



# HAY JEFES... Y JEFES

De nuestra relación con ellos depende no sólo que estemos más o menos a gusto en el trabajo, también que la empresa obtenga mejores beneficios. POR VIRGINIA GALVÍN

**C**inco de cada diez trabajadores querrían que su jefe escuchara y tuviera en cuenta las opiniones de la plantilla. El 49.9% le demanda coherencia y un 44.5%, claridad en la comunicación de decisiones y tareas. Lo dicen los 1.600 encuestados a los que la consultora Otto Walter España preguntó el año pasado: ¿Qué esperas de tu jefe? Otro resultado menos políticamente correcto y salpicado de imprecaciones habría salido de una invitación a pie de oficina a describir al susodicho/a. Hay estadísticas que aseguran que, para el 25%, el jefe es algo así como la última reencarnación del abominable hombre de las nieves o la pesadilla hecha carne de un domingo por la tarde cualquiera.

Desahogos de pasillo al margen, los estudios sobre liderazgo llevan tres décadas preguntándose cómo debe ser el capitán de cada barco laboral. Y cuáles las cualidades que le llevarán a una singladura correcta sin motines a

bordo. También por razones de rentabilidad económica. Un estudio de la universidad de Denver concluyó que las empresas bien lideradas lograron un 25% más de ingresos. Pero además aglutinaron más del doble de tareas bien ejecutadas que la media y un 63% menos de trabajadores estresados. Así, no es de extrañar que las compañías norteamericanas se gasten más de 50.000 millones de dólares en programas de mejora del liderazgo (Andersen Consulting Institute).

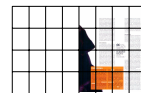
#### Para todos los gustos

Clasificar la «fauna» de los mandamases por sus perfil tiene carácter cuasicientífico naturalista. Tal es la variedad de especies, subespecies y caricaturas de especies que pululan por los estudios. Sandi Mann, profesora de psicología ocupacional de la Universidad Central de Lancashire, realiza un interesante barrido de ellas en su manual «Llévese bien con su jefe» (editorial Gestión 2.000). Una de

#### Resultados

Las empresas bien lideradas logran un 25% más de ingresos y aglutinan más del doble de tareas bien ejecutadas que la media.





ellas los clasifica según sus estilos de pensamiento, y por ella desfilan el jefe detallista (procesa la información a trocitos y es amante del corto plazo) frente al generalista (brillante para estrategias generales, se impacienta con los detalles). También aquel dominado por el hemisferio cerebral derecho frente al supeditado al izquierdo (organizado y lógico, el primero; caótico y capaz de simultanear muchas tareas, el otro). El reactivo (precavido, no arriesga, tarda en decisiones) frente al proactivo (iniciador entusiasta, impulsivo, mal rematador). Y así hasta llegar al monótono –no innova, ama la estabilidad– frente al amante de las diferencias –zapador de ideas nuevas, reorganizador insaciable de su equipo.

#### Como autómatas

La experiencia de Pablo Cardona, profesor de dirección de personas en la escuela de negocios IESE y autor de «Las claves del talento» (Ed. Empresa Activa- Urano), le lleva a establecer otra clasificación que arranca de una sentencia desalentadora: ocho de cada diez jefes/as en España responden al perfil del «termostático»; a saber: aquel que parece dormido cuando todo va bien y despierta de súbito ante los errores. «Es el que dicta órdenes, tareas que cumplir», describe Cardona. Generador de subordinados; o sea, personas autómatas que esperan órdenes y no asumen responsabilidades. Gente que cumple sin más. Y en este punto el dedo acusador

“PARA ALGUNOS DIRECTIVOS, SUS SUBORDINADOS SON TONTOS.”

de Cardona apunta al jefe, no al empleado. «Hay que romper con el análisis monotemático que realizan muchos directivos para quienes sus subordinados son monolíticamente tontos. Hay gente sin iniciativa en el trabajo que es líder en las reuniones de vecinos de su comunidad. Por tanto, es responsabilidad del jefe sacar de su trabajador esa veta. El jefe tiene una influencia total en la formación de talento.»

