



TEMAS

EL JEFE, VISTO
POR EL
SUBORDINADO

651.372

Por MIGUEL SIGUAN SOLER^o

Expone este tema las cualidades del jefe deducidas de una encuesta realizada entre empleados de una organización bancaria.

Sumario: 1. Introducción.—2. Capacidad profesional.—3. Personalidad.—4. Integridad moral.—5. Actividad.—6. Comprender y ayudar a los subordinados.—7. Justicia con los subordinados. 8. Naturalidad y educación en el trato.

1. Introducción

En el curso de un estudio sobre los problemas humanos del trabajo administrativo he tenido ocasión de efectuar una encuesta entre los empleados de una organización bancaria sobre distintos aspectos de su trabajo. Presento aquí los resultados conseguidos en relación con la imagen que los empleados se hacen de su jefe o, dicho de otro modo, cuáles son las cualidades y defectos que consideran más importantes en un jefe. Aunque los resultados no se han conseguido con empleados de la Administración pública, el tipo de trabajo y la forma de subordinación es tan similar que considero pueden resultar interesantes en las páginas de DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA.

Respondieron a la encuesta empleados en Madrid de un Banco. Las preguntas relativas al jefe eran las siguientes:

¿Qué cualidades ha de tener un buen jefe desde el punto de vista del empleado?

¿Cuál es el peor defecto de un jefe desde el punto de vista del empleado?

Las preguntas son del tipo «abierto». No obligan a contestar «sí» o «no» ni a elegir entre una lista predeterminada de respuestas posibles, sino que dejan al sujeto en plena libertad para expresarse. Las respuestas de este tipo, aunque son más difíciles de contabilizar y propiamente no permiten resultados numéricos o porcentajes, son, en cambio, más ricas de contenido, y si se analizan correctamente, son muy instructivas.

La mayor dificultad para el análisis reside en la ambigüedad del lenguaje. Las palabras que designan cualidades tienen un significado poco preciso e incluso variable de individuo a individuo. Sin embargo, cotejando las opiniones emitidas, se puede llegar a establecer un esquema general de actitudes ante la cuestión. Esto es lo que he intentado hacer con las respuestas a las preguntas transcritas, con el resultado que puede verse a continuación.

2. Capacidad profesional

En este apartado se comprenden la inteligencia y los conocimientos del jefe, y especialmente los conocimientos profesionales. Estos, a su vez, no se refieren sólo a la profesión en general, sino también al conocimiento del funcionamiento de la organización y, sobre todo, del trabajo de la Sección que le corresponde dirigir. Con frecuencia se indica que este conocimiento ha de estar apoyado por la experiencia.

Generalmente, la calificación de la capacidad profesional del jefe se hace desde el punto de vista del subordinado («el jefe ha de saber hacer lo que ordena»), y con más frecuencia todavía se justifica la necesidad de la competencia profesional del jefe como base de su prestigio («si no es competente, sus subordinados no le pueden respetar»).

Finalmente, se considera que la falta de competencia profesional es la causa del comportamiento defectuoso de muchos jefes que al no gozar de la seguridad y el prestigio que debería darles esta competencia intentan compensarlas de mala manera. (Esta observación es tan frecuente que uno puede sospechar que es una generalización del subordinado, que cuando encuentra defectos notables en su jefe, tiende a suponer que es también incompetente profesionalmente.)

A continuación copiamos algunos comentarios típicos:

- «En primer lugar, y sobre todo, competencia, lo que quiere decir: saber por dónde se anda.»
- «Capacidad profesional para resolver todos los problemas que se plantean en el trabajo.»
- «Ideas claras y conocimiento perfecto del funcionamiento de la empresa.»
- «Pleno conocimiento del trabajo de su negociado.»
- «Que no le nombren jefe sin haber pasado antes por el tamiz de la experiencia.»

