

"Saber mandar es saber respetar".

"Es más sencillo disminuir el impacto de nuestros defectos que ampliar el espacio de nuestras virtudes".

SABER MANDAR

Algunas personas tienen serios problemas para mandar. Mandar con naturalidad es algo que sólo algunas personas muy seguras de sí mismas realizan sin problemas. En general, es una habilidad que se adquiere con el ejercicio de la acción directiva, pero no sin dificultades.

Uno de los aspectos que distingue un directivo con experiencia de otro sin ella es la capacidad de adaptar el estilo de orden al ambiente general de la empresa. El directivo sin experiencia suele utilizar casi siempre SUGERENCIAS en lugar de ÓRDENES. Las sugerencias funcionan bien en ambientes de camaradería, pero su utilización indiscriminada suele originar diálogos como el siguiente:

Directivo: *Juan por favor estaría bien que cambiáramos la impresora.*

Juan: Sí, pero no me lo pidas a mí...estoy muy ocupado.

Directivo: *Miguel, por favor, hay que cambiar la impresora.*

Miguel: Eso es cosa de Juan.

Las órdenes son mensaje claramente coactivos destinados a provocar una conducta, emitidos por quien tiene autoridad para hacerlo. Según el grado de coacción podemos distinguir diferentes formulaciones:

- SUGERENCIA: Se indica la acción sin responsabilizar directamente a un subalterno. "Alguien debería hacer tal cosa".
- ORDEN JUSTIFICADA: Se indica a un subalterno una conducta a hacer, indicándole el porqué de dicha acción. "Juan, por favor, es necesario hacer tal cosa porque mañana vendrán a recoger el pedido".
- ORDEN NO JUSTIFICADA: Se indica a un subalterno la conducta a hacer. "Juan prepara el pedido ZX para mañana".
- ORDEN CON EMPLAZAMIENTO: La orden incluye un término temporal o de otro tipo que debe ser cumplido. "Juan, este pedido tiene que estar listo para las ocho en punto".
- ORDEN CON SANCIÓN PROGRAMADA: Se anuncia a un subalterno una sanción positiva o negativa ligada a la acción ordenada. "Juan, si el pedido no está para las 8 en punto olvídate del día de fiesta que te prometí". "Si acabáis este trabajo antes del mediodía podréis coger el puente del Pilar".

Sugerencias del tipo:

"Estaría muy bien lograr/hacer tal cosa"

"Sería estupendo si hicieras/hiciéramos tal cosa"

... son correctas en ambientes donde las diferencias jerárquicas son escasas y predomina la camaradería. Curiosamente también funcionan muy bien cuando la autoridad del jefe es tan indiscutida y patente que basta con insinuar una acción para que surjan varios voluntarios para ejecutarla. En estos casos, la utilización del plural atenúa el efecto coactivo y aumenta el compromiso del jefe en la acción.

Utilizar exclusivamente sugerencias y órdenes justificadas limita el margen de maniobra del directivo, como también ordenar en un tono de voz tenso u hostil. El directivo tiene que saber mandar sin justificaciones, pero con afabilidad.

Las órdenes con emplazamiento deben ser utilizadas de manera juiciosa por la tensión que introducen en las relaciones jefe-subordinado. Quien emplaza tiene que saber manejar esta tensión, por ejemplo utilizando formulaciones en plural del tipo:

"Debemos actuar de tal manera. Ello supone que para tal fecha tenemos que tener acabado este trabajo".

Los directivos que trabajan con equipos de profesionales deben apurar estas fórmulas intermedias, porque las personas inteligentes deben notar el beneficio de la confianza.

Errores por parte de los jefes al aplicar presión sobre una orden:

- **JEFES QUE QUIEREN SER INTERPRETADOS.** Hay personas que no saben ordenar con claridad. Se basan en sugerencias remotas, a veces como si fueran comentarios dejados por aquí y por allá, pero en su imaginación les parece estar ordenando con claridad. Cuando se percatan de que nadie les ha hecho caso se enfadan. Es decir, no ordenan directamente, pero exigen a sus subordinados que interpreten sus sugerencias como si fueran órdenes.
- **JEFES QUE AGUANTAN HASTA EXPLOTAR.** Otros directivos saben sugerir y ordenar, pero no saben ejercer un tercer paso coercitivo: sentarse con el subalterno y poner las cartas boca arriba. Esperan y esperan un cambio espontáneo que no llega, hasta que las emociones les traicionan y explotan de mala manera.
- **JEFES QUE TEMEN LA DESOBEDIENCIA** y en todo momento tensan la cuerda al máximo. No confían en sus subalternos. Para ellos, ser desobedecidos es cuestionarles ya no como jefes, sino como personas. Cada orden es una prueba para la que se emplean a fondo.