#### Sin autonomía

Cristina Abellán sigue esperando que alguien descubra esa veta oculta, su talento natural. 32 años, empleada de banca, lleva tres al servicio de un jefe con una máxima castrense: «Lo haces porque es lo mejor. Ya lo entenderás». Y explica: «Cuando empecé tenía mucha ilusión, ganas de hacer cosas, pero enseguida él cortó mis iniciativas y me obligó a trabajar como una automática». Reconoce que, a su pesar, se ha convertido en un robot cuya obsesión principal es que la aguja del reloj marque las tres de la tarde para «plegar y olvidarme de todo». ¿Te sientes satisfecha de tu actitud? «No, pero es


cómoda, el trabajo es seguro y me he habituado a no tener responsabilidades.» Eso sí: el mínimo fallo es una catástrofe porque entonces su jefe puede estallar cual si ella hubiera dejado abierta la cámara acorazada del banco e invitado a una pandilla de ladrones a una visita guiada.

La última encuesta de calidad de vida laboral, realizada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el año 2001, asegura, sin embargo, que seis de cada diez empleados están de acuerdo con el grado de participación que tienen en las decisiones que afectan a su trabajo. Pero cuando se les pregunta por su grado de autonomía laboral, sólo el 30% la considera aceptable. Si hay un jefe que otorgue máxima autonomía a los suyos, éste es «Mr. objetivos». Aquel entregado a lo que ha sido la biblia empresarial desde la década de los ochenta: la dirección por objetivos. He aquí tu tarea, gestíonate tú para cumplirla en este plazo, ▶

### El jefe patológico

Su comportamiento está descrito y catalogado por el sindicato inglés Manufacturing, Science and Finance Trade Union: «El intimidador desarrolla un comportamiento persistente, obsesivo, malicioso o insultante. Un abuso del poder o sanciones injustas que hacen que el individuo se sienta desconcertado, amenazado, humillado o vulnerable, lo que reduce su autoconfianza y puede generar estrés». Es un **virtuoso del mobbing**, o acoso psicológico, que sufre alrededor de un millón de españoles, según un reciente estudio del profesor Iñaki Piñuel, de la Universidad de Alcalá de Henares. Las víctimas son sobre todo

mujeres (**53.8%**) y jóvenes menores de 30 años (**64%**). Más los trabajadores eventuales que los fijos. Más los funcionarios que los empleados de empresa privada. Sufren desvalorización sistemática de su trabajo, asignación de tareas infantiles, dramatización injustificada de errores nimios, menoscabo personal o profesional, asignación de plazos irrealizables y ninguneo. ¿Las secuelas? Dolores de espalda, de cabeza, insomnio, apatía, falta de apetito, taquicardia, fatiga crónica, sofocos, mareos, hipotensión, desmayos y hasta ideas suicidas. Y sólo un **37%** de las víctimas se enfrentan a este jefe. //

<b>marie claire</b>		Tirada: <b>153.595</b>	Sección: -	
		Difusión: <b>102.716</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>570</b>	
Nacional	Femenina	Audiencia: <b>359.506</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>84%</b>	
Mensual		01/10/2002	Valor (Ptas.): <b>1.396.500</b>	
			Valor (Euros): <b>8.393,13</b>	
			Página: <b>108</b>	Imagen: <b>Si</b>

sería la consigna. Como explica Pablo Cardona, este liderazgo se basa en el establecimiento de retos, que el profesional (aquí ya no hay subordinado) asume con entrega y altas dosis de motivación. Pero no es un modelo perfecto. «Es un esquema agresivo, peligroso, porque puede generar un ambiente de alta rivalidad entre empleados, que buscarán el éxito personal a toda costa y serán leales a sí mismos, pero no a la empresa.»

