

## EL JEFE COMO CENTRO DE INTERESES

Un aspecto importante a considerar al respecto, olvidado en la mayor parte de la literatura, es el de que todo jefe es un centro de intereses complejos.

En el hombre conductor de grupo convergen una serie de fuerzas vitales; son el conjunto de intereses particulares, individuales y colectivos que nos obliga a considerar también el valor del jefe en cuanto a su capacidad para ponderar adecuadamente estos intereses, que convergen en su persona en virtud del puesto que ocupa.

El jefe puede ser centro de intereses provenientes de tres fuentes completamente distintas:

- intereses de la dirección,
- intereses del grupo,
- intereses propios.

### 1.1. El jefe, centro de intereses directivos

En este caso, el hombre en función de mando es una prolongación de gerencia, un representante estricto y tiene misiones concretas que le sitúan <<en frente>> del grupo que dirige.

Actúa como un delegado y su cargo tiende a ser meramente *representativo*. No tiene más opinión que la oficial y su actitud está condicionada por las consignas dadas, al margen de su criterio personal que no influye para nada en su actividad profesional.

Sabe que su valor reside en saber interpretar fielmente las consignas recibidas, y que su elección fue libremente decidida por gerencia en virtud de una confianza y una esperanza en él depositadas.

Se debe exclusivamente a dirección, de donde le viene todo el poder que tiene sobre el grupo.

El grupo le conceptúa siempre como <<forastero>>. Es alguien puesto allí para vigilar, notificar y realizar inspecciones de cumplimiento.

Los componentes del grupo conocen la dependencia del jefe, por cuyo motivo, para promover aquellos cambios que saben que están fuera de su limitada esfera decisoria, realizan comunicaciones directas al nivel jerárquico de donde suponen

que emana el poder.

Este cargo meramente representativo tiene su círculo asfixiante: cuanto más teme que el grupo se le vaya de las manos, mayor control ejerce y más intensa es la comunicación de incidencias personales que realiza hacia la jerarquía superior para mostrar la fidelidad del servicio prestado, pero cuanto más se aplica a esta labor, más se desconecta del grupo que dirige oficialmente, el cual no ve en dicho hombre a un jefe sino a un vigilante, por cuyo motivo trata de promover jefes informales que sirvan de aglutinante de los intereses peculiares del grupo.

### 1.2. El jefe, centro de intereses del grupo

Constantemente el grupo necesita que alguien se identifique con sus necesidades, las represente, las exprese, y las defienda.

Ante cada necesidad, el grupo realiza su propia elección tácita.

A uno le encargan la misión de explicar al jefe <<las cosas como son>>; a otro, la misión de solicitar una mejora de procedimiento, a un tercero quizá misiones diplomáticas cerca de jerarquías superiores.

Si el elegido consigue parte o todo lo que el grupo se proponía, aglutina sobre sí una gran cantidad de simpatía y se le concede una delegación y confianza para ostentar la representación del grupo que lo elige.

Cuando una misma persona ha realizado con cierto éxito varias misiones de representación de los intereses del grupo, o éste entiende que potencialmente es la persona indicada para ostentar la representación, se perfila una personalidad social típica: *el líder* (el que va a la cabeza).

La nota esencial para comprender la personalidad del líder es la de que <<ha sido elegido>>. Su poder reside en la confianza que el grupo ha depositado en él. Esto lleva a configurar como líder a aquellos que, en principio, desean obtener esta confianza. Así, en gran parte de los casos, en la personalidad del líder predomina el deseo de exhibición, el deseo de sentirse elegido y alzarse como <<una primera figura>>. En el fondo el líder desea representar un papel brillante y da los pasos iniciales para que el grupo le preste atención (es rebelde, servicial, jactancioso, polemista, activo, etc.). Cuando lo ha conseguido, el representante del grupo aparece como un portador de valores sustanciales que arrastran, cuando en realidad no es más que



GERENTE S.L. Passeig de Gràcia 71 3º 1ª 08008 Barcelona



un signo externo de un grupo que ha elegido esta vía de darse a conocer.

