

# LA CONDUCTA DEL SUBORDINADO ANTE LAS ORDENES

35.083

Esta nota resume el estudio sobre «Momentos críticos en las relaciones humanas en el interior de una empresa», de F. BAUMGARTEN («Psicología e relazioni umane nell'azienda». Cap. IV-6, A. Páginas 93 y siguientes. Traducción italiana Società editrice internazionale.)

## I. INTRODUCCION

El jefe, en su actividad diaria, se ve obligado constantemente a dar órdenes. Para realizar esta función directiva, el jefe debe reunir determinadas condiciones personales y además debe ajustar su actuación en este aspecto a normas que facilitan su labor diaria. Sin embargo, después de manifestada la voluntad del jefe mediante la orden expresa, no siempre se sigue una misma conducta por parte de los subordinados. En ocasiones la orden no es ejecutada o lo es defectuosamente, a pesar de que el jefe reúne las condiciones requeridas y de que la orden es expresada correctamente.

Para resolver estos problemas humanos que al jefe le plantea la conducta del subordinado, podría serle de gran utilidad el conocimiento de ciertos conceptos de psicología experimental.

No es un problema simple el de la obediencia o desobediencia de los subordinados, y requiere un análisis psicológico de las causas que han motivado una u otra actitud para que la decisión posterior del jefe sea la más adecuada.

## II. LA DESOBEDIENCIA: SUS CAUSAS

La defectuosa ejecución de una orden puede ser motivada por razones

diversas, que podemos clasificar en varios grupos:

a) *Causas funcionales*.—Cuando el subordinado no posee una inteligencia media, cuando le faltan las condiciones específicas necesarias para la profesión de que se trate (falta de memoria, ineptitud, lentitud, etc.); incompreensión de las órdenes, etc.

b) *Causas psicológicas*.—Cuando el subordinado es capaz de ejecutar la orden recibida y alguna peculiaridad de su carácter le impide que lo haga, se produce la desobediencia típica en cualquiera de las formas siguientes:

- Cumplimiento de la orden a disgusto, murmurando, protestando, etcétera.
- Incumplimiento de la orden; que puede producirse haciendo deliberadamente lo contrario, no ejecutando sistemáticamente las órdenes o demorándolas innecesariamente (resistencia pasiva).

Los factores de carácter que ocasionan o pueden ocasionar la desobediencia son:

- Temperamento insociable.
- Sentimientos hostiles.
- Deseo exagerado de hacerse valer.
- Sentimientos de inferioridad (prejuicios).
- Conflictos psíquicos.
- Antipatía personal.

— Repugnancia al tipo de trabajo de que se trate.

c) *Causas externas o de ambiente.*

— Considerar erróneamente que la obediencia es propia de clases inferiores.

— Considerar que la obediencia anula la propia voluntad y disminuye la personalidad.

### III. LA OBEDIENCIA: SUS CAUSAS

Obediencia es la disposición del subordinado a realizar las órdenes e instrucciones de otros, voluntariamente y con precisión.

Al superior no sólo le interesa la ejecución de las órdenes, sino también el espíritu con que el subordinado cumple sus obligaciones; para ello debe analizar las causas que pueden motivar la conducta de éste. Las razones que determinan la obediencia son varias:

1. Deseo de asegurar la propia existencia o la de la familia, fundada en el sentimiento de la propia inferioridad.

Nace del deseo de seguridad y en muchos casos conduce al servilismo, al disimulo, a la ficción, a la hipocresía.

2. Motivos de carácter sentimental: afecto, simpatía, fidelidad, estima. Es la más eficaz y duradera. Pero es necesario tener en cuenta la relatividad de esta obediencia, que puede desaparecer al cambiar la persona del jefe.

3. Obediencia motivada por cálculo u oportunidad, es la obediencia del que espera ventajas inmediatas.

Puede conducir al servilismo y a la adulación; se caracteriza por su versatilidad.

4. Obediencia autónoma. Es la originada por la convicción de que las órdenes dadas son necesarias y justificadas. Es el caso de las obligaciones impuestas por la profesión o por la familia.

Esta obediencia exige que quien haya de realizar la tarea se considere integrado en el engranaje social; conduce a la fidelidad en el cumplimiento del deber y exige una gran voluntad, decisión y dominio de sí mismo.

Al obedecer así, se obedece a la vez una orden externa y un imperativo interno. Es propia de hombres elegidos, inteligentes, con principios morales.

Esta enumeración de los motivos de la obediencia y de la desobediencia es importantísima para el jefe. Demuestra que es inexacto hacer dos grupos de personas: obedientes y desobedientes; pone de manifiesto la falta de autenticidad de ciertas formas de obediencia, y suaviza la responsabilidad en ciertos casos de inejecución de órdenes.

Solamente serán positivas la obediencia motivada por el deseo de seguridad, por el afecto y la obediencia autónoma.

Teniendo en cuenta las formas de obediencia, puede distinguirse si se obedece por la posición del jefe o por su autoridad personal. Si el móvil es el afecto, no hay duda de que son importantes para el jefe sus cualidades personales.

Cuanto más desarrollada es la personalidad del jefe desde el punto de vista ético, tanto más inspirará obediencia autónoma en los subordinados.—J. A.