

PATITO FEO

Por JESÚS MESA ORAMAS

I. Introducción

Para no perder la costumbre, el título es un rompecabezas para el lector, al mismo tiempo que un reto que lo hace atractivo. Así las cosas, paso a explicar su significado. Probablemente el primer recuerdo que evoca es el cuento homónimo, que transmite la conducta de alguien que, sobreponiéndose al rechazo de la comunidad a causa de su físico, es capaz de entre-garles bondad y amor.

Tibio, pues el tema seleccionado aborda la cara fea; y, por ende, menos tratada, de una actividad humana. Por tanto, para quemarse solo queda especificarla: el liderazgo empresarial. El asunto es tentador, pero le corresponde a usted decidirlo y, para lograrlo, he aquí la sugerencia del chef: siga leyendo.

II. ¿Rango + Jerarquía = Liderazgo?

Comienzo con una cita elocuente: «El rango se da por decreto. La jerarquía se conquista con actos ejemplares. Tiene rango quien dice vayan; tiene jerarquía el que dice sígueme»¹. Y es que dada la importancia del liderazgo —no solo en el sector empresarial— el catálogo de trabajos dedicados a este tema es extenso.

Para ejemplificar lo anterior, basten las siguientes proposiciones, comunes en la literatura acerca de este asunto, las cuales enuncian las características y requisitos que debe cumplir un directivo:

✓ El objetivo del director general debe ser generar el máximo volumen de bienes y/o servicios de la manera más eficiente, al costo más bajo y con la menor cantidad de personal.

✓ Al directivo del futuro se le exige: intuir, crear y realizar formas inéditas. Hacer viable aquello que es inédito.

✓ El gran reto para lograr el liderazgo es la credibilidad.

Los aspectos abordados en las citas anteriores pueden resumirse en que el liderazgo empresarial debe centrarse en lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de la organización, con la particularidad de que, para lograrlo debe ejercer una dirección adecuada y aceptada por los trabajadores. El listón está bien alto. ¿Seremos capaces de sobrepasarlo y evitar los patitos feos derivados de desempeños inadecuados?

III. Quién no va a ninguna parte, ya se ha extraviado

En su carta a los Efesios (Ef 4, 1, 22-33), Pablo indica que «progresems hacia el hombre perfecto», es decir, nos convoca a un liderazgo desde la visión de la fe. En correspondencia con ello, esa propuesta deja claro cuánto debemos esforzarnos para lograrla a causa de nuestras insuficiencias, aspectos que pueden sintetizarse en «toda obra humana es susceptible de ser mejorada»; que traducida al liderazgo empresarial se transforma en: «todo desempeño gerencial es susceptible de ser mejorado».

Por ello, como de liderazgo se trata, el comienzo lógico de la exposición es por el líder fundamental de la organización: el Director General. Desde el punto de vista práctico, el paso fundamental se encuentra en lograr que las promociones sean sustentadas en hechos: resultados tangibles que evidencien su competencia en la actividad y una mostrada capacidad de aglutinar al personal alrededor de sus propuestas y acciones.

Es fácil darse cuenta, que si este escalón falla, no será extraño que se produzcan desviaciones «del óptimo» y aparezcan varios patitos feos, como los siguientes.

El primer caso, —que generalmente coincide con la primera manifestación de desaprobación de la gestión de dirección—, es la proliferación de opiniones adversas. En ellas frecuentemente aparecen criterios que pueden resumirse en sentencias como «el que nunca fue cosa y después lo hacen cosa, cuando se pone a hacer cosas, Dios mío qué cosas hace»; «cometía tantos errores que le faltaba tiempo para sacar enseñanzas» o «de tanto repetir los errores ajenos, no le quedaba tiempo para cometer los propios».

Un segundo caso: Si bien la decisión final corresponde al Director General, el Consejo de Dirección tiene participación en el proceso de búsqueda de la misma. Sin embargo, existen entidades donde dicho proceso se convierte en la arena para resolver los conflictos de poder, lo cual se paga con costo de alejarse del mercado, de la calidad, del servicio,...

