

## **EL SUFRIDO JEFE**

No habrá nunca una puerta. Estás adentro  
y el alcázar abarca el universo  
y no tiene anverso ni reverso  
ni externo muro ni secreto centro.

**Jorge Luis Borges**  
(Laberinto)

Hace algunos años, un compañero entró en mi despacho para decirme que quería dejar el área donde trabajaba. Además de no “encajar” con su jefe, y no era ésa la principal razón para pedir el traslado, el hombre se quejaba amargamente de que su jefe o jefa, no recuerdo, habitualmente se dirigía a él con poca educación. Y eso le dolía, vaya si le hacía daño...

En muchas empresas, pequeñas, medianas y grandes, la anterior es una historia que se repite con demasiada frecuencia y ha dado lugar a una especie de axioma casi incontrovertible: cuando un empleado se va de una empresa, en general lo hace por descontento o desacuerdo con su jefe inmediato, al que ya no aguanta más, y prefiere dejar su puesto de trabajo a seguir padeciendo diarios desencuentros, cuando no humillaciones e inequidades. Que muchas veces se soportan porque, como es notorio, encontrar un nuevo trabajo no es fácil en ningún país, ni en ningún lugar.

Al contrario también ocurre: un buen jefe puede convencer y conseguir que, a pesar de los pesares, un empleado que está harto de todo no abandone la empresa.

En la administración pública, al menos en España, esa hipotética situación de enfrentamiento tiene una solución relativamente más sencilla, aunque siempre traumática: los funcionarios públicos, en general, si están hasta las narices del que les manda, pueden pedir el cambio de destino o de puesto de trabajo y “olvidarse” en otro lugar de un antiguo jefe demasiado exigente, o mal educado, o poco trabajador, o mala persona... Esta posibilidad, aunque exista, no es fácil en la empresa privada grande (y no digamos en la empresa pequeña o mediana), donde el mal jefe, que siempre suele ser un jefe tonto, considera a los empleados como cosa suya y, además, le sienta fatal que alguno quiera trasladarse a otras áreas de la compañía, ya sea para promocionar o, simplemente, para perderlo de vista, que será lo más frecuente.

En otro lugar he mencionado que alguna responsabilidad les cabe a los que, por las razones que fuere, ostentan cargos en las empresas y tienen mando o dirección sobre otras personas. Los empleados de a pie sólo tienen para ofrecer su propio trabajo, y su responsabilidad es desarrollarlo con el mayor acierto, de acuerdo con las instrucciones que reciban, pero es obligación ineludible de la empresa formarlos para que cada vez lo hagan mejor.

Pero, como personas, los trabajadores tienen, además de su trabajo (que también pueden perder, y en ocasiones fácil y arbitrariamente), dignidad, y eso no es negociable. La dignidad es aquello que nos corresponde por nuestra condición de personas. Quiero decir que los jefes no pueden, salvo delito de lesa humanidad, relacionarse o dirigirse a los empleados sin tres condiciones esenciales: educación, respeto y verdad (sinceridad). Veamos las razones:

- **Educación**, buenas formas, “good manners”, o llámese como se quiera, pero que todo el mundo lo entienda. Si uno es jefe, o lo han hecho tal, será con todas sus consecuencias. Pero, que no haya duda: a todo el mundo (jefe o empleado) le es exigible el deber de relacionarse con los demás con buenas maneras, educadamente.

Las órdenes se pueden impartir sin necesidad de chillar, sin levantar la voz, sin insultar y sin soltar palabras malsonantes, incluso en los ambientes donde los tacos sean habituales o estén tolerados. Y si eso es así, que lo es, razón de más para que, de la misma forma (es decir, con educación), se pueda reprender a un trabajador por los fallos que haya cometido. De las malas formas al acoso moral sólo hay un paso. A estas alturas no es de recibo soportar la presión y las malas formas de un jefe colérico, cuando no déspota.

