



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

MANDO EFECTIVO

EN LAS

RELACIONES HUMANAS

65.012.4:658.3

Dentro del estudio a que están siendo sometidos actualmente los diversos aspectos de las relaciones humanas, ocupa un lugar especial la técnica del mando. Este provoca una serie de reacciones y actitudes psicológicas cuyo dominio exige unas cualidades especiales por parte del que lo ejercita. Estas cuestiones han sido analizadas por Henry Clay Lindgren en su obra «Effective leadership in Human Relations, New York, 1954, que a continuación resumimos.

En el prólogo, Clay Lindgren dice que el libro es para jefes, entendida esta palabra en un amplio sentido, es decir, referida a todos los que tienen una posición de mando o jerarquía: jefes de industria, maestros, doctores, economistas, vendedores, abogados, presidentes de comisiones, ministros, candidatos políticos, jefes de sección, directores, etcétera.

El propósito del libro es estimular el autoexamen y la comprensión de los problemas relacionados con el mando, terminando con algunas conclusiones sobre la forma con que se debe hacer frente a aquellos problemas.

I. SER JEFE ES DIFÍCIL

El autor comienza mostrando la actitud de una persona que ha sido ascendida y que se sorprende ante las reacciones y conducta de aquellos que eran antes sus compañeros. Uno de los factores más importantes en las relaciones entre jefes y subordinados es la *hostilidad*, entendiéndose por tal "una amplia variedad de actitudes, sentimientos y conducta que expresan siempre resistencia, antagonismo y oposición". La hostilidad se expresa de muy diversas maneras. Huelgas, castigos, sabotajes, tumultos, gritos, son las formas violentas de manifestarse, pero hay otras más sutiles: apatía, descuido, ausencias, falta de atención y de eficacia, baja productividad, etc...

A veces estas expresiones de hostilidad son conocidas por el jefe, pero otras no, sintiéndolas, casi diríamos, instintivamente; de tal modo que reacciona inconscientemente frente a ellas originándose tensiones entre el jefe y el grupo subordinado, aunque no hayan sido producidas deliberadamente. Un buen jefe debe tratar de profundizar en esta materia, procurando evitar que surja esta hostilidad, o si por cualquier circuns-

tancia es inevitable, debe intentar reducirla al mínimo, conociendo su amplitud y características para mejor combatirla. En definitiva, un buen jefe debe conocer la posible *hostilidad* y el *nivel de ansiedad* en el grupo.

II. POR QUÉ CREA LA HOSTILIDAD UN ESTADO DE ANSIEDAD

Cuando uno se da cuenta del cerco de hostilidad que hay en torno suyo se produce un estado de ansiedad. ¿Cuál es la razón profunda de este fenómeno? La ansiedad en cierto sentido es un vago sentimiento de temor o recelo; por otro lado, es una incómoda tensión. La ansiedad aparece del modo menos adulterado en los niños, los cuales son afectados profundamente por las reacciones de los padres. Cuando éstos se irritan o enfadan, los niños reciben una fuerte impresión, y a medida que van creciendo van matizando estas actitudes paternas hasta ponerlas en relación con su propia conducta, lo que les llevará a comportarse de la manera en que puedan evitar aquellas actitudes paternas desagradables.

Hay dos clases de ansiedad: la que podríamos llamar *normal* y, por otro lado, la que se podría designar como *neurótica*. La primera es, hasta cierto punto, conveniente, porque lleva al niño a procurar agradar a sus padres. La segunda es la que hay que eliminar.

A medida que el niño va creciendo se va relacionando con más personas y nuevos grupos, y en estas múltiples relaciones puede haber otros orígenes de hostilidad y de la consiguiente ansiedad.

Esta reacción o respuesta a una actitud desagradable o de ataque es natural y lo podemos ver en los niños, en los que a un empujón responden siempre con otro; a un insulto con otro semejante. Hay, pues, un innato sentimiento de represalia frente a un ataque. Pero a medida que el hombre gana en madurez el número de ataques por los que está dispuesto a tomar represalias va siendo menor, porque comprende que no es el camino más eficaz para hacer frente a una actitud hostil.