EMPLAZAR AL QUE MANDA

Algunos subalternos desobedecen nuestras órdenes de manera reiterada y aparente. Ser desobediente no supone ser también gandul. Los gandules son únicamente una categoría dentro de los desobedientes.

Veamos las diversas tipologías:

- Personalidad inmadura: adolescentes tardíos que necesitan afirmarse.
- Errores en la manera de mandar. Falta de adaptación a determinadas características del subalterno.
- Líderes naturales y personas de valía que necesitan crecerse.
- Guasones.
- Personalidad pasivo-agresiva.
- Gandules.

Los que sufren de inmadurez personal necesitan afirmarse mediante la desobediencia. Incluso cumplen con sus responsabilidades, pero fuera de plazo, o de manera que quede patente su independencia ante sus inmediatos jefes, aunque suelen

cumplir con sus obligaciones. No caiga en el error de reñir a este perfil de subalterno, y menos reñirle por nimiedades y en público, pues fácilmente podría crearse un enemigo. La mejor estrategia es reforzar los aspectos positivos de su trabajo, hacerle entender que no somos ogros, sino personas que podemos apreciar sus éxitos, y no darnos por enterados cuando trate de generar un enfrentamiento buscando el "cuerpo a cuerpo".

En cuanto a los errores en la manera de mandar, hemos de decir que de manera no infrecuente es el propio directivo quien se ha labrado su amargo destino, por ejemplo tratando de manera desconsiderada a sus subordinados.

Algunos errores frecuentes en la manera de ordenar:

- Falta de atención a las objeciones, muchas veces razonables de los subalternos.
- Estilo petulante o engreído. Utilización innecesaria de órdenes directas cuando la gente trabajaría más a gusto con sugerencias.
- Falta de seguridad. Necesidad de justificarse constantemente. Ordenar casi como si pidiera disculpas por el hecho de mandar.
- Nunca se hacen las cosas a su gusto. Los subalternos no se esfuerzan en hacer las cosas bien porque saben que nunca recibirán una palabra de apoyo.
- No ajustar nuestro estilo a características del subalterno.

Algunos subalternos están dotados de una capacidad de liderazgo que – por su puesto de trabajo – no pueden desarrollar. Ven a su directivo como una persona de menor valía que ellos mismos, y eso les disgusta. Se ven impulsados a criticar de manera aguda las iniciativas que se toman y si – además – no se aceptan sus propuestas, fácilmente caen en franco negativismo.

El líder natural necesita espacio para crecerse. Hay que darle responsabilidades sin socavar nuestro propio papel. Si resulta del todo imposible dar responsabilidades a esta persona no dudaremos en recomendarla para otros Departamentos, y mientras tanto dejarle claro que apreciamos su valía, pero que cada uno tiene que cumplir con las responsabilidades que tiene.

Otro caso bien distinto es el Guasón. ¿Cuáles son los beneficios secretos del guasón?:

- El placer de notarse temido por superiores, subalternos e iguales. Su lengua afilada puede arruinar una carrera profesional o crear estados de opinión en torno a personas o temas.
- El guasón tiene una buena salida como bufón de la Corte. Algunas veces es captado directamente por un jefe para llenar este vacío, pasando de soldado raso a sargento sencillamente por ser gracioso a costa de otras personas. Un aliado de este tipo puede potenciar la tendencia sádica de un jefe inmaduro.
- Cuando el guasón afila la lengua contra su propio Jefe puede hacerlo sencillamente para pasar un buen rato o – lo cual es más frecuente – conseguir beneficios extra: ganarse reputación de intocable o ser expulsado de determinadas obligaciones.

Una primera posibilidad que siempre tiene que considerar: ¿Es usted una persona excesivamente sensible a las críticas o burlas de los demás? Si así fuera tal vez estemos hablando más de una debilidad suya que de una fortaleza del guasón. Y por

consiguiendo la acción correcta es actuar sobre su debilidad: ignore las risitas a sus espaldas y se habrá acabado el problema.

Ante un guasón podemos ignorar o podemos contraatacar, todo dependerá de nuestros intereses y capacidades. Simplemente mostrarse indiferente ya es una manera de contrarrestarlo. Otra manera efectiva de tratar al guasón es interrumpirle cuando va a hablar sobre todo si adivinamos que va a decir una de sus gracias. La tercera táctica es castigarle de manera indirecta. Cada vez que hace guasa, se le encarga alguna tarea extra. Pronto establece una relación causa-efecto y aprende el precio de sus bromas.

