perfecta. José Ignacio Jiménez, socio de Talengo, explica que “igual que la riqueza, el poder se tiende a concentrar en menos personas en cualquier tipo de organización. Una empresa con una estructura en apariencia plana puede esconder una concentración de poder en un directivo en la cúspide de la pirámide. Igual de malo es un mucho jefe y poco indio, que mucho indio y poco jefe”. Estas situaciones conducen

al profesional a la autogestión. Alfonso López, ‘coach’ de negocio de Action Coach, asegura que “si los profesionales saben qué se espera de ellos y tienen las herramientas para alcanzar sus objetivos, asumirán la responsabilidad y tomarán decisiones”. Identifica seis claves que hacen un equipo ganador: liderazgo, una meta, cumplir las reglas del juego, un plan de acción, un apoyo para la toma de riesgos y la implicación al cien por cien de sus miembros. Una teoría que probablemente conoce bien Alfonso del Gallo, director general de Experian Marketing Services. Acostumbrado a trabajar en una organización matricial explica que “el poder se reparte, lo que no significa que no haya jefes. Es aquí donde los equipos y su cohesión son vitales. Ir por libre no es lo más recomendable, sí lo es participar de forma activa como un miembro del equipo de trabajo que se establezca para los diferentes proyectos, teniendo en cuenta que éstos pueden ser en la mayoría de los casos multidisciplinares, multilingües y multipaíses”.

¿Puede navegar un barco sin timonel?

“Todos los mamíferos sociales tienen una jerarquía”. Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, desmonta con esta afirmación la posible existencia de un mundo sin jefes. “Siempre es necesario contar con algún tipo de dirección, alguien que marque rumbo”. Aunque reconoce que la distancia de poder es más amplia en los países mediterráneos

que en los nórdicos y Estados Unidos, dice que “los jefes van a tener menos parcelas en las que mandar. Los símbolos de poder, como los grandes despachos, están desapareciendo en buena parte de las oficinas. El valor añadido del profesional va a estar ligado a los resultados, no al puesto”. Anabel Obeso, directora de AdQualis HR

Consultant, tampoco cree que los jefes desaparezcan del panorama empresarial: “Hay gente que no sabe trabajar si no es dirigida. Lo que está cambiando es la forma de trabajar; se tiende a ir más por producto que por tareas y a ser más autosuficiente. Pero siempre tiene que existir alguien que marque el rumbo. Un mundo sin jefes aún es utópico”.