



Gestionar la discrepancia

Texto: José Aguilar López, Socio director de Mindvalue
Fotos: Latinstock

Alfredo es consciente de que se está ganando el sueldo. Cuando le ofrecieron el puesto de director de Recursos Humanos en su nueva compañía, el panorama se presentaba muy halagüeño. Ya antes había trabajado en el sector de la distribución, pero ahora se incorporaba a una empresa de gran atractivo. Operaban en el segmento más alto del mercado, con una estrategia de diferenciación bien definida y con profesionales altamente cualificados. Además, estaban inmersos en

un proceso de expansión que les iba a conducir a un volumen de negocio y a una imagen en el mercado, beneficiosos para la marca (y para quienes trabajaban en ella).

En las primeras semanas tras su incorporación al puesto, no podía reprimir su entusiasmo ante la oportunidad que se le presentaba. “Qué difícil es alcanzar una posición directiva en una gran compañía, pero aquí lo voy a conseguir, no mediante un largo proceso de promoción a través de una pesada estructura, sino integrándome en el equipo de dirección de una pequeña empresa que va a alcanzar en pocos años el volumen de las grandes”. Los proyectos que ya están en marcha y, sobre todo, la voluntad inequívoca de los accionistas confirman estas optimistas previsiones.

Desde el primer momento, su trato con el director general fue poniendo de manifiesto que la recompensa no >

> iba a llegar sin esfuerzo. Juan, máximo ejecutivo de la compañía, es un *self-made man*. Desde su origen humilde, hasta su actual posición profesional y social, Juan ha ido escalando posiciones a golpe de una voluntad férrea, una clara orientación al logro y una notable capacidad de influencia sobre otros.

Las entrevistas que Alfredo mantuvo con Juan durante el proceso de selección le permitieron perfilar los rasgos más característicos de su nuevo jefe. Más tarde lo comentaba con un buen amigo al que incorporó también a la compañía como asesor para todas las cuestiones que se refieren a las relaciones laborales. "Es un hombre decidido, de eso no cabe duda. Sabe ser encantador cuando desea atraer a su partido a las personas que le pueden aportar valor; y puede llegar a ser muy duro, si sospecha que su interlocutor mantiene distancia o reservas hacia sus planteamientos. Transmite seguridad y dominio. Cuando hablas con él, no hay duda sobre quién manda aquí. Al mismo tiempo, te implica en sus decisiones, en sus proyectos. No sólo pretende que ejecutes sus instrucciones, sino que te sumes a ellas con entusiasmo".

Alfredo admira la capacidad de comunicación de Juan: es directo, transmite sus ideas con claridad y de una forma inequívoca. A veces, durante algunas reuniones, se le pasaba por la cabeza la idea de grabar las intervenciones de su director general y emplearlas para sus cursos sobre comunicación asertiva. Enseguida reprimía estos pensamientos. Sólo la posibilidad de plantear a Juan la entrada de cámaras en la sala de Juntas le producía escalofríos. No tenía más remedio que admitir el respeto (¿o temor?) que Juan infundía, no sólo entre los empleados de menor rango, sino entre los propios miembros de su Comité.

Este tipo de reflexiones empezaban a plantearle algunas dudas: "¿Es realmente Juan tan buen comunicador? Es cierto que a través de sus intervenciones expresa la orientación de la compañía, en cada situación de negocio, de una manera precisa; y que transmite al mismo tiempo el empuje necesario para que todos se empeñen en el cumplimiento de esos objetivos. Nadie puede negar que sus discursos, además de resultar clarificadores desde el punto de vista lógico y expositivo, son también transformadores de los comportamientos. Se dirige a la razón y al corazón. Convince y mueve. ¿Por qué mantengo todavía la sospecha de que algo falla en su comunicación?". El amigo asesor laboral formula algunas preguntas que ayudan a Alfredo a objetivar las razones de su incertidumbre.

