

MIRADAS al TECHO



“La visión estereoscópica
de los mandos intermedios”

“LA VISIÓN estereoscópica de los MANDOS INTERMEDIOS”

Texto: LA RANA ROJA

Raquel lleva 20 años casada con Juan con quien tiene una hija llamada Marcela. Hasta hace bien poco su vida era bastante convencional y andaba sin sobresaltos. Sin embargo, hace unos meses Marcela cumplió 14 años y los cambios que todos sufrimos en la etapa adolescente han desestabilizado ligeramente la hasta entonces plácida situación familiar. A la que hace nada era una niña le ha dado por descuidar sus estudios, salir los fines de semana y llegar un poco más tarde de lo normal, algo que a su padre no le está sentando nada bien. La situación en casa está bastante tensa porque Marcela no entra en razón y sus continuos devaneos están colmando la ya de por sí exigua paciencia de su padre. La última travesura ha desatado una gran crisis que ha alterado a Juan hasta el punto de darle un par de bofetones y castigarla sin móvil y sin salir un mes. Marcela a pesar del susto, su padre jamás le había levantado siquiera la voz, sigue poco comunicativa, se comporta con malos modales y evita coincidir con su padre a quien no dirige la mirada como muestra de su descontento. Por otra parte, Juan ignora a su hija salvo para exigirle que emprenda tareas tediosas e incómodas como arreglar el jardín o limpiar el coche. Es la típica situación que se da cuando dos personas entran en conflicto. Cada uno, absorto en su propia realidad, condena la conducta del otro y la emprende con él sin dar la más mínima oportunidad a la posibilidad de pensar que quizá no tenga toda la razón. Así las cosas, sólo una persona en el mundo es capaz de resolver y reconducir esta delicada situación familiar. Alguien con visión global que establezca una línea clara entre el respeto a los derechos del otro y la obligación de hacer



Conflicto de intereses

“Es la típica situación que se da cuando dos personas entran en conflicto. Cada uno, absorto en su propia realidad, condena la conducta del otro y la emprende con él sin dar la más mínima oportunidad a la posibilidad de pensar que quizá no tenga toda la razón.”



Vínculo inquebrantable Hembra-Cría

frente a los deberes que cada uno contrae con los demás. Esa persona es Raquel, la madre, la mujer que está preparada para ver de forma objetiva la problemática desde ambas perspectivas, pues comprende la reacción de su marido y a la vez es capaz de entender perfectamente a su hija a la que le une el inquebrantable vínculo madre-cría al que tanto debemos como especie. No en vano autores y autoras influyentes de la paleoantropología más reciente han encontrado evidencias de que los grandes hitos de la evolución humana, como el desarrollo del lenguaje, la socialización del grupo e incluso el desarrollo temprano de utensilios y herramientas están muy relacionados con esa interacción hembra-cría. Así, se puede afirmar que la especie humana le debe más a la mujer que al hombre, pues ella fue la figura clave en los procesos de aprendizaje e intercambio de información, así como el elemento aglutinador y de cohesión grupal que propiciaron saltos evolutivos de indiscutible repercusión. En cualquier caso, parece evidente que la teoría androcéntrica y heroica de que se lo debemos todo al macho alfa como protector del grupo y máximo exponente de la fuerza bruta ha quedado desbancada por las últimas investigaciones. La verdad es que, si lo pensamos un poco, para los machos el apareamiento puede ser la única contribución relevante a la procreación de la especie. Sin embargo, para las hembras el

... alguien que sepa mirar la situación desde todos los ángulos, contemplando con una mirada inteligente la perspectiva propia de los jefes y la de los empleados para poder guiar a estos últimos según los objetivos empresariales fijados por los primeros

apareamiento simplemente es el primer paso de un largo y arduo proceso de crianza, cuidado y formación de sus vástagos.

Más allá de la reivindicación del papel de la mujer en nuestra evolución y posterior desarrollo, algo que quizá sea algún día motivo de otra mirada al techo, os cuento todo esto porque la historia de esta familia bien podría trasladarse al ámbito profesional, un ecosistema diverso donde un conjunto de personas comparten el mismo espacio con visiones, expectativas e intereses distintos que generalmente entran en conflicto, sobre todo en un momento de crisis como el que atravesamos. En esas situaciones es donde más se echa en falta la existencia de alguien que sepa mirar la situación desde todos los ángulos, contemplando con una mirada inteligente la perspectiva propia de los jefes y la de los empleados para poder guiar a estos últimos según los objetivos empresariales fijados por los primeros. En mi opinión esa labor, que en las familias realizan las madres, en el ámbito profesional la deberían ejercer los mandos intermedios.