Así, por ejemplo, si un jefe de taller conoce que el grupo que le está encomendado trabaja a bajo rendimiento y que, además, está haciendo la vida imposible al único obrero que rinde normalmente, lo que no debe hacer es mostrarse violento—que es lo que agradaría al grupo—, sino buscar las causas de esta situación y solucionarlas por otras vías. El jefe debe ser ponderado y controlar sus reacciones.

Vemos, pues, que la ansiedad se produce como una reacción normal a la hostilidad, pero cuanto más efectivo sea el jefe menos le intranquilizará este problema. Las personas que son jefes eficaces pueden aceptar y tolerar la hostilidad porque saben cómo comportarse en estas condiciones.

III. ORÍGENES DE LA HOSTILIDAD

El básico conflicto espiritual que produce la hostilidad hacia el jefe es el que está relacionado con nuestros confusos sentimientos sobre ser miembro del grupo. Por un lado, formar parte del grupo, integrarnos dentro de él nos atrae, ya que, de este modo,

satisfaceremos nuestras naturales inclinaciones de afecto, participación y amistad, pero esto lleva consigo la pérdida de nuestra independencia en muchos aspectos. En fin, uno se decide a entrar en el grupo porque supone que las recompensas son superiores a las pérdidas. Ahora bien: si uno se considera frustrado porque las recompensas o satisfacciones del grupo son menores de las que se esperaban o de aquellas a las que uno se estima acreedor, surge la hostilidad frente al grupo, pero esta hostilidad se personificará casi inconscientemente en el jefe.

Otra de las fuentes de hostilidad surge del conflicto de estar dependiendo de alguien. Nos molesta confesar que dependemos de otro o que necesitamos su ayuda. Este conflicto se retrotrae hasta la niñez, en la que se desea la madurez para tener más libertad, pero cuando se es adulto, uno se percata que no se es tan libre como se esperaba y hay una cierta rebeldía contra el que manda.

Por otro lado—según Clay Lindgren—, hay pruebas abundantes de que el hombre desea también la dependencia y que “una gran parte de nuestra lucha por ser independiente es un artificio para evitar darnos cuenta hasta qué punto necesitamos realmente la dependencia”.

Por un lado, estamos inquietos cuando creemos haber perdido el apoyo y el favor del jefe; pero, por otra parte, lamentamos el necesitar su apoyo y protección. Todos nosotros necesitamos su poder para ayudarnos, pero nos asusta y recelamos de él.

El autor recoge como otra causa de la hostilidad frente al jefe, refiriéndose concretamente a la sociedad norteamericana, la tradición histórica. *La hostilidad hacia los jefes*—dice Clay Lindgren—*es parte de nuestra herencia cultural*. La civilización que se desarrolló en la otra orilla del Atlántico está caracterizada por ser más libre que Europa en algunos aspectos. América fué formada por gentes que tenían objeciones contra el orden establecido en sus propias patrias. Muchos fueron a América buscando la libertad que les daba una naturaleza salvaje y cuando las comunidades del Este formaron hábitos y crearon convenciones sociales, los hombres, deseosos de libertad, se extendieron hacia el Oeste, donde se podía vivir sin normas ni autoridad. Estos antecedentes históricos contribuyen a aumentar en el americano la hostilidad hacia el mando.

IV. LA HOSTILIDAD OCULTA

La hostilidad puede manifestarse abiertamente como hemos visto antes, ya sea de un modo verbal o físico, pero hay otras formas de hostilidad que pudiéramos llamar pasivas, las cuales son más peligrosas a la larga.

La hostilidad abierta o activamente manifestada puede localizarse y da oportunidad a la comunicación en tanto que la hostilidad pasiva es más difícil de conocer y es practicada por aquellos que han perdido toda esperanza en el diálogo y que están profundamente desanimados y desinteresados.

La hostilidad se manifiesta, pues, de muy distintas maneras. Un problema permanente en el mando debe ser: identificar la hostilidad, hallar sus causas y ayudar a los miembros del grupo a encontrar medios de expresarla.