Llamar la atención a alguien no es obstáculo para hacerlo con la dureza y el rigor que cada situación concreta demande: “Puño de hierro en guante de seda” es un antiguo proverbio que nos recuerda que, sin excedernos <sup>(1)</sup>, la firmeza no está reñida con las formas. La educación no es incompatible con decir cosas duras; antes bien y al contrario. En muchas ocasiones (en todas las ocasiones), las cosas expresadas con educación, con buenas formas, dulcifican la gravedad del mensaje.

Actuar de esa forma nos permitirá controlar el “escenario” y, en momentos de crisis (ya sea ésta grande o pequeña), estar por encima de la situación.

Igual que el líder tiene que tirar del carro y, en determinados momentos, aportar sosiego a las organizaciones, el jefe tiene que ser capaz de manejar sin aspavientos ni exabruptos verbales aquellos problemas que deba solucionar en el ámbito de sus competencias. Debe transmitir tranquilidad y la certidumbre de que todo puede solucionarse. Para eso es jefe, y eso se espera de él.

Se olvida con frecuencia que los empleados no son de nadie, y mucho menos de un jefe concreto. El asunto es sencillo: las personas, nada más pero también nada menos, trabajan en una empresa determinada y a ella (a sus fines y a su servicio) se deben y están obligados por un principio inexcusable de lealtad. No se trabaja para los jefes, trabajamos para las empresas y en pro de unos objetivos, y con unos valores y principios que deberíamos conocer y asumir como propios.

(1) *Séneca decía que “en todas partes es un vicio lo que es excesivo”.*

Pero, desde hace tiempo, acostumbramos a coger el rábano por las hojas y muchos jefes, por el hecho de serlo, se consideran señores de horca y cuchillo, con poder omnímodo sobre sus empleados, incluido el más grave: despedirlos.

No discuto el que se despida a un empleado cuando haya justa causa o acuerdo para la desvinculación (¡qué bonito eufemismo...!). Lo que me parece mal es que se utilice permanentemente la amenaza de despido como arma para conseguir determinados fines, importa poco cuales sean.

Cuando fuerzo a un empleado para que haga tal o cual cosa, o para que haga mejor su trabajo, so pena de un despido, estoy cometiendo una canallada, y esto que cuento es más frecuente de lo que parece. Mucho más. Y, además, como si no bastara con decirle a una persona que puede perder su empleo, el toque de atención muchas veces se acompaña de una preciosa expresión que conjuga el aviso con la diplomacia y la elegancia verbal: “o haces esto o te vas a la puta calle”. Ahí queda eso. ¿Se puede humillar más?

- **Respeto.** Una exigencia que no confundo -porque va ligada- con la educación y las buenas formas. Estoy hablando de la dignidad de la persona y no de otra cosa.

Al fundarse, todavía hace pocos años, la española y prestigiosa Universidad Carlos III, se escogió como lema de la institución una frase de Séneca que podría sintetizar muy bien lo que quiero transmitir: “Homo homini sacra res”, es decir, el hombre es -debe ser- cosa sagrada para el hombre.

No caben interpretaciones a esa hermosa sentencia. En esto hay que creer honestamente. Las empresas y las instituciones las conforman personas, sea cual fuere la posición que ocupen en ese objetivo común que debe ser la organización humana a la que hemos dado en llamar empresa. Sin personas, sin hombres y sin mujeres, no habría empresas, ni instituciones, ni nada de nada.

Las empresas son hoy elementos básicos y fundamentales para el progreso; y, probablemente, lo sean cada vez más en el futuro. Como dirigentes, pero sobre todo como personas, nuestra obligación es “fabricar” empresas que, basadas en valores y con un actuar coherente, sean capaces de ofrecer respuestas válidas a las demandas sociales que se nos exigen. Y eso sólo se hace desde una perspectiva en la que el hombre y la mujer, la persona, los seres humanos sin distinción tengan el protagonismo que les corresponde. Aceptar, primero, y promover, después, el respeto a la diversidad es todavía una asignatura pendiente en las empresas. Cuando nos demos cuenta de algo tan obvio como que no todos somos iguales, ni pensamos de la misma forma, habremos avanzado hacia el futuro.