Otro perfil que debemos identificar con rapidez es el del pasivo-agresivo. Los sujetos con personalidad pasivo-agresiva son personas que aceptan mal ser mandadas con órdenes directas. Desde pequeños se han acostumbrado a llevar la contraria. Tienen una agresividad contenida que les lleva a explosiones de ira cuando están "cargados", pero en el proceso de irse cargando pueden aparentar mucha calma.

Estos sujetos requieren un trato afable pero a la vez firme.

Algunas características de los pasivo-agresivos:

- Actúan buscando el enfrentamiento con el jefe.
- Desobedecen sin enfrentarse al Jefe.
- Desobedecen sobre todo para fastidiar al Jefe, sin tener en cuenta la importancia de la tarea ni las consecuencias globales de la desobediencia.
- Se buscan razones para justificar el enfrentamiento. Son artistas del rencor: donde no lo hay, lo crean.
- Las desobediencias les crean más problemas que beneficios, incluso a veces se arriesgan a ser despedidos, pero se sienten atraídos hacia los conflictos de autoridad.
- Manifiestan a otras personas un grado inusitado de hostilidad en contra del Jefe, que en absoluto lo aparenta en su relación directa con él.
- Sólo ocasionalmente esta hostilidad se manifiesta abiertamente como agresividad. Es más propio venganzas soterradas o traicioneras: anónimos, boicoteos, etc.

A los pasivo-agresivos hay que darles la vuelta. En lugar de entrar en la espiral de tensión que ellos mismos provocan, hemos de desmarcarnos y lanzarles un mensaje de que los consideramos personas amigas.

Vamos a ver un ejemplo:

"Anselmo estaba al cargo de una Unidad de Mantenimiento. Uno de los trabajadores, Eduardo, parecía como si expresamente se esforzara en hacer las cosas mal, sobre todo cuando recibía órdenes directas. Un par de veces cayó en la trampa de amonestarlo, lo cual sólo hacía que empeorar la situación. Asesorado por el responsable de Recursos Humanos, Anselmo cambió de estrategia. Cuando detectó que Eduardo no había cambiado un depósito, a pesar de habérselo ordenado, le dijo: "Eduardo, hiciste muy bien tal trabajo. Por cierto, vamos a cambiar el depósito. Ven, ayúdame." Empezaron a cambiar el depósito pero una vez iniciado el trabajo Anselmo le dio diversas instrucciones y le dejó para atender otros asuntos, todo en un clima de cordialidad: "Si necesitas ayuda, avísame o llama a Fernández", le dijo. Esta táctica la repitió tantas veces como le desobedecía: primero una alabanza y luego iniciar conjuntamente la orden, procurando en todo momento darle el mismo

trato que al resto de la plantilla."

Antes de colgar la etiqueta de gandul a una persona debemos analizar varias posibilidades que suelen confundirse:

- Algunas personas con problemas psicológicos o psiquiátricos pueden pasar por fases de muy bajo rendimiento laboral para, una vez recuperados del trance, volver a sus niveles de actividad anteriores.
- No confunda tampoco gandulería con inconstancia. Algunas personas necesitan un trabajo estimulante y jamás se adaptarán a faenas rutinarias.
- Algunas personas se vengan de la empresa con un bajo rendimiento. Sospeche en tal caso una personalidad pasivo-agresiva.

Bien, ya hemos descartado los falsos perezosos...estamos frente a un verdadero gandul...¿cómo podemos explicarnos el fenómeno del perezoso?

Podemos distinguir entre el perezoso activo y el pasivo. El activo por lo general es una persona que no ha adquirido el hábito de trabajar. En estos sujetos aprender a trabajar está íntimamente unido a saber concentrarse en una tarea durante un período de tiempo suficiente. En otras palabras: saberse concentrar y motivar.

Los perezosos pasivos son sujetos especialmente proclives para la hibernación. Carecen de brío. Pueden pasarse horas haciendo una tarea mínima, como si su ritmo de trabajo fuese a cámara lenta. Usted, en tanto que responsable, puede coger un ataque de nervios mientras les observa y sin embargo ellos apenas se inmutan. La amonestación y la sanción no parecen ser la receta ideal. Otras medidas posibles y tal vez más prácticas son:

- Estudiar el perfil del trabajador y ajustar su puesto de trabajo.
- Cambiar al trabajador de Departamento. Algunas veces con otro directivo las cosas mejoran substancialmente, sólo por el hecho de iniciar otra dinámica.
- Tener paciencia y esperar una lenta adaptación a su puesto de trabajo. En ciertos casos podemos trasladar a gandules pasivos a sitios donde van a ser los propios compañeros quienes le exigirán un rendimiento mínimo.
- Otra posibilidad es planear un modelado de conducta.
- Finalmente, hay que considerar separarlo del Departamento. Aunque pueda ser doloroso no podemos tolerar que contagie al resto del equipo con sus hábitos.