Por este motivo, el *representante de los intereses del grupo* sabe íntimamente que toda su potencia aparente se cae por la base en cuanto el grupo le retire la confianza, y debido a esto se entrega a una carrera sin fin de esfuerzos para complacer al grupo representado, llegando a un punto en que se ve forzado a representar reivindicaciones que no siente en absoluto, pero de las cuales depende que siga obteniendo la confianza en él depositada.

Actúa como <<estrella>> de agrupación cuyo fulgor está condicionado a la servidumbre que preste a los intereses del grupo y a los éxitos que obtenga.

En muchas ocasiones, la dirección, deseando un jefe que <<tenga al grupo de cara>>, realiza la promoción de *una estrella* (un líder), pensando en que podrá controlar sin dificultad las fuerzas vitales que de todo grupo emanan. La desorientación llega pronto cuando observa el cambio rotundo del nuevo jefe, antes bravucón para pedir y solicitar a dirección, ahora miedoso o prudente para actuar en las situaciones que exigen la energía y actividad de emergencia usuales en todo puesto que tenga misiones de mando.

El motivo está en que dicho jefe sabe que su poder es un <<bluff>>, y que podrá seguir contando con apariencia de ser obedecido en tanto no adopte actitudes que el grupo considere nocivas, por cuya causa no tiene otro recurso que actuar con blandura, dejando que las cosas transcurran dentro de unos límites cómodos y razonables para el grupo, o desligarse de éste, pasando a intentar colocarse en la posición de centro de intereses de gerencia, realizando un cambio de personalidad laboral que el grupo define como un pasarse al <<otro bando>>, <<ser de los otros>>, abandonándolo y dedicándose a buscar otro representante informal que luchará con el elegido con las mismas armas y tácticas que éste en su día.

### 1.3. El jefe, centro de intereses propios

El tercer aspecto a considerar es el del jefe, que es, ante todo, *centro de los propios intereses* antes que cualquier otra cosa.

Existe en este hombre un móvil íntimo que antepone a todas sus misiones. Es el deseo de obtener poder sobre algo y sobre alguien.

Se siente animado por un espíritu conductor de grupo, posee una apreciable agresividad y la dirige hacia la formación de un equipo que desea gobernar. Tiene raíces íntimas de jefe las cuales se pueden apreciar desde los primeros puestos que ocupa, aunque en sí no concluyan en misiones de mando.

Ante todo necesita formarse un <<poder de maniobra>>. A tal efecto, conquista a los débiles dispensándolos visiblemente protección, se enfrenta paulatinamente con otras jefaturas informales latentes en el grupo, tantea sus fuerzas, maniobra y va situando su personalidad colectiva de modo que se produzca un área de influencia en torno suyo.

Se nota que existe un jefe latente, porque en las decisiones que el grupo va tomando, es preciso contar con él para que tengan cierta viabilidad.

En muchas ocasiones, no es la persona más socialmente visible, pero el grupo <<lo ve>> perfectamente, con un *status* de poder

distinto y superior al de cada uno de los componentes del grupo.

Se caracteriza porque <<sabe lo que quiere>>, tiene capacidad conductora, manda con decisión y placer, y, especialmente, porque no hace jamás derroches inútiles de sus fuerzas. Es con frecuencia enemigo de exhibiciones y con frase gráfica podríamos representarlo como practicando un estilo de poder que <<no consiste en ir enseñando los dientes, sino en usarlos cuando es preciso en defensa de su causa o intereses>>.

En torno de él existe una sensación de obediencia, de sanción latente, de elogio, de estímulo y de temor.

Despierta en el grupo todas las actitudes de proyección, identificación o fenómenos catárticos.

Su habilidad consiste en procurar que estos sentimientos sean constructivos, y dirige su especial atención a todas las personalidades inmaduras, las cuales reciben positivamente la aparición de una personalidad fuerte a la que conceden amplios poderes de decisión colectiva, para sentirse apoyados en su inconsistencia.

El mando considerado en estas circunstancias, se apoya en una personalidad que puede considerarse jefe-nato.