Cuando hablamos de personas, nadie es más que nadie. Nunca y por muy jefe/a que se sea. Como afirmó Antonio Machado, “por mucho que un hombre valga nunca tendrá valor más alto que el de ser hombre”, aunque parece que los humanos, a lo largo de toda nuestra historia, nos empeñamos inevitablemente en lo contrario.

- **Verdad.** No sé si la verdad nos hará libres. Me parece que sí, pero de lo que estoy absolutamente seguro es de que esa cualidad (la de ser veraz) es una exigencia ineludible para todo el que ostenta la condición de jefe, director, supervisor o mando; para todo aquel, en definitiva e insistiendo, que tiene responsabilidades sobre otras personas.

El ser humano, cualquier hombre o mujer, se mueve permanentemente entre la apariencia y la realidad; entre la verdad y la cuasi verdad, entre el quiero y no puedo, entre el ser y el no ser. Hemos dicho antes que así ha sido desde el principio de los tiempos, como se encargó de descubrir Platón al explicarnos su mito de la caverna y, más tarde, en pleno Renacimiento, nos recordó Erasmo de Rotterdam en su “Elogio de la estupidez”.

Y ahí no acaba la historia. Profundizando sobre el tema, en pleno siglo XXI, una figura como J. Galbraith (1), con toda una vida de éxito, reconocimiento y sabiduría a sus espaldas, cumplidos los noventa años, acaba de escribir que “en este tiempo he aprendido que para tener la razón y ser útil, uno tiene que aceptar la continua divergencia entre las creencias aprobadas -lo que en otro lugar he denominado la sabiduría convencional- y la realidad. Sin embargo, también he aprendido algo que no resulta sorprendente: al final, es la realidad la que cuenta”.

La realidad es lo que cuenta, dice el que nunca fue Premio Nobel, ni falta que le hace. Es decir, la existencia concreta y efectiva -y real- de una cosa. Si queremos que un proyecto crezca -cualquier proyecto, sea o no empresarial- tendremos que asentarlos sobre bases sólidas, sobre realidades, sobre cosas tangibles. Los edificios que perduran y nos sobreviven se construyen a partir de fuertes cimientos que, invisibles, dan la debida solidez y consistencia al conjunto. Y así debiera suceder con las empresas y con las personas que las integran.

La paradoja es que, en estos años, al tiempo que la empresa ha visto crecer su papel en la sociedad, y precisamente por eso, se ha vuelto mucho más vulnerable porque, como dice el político Ramón Jáuregui a propósito de las empresas y de su idilio con la opinión pública (2) “una campaña en internet, una noticia en los medios, una manifestación contra una tienda, una denuncia ecológica, pueden provocar daños multimillonarios”.

Y es cierto. So pena del descrédito o de pérdida de confianza, difícilmente recuperables siempre, a las empresas les pedimos hoy que actúen con transparencia y que traten a sus empleados, a los medios y a la opinión pública como seres racionales y adultos. Y esta exigencia (en el fondo, estamos hablando de la Responsabilidad Corporativa) no es una moda novedosa y pasajera: viene para quedarse. Se trata de hablar con sinceridad, sin disfraces, sin subterfugios ni tonterías. Teóricamente, no es muy difícil; decir las cosas como son debiera ser sencillo, porque la verdad (aunque nos empeñemos en lo contrario o lo disfracemos) sólo tiene un camino: La verdad es la verdad, la diga Agamenón o su porquero.

(1) *J. Galbraith, la Economía del fraude inocente, Crítica 2004.*

(2) *R. Jáuregui, “El PSOE y la empresa”, El País, 12 de diciembre de 2004.*

Juan José Almagro  
Director General de Comunicación  
y Responsabilidad Social Grupo Mapfre

El presente artículo es un extracto de unos de los capítulos del libro "*Érase una vez ... Jefes, Jefazos y Jefecillos*", escrito por Juan José Almagro y editado y publicado por Pearson Educación (FT Prentice Hall 2005)"