V. TIPOS DE SEGURIDAD Y CAMBIO

Todo grupo u organización tiene estas dos necesidades básicas, a las que debe hacer frente si quiere sobrevivir; a) señalar una misión a los miembros; y b) hallar los medios para desarrollar esta misión. Todos los grupos saben que debe existir el mando para llenar estas necesidades y que el jefe ha de realizar en orden a estas últimas las siguientes funciones: a) interpretar el significado del grupo; b) ayudar al grupo a hacer los necesarios cambios y ajustes; y c) ayudar al grupo a permanecer el mismo y resistir los cambios y amenazas.

El grupo desea la seguridad que la personifica en el jefe, pero a veces es necesario el cambio que también se exige al mando. Por ello, el autor hace la distinción entre el mando *dinámico*, que es agresivo y revolucionario, y el mando *administrativo*, conservador y organizador.

La historia de la cultura occidental muestra estos tipos diferentes. El crecimiento del Imperio romano dependió, en parte, del mando dinámico de sus generales y del espíritu administrativo y organizador para conservar lo que se ganó por las armas.

Más tarde, en la época feudal, vemos también que junto a los jefes dinámicos surgen hombres poderosos encargados de la administración. A medida que las civilizaciones se desarrollan, hay una mayor necesidad de jefes administrativos y una menor precisión de jefes dinámicos. Estos ejercen el mando basados en las cualidades de mando, en la atracción emotiva de un solo individuo sobre un pequeño grupo, pues las situaciones de hoy día exigen la coordinación, la planificación de largo alcance, la investigación, la organización y el desarrollo de complejas redes de comunicación, cuyas funciones son llevadas a cabo mejor por jefes con sentido administrativo.

VI. PODER, PRESTIGIO Y TRADICIÓN ADMINISTRATIVA

El mando requiere poder y la permanencia en el uso del poder exige prestigio; éste se consigue llegando a convencer a los miembros del grupo de que el jefe es necesario y de que es la persona adecuada para el bien del grupo.

Al tender a dar permanencia a este prestigio se crea el sentido aristocrático en las clases directivas, pero cuando se descubre que el mando puede ser aprendido, se pone fin al monopolio que ejercía la aristocracia sobre las posiciones de poder. La expansión de los Estados, la creciente complejidad de la técnica de la guerra y el cambio de la economía mundial, exigen más poder y más técnicas especializada en el mando, de las que pueden ser proporcionadas por la aristocracia.

VII. VIEJO Y NUEVO TIPO DE MANDO

Si gusta o no gusta un jefe depende, en parte, de la clase de persona que es, pero también depende del tipo de mando que lleva a cabo.

Hay un tipo de mando "paternal" que es el del jefe que actúa como un padre.

La actitud del grupo frente al jefe "paternal" dependerá en gran parte de la actitud de los miembros del grupo respecto a sus padres respectivos.

Otro tipo de jefe es el "manipulador", que es el que crea, acumula, posee, usa y dispensa poder por virtud de su habilidad para analizar personas y situaciones. Su característica principal es ser un "lobo solitario", y cuando consigue la cooperación de otros, es sólo para su propio juego.

Otro tipo de jefe es el experto, quien llega a obtener poder y autoridad por medio de su especial conocimiento o habilidad. El experto no está interesado en desposeer del poder a otros o en conquistarlo, pero sí aspira a aconsejar a los que ejercen el mando.

Finalmente, otro tipo de jefe es el "hábil en relaciones humanas". Su característica fundamental es su sensibilidad respecto a los sentimientos y necesidades de las personas que trabajan con él.

VIII. CARACTERÍSTICAS DEL MANDO

El mando es una cosa cambiante y dinámica. Las técnicas que sirven para un grupo o un jefe no son aplicables a otros. Por ello, es difícil establecer características valederas para todos los casos. Muchos consideran que el jefe es un determinado género de persona, aquel que surgirá a la superficie en casi todas las situaciones. Otros psicólogos estiman que son las situaciones, no las personalidades, las que determinan el acceso al mando. Llegar a ser jefe es accidental; basta ser el hombre adecuado para la situación que se presente.

Uno de los requerimientos del jefe es que debe simbolizar los valores y propósitos del grupo o la organización.