No obstante, al consultar la literatura especiali-

zada sobre el tema, el asunto generalmente se centra en los efectos, dejando en segundo plano la falla personal del dirigente que lo produce. Dicho de otra forma, tienen más protagonismo las acciones que debe adoptar el líder para eliminar el «mal», que la causa que lo origina. El siguiente *patito feo* es una muestra.

IV. ¿Tirar la toalla?

Como consecuencia de lo antes señalado aparece una arista nada despreciable, expresada en la casi absoluta ausencia de recomendaciones acerca de cuándo «tirar la toalla». Lo insto a que busque trabajos que aborden el tema y le garantizo que serán muy pocos.

Ahora, la pregunta es, ¿de qué se habla? Dos ejemplos clarifican el mensaje. Primero, el atleta de alto rendimiento, que muchas veces se mantiene en activo, aun cuando sus resultados no son tan descolantes como antes. Esto provoca que la visión más recordada por el público, que es la última, se asocia con los rendimientos más pobres. Aquí entra el segundo caso: no por gusto los directores de cine, radio y televisión, comunicadores profesionales, colocan su nombre al inicio o al final —en ocasiones en ambos lugares—, pues los textos en esa posición son los que el público más memoriza.

Es fácil darse cuenta que este asunto desborda el marco empresarial y se aplica a toda actividad personal, lo que reitera la importancia de disponer de elementos prácticos para saber cuándo «tirar la toalla».

Dicho en lenguaje más concreto: es inusual encontrar recomendaciones que indiquen el momento dónde comenzar el repliegue para evitar el *patito feo* de la mala impresión final. Importante: eso no significa abandonar, sino reconocer que nuestros mejores tiempos para una determinada actividad han pasado ya, con vistas a evitar que recuerdos cercanos desvanezcan desempeños más exitosos.

V. ¿Decía?

Dice el refrán: «de la aguas mansas líbreme Dios, que de las bravas me libro yo». Pero, ¿de qué se está hablando? Pues de un *patito feo* que ronda en todas las instituciones: los incompetentes. Estos sobreviven a todos los vaivenes de las entidades e incluso, son promovidos por encima de trabajadores de mayor valía, lo que puede parafrasearse como: «de los inútiles líbreme Dios, que de los otros me libro yo».

En este caso, las preguntas de rigor son: ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Cómo identificarlos? Las respuestas en las tablas 1 y 2.

A pesar que las tablas anteriores hablan por sí solas, es necesario significar que bien es responsabilidad de los jefes evitar la presencia y/o proliferación de este flagelo, también a cada cual le corresponde una cuota de responsabilidad. ¿Cuál? Pues no permitir que sus tareas se conviertan en nuestras, así como agotar todas las vías, siempre que sea posible, para modificar esa conducta. Ese enfoque tiene como ganancia adicional que contribuye a sanear el ambiente laboral.

VI. Todos conocemos nuestro valor. Y siempre es mayor que nuestro sueldo

La presentación de este *patito feo* resulta muy clara, aunque es posible adicionarle dos consideraciones. La primera, que el margen de error cometido al afirmar que muchas personas —¿será el 100%?— durante su vida laboral han tenido en alguna ocasión la percepción de que el jefe gana más sabiendo menos que ellos, saco que también incluye a otros colegas.

Por otra parte, lo difundido de ese sentimiento se impone la siguiente aclaración. Antes de llegar a una conclusión —no solo en este tema— el punto de partida TIENE que ser el autoanálisis crítico, para evitar evaluaciones superficiales y, por tanto, injustas. Un refuerzo de lo anterior se encuentra en la frase

Tabla 1. Estrategias más comunes de los inútiles

Estrategia	Características
Son espectadores	Se mantienen al margen, no evolucionan y, por tanto, nunca son responsables de nada.
Dejan pasar el tiempo	Intentan que el tiempo resuelva sus problemas.
Estrategas del disimulo	No saben hacer sus tareas, pero son maestros para disfrazar ese desconocimiento y que no se note.
Actúan como vampiros	Consiguen trasladar la responsabilidad y la carga de sus tareas a los demás y que estos las asuman como suyas.
Se rodean de inútiles	Se trata de un jefe incompetente que busca inútiles bajo su cargo, para que no le hagan sombra.

