



LA MUERTE DE LA POLÍTICA DE OFICINA

LA NUEVA GENERACIÓN DE EJECUTIVOS SE NIEGA A SEGUIR EL JUEGO IMPUESTO, HACE DOS DÉCADAS, POR LOS “BABY BOOMERS”. EN ALGUNAS OCASIONES, SIN EMBARGO, PODRÍA RESULTARLES ÚTIL.

Marilyn Moats Kennedy es fundadora y socia de la consultora Career Strategies, con sede en Chicago, y autora, entre otros libros, de *Office Politics* y *Office Warfare*. Durante 10 años escribió la columna “Up the Organization” para *Across the Board*, la predecesora de *TBC Review*.

En la década de los '80 escribí cuatro libros sobre política de oficina. Quería ayudar a la gente que trabajaba en las empresas a tener éxito en sus carreras, y especialmente a los jóvenes que habían obtenido un MBA y acariciaban el sueño de ascender en la escala corporativa.

Mis consejos se basaban en la premisa de que todos tenían como objetivo profesional llegar a la cima. Hoy causa risa, pero en aquel entonces los consejeros recomendaban a los graduados universitarios que, en las entrevistas de reclutamiento, dijeran que aspiraban a convertirse en el presidente ejecutivo de la compañía. En mis libros expliqué cómo posicionarse para conseguir promociones, protegerse de los depredadores, generar alianzas e influir sobre todos para maximizar el impacto positivo en la organización.

¡Cómo ha cambiado la cultura corporativa en dos décadas! Cuando los “baby boomers” competían por los puestos directivos en los años '80, elaboraron reglas de compromiso sobre cómo dirigir los negocios (ver recuadro “Las reglas de los '80”). Esa generación constituía el grupo más numeroso, motivo por el cual los demás no tuvieron más remedio que adaptarse. Pero, a medida que fueron ingresando nuevas generaciones de empleados a las oficinas, los flamantes ejecutivos empezaron a dejar en claro que no deseaban —ni necesitaban— complacer a los boomers para cumplir sus metas. En consecuencia, la política de oficina perdió importancia.

La generación más reciente tiene, incluso, menos conexión con las redes interpersonales y las jerarquías que siempre han impulsado las promociones. Para los jóvenes de 20 y 30 años, las carreras en las grandes compañías son algo que consideran “del siglo pasado”. En realidad, practican la política de la no-participación. No comparten los valores, los objetivos ni las lealtades de los boomers, y por lo tanto no jugarán con sus reglas.

Una generación atrás, la política de oficina se basaba en la premisa compartida de que las personas debían adaptarse y cooperar, ya que trabajarían mucho tiempo juntas. Como la única alternativa de crecimiento era el ascenso, alejarse de los pares y subordinados significaba echar la carrera por la borda. Hoy, sólo los mayores de 45 comparten esa idea.

En los últimos años, mientras los empleados más jóvenes eludían las reglas, el mundo corporativo se vio invadido por un nuevo conjunto de realidades. Esto es lo que ven las generaciones actuales cuando se reúnen —o, más bien, no se reúnen— junto al “dispenser” de agua.

La redefinición del poder

La nueva generación considera que el poder que viene con el ascenso jerárquico es irrelevante: se necesita demasiado tiempo y esfuerzo para conseguirlo. Para los jóvenes, el poder no implica dirigir a la gente, por cuanto equivale a responsabilidades innecesarias y mucho estrés. Además, si uno no es dueño del negocio, ¿para qué trabajar duro? Es probable que esto sea una consecuencia de la decepción de sus padres ante los despidos y el derrumbe de las grandes compañías. La seguridad laboral ya no existe. Y si existiera, los jóvenes tampoco la querían.

El objetivo central de las nuevas generaciones es el trabajo independiente, una forma de conseguir la ansiada autonomía económica. Pocos jóvenes están interesados en subir por la escalera corporativa, aunque Bill Gates o Steve Jobs (ambos boomers) hayan construido los peldaños. Seguramente, más de la mitad permanecerá en las empresas de todos modos; pero eso es irrelevante, porque en este momento ellos creen que no.

Y como trabajadores independientes, ¿no tendrán que dirigir a otros? Cuando formulé esta pregunta a un grupo de jóvenes de poco más de 20 años, me contestaron que contratarían a personas como ellos: gente que no necesitara ser dirigida.

En la actualidad, el poder y el prestigio provienen del conocimiento y las habilidades. Por consiguiente, no debe sorprendernos que la nueva generación trate de aprender todo lo posible a expensas de otro, y que busque una empinada curva ascendente de aprendizaje para acortar el camino a la emancipación. El altruismo ha muerto. Los ejecutivos más jóvenes sólo ayudarán a los mayores si, a cambio, también reciben ayuda. Esto no tiene que ver con la política de oficina ni con el interés de la compañía: lo que buscan es conseguir una ganancia personal.