Entre las características que diferencian al jefe del resto de la gente, podemos citar su visión del futuro; así como la mayoría vive preocupada por el presente, el jefe tiene un sentido de previsión en cuanto a los hechos y amenazas contra la seguridad y eficacia. El jefe también se distingue por la "normal ansiedad" y preocupación que le produce la no realización de los objetivos propuestos. Igualmente el jefe se destaca por su inclinación a asumir responsabilidades; ejercer el mando lleva consigo una responsabilidad que, psicológicamente, pesa sobre los hombros y no todos están dispuestos a aceptarla o tolerarla.

Hemos dicho, pues, que el jefe es el que tiene una cierta ansiedad por el trabajo incumplido y por el futuro, pero también se distingue por su capacidad para tolerar y soportar la ansiedad que se produce al asumir responsabilidades.

IX. MANDO EFECTIVO SIGNIFICA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Aquí se emplea el término comunicación en un amplio sentido. Comunicación es no sólo expresión de las ideas que se tienen, sino capacidad para conocer las de los demás. Por otro lado, la comunicación existe no sólo cuando se utilizan los medios normales de

expresión, sino en todos aquellos actos en los que existe relación con los demás hombres.

El jefe debe saber escuchar, y para ello ha de pensar que lo que le pueden decir sus subordinados es interesante.

En sentido opuesto, el jefe debe saber expresarse con las palabras justas y con los actos adecuados. Saber expresarse no quiere decir conocer perfectamente el léxico, sino tener una sensibilidad especial para saber cuándo y cómo reacciona y siente su audiencia ("audiencia" se emplea aquí en un sentido amplio, sinónimo de persona o grupo con quien se intenta comunicar) observando sus caras, expresiones y lo que hace cuando escuchan o leen sus comunicaciones. El jefe intenta consumir todo el tiempo posible escuchando, pues es oyendo a los demás con mucha atención como pueden llegarse a comprender los distintos modos de expresión y la estructura según la cual van a encajar o recibir lo que lean u oigan.

Todos nacemos con la aptitud para entender a los demás, pero muchos la perdemos, incluso siendo niños. Se puede aprender de nuevo si creemos que lo que otros piensan y sienten es importante y digno de conocerse. Se puede aprender escuchando a la gente de un modo diferente, no tanto atendiendo a lo que dicen, sino a cómo lo dicen. Sobre todo, se aprende a averiguar lo que la gente quiere decir.

El jefe, al comunicarse, pierde gran parte de su aislamiento y, psicológicamente, se encuentra más cerca de los otros miembros del grupo o de la organización. Su dependencia basada en el poder disminuirá y aumentará la subordinación basada en la comprensión y la obediencia. Probablemente, no abandonará todo el aislamiento, porque en tanto tiene un puesto de mando, tiene intereses diferentes, una responsabilidad más amplia que los otros miembros del grupo.

X. COMUNICACIÓN, COHESIÓN Y MORAL

La comunicación entre el jefe y los subordinados, así como entre éstos, facilita la cohesión y la moral del grupo, lo que conduce a que tal grupo sea optimista y tenga confianza en el triunfo y en la consecución de sus objetivos. La cohesión y la moral deben ser, por tanto, preocupaciones del jefe que ha de conseguirlas mediante una efectiva comunicación que proporcione a los miembros confianza y seguridad. Es cierto que la cohesión puede lograrse mediante factores negativos como la amenaza exterior o la agresión del grupo a una entidad extraña.

La unidad de una nación durante el período de guerra es una prueba de esta afirmación. Pero los fines de un grupo deben ser positivos, y en este caso su moral y cohesión dependerán de la libre comunicación que existe en su seno. Los entorpecimientos y obstáculos a la libre comunicación empeoran la moral y la cohesión del grupo, que intentará organizarse contra el mando establecido, al que han llegado a considerar como una amenaza contra su seguridad. Este mismo acto de desafío al mando les ayudará a desarrollar la cohesión.

La cuestión es que si consideramos el empleo en una fábrica u oficina como el

lugar donde el hombre ha de ir por necesidad para ganar su sustento, sin más, el problema de la comunicación no parece de gran importancia, pero si consideramos el empleo como una fuente de satisfacción, de cierto orgullo, de participación en la vida activa de la sociedad, habrá de producirse un grado mayor o menor de insatisfacción y frustración cuando no exista comunicación entre los miembros del grupo y entre éstos y los jefes.

El jefe puede favorecer extraordinariamente la moral y la cohesión creando un "clima" especial.