Fuente: Reelaboración del autor ²

Tabla 2. Categorías de los ineptos en la empresa

Denominación	Características
El cínico	Es inútil porque no puede y no quiere, al tiempo que le encanta crear malestar en la organización.
El que no da más de sí	El inútil que no está preparado para llevar a cabo su labor.
El autómatas	Perfecto para cumplir los trámites. Triunfan si entran a las órdenes de jefes que adoran la diligencia en llenar formularios y ordenar archivos con la prescripción de la empresa.
El heredero	Trabajador que en algún momento jugó un papel importante en la organización y ahora se limita a sobrevivir.
El enchufado	El incompetente, cuyo principal mérito es el pago de un favor que le han hecho al jefe.

Fuente: Reelaboración del autor ³

de Sócrates: «conócete a ti mismo», a la cual agrego: «algo que se encuentra entre las cosas más difíciles de llevar a vías de hecho, pues no siempre se desea sinceramente».

Retornando al tema original, corresponde entonces responder a la interrogante ¿es posible que alguien que sabe menos gane más? Para dar una respuesta convincente se requiere de una demostración. En correspondencia con esto, nada mejor —a pesar de las muecas y las palabras no publicables que vienen a la mente de algunos al mencionar dichas disciplinas— que acudir a la Matemática y la Física, por su alto grado de formalismo.

Comencemos por dos sentencias acuñadas, postuladas, por la práctica social: conocimiento es poder y tiempo es dinero. Matemáticamente ambas expresiones pueden formularse como sigue:

poder = conocimiento (1)
tiempo = dinero (2)

Ahora de la Física se sabe que potencia (poder) se expresa mediante la fórmula (3)⁴

potencia = poder = trabajo / tiempo (3)

Si se sustituye en (3) poder por conocimiento y tiempo por dinero, se obtiene la ecuación (4), en la cual, si se despeja el dinero, se llega finalmente a la expresión de trabajo (5).

conocimiento = trabajo / dinero (4)

dinero = trabajo / conocimiento (5)

Nótese que en la última igualdad, sin importar la cantidad de trabajo realizado (solo se exige que este sea diferente de cero), a medida que el conocimiento es menor (matemáticamente se dice que tiende a cero) el salario crece indefinidamente.

Así que, contrariamente a lo esperado, la Matemática concluye que su jefe o su colega deben ganar más que usted, aunque saben menos. A pesar de ello, le sugiero que se capacite cada vez más, para estar en «línea» con la ecuación (1), que sí está certificada por la práctica social: conocimiento = poder.

V. Consideraciones finales

Lo expuesto manifiesta la existencia de patitos feos en el desempeño organizacional (¿solo ahí?), al tiempo que constituye un alerta para prevenir su ocurrencia o convertirse en el protagonista de alguno de ellos, dado su adverso impacto.

Aunque si alguna vez se ve involucrado con algún *patito feo*, cualquiera que este sea, recuerde que, cuando no hay salida, se busca una entrada y que tres palabras le abrirán muchas puertas: hale, tire y empuje.



Notas:

- 1- Omar Torrijos, ex presidente de Panamá
- 2- Adaptado de I. G. Méndez, «Los inútiles en la empresa», Revista *Emprendedores*, # 112, pág. 62-66, ene/07, España.
- 3- Ibídem 1.
- 4- Adaptado de M. Rowe, «You know to much», Revista *Test & Measurement World*, pág. 8, oct/97, USA.