El mando intermedio es el que mejor situado está para interpretar bien los intereses y objetivos de la dirección y, al mismo tiempo, conocer las expectativas e intereses propios de los empleados, colectivo al que no hace mucho tiempo pertenecía. Sin embargo, para hacer ese análisis no nos sirve un mando intermedio cualquiera, hace falta alguien que no sólo sepa dónde y cómo mirar, sino que además pueda ver con profundidad todos los matices. Lamentablemente, tener profundidad y amplitud de miras no es una cualidad muy extendida entre los humanos. Y no es precisamente porque su privilegiada anatomía se lo impida, pues todos los seres humanos tienen la suerte de gozar de una visión estereoscópica que les permite recoger información visual tridimensional y crear la ilusión de profundidad en una imagen. Permitidme poner el acento en la última parte de la frase anterior: "crear la ilusión de profundidad en una imagen", porque ahí está la clave. Dicen los científicos que los animales ven en dos dimensiones y en blanco y negro o, al menos, sólo tienen la posibilidad de ver un



Visión 3D de la realidad empresarial

espectro cromático bastante reducido. En realidad la visión es una mezcla de invención de nuestro cerebro, una suerte de imaginación, que depende de los efectos y cualidades físicas de la luz y de la disposición anatómica de los órganos sensoriales de cada especie. Una flor de un indiscutible amarillo intenso para el ojo humano es para una abeja un collage puntillista de blancos y púrpuras, para un gato una forma en tonos verdosos y para un pájaro una vibrante superficie de colores, incluyendo el rango ultravioleta, que resulta invisible para los humanos. Parafraseando al gran poeta español Ramón de Campoamor diría que: "En este mundo traidor nada es verdad ni mentira, todo es según el color del *ojo* con que se mira". Poema, por cierto, que puso nombre a una ley, la ley Campoamor, a la que se refiere la administración pública española cuando un jefe hace una interpretación interesada de una norma o reglamento que no coincide con la comúnmente aceptada por sus subordinados. En definitiva, aquellas personas cortas de miras que sólo miden la realidad a partir de las leyes de la ciencia concluyen que la mayoría de animales no puede distinguir muchos colores ni ver en tres dimensiones porque les es imposible desde un punto de vista anatómico. Pero, si como hemos dicho anteriormente la visión en parte consiste en crear la ilusión de profundidad que permite identificar volúmenes y distancias, es fácil colegir que la calidad de la visión dependerá de la cantidad de imaginación que atesore el observador y, ¿acaso esos científicos saben cuánta imaginación tiene una rana? Me atrevería a decir que hay ranas con más imaginación que muchos de estos científicos y que la mayoría de directivos, mandos intermedios y demás fauna propia del ámbito profesional.

Volviendo al caso que nos ocupa, esa forma de mirar inteligente e imaginativa a la que me refería anteriormente requiere, en primera instancia, ser capaz de evaluar con una mirada fresca el entorno de trabajo actual. Para el mí el punto de partida consiste en ser consciente de que hoy en día tener un puesto de trabajo ha dejado de ser un derecho para convertirse en un enorme privilegio que cada vez cuesta más esfuerzo mantener. Una vez comprendido y aceptado ese cambio de paradigma, lo que viene después es la necesidad de poner especial énfasis en el poder de las expectativas. Los problemas siempre empiezan cuando lo que imaginamos que va a pasar y lo que acaba pasando no coincide. Eso nos pasa por dos motivos: porque esperamos demasiado o porque esperamos demasiado poco. Cuando esperas mucho de ti mismo y de los demás y esas expectativas no se cumplen, sucede con demasiada frecuencia que acabas decepcionado y te sientes frustrado, enfadado, triste, desilusionado o incluso

"Hoy en día tener un puesto de trabajo ha dejado de ser un derecho para convertirse en un enorme privilegio que cada vez cuesta más esfuerzo mantener."

herido. Si por el contrario esperas poco, tanto de ti como de los demás, nunca acabas teniendo lo que quieres, lo que te lleva a la apatía, falta de inspiración y desmotivación por lo que haces. Como las cosas nunca salen como las planeamos, a pesar de que siempre deberíamos tener altas pretensiones y trabajar lo más duro posible para alcanzarlas, debemos ser muy razonables, justos y realistas a la hora de fijar nuestras expectativas, porque en función de ellas tomaremos decisiones, actuaremos en nuestro día a día y mediremos nuestra productividad y nuestros éxitos, lo que inexorablemente acabará afectándonos de forma significativa tanto a nosotros mismos como a toda la gente con la que compartimos espacio.

Más allá de este consejo de carácter general acerca de las expectativas y volviendo al papel importante de los mandos intermedios, vamos a imaginar que, a pesar de que no soy más que una simple rana, me convierto, tras el beso apasionado de un acaudalado y apuesto hombre de negocios, en un mando intermedio con verdadera visión estereoscópica y que, al mismo tiempo, me pedís consejo acerca de qué hacer para evitar conflictos laborales y conseguir que directivos y empleados converjan hacia un modo de trabajar productivo y exitoso para todos. Lo primero que haría sería ver qué expectativas deberían tener los empleados acerca de sus jefes, así como qué expectativas deberían tener los jefes acerca de sus empleados para que, tanto los unos como los otros, se sintieran orgullosos y agradecidos de tener la oportunidad de trabajar juntos y ser parte de una experiencia empresarial significativa y vital.