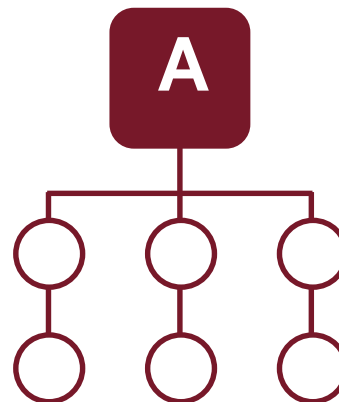
El jefe domina el grupo, no es dominado. Dice al grupo lo que hay que pensar, no se siente obligado a escuchar lo que el grupo quiere decirle. Tiene un plan y lo ejecuta a pesar del grupo, dentro del que reparte a su libre albedrío premios y sanciones, siempre en función del alcance de sus posibilidades.

Cuando ha conseguido suficiente unidad en sus fieles, utiliza la fuerza compacta que esto representa para condicionar la acción directiva, de forma que el propio grupo dominado le sirve para presionar sobre las decisiones de jerarquías superiores.

Cuando estos caracteres del jefe son muy acusados, el grupo se comporta con las mismas reacciones que Lewin encontró en su experimento para el monitor autoritario. El grupo actúa con duplicidad de conducta, de modo que mientras en su presencia o bajo su influencia se manifiesta con pasividad y obediencia, en su ausencia se manifiesta con agresividad, dirigida indirectamente hacia la persona referencial, pero a través de incidencias de grupo, de producción, etc.

### 1.4. Comparación de los tres enfoques

Consideremos una pequeña formación humana que represente idealmente a un grupo laboral, con su jefe correspondiente fig. 1:



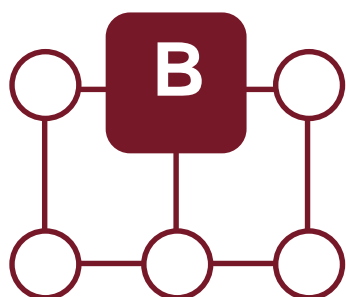


Figura 1A: El jefe representativo va <<junto al grupo>>. Está ahí para mandarlo, inspeccionarlo y controlar su actuación. Puede compararse con la posición normal que ocupa el jefe dentro de una formación militar. El jefe del grupo tiene misiones concretas las cuales dependen de órdenes emanadas de la superioridad. No es parte del grupo.

Figura 1B: El líder va en cabeza. Lo han puesto allí para que represente y conduzca al grupo hacia donde



Figura 1C: éste quiere ir. No tiene opción y debe permanecer en el puesto de conductor o perder toda la autoridad prestada, pasando otra vez a ser <<uno de tantos>>. El jefe se sitúa donde quiere. Tiene sus propias normas y se considera al margen del grupo, pero como propietario del mismo. No da explicaciones, las pide. No ruega, ordena. No admite quejas sino hechos cumplidos según sus prescripciones.

	Se identifica con la gerencia	Se identifica con el grupo	Forma su propio grupo	Aglutina a la Gerencia y al grupo
Carácter del jefe	Cargo representativo	Líder	Jefe de clan	Jefe integrador
Origen de esta clase de jefe	La gerencia ha buscado su fiel representante, defensor incondicional de su punto de vista.	El grupo ha escogido al que cree ser portador de lo que conviene a sus intereses (colectivos).	Un hombre con espíritu conductor ha formado un grupo compacto al que imprime carácter y sentido en la acción social o laboral.	La empresa, el mando y el grupo están en una misma línea de intereses comunes que se complementan de un modo constructivo.
Condiciones que tiene este jefe.	Adhesión y obediencia ciega a la dirección.	Ser realmente portador de los valores que le ha atribuido el grupo.	Tener personalismo conductor, dominio de la situación y suficiencia.	Ponderación, control y objetividad. Sentido de equipo, relación social y perseveración en la consecución de los fines propuestos.
Efectos que cada modalidad de jefe produce en el grupo.	Desconfianza y pasividad; el grupo busca otros jefes por vía informal. Impide todo diálogo entre el grupo y la dirección.	Se ha formado un grupo que persigue o tiene una necesidad definida. La eliminación del líder por parte de la dirección no desintegra al grupo, ya que el líder es un elemento servil y elegido, y por tanto cambiante y sustituible.	Crea una auténtica Jefatura, con sentido de mando y obediencia, con sanciones tácitas o concretas. Forma la opinión colectiva o la impone. Utiliza la fuerza que tiene sobre el grupo para mediatizar las contingencias que no se adaptan a su programa.	Cargo, Líder y Jefe se funden. Tiene la misión difícil de armonizar los intereses en la misma zona de fricción, actuando como aglutinante e impulsor de actividades y como moderador de apetencias e intereses particulares.