Y, más aún, para adquirir nuevas capacidades, los jóvenes cambian de empleo, e incluso de carrera, con la mayor frecuencia posible. Un ejecutivo de 28 años, considerado una "joven promesa" en una gran compañía, optó por cambiarse a un puesto en una agencia publicitaria cuando le informaron que seguiría trabajando en la campaña corporativa durante dieciocho meses más. Su jefe consideró que el proyecto era una manera de "madurar" a un empleado con poca experiencia. Para el joven, la maduración es algo reservado a las frutas.

Los jóvenes que sí participan con éxito en la política de oficina suelen pertenecer a minorías étnicas y raciales. Triunfar en una gran empresa sigue siendo su definición de "logro", porque a menudo tienen menos oportunidades y, cuando encuentran alguna, se sienten realizados.

¡Vamos equipo!

Muchos ejecutivos de 20 o 30 años consideran que el trabajo en equipo es una mentira perpetrada por los viejos para conseguir que ellos hagan el trabajo de algún otro. "¿Por qué me voy a quedar después de hora para ayudar a María a ponerse al día? Ella tendría que trabajar más rápido y dejar de conversar." Si uno consigue el resultado personalmente, es eso lo que debe figurar en su evaluación de desempeño.

Hay una importante razón para que los jóvenes rechacen el trabajo en equipo: las organizaciones siguen premiando a las estrellas. También tienden a mantener "las plantas de interior": personas que hace mucho dejaron de ser productivas, pero que a los directivos les resulta muy difícil desalojar. Toda corporación tiene alguna. No hay que dejar que los menores de 30 entren en contacto con ellas; no se privarán de comentar públicamente sobre su falta de productividad. Odian ver cómo se desperdicia el dinero, aunque no sea el suyo. Para los boomers, la falta de productividad no resulta tan molesta, porque han trabajado con las plantas de interior toda la vida, y es posible que les tengan un afecto especial.

A esta altura, es probable que usted esté considerando que el mejor lugar para analizar estos temas sea en una reunión en la empresa. Piénselo mejor. A los boomers les encanta reunirse. Las reuniones les brindan una oportunidad para destacarse, competir e intercambiar información (irumores!). En pocas palabras, ejercitar la política de oficina. Durante las reuniones, todos deben tener una opinión y expresarla en voz alta. Eso es participación. Pero los ejecutivos más jóvenes no quieren opinar sobre cualquier cosa, y menos comentarlas en las reuniones. De hecho, preferirían no reunirse. De todos modos, sus jefes harán lo que quieran, ¿para qué perder tiempo manifestando una opinión?

Supuestamente, las reuniones garantizan que todos puedan ponerse de acuerdo. No importa que en realidad no sea así, porque, al fin y al cabo, los empleados más jóvenes no se sienten comprometidos con el resultado. No se trata de su agenda, de su reunión, de sus intereses ni de su futuro. Es más, creen que si no emiten una sola palabra, la reunión terminará más rápido. (Nunca es así, pero ellos siguen esperando que lo sea.)

Como resultado, los boomers piensan que sus colegas más jóvenes se reservan sus ideas por rencor. En ocasiones, los jóvenes con más tacto aportarán un bocadillo como medida protectora, pero no son participantes comprometidos y uno no puede obligarlos a que lo sean. No encuentran ventajas en reunirse frente a frente cuando el correo electrónico es mucho más fácil, más eficiente y menos personal. La definición de eficiencia, en todo caso, depende de la edad. La mayoría de las veces, un e-mail no es tan efectivo como una llamada telefónica, pero al menos permite controlar los contactos. Uno puede retardar o impedir el contacto cuando quiere, y a los jóvenes les encanta eso.

Las organizaciones tendrían que programar menos reuniones y, en su lugar, plantear sugerencias y distribuir información sistemática a través del correo electrónico. Lo mejor es reservar las reuniones para cuestiones importantes. Si se la convoca para que los empleados reciban información que podrían haber buscado en Google, lo que se logra es desperdiciar el tiempo de los participantes.

Por otra parte, hay que repensar los programas de capacitación. Actualícese y averigüe cómo prefieren aprender los jóvenes. En lugar de aplicar el estilo de instrucción tradicional en el aula, con reminiscencias de boomers ansiosos por compartir sus experiencias, grabe la información en un DVD y pídale a la gente que la estudie cómo y cuándo le resulte más cómodo.

Las reglas de los '80

Los ejecutivos más jóvenes evitan la política de oficina, pero ¿sacan ventaja de ello? Depende. Si van a estar poco tiempo en una compañía, no necesitan prestarse al juego. El problema es que, pese a sus intenciones iniciales, muchos se quedan en las organizaciones durante dos, tres o más años, y al ignorar las convenciones, corren el riesgo de quemar los puentes. Es por eso que les recomiendo atenerse a las directivas de siempre: los siete principios para manejar el poder y la política en las organizaciones que diseñaron los "boomers", basados en la filosofía de Maquiavelo.

Gánese la cooperación y el apoyo de sus pares, competidores y subordinados. Para ello, usted debe mostrar que lo que desea beneficia al individuo cuya ayuda necesita. La mentalidad del buen político es la siguiente: "¿Qué puedo hacer por ti que te impulse a hacer las cosas a mi manera?". Si usted quiere que lo ayuden, establezca una relación de colega con todos. A parte la idea de que porque tiene una mejor educación y un cargo de más jerarquía, le deben mostrar respeto. En la política, todos los jugadores son iguales.