- «Perfecto conocimiento del trabajo, demostrando así que es verdaderamente superior.»
- «Que esté enterado de lo que va a dirigir, pues así tendrá fuerza moral para mandar.»
- «Conocer a fondo y por experiencia su profesión, que conociéndola podrá mandar y juzgar mejor a sus subordinados.»
- «En un 50 por 100 de los casos, los jefes groseros y mal educados son también incompetentes.»
- «La tiranía suele resultar de la incompetencia y de la falta de educación.»
- «La falta de capacidad para ocupar su puesto origina otros defectos que hacen que los subordinados no lo puedan considerar su jefe natural, con lo que los mejores lo desprecian íntimamente y los aduladores son su único apoyo.»

3. Personalidad

Aquí se incluyen cualidades de carácter relacionadas con la energía y la capacidad de decisión.

Los subordinados las expresan de diversos modos y precisamente en el marco de la relación jefe-subordinado: saber mandar, ponerse en su lugar, hacerse respetar.

En uno de los comentarios encontramos una definición gráfica del defecto opuesto: «ser un pobre hombre».

Generalmente, los comentarios en que se alude a las dotes de carácter del jefe se matizan en la forma «que sepa mandar, pero...», y las reservas aluden a cualidades de las que hablaremos inmediatamente.

He aquí algunos comentarios típicos:

- Suficiente carácter para tomar decisiones.
- Seguridad en sus decisiones.
- Saber ponerse en su sitio sin dejar de ser educado y justo.
- Ser enérgico, pero correcto y educado.
- No ser demasiado débil para hacerse respetar.
- Saber imponerse a tiempo y no querer arreglarlo luego de mala manera.

4. Integridad moral

Recogemos aquí calificaciones del tipo: integro, recto, responsable, cumplidor de su deber, ejemplar, etc.

Por implicar el mando una responsabilidad es natural que suponga cualidades morales. Muchos empleados las citan en sus observaciones. Sin embargo, el subordinado juzga la moralidad del jefe en primer lugar en su conducta para con él, y, por tanto, es la justicia o la equidad la cualidad moral que más valora. De este aspecto hablaremos en otro apartado.

5. Actividad

Incluimos aquí calificativos del tipo: activo, laborioso, puntual, organizador.

Un puesto de mando es un puesto de trabajo, esto lo sabe la organización y también el subordinado. Por otra parte, es natural que al hablar el subordinado de la actividad del jefe, la ponga en relación con la suya propia.

Ejemplos de comentarios:

- «Trabajar mucho y predicar con el ejemplo.»
- «Superar al empleado en cantidad y calidad de trabajo.»
- «Ser puntual.»
- «Que cuando se acumula el trabajo sea capaz de echar una mano.»

6. Comprender y ayudar a los subordinados

Este es uno de los aspectos que con más frecuencia y más abundancia aparecen en los comentarios de los empleados.

Ya al referirnos a la personalidad del jefe indicamos que la definición del subordinado acostumbra tomar la forma «que sepa mandar, pero siendo comprensivo»; «que sea enérgico, pero humano», etc.

Este aspecto podemos desglosarlo en los siguientes puntos:

- Interesarse por sus subordinados.
- Conocer sus problemas en el trabajo.
- Conocer sus problemas personales y sociales.
- Enseñarles.
- Reconocer su esfuerzo.

- Estimularlos.
- Ayudarlos.
- Defenderlos si es preciso.

A veces, este conjunto de exigencias se reúne en una fórmula mínima, «acordarse de que los subordinados son seres humanos». Con frecuencia también se utilizará una metáfora positiva: que el jefe sea como un «maestro» o como un «padre».

Finalmente, a menudo se hace notar que así se gana el aprecio y la colaboración de los subordinados, lo que representa por parte del jefe la mejor manera de servir a los intereses de la organización.