Estos tres casos constituyen tipos extremos y específicos que no se dan con frecuencia, pues lo normal es que el hombre en su puesto de mando participe en cierta medida de las tres características, aunque su sello dependerá de la dominante. El jefe integrador tiende a reunir estos tres estilos en las proporciones convenientes al buen fin de la misión que se le ha confiado. En el esquema siguiente, resumimos los aspectos fundamentales de esta problemática.

## TENDENCIAS FUNCIONALES DEL JEFE

El jefe, en sus múltiples gestiones sobre la colectividad que dirige, puede estar afectado de un estilo funcional, el cual puede resumirse en las tres variantes:

Estilo DEFINIDOR.

Estilo INTERROGADOR.

Estilo ESPECULADOR.

### 2.1. El jefe definidor

Dedica gran parte de su esfuerzo a llevar la iniciativa en todas las cosas. Se erige como fuente emanante de leyes, preceptos, órdenes, consignas, decisiones personales y como normalizador de la compleja vida laboral de los demás.

Puede ser definidor de:

- actos,
- ideas,
- anhelos.

El jefe, *definidor de actos*, determina toda la planificación, las normas de ejecución y decide sobre cualquier conflicto entre competencias. Precisa meticulosamente con

reglamentaciones los cometidos de cada uno y deja las cosas de modo que en realidad sus subordinados <<no han de pensar>> sino trabajar.

Tiende a considerarse infalible y acoge con gran disgusto cualquier argumento contra las normas por él señaladas. Rebaja a los demás al papel de autómatas, o en todo caso exige que <<encuentren estupendas las consignas dadas y que éstas determinen el desarrollo de toda actividad no dirigida por él directamente>>.

Esta definición del propio pensamiento le puede llevar a

terrenos peligrosos, por cuanto produce las siguientes reacciones del grupo:

- disminución o anulación de la capacidad de los subordinados para adoptar actitudes constructivas;
- ausencia de interés por las tareas así concebidas;
- disminución del sentido de responsabilidad general;
- el personal tiende más a atenerse a la letra que al espíritu de la orden. ("Esto no está mandado". "No me lo han dicho". "Yo hago lo que me han indicado": Son frases que constituyen los síntomas del exceso de definición).

El jefe *definidor de ideas*, tiene aspiraciones más amplias respecto del grupo que dirige. Pretende orientar su pensamiento, no sólo en cuanto a los actos, sino en cuanto a los criterios. No le basta que cumpla. Desea al mismo tiempo que el cumplimiento vaya acompañado por el placer de considerar que aquello es magnífico.

Esta pasión del jefe definidor puede llevarle a extremos grotescos, ya que cuando tiene poder coactivo, se va rodeando de una serie de personas que actúan con duplicidad y le adulan, ya que comprueban que esto es necesario si quieren librarse de sermones o reprobaciones violentas cuando las cosas no marchan como debieran.

El jefe definidor de ideas es víctima de su círculo vicioso, del que no puede escapar: cuanto más alaban o admiten sin resistencia sus conceptos, más personalista y deificado se torna, de forma que debido al autoengaño en que se halla puede encontrarse con grandes sorpresas (cismas ocultos dentro del grupo, hipocresía, rebeldía latente, traición, etc.).

En realidad científica, el *definidor de ideas* corresponde a una estructura mental en la que la proyección de la personalidad sobre el medio ambiente es predominante y por tanto tiende a considerar que las cosas son o <<han de ser>> tal como él las ve. No se le ocurre pensar que pueda estar equivocado, sino más bien se inclina a creer que <<fuerzas malas, o bien, ocultas>> intentan modificar la rectitud de su pensamiento. Su irritabilidad y suspicacia son características cuando sus planes tropiezan con alguna dificultad. Hay en todo este tipo psicológico una fuerte carga de paranoia.