Controlar los rumores le permitirá establecer un sistema de alarma temprano. Para la generación más joven, los rumores son chismes inútiles. ¿A quién le importa por qué se agita tanto la gente? Ni siquiera son una fuente confiable de información, ya que no provienen directamente del jefe.

Sin embargo, es fundamental que usted sepa lo que está pensando la gente sobre la empresa. Muchos gerentes jóvenes que desprecian los

chismes de oficina piensan que responden a "cuestiones superficiales" o "trivialidades personales". ¡Error! Los rumores tienen una precisión del 85 por ciento, y ésta es una estimación conservadora. También transmiten información del sector más bajo de la organización. Los rumores pueden tomarlo por sorpresa, y llevarlo a actuar en forma impulsiva. Como consecuencia, debilitará su posición.

Dicho esto, si los empleados más jóvenes deciden compartir o difundir rumores, es más probable que lo hagan en un blog, una red social o vía mensajes de texto. A esta generación parece darle mucho placer y un sentido de control ignorar los rumores que circulan en la oficina, pero critican a la compañía en el mundo online.

Compórtese de manera previsible. Si usted pregunta a los empleados de cualquier nivel cuál es el jefe o colega que más les molesta, le responderán que es el que nunca se sabe cómo reaccionará ni cuáles son las cosas que realmente le importan. Sea transparente.

Adjudique todos los méritos a otros y asuma toda la culpa. Así se construye la verdadera autoridad. Todos saben en la empresa quién hizo el trabajo. La necesidad de adulación es un signo de inseguridad y socava la confianza de la gente en su criterio.

Anticipe las necesidades de la gente antes de que las expresen. Otro motivo para prestar atención a los rumores: cada queja representa una necesidad insatisfecha y la oportunidad para encontrarse personalmente

con alguien, y remediar el problema a cambio de ayuda, ahora o en el futuro. Seguramente usted recordará la película *El padrino*. Los favores brindados y retribuidos constituyen el mejor ejemplo de la política de oficina.

Mantenga su ego herméticamente sellado. En otras palabras, hágalo desaparecer. Nadie puede exasperarlo, a menos que usted se lo permita. Recuerde que el trabajo es un rol. Usted no es lo que hace para ganarse la vida. La mayoría de las personas con quienes trabaja no lo conocen lo suficiente como para tenerle una aversión personal; ese privilegio está reservado para la familia y los amigos. Y, dicho sea de paso, ¿por qué le importa agrandar? ¿No le alcanza con que le tengan respeto?

Sólo valen los resultados. El lema de los '80 era "conseguir el resultado". Y hoy sigue siendo el mismo. El esfuerzo carece de importancia. No hay un fracaso que haya "valido la pena". Todos los fracasos se parecen bastante entre sí. Las personas enfocadas en los procesos, las que están decididas a hacer las cosas de la manera correcta, raras veces son flexibles o lo bastante creativas como para idear soluciones que generen resultados. El hecho de que a usted la gente le guste más o menos no es importante. Lo que cuenta es cuán bien trabaja con las personas. No tiene importancia que le encante lo que hace, siempre y cuando parezca que le encanta. No importa si es sincero o no. Algunas cosas realmente desagradables, como expresarle a alguien su honesta opinión, se hacen en nombre de la sinceridad.

Hablar las cosas

A los boomers les gusta hablar con eufemismos. Suavizan las malas noticias o las órdenes directas. Es una generación sensible a los sentimientos de los demás; por ende, trata de parecer conciliadora y lanza indirectas en lugar de dar órdenes. El asunto es que los más jóvenes no lo entienden. Ellos sólo responden a órdenes directas. Si un jefe boomer le dice a su subordinado boomer: "Habría que hacer esto", el empleado comprende que se trata de una orden, no de una sugerencia, y lo hace. Pero si alguien de 50 años le dice lo mismo a uno de 35, el ejecutivo más joven escucha una sugerencia, no una orden.

El jefe debe aclarar exactamente lo que quiere que se haga. Las observaciones y sugerencias

hacen que los empleados más jóvenes se sientan menos responsables por los resultados: si el trabajo no es lo que el jefe quería, es porque sus órdenes no fueron claras y completas.

Para los boomers que se desesperan, y hasta se indignan, ante la indiferencia que observan en los ejecutivos de menor edad, la práctica corriente es tratar de imponer cualquier regla de compromiso que funcione bien en su organización.

¿Cuáles son los valores que usted desea infundirles a los jóvenes? ¿Y qué le demostraría que se han comprometido? El equipo directivo tiene que comprometerse a premiar un cambio en los valores; de otro modo, no funcionará. Esencialmente, capacite y recompense a aquellos que siguen su plan estratégico. Premie a las personas que exhiben los valores laborales que usted desea, y castigue a quienes no lo hacen. Usted no podrá convertir a los jóvenes en boomers, pero tal vez pueda hacerlos actuar como tales, al menos hasta que se vayan a trabajar a otra empresa. ●

© **Gestión/The Conference Board Review**