He aquí algunos ejemplos de manifestaciones de los empleados:

- «Ser exigente y duro para que se cumpla el trabajo, pero al mismo tiempo, ser comprensivo para ganarse la confianza y simpatía de los empleados.»
- «Conocer de cerca la capacidad de trabajo y el rendimiento de cada empleado.»
- «Conocer el carácter o cualidades de sus subordinados, encomendándoles el trabajo que mejor puedan hacer.»
- «Ser humano, comprendiendo los problemas no sólo del trabajo, sino personales, de sus subordinados.»
- «Conocer sus problemas, aconsejarles y ayudarles.»
- «Explicar bien el trabajo que encomiendan. Resolver las dudas.»
- «Reconocer el trabajo de sus subordinados.»
- «Que igual que reprende al que se lo merece, también elogie al que cumple.»
- «Interés por el subordinado, tanto en el aspecto laboral como en el social.»
- «Preocuparse por los empleados, no para espiarles, sino para ayudarles.»
- «La comprensión hacia el subordinado. Valorar su trabajo, animarle y hacerle ver que tiene en él el mejor compañero.»
- «Preocuparse un poco por los empleados, ya que sin su apoyo están perdidos en el anónimo.»
- «Dar a conocer a la dirección las virtudes y defectos de sus subordinados.»
- «Ayudar al subordinado en sus aspiraciones, e incluso saber desprenderse de él, si es preciso.»
- «No tener miedo a la empresa.»

7. Justicia con los subordinados

Es la cualidad en la que con más fuerza se insiste.

Como ya hemos dicho, es el aspecto de la moralidad del jefe que afecta a la relación con sus subordinados.

Por otra parte, muchos de los que acabamos de recoger en el apartado «Comprensión de los subordinados», especialmente el reconocer y valorar el trabajo de los subordinados y hacerlo conocer a la dirección, es visto por los empleados como una manifestación de justicia.

En las opiniones que hemos recogido, esta cualidad se resume muchas veces en una palabra: «que sea justo». Pero también encontramos ejemplos de cómo considera el subordinado que el jefe falta a la justicia. Podemos agruparlos así:

- Falta de equidad en el interior del grupo de sus subordinados:
Diferencias injustificadas en el reconocimiento del mérito de los empleados, arbitrariedad, favoritismos, provocación del favoritismo (aceptar la adulación).
- Falta de justicia respecto al empleado frente a la dirección de la organización:
Anotar a su favor éxitos conseguidos por el subordinado, trasladar al subordinado la responsabilidad por los fallos en sus decisiones u omisiones, dificultar el progreso o la carrera del subordinado por razones de interés propio.

Adviértase que al poner en duda la moralidad de la conducta del jefe con sus subordinados se pone también en duda su moralidad con la empresa. El jefe que es injusto a juicio de los empleados, no lo es para favorecer a la empresa sino por egoísmo, piensa en su carrera y no en sus subordinados; por esto los utiliza para sus propios fines y no hace nada por ellos si para ello ha de gastarse ante sus propios jefes. Incluso el favoritismo se explica muchas veces por el deseo de quedar bien con alguien que está bien relacionado en esferas superiores.

De todas estas opiniones, lo que resulta con más claridad es que el empleado, por estar en situación de inferioridad, es extraordinariamente sensible a la injusticia real o supuesta.

A continuación copiamos algunas respuestas a la pregunta: ¿Cuál es el peor defecto de un jefe?

- «El favoritismo.»
- «Ser injusto en la apreciación de las cualidades y el rendimiento de sus subordinados.»
- «Ser servil con sus superiores y tener favoritos entre sus subordinados.»
- «Hacer caso de los *chismorreos*.»
- «El cotilleo.»
- «Que le guste que le hagan el «caldo gordo» —que de esto hay mucho—. Claro que mucha culpa la tenemos los inferiores, pues suele ser la única forma de que se acuerden un poco del que está abajo.»
- «Dejarse influir por la oficiosidad de los que procuran adularle en provecho propio.»
- «Acumular para sí los honores por los buenos trabajos que hagan sus subordinados.»
- «Pretender lucimiento personal a costa del trabajo de los empleados de su servicio, sin tenerlo luego en cuenta a la hora de exponer los méritos ante la dirección.»
- «Acumular todos los éxitos y culpar a los empleados de todos los fallos.»
- «Achacar a defectos de los empleados el resultado de sus errores.»
- «La hipocresía de ofrecer supuestas recompensas cuando aprieta el trabajo, que luego resultan ser un engaño.»
- «El egoísmo profesional de que sus servicios funcionen bien a costa de que sus mejores empleados se estanquen.»
- «Crear que para ascender le conviene abusar de sus subordinados y adular a sus superiores. Así perjudica a la vez a sus subordinados y también a la empresa, pues con ello los empleados trabajan de mala gana y peor.»