La actitud de los miembros del grupo depende en gran medida del jefe. Así, si éste insiste en tomar todas las decisiones exclusivamente provocará un clima distinto del producido por el jefe que anime a los subordinados para que participen en las decisiones y les dé libertad para ello. Un jefe cuya comunicación con sus subordinados tome la forma de tenos y abruptos memorándums, generará un clima diferente del producido por el jefe que se relacione con sus subordinados a través de reuniones sencillas.

XI. SEÑALES EN EL CAMINO DEL MANDO EFECTIVO

Es difícil o imposible ser un jefe efectivo sin progresar continuamente desde un punto de vista psicológico. El jefe ha de procurar conocer cada vez mejor cuanto le rodea y conocerse a sí mismo. Igualmente debe aumentar constantemente su sensibilidad para percibir las nuevas situaciones y reaccionar frente a ellas. El jefe que se abandona corre el peligro de ser cada vez menos valioso y efectivo.

Un jefe debe saber soportar la hostilidad que puede haber en torno suyo, pero debe conocerla y tener la capacidad de registrar sus más mínimas manifestaciones. Tan peligroso es para el jefe la excesiva ansiedad por la hostilidad que el mando provoca en torno suyo como la despreocupación y desatención de esta actitud. El jefe efectivo es el que aprende a esperar y aceptar la hostilidad que está dirigida contra él y al mismo tiempo aprende a ser menos vulnerable y menos perturbado por ella.

Otra señal es que los jefes efectivos ejercen invariablemente una atracción sobre aquellos a los que mandan o supervisan. La característica común de esta atracción es que el jefe sea capaz de decir o hacer algo que los otros consideren de valor para ellos.

Finalmente, el jefe, para inspirar confianza y seguridad en el grupo, dará participación en el poder exhortando a los subordinados a tomar parte en las decisiones y en la ejecución de importantes funciones. Lo que sucede muy a menudo cuando las decisiones son tomadas exclusivamente por el jefe, es que a él se atribuyen todas las faltas y defectos.

Esta participación de los subordinados en las decisiones no quiere decir que el jefe abdique de toda o la mayor parte de su poder, pues los jefes son responsables ante otros órganos.

El jefe efectivo comparte el poder no sólo porque considera que es un medio mejor para conseguir que las cosas se hagan, sino también porque al reconocer esta capacidad de mando desarrolla la competencia personal de sus subordinados. De este modo, éstos

estarán menos inclinados a considerarse explotados o a sentir resentimiento. Comparando su poder, el jefe muestra que se siente seguro y firme, lo que producirá una sensación de seguridad y tranquilidad en los subordinados.

XII. LOS PROBLEMAS DEL JEFE QUE ES NOMBRADO

Hay dos caminos fundamentales para ocupar un puesto de mando: el nombramiento por el superior o la elección por los que son mandados. El jefe nombrado tiene en su contra, desde el principio, el que la representación del mando o control aparece en su caso más destacada. El jefe nombrado debe tener una clara convicción de que su éxito depende de la actitud del grupo y que estar solamente preocupado respecto a sus superiores a quienes debe el nombramiento le llevará al fracaso.

Probablemente los problemas más difíciles de los jefes nombrados se plantean en los jefes intermedios, que controlan o supervisan el trabajo, pues son los que más están sometidos a presiones diferentes: por un lado, de sus superiores; por otro, de aquellos a quienes controla, con los que está ligado por el trabajo continuo. Este es el motivo por el que en la industria se encuentran con dificultad obreros que deseen ser ascendidos, pues suponen que esto les separa de sus compañeros de trabajo.

Un aspecto al que se debe prestar gran atención es el de las relaciones humanas, las cuales no son tenidas en cuenta con la importancia que merecen y que ha quedado probado por estudios y experiencias.

Mejorar las relaciones humanas tiene una gran trascendencia en la marcha de la organización y la productividad. El autor señala que aunque la idea general es que el trabajador se mueve sólo por incentivos económicos, esto no es cierto, ya que está comprobado que lo que hace aumentar su rendimiento es el trabajar a gusto y esto no se produce sólo mediante el aumento de salarios.