#### Por objetivos

Las compañías de seguros son una de las madrigueras naturales de estos jefes. Uno de ellos, M.G., 60 años, responsable de equipo de una aseguradora extranjera de fuerte implantación en España, reconoce la presión a la que tiene que someter a los suyos para coronar los resultados exigidos a fin de año. «Hay tácticas, como celebrar a voz en grito cuando algún agente cierra un seguro de monto importante —así sus compañeros se pican— o recordar al que flojea que no llegará al gran premio del año: un viaje de lujo y una cantidad económica importante. O colgar carteles bien visibles en la oficina con las cifras de productividad de cada empleado...» El mismo reconoce que semejantes tretas originan no pocas puñaladas traperas —«robos de clientes incluidos»— y enturbian a veces un ambiente de trabajo hasta límites insospechados (bajas por estrés o dimisiones incluidas). La ley de la selva. Puro darwinismo laboral. El extremo, casi caricaturesco pero real, al que puede llevar la carrera por cumplir un objetivo.

Claro que no es tónica habitual. Cuando el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social solicitó en la encuesta antes citada poner nota a las condiciones de trabajo en nuestro país, el resultado fue de un seis sobre diez. Pero al preguntar por los principales motivos de satisfacción o insatisfacción, la alusión al jefe brilla por



su ausencia. El gusto por el trabajo (24,5%), el compañerismo (11,8%), un buen salario (7,7%), un buen horario (7,5%), fueron algunas de los primeros. Mal sueldo (20,7%), mal horario (15%) y dureza del trabajo (9%), destacaron entre los segundos. Sin embargo, el estudio de Otto Walter España muestra que la calidad de relación con el jefe es uno de los principales factores para que el profesional no abandone su empresa. Pero ¿quién es el jefe fetén? José Manuel Casado, máster en organización y dirección de recursos humanos, asegura en su libro «El directivo del siglo XXI» (Ed. Gestión 2.000) que es alguien más próximo al líder que al gestor. Un visionario, un apasionado, «innovador, flexible, imaginativo, delegativo, con visión de futuro». Para Pablo Cardona es el tercer espécimen de su personal clasificación: «Este jefe no da órdenes ni plantea retos, sino misiones. Trata de crear una identidad como equipo en sus colaboradores, a los que embarca en un objetivo común que genera una actitud contributiva». Es decir, de cesión de la creatividad y

#### Muy importante

Un estudio hecho en España muestra que la calidad de relación con el jefe es uno de los principales factores para que el profesional no abandone su empresa.

**“EL JEFE IDEAL NO DA ÓRDENES NI PLANTEA RETOS, SINO MISIONES.”**

ble, imaginativo, delegativo, con visión de futuro». Para Pablo Cardona es el tercer espécimen de su personal clasificación: «Este jefe no da órdenes ni plantea retos, sino misiones. Trata de crear una identidad como equipo en sus colaboradores, a los que embarca en un objetivo común que genera una actitud contributiva». Es decir, de cesión de la creatividad y

la iniciativa al servicio de algo que trasciende el interés personal. ¿Estamos en fantasilandia?, planteo. Me dice que quizá, porque aquí entra la cultura de empresa, generadora de inercias que en la práctica son muros para muchos jefes con este ideal. Eso sí, todo parece indicar que son las compañías de pequeño o mediano tamaño, de corte familiar, los bancos de prueba más proclives para el desarrollo de este moderno e ideal patrón de liderazgo. ■



## El jefe 10

- Tiene capacidad de provocar y gestionar el cambio.
- Hábil analizador de situación, entorno y características de los miembros de su empresa.
- Es buen psicólogo. Capaz de atraer, motivar y mover a personas con sorprendente facilidad. Generador de energías positivas.
- Con muy alto autoconocimiento personal.
- Buen comunicador, claro en sus mensajes.
- Cuestionador de lo establecido. Su deber es innovar siempre que haga falta.
- Capaz de tomar decisiones rápidas constantemente.
- Buen formador y orientador de equipos.
- Virtuoso en el arte de marcar retos ilusionantes y atractivos.

INFORMACIÓN EXTRAÍDA A PARTIR DE «EL DIRECTIVO DEL SIGLO XXI», JOSÉ MANUEL CASADO (ED GESTIÓN 2.000).