Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Círculo de Escritores Artículos

Liderazgo y distancia jerárquica

Vera Sánchez, Alexis

2013

http://hdl.handle.net/20.500.11777/1838

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

Liderazgo y Distancia Jerárquica

Por Alexis Vera

3 de febrero de 2013

Uno de los artículos más leídos en mi blog ha sido el que titulé "Distancia Jerárquica" http://veraalexis.wordpress.com/2011/02/25/distancia-jerarquica/ y me han recomendado escribir un poco más al respecto. Creo que el tema "desigualdad", en nuestra cultura, es tópico de relevancia porque todos los días padecemos alguna situación vinculada con el desequilibrio social y económico que prevalece en México; porque en nuestra sociedad todos somos iguales, pero algunos son más iguales que otros... como se dice por ahí.

En efecto, la discriminación en nuestra cultura se vive cotidianamente, basta recordar la famosa frase de "como te ven te tratan" y basta echar un vistazo al trato que un subordinado da, por lo regular, a su jefe y viceversa para darnos cuenta que, evidentemente, nos gusta hacer notar diferencias entre la gente.

En esta ocasión quiero abordar la forma en como el liderazgo de un jefe influye en el tipo de relaciones jerárquicas que se tienen en una organización. Decía que en el artículo "Distancia Jerárquica" abordé por primera vez esta dimensión, que se refiere a la aceptación social de la desigual distribución del poder. Como es fácil imaginar, México es un país con distancia jerárquica (DJ) alta porque su sociedad por lo general no ve mal que el poder se distribuya asimétricamente. Nos parece normal y bueno que existan diferencias abismales entre pobres y ricos; entre jefes y subordinados; entre indígenas y mestizos... En otras culturas, como las nórdicas, las grandes diferencias son menos aceptables y, por lo tanto, la distancia entre pobres y ricos, jefes y subordinados, pueblos y ciudades, es mucho menor que en los países latinoamericanos.

En relación al liderazgo, un jefe determina el tamaño de DJ que prevalece entre él y sus subordinados y, por lo tanto, la amplitud de la distancia social (que puede ser alta o baja) que se vive y respira dentro de su organización o grupo. Es decir, el jefe pone el tono de la relación: si él se siente un ser humano superior a los demás, así actuará y los demás entenderán el mensaje. Pedirá que se le hable de "señor director" o "señor presidente" o que se le nombre por su título: licenciado, maestro, ingeniero, doctor, etc.

Aunque el jefe no determine el nivel de sueldo (una de las variables que mide la DJ) de sus subordinados, sí fija el tipo de trato que da a los demás que –desde la perspectiva de la distancia jerárquica- puede ser cercano o distante. Pero hablando de sueldos, éstos son un perfecto reflejo de la distribución del poder en una sociedad. En la nuestra, como sabemos, los sueldos son muy desiguales. Empresario rico, empresa pobre, es también un conocido adagio que describe la manera en cómo por lo regular los dueños de los negocios distribuyen la riqueza en países como México. Y generalmente los demás lo vemos bien; está bien que los jefes ganen desproporcionadamente más, porque son jefes…

El problema de una relación jefe – subordinado lejana es que dificulta la generación de un ambiente de trabajo inspirador donde todos los colaboradores dan su máximo esfuerzo todo el tiempo por su equipo o por la organización que los contrata. La cercanía entre personas inspira, la lejanía esteriliza. Los grandes lugares de trabajo se construyen, según preceptos y prácticas documentadas por el Great Place to Work Institute, a base de relaciones humanas estrechas y respetuosas. Entre más lejano se ve el jefe de los demás, más difícil es la conexión y colaboración que crea el desempeño superior en las organizaciones.

La gente siempre va a trabajar, se le hable de tú o de usted, de ingeniero o por su apodo; la diferencia es el nivel de inspiración y desempeño que se alcanza en un equipo con DJ baja versus otro con DJ alta. Las organizaciones de alto desempeño tienen equipos con distancia jerárquica generalmente baja. En lugar de ocuparse de las formas, dichos equipos se ocupan de los fondos y eso resuelve más, produce más. No quiero decir con esto que las formas no importen, sino que son, en el mejor de los casos, secundarias para la productividad.

Para crear un entorno con baja distancia jerárquica quien se debe bajar primero de la nube es el jefe y los demás seguirán en consecuencia. Este trabajo parte de un ejercicio serio de reflexión en el que el líder se visualice como servidor, no como gobernante que está por encima de todos, y lo demuestre con pequeñas y grandes obras cotidianamente sin olvidar que los detalles cuentan. Un buen primer paso sería hacer los títulos a un lado y llamar a todos por su nombre, esperando a que algún día esto se refleje en sueldos menos dispares también.