El jefe *definidor de anhelos* va mucho más allá todavía. Tiene preocupaciones de tipo moral y social y quiere intervenir, no ya en la vida laboral de su gente, sino también en la estructura mental y social de su mundo. Ya no se contenta con presionar sobre lo que hay que hacer o crear. Quiere influir sobre lo que hay que desear.

Los tres tipos de jefe definidor nos llevan progresivamente hacia el PATERNALISMO, el cual, como vemos, no nace de unas condiciones exteriores que pueden resolverse por otros caminos, sino de un estilo interior del jefe que tiende a considerar este camino como el más perfecto, porque ES SU ESTILO FUNCIONAL y constituye el mundo interior que proyecta sobre la colectividad.

## 2.2. El jefe interrogador

Tiene su actuación centrada principalmente sobre los siguientes puntos:

- a) ¿Qué ha ocurrido?
- b) ¿Por qué?
- c) ¿Cuál es la situación actual?

Dedica un gran esfuerzo a estar en contacto con la verdad y a tal fin se preocupa por investigar cualquier fuente que pueda llevarle a descubrirla.

Siente la necesidad de que las cosas se hagan racionalmente, con sentido común, con medida y ponderación, y de que todos tengan una clara visión de cuáles son sus atribuciones, responsabilidades y limitaciones, así como conciencia de lo necesaria que es la colaboración.

Está convencido de que en toda emergencia laboral existe una causa personal o de grupo que la pueda explicar, y trata de localizarla.

Procura adaptar su actuación a la situación de la forma más realista posible.

Vive con el grupo si es preciso y llega a convertirse en <<uno más>> si ello es conveniente.

Puede ser interrogador de:

- resultados,
- situaciones,
- motivaciones.

Si se inclina por la *investigación de resultados*, su actuación es netamente fiscalizadora. Comprueba y argumenta, al mismo tiempo que muestra los resultados preguntando su porqué. Está siempre al corriente de lo que interesa laboralmente y en cuanto a producción del equipo. Es un jefe <<inspector>>.

Si se dedica más a investigar situaciones, localiza fácilmente las fallas de organización productiva y de organización humana de la empresa.

Llega a tener un gran conocimiento de la situación del personal encuadrado y descubre las variadas conexiones formales e informales que entre el mismo se establecen. Está predispuesto a valorar mucho los aspectos de las relaciones humanas en el interior del grupo.

Cuando el *jefe interrogador* se preocupa preferentemente de las motivaciones, practica sin darse cuenta uno de los aspectos más complejos de la psicología industrial, y si su inteligencia y preparación son suficientes, entra fácilmente en posesión y conocimiento de los síntomas que van indicando el progreso o regresión del clima de trabajo de la empresa, y de las actitudes personales de cada uno en su puesto.

Tiende entonces a realizar una labor de influencia, ya sobre el grupo, ya individualmente.

El *jefe interrogador* se enfrenta, gracias a su estilo, con la realidad, por cuyo motivo su actuación es más objetiva y desapasionada que la del *mando definidor*.

Si el *mando interrogador* no tiene suficiente fuerza impulsiva, resulta aparentemente <<fofo>>, y su actuación está dominada por la prudencia, siempre dentro de un equilibrio de fuerzas. No obstante, su labor siempre es más eficaz de lo que parece. En el *mando definidor* ocurre todo lo contrario, puesto que la apariencia efectivista de sus intervenciones encubre gran parte de sus inconvenientes e ineficacia.

El jefe interrogador tiende a dedicarse profesionalmente a cuestiones referentes a racionalización, oficina de métodos, relaciones humanas, inspección, organización y planificación, así como a realizar diversas investigaciones relacionadas con la vida de la empresa.

## 2.3. El jefe espectador

Es el <<anti-mando>> por excelencia. Sus efectos son perniciosos, por cuanto no realiza ninguna influencia positiva sobre el grupo. Se entera de lo que pasa y lo transmite, pero no interviene.

La presencia en la línea superior de *jefes definidores*, produce necesariamente una floración de *jefes espectadores*, que se inhiben de la acción directa, limitándose a cumplir. Los efectos de inhibición que afectan al grupo, también influyen en el mando que esté sometido a una rígida mediatización.

El cuadro siguiente pretende dar una visión esquemática de los distintos tipos de jefe, en cuanto a los intereses que centran y al estilo que utilizan en su actividad.