La importancia de medir bien las expectativas

Para ello imaginaría una empresa en la que cada

EMPLEADO pudiera DAR LAS GRACIAS a su jefe por:

1. Crear un equipo con el que se siente orgulloso de trabajar.
2. Ser un líder positivo, optimista y entusiasta.
3. Facilitarle la formación, experiencia y recursos que necesita para ser productivo.
4. Promover un entorno de trabajo en el que se siente respetado, apoyado y valorado.
5. Ayudarle a saber dónde y cómo encajar en la visión y misión de la empresa.
6. Darle la oportunidad y animarle a tomar riesgos, plantear nuevas ideas y probar cosas nuevas.
7. Decirle de forma asertiva y honesta dónde está y lo que se espera de él.
8. Escuchar su opinión aunque no siempre la comparta.
9. Establecer pautas de conducta e indicaciones claras acerca de lo que se espera del equipo.
10. Ser un líder al que vale la pena seguir.

Asimismo, imaginaría una empresa en la que el

JEFE pudiera DAR LAS GRACIAS a cada uno de sus empleados por:

1. Entender que el sueldo es un premio al trabajo bien hecho.
2. Ser un miembro del equipo formado, productivo, respetuoso, creativo y entusiasta.
3. Hacer suya la misión y visión de la empresa.
4. Mostrarse receptivo ante nuevos retos que permitan seguir siendo competitivos, rentables y exitosos.
5. Poner siempre soluciones encima de la mesa en lugar de excusas.
6. Formarse y estar al día para poder entender el impacto que las nuevas tendencias pueden tener en el negocio.
7. Tener el valor y la confianza para ejercer de líder cuando las circunstancias así lo requieran.
8. Anticiparse y hacer lo necesario sin esperar a que alguien se lo pida o recuerde.
9. Tratar constantemente a compañeros y clientes con dignidad y respeto.
10. Ser el tipo de persona con la que todos querrían trabajar.



Estos decálogos tienen una particularidad evidente pues no sirven de nada por separado, es decir, para generar una cultura y atmósfera de trabajo próspera y saludable es imprescindible que, independientemente del rol que tengas en la empresa, consideres los dos decálogos a la vez, hagas examen de conciencia y veas qué obligaciones tienes que cumplir para poder tener el derecho a exigir que la contraparte cumpla con las tuyas. Para que una empresa triunfe es necesario que tanto el jefe como los empleados no sólo cumplan las expectativas del otro, sino además que las superen. Para ello hay que tener mucha determinación, trabajar duro, concentrarse en el esfuerzo diario y tener una creencia fuerte en las habilidades de cada uno para hacer lo correcto.

Es aquí donde, una vez más, los mandos intermedios tienen una labor crucial que desempeñar con los subordinados. Así, al igual que el vínculo madre-cría ha sido fundamental en el desarrollo humano, el vínculo mando intermedio-empleado debe servir para cuidar, guiar y aleccionar a este último, garantizando su bienestar y su adecuación a un entorno empresarial cada vez más exigente y cambiante. Obviamente, para que esta tutela se pueda producir convenientemente los mandos intermedios deben actuar alineados con la misión empresarial y exentos de cualquier tipo de coacción por parte de los directivos.



Vínculo mando intermedio-empleado:
supervisión y guía

Para acabar, permíteme que te recuerde que en esta vida eres libre para esperar lo mejor o lo peor, pero que de la elección que hagas, y desde ese preciso instante, dependerá tu modo de sentir y actuar y el de todos los que te rodean. Por favor, elije bien y no te equivoques.

Si tienes la suerte de estar trabajando, deseo que esta mirada al techo te sea de utilidad y te ayude a tomar buenas decisiones para conservar tu empleo, entre otras cosas, porque los mandos intermedios con visión estereoscópica no abundan, madre no hay más que una y a ti te encontraron en LinkedIn.

“LA VISIÓN de los estereoscópica MANDOS INTERMEDIOS

“ Para que una empresa triunfe es necesario que tanto el jefe como los empleados no sólo cumplan las expectativas del otro, sino además que las superen. Para ello hay que tener mucha determinación, trabajar duro, concentrarse en el esfuerzo diario y tener una creencia fuerte en las habilidades de cada uno para hacer lo correcto”

Texto: LA RANA ROJA



NO DUES EN CONSULTAR CON LA RANA ROJA TUS INQUIETUDES
ACERCA DE POSIBLES TEMAS DE INTERÉS

www.pmm-bs.com | informacion@pmm-bs.com

MIRADAS al TECHO

5

Texto: LA RANA ROJA
Edición y maquetación: RUTH ESTEBAN