DESARROLLO PERSONAL DEL DIRECTIVO

La tarea de dirigir supone ponernos a riesgo y equilibrar lo que se espera de nosotros con lo que verdaderamente somos y podemos dar. El directivo trabaja constantemente comunicando, pero comunica a partir de su personalidad, y sólo progresa con firmeza cuando trabaja su personalidad.

Sólo el directivo que tiene una visión global de su vida, de sus relaciones laborales, familiares y personales, estará plenamente capacitado para afrontar los duros reveses de la profesión.

Entendemos por crecimiento personal del directivo:

- La adaptación de sus principios éticos a las diferentes situaciones que debe afrontar. Adaptación no quiere decir traición. Es más: debe mantener una

línea coherente. Cada directivo debe decidir cuál es esta meta: el logro personal, el bienestar de su familia, el beneficio social, etc...Y debe irse descubriendo en las acciones que emprende o a las que es invitado, ejerciendo voluntad de coherencia, siendo capaz de rechazar propuestas que a la larga van a perjudicarlo en un sentido moral, no sólo en su proyección social o interés económico.

- El perfeccionamiento de sus virtudes y la atenuación de sus defectos.
- La capacidad de comprender cada vez con mayor profundidad a las personas como componentes de una organización. Esto supone practicar la escucha solidaria con el subalterno que acude a nosotros pero también con el que no acude ni tiene posibilidad de hacerlo.
- Y finalmente, ser la misma persona en los diferentes ambientes de nuestra vida: en la familia como en el trabajo, con los amigos o en las reuniones de etiqueta. Sería el principio de integridad.

Algunos principios prácticos para el desarrollo personal del directivo:

RELATIVO A LAS EMOCIONES

1. Luchar contra la pereza, practicar la generosidad.
2. Modular las emociones negativas, sobre todo la hostilidad.

RELATIVO A NUESTRA CAPACIDAD DE ENJUICIAR

3. Preservar nuestro juicio (cuando nos influyan que sea siempre porque nos convenzan) y percibir nuestros grados de libertad (no confundirnos cuando creemos actuar libremente y en realidad somos reos de la voluntad de otra persona o institución).
4. Analizar cada situación concreta, permitiéndonos ser diferentes. Arriesgarnos a nuevas conductas coherentes con nuestra ética, sin dogmas que nos sirvan de excusa para no pensar.

RELATIVO A NUESTRA INTEGRIDAD

5. Autenticar nuestras decisiones a partir de nuestros sentimientos más profundos (valores). No dejarnos arrastrar porque otros lo hacen.

RELATIVO A NUESTRAS FUENTES DE ENRIQUECIMIENTO PERSONAL

6. Diversificar contextos y procurarnos relaciones interpersonales enriquecedoras fuera del ámbito laboral. Este es el mejor seguro para los momentos de verdadera crisis (por ejemplo para cuando le despidan, se jubile...)

RELATIVO A NUESTRA IMAGEN Y AUTOESTIMA

7. Aceptarnos como somos, valorarnos como somos y no aceptar las expectativas irreales que los demás proyectan sobre nosotros, ni en más ni en menos.
8. Realizar cosas por las que nos sentiremos orgullosos, adaptados y coherentes en cada etapa vital.

RELATIVO A LAS METAS QUE NOS TRAZAMOS

9. Planificar con igual ahínco tanto nuestro desarrollo personal como el propiamente profesional, y tener como fuentes de placer no sólo las realizaciones profesionales, sino también las familiares, personales y sociales.

Bibliografía consultada:

M. Couto, "Como hablar bien en público", Ed. Gestión 2000

Solomon M., "Que decir cuando...", Editorial Pirámide"

F. Borrell, "Comunicar bien para dirigir mejor", Ed. Gestión 2000

F. Borrell, "Como trabajar en equipo", Ed. Gestión

Eiser, "Psicología Social. Actitudes, cognición y conducta social", Ed. Pirámide

R. L. Genua, "Cuidado con lo que dice...", Ed. Gestión 2000

D. Robinson, "Cómo potenciar su imagen", Ed. Gestión 2000

Breakwell, "Como realizar entrevistas con éxito", Ed. Gestión 2000

Bion, "Experiencias en grupo", Ed. Paidos

Langdon, "Como ser el mejor lider", Ed. Gestión 2000