XIII. LOS PROBLEMAS DEL JEFE ELEGIDO

El jefe elegido por el propio grupo que va a mandar tiene también dificultades en el ejercicio del mando. En primer lugar, la hostilidad que por característica esencial al mando se produce, incluso, respecto al jefe elegido.

Una de las razones de que existan estas dificultades incluso respecto al jefe elegido es que el grupo mira con recelo al mando; por una parte, aspira a que éste resuelva todas las dificultades que se presenten, y por otra, desdeña confesar toda dependencia respecto de aquél.

La comunicación con un jefe elegido será más fácil, pero el jefe debe ser lo suficientemente hábil para aprovechar cualquier vía de comunicación con el grupo. A veces existe un medio oficial de comunicación y de modo espontáneo y extraoficial surge otro camino. El jefe efectivo no debe rechazar este último.

El motivo de recelo frente al jefe, aunque sea elegido, radica en que no sabemos

exactamente cómo queremos que sea. Unas veces el jefe ha de ser dinámico y combativo; otras, armonizador, en otros momentos administrador, etc., lo que hace extremadamente difícil el ejercicio del mando.

El autor señala como uno de los medios de implicar a la gente en la comprensión de las dificultades del mando el desarrollar las organizaciones y asociaciones voluntarias en las que los miembros de una forma u otra participan en la dirección. De este modo se llegará a ser más comprensivo y se desarrollará una mejor actitud hacia los jefes elegidos, así como se fomentarán las cualidades para el ejercicio del mando.

XIV. CÓMO PUEDEN LOS JEFES COMPARTIR SU PODER Y AUMENTAR SU EFECTIVIDAD

El autor señala que el mando se caracteriza en el mundo occidental por ser democrático, especialmente en América. Pues bien: la idea democrática de participación de los subordinados en el ejercicio del mando puede ser trasladada del campo estrictamente político a otras esferas sociales, y concretamente, a la industria.

Hay reticencias en cuanto a la aplicación de este principio, pero según el autor se va abriendo camino la idea de que una mayor participación del grupo (dentro del campo industrial y laboral) en el mando conduce a un rendimiento superior y mayor eficacia.

El ejercicio del mando puede basarse o en la autoridad o en el amor, entendida esta palabra en sentido lato. La experiencia ha mostrado que las organizaciones en las que el jefe actúa guiado por el amor que es comunicación cordial y humana, han obtenido una productividad superior y una mayor satisfacción de los miembros del grupo, que en aquellas otras organizaciones donde el jefe basaba sus decisiones solamente en argumentos de autoridad.

El autor señala los siguientes puntos básicos para una buena relación entre el jefe y los miembros del grupo:

1.º Los subordinados deben ser ayudados a desarrollar un profundo sentido de participación personal en lo que el grupo o la organización está tratando de llevar a cabo.

2.º Tanto los jefes como los subordinados deben cooperar para percatarse que hay un equilibrio entre la seguridad y la libertad de las dos partes.

3.º Los jefes deben asegurar escrupulosamente que los canales de comunicación estén abiertos y funcionen bien.

4.º Los jefes deben desarrollar un clima espiritual que promueva una alta moral y sentido de cohesión.

Como corolario de estos puntos el jefe procurará desarrollar el sentido de responsabilidad de los mandos inferiores, destacando la importancia de su trabajo, así como el de todos los miembros del grupo para la buena marcha de la organización.

La comunicación debe organizarse a través de oficinas de sugerencias, encuestas, consejeros especiales que entrevisten a los miembros del grupo, reuniones, asambleas, etc.

Una técnica importante para la participación del grupo en las decisiones es la que el

doctor Maier, según el autor, llama "procedimiento de la decisión del grupo". Este procedimiento se divide en cuatro períodos: *a)* estudio del problema; *b)* participación del problema; *c)* discusión del problema; y *d)* resolución colectiva.

La dirección de una reunión con esta finalidad será tanto o más eficaz cuanto más depurada sea la técnica utilizada en la conducción de la misma. El buen jefe debe estar provisto de esta técnica que potenciará su capacidad para mantener la autoridad, con pocas palabras, a través de la reunión.

Finalmente, el autor ofrece una relación de obras de interés para aumentar los conocimientos sobre las ideas y materias tratados en el libro.

JOSÉ LUIS LÓPEZ HENARES