En primer lugar, ¿genera Juan un entorno fluido y de confianza entre los miembros del Comité? Alfredo debe reconocer que no. Siempre hay una distancia entre el director general y el resto de los directores. En la práctica, nadie se atreve a contradecirle. Es cierto que, en ocasiones, pide la opinión del resto, antes de expresar la suya propia, pero Alfredo tiene la fundada sospecha de que las voces ajenas no modifican para nada su punto de vista. La ronda de intervenciones no es más que un procedimiento de verificación sobre el modo en que cada uno de sus interlocutores está alineado (o no) con sus decisiones. De este modo, los directores más experimentados, más que expresar su opinión sincera, realizan un ejercicio de adivinación para anticipar la postura de su jefe y poder decir lo que él quiere oír. Si esta sospecha se confirma, el diálogo entre los miembros del Comité no sería un auténtico intercambio de pareceres, sino un sutil juego de apariencias en el que gana quien mejor conoce el modo de razonar del jefe y es capaz de predecir sus decisiones. En ese ambiente enrarecido, la sinceridad no siempre es premiada, y la ocultación no siempre es penalizada.

La segunda pregunta a la que se somete Alfredo es: ¿admite Juan observaciones o comentarios sobre sus decisiones? En este caso, la respuesta no requiere de mucha reflexión. Está claro que nadie se atreve a contradecir al jefe. La crítica, en los siguientes niveles es algo asumido, e incluso alentado por Juan. Pero él permanece a salvo de ese contraste de opiniones y a esas diferencias de criterio, revestido de una inmunidad que no admite excepción. En una ocasión, Alfredo escuchó este reproche de su director: "en este Comité os defendéis mucho unos a otros: quiero escuchar más críticas y que me expongáis de modo más abierto los fallos que advirtáis en los demás".

Algunos empleados aprecian esta actitud de su director general. Hasta cierto punto, resulta mucho más cómodo cumplir instrucciones precisas que disponer de un espacio para la reflexión y la toma de decisiones. Este grupo de incondicionales de Juan repiten consignas como: "El jefe sí que tiene las ideas claras", o "Por fin un director que toma las riendas y gestiona esto con energía". Alfredo se plantea hasta qué punto las adhesiones de estos empleados son signo de lealtad. Tal y como él la entiende, la lealtad es fruto de una relación libre, en la que la aportación de valor no es consecuencia de la imposición o de la necesidad.

Tal y como ahora percibe el modo de dirección de Juan, reconoce en él grandes cualidades, pero observa también que sólo es capaz de desplegarlas cuando ejerce una posición de control y dominio sobre las personas. Se maneja mejor con empleados sumisos que con colaboradores que piensan y se expresan con criterios propios. Se cumple al pie de la letra la expresión: "quien no está conmigo, está contra mí". A veces, no es fácil determinar dónde está la línea divisoria entre el estilo de un directivo "con empuje" y la acción de un directivo "apisonadora". Tal vez la frontera la marquen los comportamientos que buscan el éxito con las personas, frente a los que se proponen ese mismo objetivo a pesar de las personas.

En ese momento, Alfredo evoca algunos sucesos vividos desde que llegó a la empresa. Recuerda el caso de algunos despidos que ha debido gestionar. La razón de fondo (más allá de los argumentos de oportunidad) ha sido la pérdida de confianza de Juan. Nadie puede permanecer allí si es percibido como sospechoso de discrepar del jefe. Pero peor que los despidos ha sido la gestión de desvinculaciones voluntarias. En estos casos, sobre todo cuando el interesado ha tomado la decisión sin consultarla previamente con Juan, la reacción del director general ha sido mucho más encendida. Como se comenta jocosamente en la compañía, Juan no resuelve estos problemas laborales en Magistratura, sino en el juzgado de lo Penal. De hecho, en más de una ocasión Juan ha exigido, contra el parecer de sus asesores legales, la presentación de querellas contra personas con las que él contaba y que, contra su voluntad, han decidido seguir su carrera profesional en otra parte. "De aquí no se va nadie sin que yo lo decida", afirman haberte escuchado decir. Y cuando uno de los abogados más recientes se quiso informar sobre el motivo en el que debía fundar la querella contra un empleado "traidor", recibió la siguiente instrucción de Juan: "denúnciale por lo que quieras". Finalmente, el motivo aducido fue la desaparición de material de oficina.

Estas reflexiones llevan a concluir a Alfredo que, a pesar de las apariencias, Juan no es un buen comunicador. Una idea se va abriendo camino en su mente: lo que mide a un buen comunicador no es sólo lo que es capaz de decir, sino lo que está dispuesto a escuchar. El nivel de tolerancia a opiniones discrepantes es un buen indicador para medir la capacidad comunicativa de un líder.

Definitivamente, Alfredo se va a ganar su sueldo. ●