		Consecuencias generales de cada tipo			
El Jefe puede ser:	Consecuencias generales	Jefe centro de intereses directivos: representativo	Jefe centro de intereses del grupo: líder	Jefe centro de intereses propios	
				Jefe (de hombres)	Mando (de actos)
Definidor: - De actos - De ideas - De anhelos	Absorbente de toda iniciativa. Es paternalista y no admite el diálogo. Se deifica inconscientemente. Acaba siendo víctima de su complejo de infalibilidad.	Paraliza la mente y la acción de su grupo. Deprime al grupo y lo aparta de la empresa. No existe ningún tipo de interrelación positiva.	Se identifica con el papel que le han atribuido y se enfrenta con la dirección pensando en la aclamación de su grupo. Es víctima del complejo de líder ya que cuando intenta dominar al grupo, éste le <<destituye>>.	Utiliza al grupo según su propio plan y lo conduce según sus intereses egocéntricos. Crea una disciplina, una mentalidad y una finalidad. Tiene fieles y enemigos. Su personalidad pesa en el conjunto de la empresa.	Ordenancista. Establece rígidos programas a realizar, en los que no admite enmienda. El subordinado sabe muy bien lo que tiene que hacer, pensar o desear. Es víctima de la adulación y servilismo que inconscientemente despierta.
Interrogador: - De resultados - De situaciones - De motivaciones	Absorbente de toda iniciativa. Es paternalista y no admite el diálogo. Se deifica inconscientemente. Acaba siendo víctima de su complejo de infalibilidad.	Fiscaliza y lleva un buen control e inspección de los asuntos. Está al corriente de lo que interesa a la empresa saber.	Es el hermano mayor del grupo. Vitaliza al grupo pero no intenta arrastrarle en provecho propio.	Tiene gran habilidad para poner todas las cosas de su parte, ya que conoce siempre el fondo de la cuestión. Se hace imprescindible por su utilidad.	Organiza en el amplio sentido de la palabra. Es centro de actividades y a la vez protector de intereses justos.
Espectador:	Pierde la iniciativa y la acción. El grupo laboral está totalmente en manos de los jefes informales. Se crean múltiples <<Reinos de Taifas>>; los clanes proliferan rápidamente.	Inoperante total. Es mero informador en el mejor de los casos. Este mando sólo sobrevive por favoritismo de algún superior a quien interesa esta ineficacia o no puede subsanarla.	Es utilizado como bandera simbólica. Es simplemente un denominador común para definir un determinado grupo, pero éste no le deposita verdadera confianza para la gestión.	Tiene fuerza real sobre su grupo, pero se mantiene a la expectativa y en reserva. Utiliza <<delegados>> para sus manejos, sin dar la cara. Complejo de conspirador perseguido.	Es el Anti-jefe. Todo su trabajo consiste en eludir cualquier trabajo, responsabilidad, obligación o intervención personal. Su ideal es no hacer nada y para conseguirlo reparte sus atribuciones graciosamente.

Salvador Escala Milà - PSICOLOGÍA PARA DIRECTIVOS

## GERENTE GERENTE GERENTE GERENTE GERENTE GERENTE GERENTE GERENTE

Nuestra principal tarea es la **Selección de Personal**, actividad que desarrollamos desde hace más de treinta años. Por medio de entrevistas personalizadas y métodos psicotécnicos, podemos analizar la práctica profesional necesaria para la selección del candidato adecuado al cargo y el cumplimiento correcto de todas las funciones del puesto a cubrir, dando una garantía de asesoramiento de tres meses, para todas nuestras acciones de búsqueda y selección de personal.

**Pídanos información sin compromiso, sobre nuestros precios asequibles para cualquier empresa y selección de personal.**

Nunca dejamos una acción sin cubrir, procurando la máxima eficacia en el desarrollo de la misma.

Si piensan que podemos prestarle servicios en estos aspectos, con gusto atenderemos su demanda.

Si le interesa puede llamar al teléfono

932 158 904 o fax 934 878 777.

GERENTE S.L. Passeig de Gràcia 71 3º 1ª 08008 Barcelona Tel. 932 158 904 Fax 934 878 777