8. Naturalidad y educación en el trato

Aquí ya no se trata de los aspectos fundamentales de la relación jefe-subordinado (comprensión, justicia), sino de lo que podemos considerar manifestaciones externas. Vale la pena insistir en ellas, porque los empleados demuestran una gran susceptibilidad a ellas.

Son muy frecuentes en las manifestaciones de los empleados considerar como defectos graves en el jefe:

- Orgullo, creerse superior, hacer sentir al subordinado su inferioridad.
- Considerarse infalible, no admitir ni dar explicaciones.
- Mal humor, brusquedad, gritos, grosería.

He aquí algunos ejemplos de manifestaciones:

- «Soberbia.»
- «Estar engreído con su cargo y mirar a sus subordinados como inferiores.»
- «Pasearse por la oficina con las manos en los bolsillos, presumiendo de jefe.»
- «No querer escuchar ni admitir explicaciones.»
- «Querer tener siempre la razón sólo porque es el jefe.»
- «Ser malhumorado y violento.»
- «Gritar a los empleados.»
- «Poca educación.»
- «Reñir a gritos al empleado que se equivocó y delante de sus compañeros.»
- «Ser grosero.»

9. Conclusiones

Los resultados expuestos son tan claros que, prácticamente, no necesitan comentarios. Notemos, sin embargo, lo siguiente:

Los sujetos de la encuesta pertenecían a distintas categorías, desde subalternos a apoderados. Sus respuestas, sin embargo, no presentan diferencias significativas según las categorías. De aquí podemos deducir que, desde el punto de vista humano, todos los subordinados, con independencia del escalafón que ocupen e incluso cuando son a su vez jefes de otros, esperan de sus propios jefes una conducta parecida.

La lista de cualidades del jefe que hemos deducido de la encuesta coincide, en gran parte, con las que se pueden establecer desde el punto de vista de la psicología industrial o incluso desde el punto de vista de la dirección. En la lista figuran, en efecto, la competencia, carácter, actividad, moralidad y equilibrio personal. En conjunto son las cualidades esenciales para cualquier jefe, incluso para el jefe espontáneo.

Es falso, por tanto, suponer que el tipo de jefe que desean los subordinados se opone al tipo de jefe que puede desear la dirección con vistas a la eficacia del servicio. (De hecho el jefe ideal es el que con-

sigue la cooperación de sus subordinados en los fines de la organización, con lo que resulta satisfactorio tanto para los subordinados como para la organización.) Los subordinados no se quejan del jefe porque sea estricto en la disciplina o en el rendimiento, menos todavía desean un jefe blando o débil (entre otras razones, porque un jefe débil raramente es un jefe justo).

Pero de las distintas cualidades del jefe, los subordinados, como es natural, se fijan en los aspectos que directamente les afectan, lo que podemos llamar sus relaciones humanas, o más exactamente, su forma de mando y de dirección.

Lo más interesante que nos revela la encuesta es que las relaciones humanas, o sea el trato que los subordinados desean y esperan de su jefe, no se reduce ni se basa en la amabilidad o en cualquier característica externa, sino en algo más profundo, relacionado con el carácter y la moral.

Lo que caracteriza al subordinado es justamente su situación de dependencia y de debilidad frente a su jefe y frente a la organización. Como todo hombre en situación de inferioridad, tiende a ser receloso y desconfiado. Este recelo y esta desconfianza explican la mayor parte de sus reacciones. Para compensar estos sentimientos necesita sentirse seguro, y la seguridad la recibe de un conjunto de normas y sobre todo de la confianza que le inspira su jefe. El subordinado desea un jefe en el que pueda confiar y sentirse seguro. Por esto, todos los resultados de la encuesta pueden resumirse en una frase: el subordinado desea ser considerado como persona y tratado con justicia.

