

EL PODER EN LA EMPRESA

POR

PATRIC JOBBÉ-DUVAL

Tratar de este problema en su totalidad me parece demasiado ambicioso para mí, sobre todo porque en las conferencias de ayer se ha tratado del poder muchísimo mejor que lo podría hacer yo.

Así, sólo me permitiré hacer algunas reflexiones, que por cierto LOUIS SALLERON ya ha desarrollado en sus numerosos escritos.

Empezaré por estudiar unas cuestiones de vocabulario y después comunicaré algunas ideas que puedan ayudar algo en el quehacer diario de quienes son responsables de la dirección de personas.

Las palabras orden y ley expresan la relación que existe entre quien manda y quien obedece, entre el que dirige y el que es dirigido.

— Pero observamos enseguida que estas dos palabras tienen un doble sentido que aparentemente expresa una contradicción.

En un primer significado, la palabra ORDEN expresa una obligación impuesta por una persona a otra que le ha de obedecer.

Este concepto es el más utilizado en la vida cotidiana: un jefe no es jefe si no da órdenes, si no cuida de que las órdenes que ha dado sean cumplidas.

Por ello, dar una orden, dictar una orden, implica que su no cumplimiento traiga consigo una sanción.

— Pero también la palabra ORDEN indica que existe un orden de las cosas.

En el primer caso, ORDEN quiere decir «lo que debe ser» y, en el segundo, «lo que es».

Con la palabra LEY pasa exactamente lo mismo.

La LEY es una imposición a la cual todos deben someterse.

Nadie está por encima de la Ley.

— Pero también la ley es la constatación de una relación de necesidad sobre la cual nadie puede mandar, por ejemplo la ley de gravitación universal.

Es decir, que en el primer caso, la LEY expresa «lo que debe ser» y, en el segundo, «lo que es».

Este doble sentido de estas dos palabras no deja de ser curioso y no debe ser examinado como una simple coincidencia que observamos de manera idéntica en español y en francés.

Tenemos así: el orden que se observa, por ejemplo, el orden del universo, la ley que se observa, la gravitación universal; es decir, la observancia de «lo que es» (ley positiva) y la prescripción de «lo que debe ser» (ley normativa).

Observamos, pues, que a fin de que «lo que debe ser» llegue a ser «aceptado», deberá ser conforme al «bien común», tanto para el que ordena o legisla como para el que obedece. Es decir, está en juego la libertad, nuestra libertad.

Sabemos muy bien que si se percibe que la libertad contraría a la necesidad es por la imperfección humana. En efecto, en Dios las dos nociones se confunden, ya que Dios es el Orden Universal. Libertad pura y necesidad absoluta.

— Por otra parte, la Historia nos enseña que los grandes legisladores que han redactado leyes que resultaron buenas fue porque correspondían precisamente a las condiciones de vida de sus contemporáneos y a las circunstancias de su época. Fue el caso de Moisés y el de Solón.

Sus leyes fueron aceptadas por todos, no herían su libertad y fueron consideradas como expresión de la necesidad porque aparecieron ordenadas al bien común.

Volvamos con esto a la empresa. Si queremos que una ley o un reglamento sean aceptados por nuestros subordinados, únicamente será posible si logramos eliminar todo lo que aparezca como arbitrario en nuestra relación con los demás.

En efecto, la arbitrariedad no es soportada por nadie porque inmediatamente aparece como una voluntad que se quiere imponer a otra voluntad con los medios de coerción ordenados a ello. Sólo se admite si está ordenada al bien común, que tiene como objeto asegurar el buen funcionamiento de las cosas para provecho de todos.

En resumen, el «Mando», la «Orden», la «Ley» no deben ser otra cosa que la revelación de un orden de las cosas.

Por consiguiente, mandar es: *en el plano material* se dirige a obtener un determinado resultado dando órdenes.

En el plano espiritual es provocar la adhesión a un cierto orden de las cosas.

O, de otra manera: no se trata de que un hombre someta a otro hombre a su propia ley, sino de que un hombre convenza a

otro hombre para que se someta a una misma ley que se impone a los dos.

O, también: la autoridad es una libertad que genera o confirma otra libertad para que reconozca libremente una necesidad.

Un jefe será, pues, verdaderamente jefe cuando por su comportamiento y por la comunicación que se establece con sus subordinados dé a éstos la convicción de que participan en el cumplimiento de una orden en vez de considerarse los instrumentos ciegos de una potencia arbitraria.

Orden y ley son las expresiones del poder dentro de la empresa; pero, ¿cuáles y cómo son las reglas de un buen mando?

Examinamos dos aspectos esenciales:

—¿Cómo se provoca la adhesión y la confianza?

—¿Qué trato dar a las personas?

La primera regla está en relación con el objetivo.

Si, como creemos, el jefe tiene la misión de hacer que todos los miembros del grupo cooperen para alcanzar la meta propuesta, su primer trabajo será el de sensibilizar a cada uno acerca de la relación que existe entre lo que se pide y la meta propuesta.

Esto es evidente en términos militares, en tiempo de guerra. En la empresa el fenómeno es el mismo, pero mucho más complejo por las motivaciones y preocupaciones particulares de cada uno dentro de la empresa.

La participación de todos en la obra común será más perfecta cuanto más bien conocida y mejor comprendida sea la percepción del objeto.

Es decir, la información es indispensable.

La información dada debe reunir ciertas características para obtener el resultado:

—debe hacerse a *todos los niveles*, tanto el más alto como el más bajo, porque el jefe necesita de la colaboración de todos,

—debe ser *verdadera*.

Esto es evidente, porque la credibilidad del jefe depende de esta cualidad del discurso:

—debe ser *total*,

—sin reticencias ni restricciones,

—en cuanto al objetivo perseguido y en cuanto a las personas que participan en conseguirlo debe observarse que, aparte de las preguntas meramente técnicas, las preguntas son generalmente la expresión de la inseguridad, cuando no de la desconfianza, que sienten las personas,

—por la misma razón la información debe ser adecuada, es decir, adaptada, orientada a resolver las preocupaciones del subordinado,

—lo cual obliga a que sea *verbal y personalizada*, esto no ocurre con una información escrita, pero esta última puede emplearse únicamente a título de recordatorio, como puntualización de una información verbal, ya que sólo ésta provoca las alteraciones que se resuelven en el acto, sin dejar lugar a falsas interpretaciones.

Una información realizada así viene a consistir en un verdadero diálogo que establece la confianza entre todos los niveles de la empresa.

El segundo aspecto que debemos contemplar para que un buen mando consiga la adhesión del personal es el reconocimiento de las personas como colaboradores.

Cuando digo «reconocer», lo digo con toda la extensión de la palabra.

En primer lugar, «reconocer» la persona es reconocer las cualidades humanas de cada uno.

La experiencia demuestra que cualidades de honradez, de atención, de disponibilidad, de polivalencia, de inteligencia, de iniciativa, de responsabilidad son las más apreciadas. Conviene, pues, que éstas sean las que más se han de tener en cuenta en el momento de valorar a la persona, sin menospreciar desde luego los resultados técnicos ni los rendimientos de trabajo que sólo completan las primeras pero no las deben sustituir.

En segundo lugar se deben reconocer los méritos de cada uno, sancionándolos positiva o negativamente según el caso.

Este reconocimiento puede manifestarse de muchas maneras y no solamente con el dinero, pero con arreglo a criterios adaptados a cada situación:

- de palabra,
- dando o negando permisos,
- dando la oportunidad de hacerse valer, de tomar iniciativas,
- con un cambio de actividad,
- con una prima excepcional en metálico,
- con una promoción,
- con una mejora de sueldo pero siempre con justicia y sin que quepa que los demás lo consideren como injusticia, favoritismo; es decir, que se haga siempre públicamente.

La tercera regla será la de utilizar lo mejor posible las capa-

idades intelectuales y físicas de cada persona y, en particular, las que no estén utilizadas.

Un jefe debe ser un revelador de capacidades. Está dentro de su misión crear ocasiones para que se revelen a sí mismas las personas.

La cuarta regla es consecuencia de las tres primeras, y las completa.

No entorpecer nunca las posibilidades de promoción, e incluso provocarlas, si dentro de la unidad de producción no hay posibilidad de darlas.

En efecto, es injusto y llega a ser abuso de poder el conservar a una persona en un puesto de trabajo porque resulta más cómodo conservarla por la simple razón de que desempeña muy bien su cometido. Tan injusto, acaso más, resulta facilitar la promoción de una persona para quitársela de encima, al extremo de promover a incapaces en vez de dar oportunidades a quien las merece.

No he querido detallar excesivamente estos puntos porque conviene que ustedes me hagan las preguntas que quieran.

He querido señalarles algunas pistas de reflexión personal sobre estos temas tan simples y tan naturales que parecen perogrulladas y que seguramente son las que les vienen inmediatamente a la mente, sobre todo cuando empiezan a trabajar en una empresa; pero que después se olvidan y se dejan de lado con el tiempo; son la carga de trabajo y el ejemplo a los demás.

Es esta forma de trabajar la que mejores resultados da, la que permite respetar mejor la libertad de los subordinados, la que permite sacar de cada uno lo mejor de sí mismo, y los mejores resultados; es, también, la que permite cumplir mejor con los preceptos evangélicos de caridad, de amor al prójimo, de respeto a la dignidad de la persona humana.

Tengan siempre presente:

- que ordenar es convencer y no imponer,
- que juzgar es reconocer.