

LA ADAPTACIÓN DEL HOMBRE A LA EMPRESA

IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La relación *hombre-empresa* descubre un caudal de cuestiones que en el fondo no son sino factores de un mismo problema: el de la adaptación del primero como individuo a la dimensión vital que, como comunidad de trabajo, la segunda le presenta u ofrece.

La adaptación es tema de amplios horizontes, pues dilata sus exigencias tanto al campo de las relaciones personales del trabajador, con sus superiores y compañeros, como a aquellas otras que le enfrentan con su propia profesión o labor, realizadas en la comunidad empresarial¹.

Pero no es sólo esta dilatada amplitud el único factor que justifica la importancia de la adaptación; junto a él juega un papel también principal la necesidad constante de ejercitarla. Esta viene exigida por los cambios ininterrumpidos que provoca la acelerada pulsación vital de nuestro tiempo. Tanto es así, que, más que como adaptación a secas, convendría entender el concepto en su significado de hábito de adaptación. Aunque conviene aclarar que la característica de nuestro tiempo no es el cambio en sí; lo específico es el ritmo vertiginoso con que el cambio se produce, y su consecuencia: que esta acelerada alteración vital embriaga a cuantos la vivimos en un atmósfera de expectación, y como corolario, de ansiedad.

Por eso, todo miembro actual de una empresa, cualquiera que sea su categoría y puesto —desde el patrono al obrero—, siente una inseguridad radi-

¹ Con referencia a esta relaciones profesionales apuntaremos que la actitud o *pathos* del individuo respecto a su profesión varía según se enfrente con ella como individuo aislado —esto es liberalmente— o en el seno de una comunidad empresarial. Los factores psicológicos y sociológicos adoptan, en uno u otro caso, posturas de equilibrio distintas.

cada en su condición de partícipe de un sistema económico tan complejo como mudable. Depresiones financieras, avances raudos de la técnica, transformaciones sociales y políticas, deciden el destino de los individuos, que, al sentirse así soldados por sus cuatro costados al todo social, pierden la confianza en su propio valor y esfuerzo, pasando a vivir en el temor y en la inseguridad. Este temor e inseguridad degeneran en angustia, y a ella alude ELIOT, el genial dramaturgo inglés laureado con el premio Nóbel, cuando escribió en su *Cocktail Party*:

Un nuevo terror nos consume.
 Nadie puede apartarlo, nadie huirlo.
 Bulle a nuestros pies.
 Y ensombrece el horizonte de nuestras miradas.
 Un terror no de algunos, sino de todos.

El mismo fenómeno es señalado por el Dr. ROF CARBALLO, psiquiatra madrileño, en una revista médica sevillana, con estas palabras: «No obstante los poderosos remedios actuales, las enfermedades aumentan. Aumentan las neurosis, las depresiones, las enfermedades del corazón y del espíritu, pero aumenta, sobre todo, la angustia humana».

Esta doble alusión, de un médico y de un poeta es suficientemente demostrativa de la amplitud del fenómeno anunciado. Y es que las fuerzas que conmueven la sociedad actual, dejan sentir su rasero nivelador sobre todos, desde el encumbrado patrón al operario más humilde. Así, el hombre de hoy, al otear desde el ventanal de su propia vida el panorama circundante, comprende que jamás hubo una época como la presente, en que su destino individual apareciese tan configurado por las exigencias de los demás. Y de ahí la importancia que hoy reviste el prójimo en nuestras vidas, y en consecuencia, lo trascendente que resulta el saber adaptarse al vivir de los otros.

Todo ello se explica porque, a la característica antes aludida de alteración precipitada se suma otra: la apretada sociabilidad en que se sumerge nuestro diario vivir, de donde resulta que la vida arroja constantemente a sus playas, como el mar a sus arenas, el concepto de *relación*. Es sintomático que durante la última década, en el mundo del trabajo, simbolizado en la empresa moderna, hayan aflorado con destacado vigor dos categorías fundamentales de relaciones: las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas.

Las primeras tratan de armonizar, de puertas para adentro, la vida de los hombres que trabajan juntos en esa comunidad tan completa que es la empresa; las segundas buscan, principalmente, la armonía de ésta con personas e instituciones del exterior, pero que inciden en su contacto. Ambos

grupos de relaciones quieren, en resumidas cuentas, la adaptación, por lo que encajan en su mecanismo y son a la vez claro exponente de su necesidad.

* * *

Hasta tal punto se deja sentir la necesidad y urgencia de la adaptación, que tanto orgánica como social y espiritualmente viene a ser característica fundamental de la vida. Adaptarse es vivir, porque la vida no es más que un proceso de adaptación continua. Donde este proceso no se cumple, la vida se destruye o se extingue. A este respecto, SELYE ha patentizado la importancia de la adaptación para todo organismo, demostrando que éste, ante un agente agresor —stress—, pone en marcha su mecánica adaptativa, proceso en el cual pueden desencadenarse las llamadas enfermedades de adaptación, causadas por una respuesta incorrecta (hipo, hiper o inadaptación) a la mecánica del mismo.

De lo dicho fluye que, en la relación *Hombre-empresa*, el problema capital es la necesidad del primero de adaptarse a la segunda, cuya urdimbre social supone para él, ser individual, un reto al que tiene que responder. Dicha respuesta puede ser, repetimos: una adaptación correcta, una adaptación viciada (hiper o hipoadaptación) o también una inadaptación. Esta última puede ser originada por la empresa misma, si el individuo se desenvuelve dentro de ella en condiciones desacordes con su vocación, aptitudes o ideal.

La adaptación es producto de múltiples factores. En su realización interviene el hombre completo: es decir, su inteligencia, su voluntad y su carácter. Por eso escribe HEPNER: «El psicólogo industrial de nuestros días otorgará tanta importancia a los rasgos caracteriológicos como a la capacidad del sujeto. Estadísticas de varios años de la Universidad de Purdue, y que, referentes a estudiantes de ingeniería de la misma, anotan ambos extremos, muestran cómo las diferencias de sueldo en el ejercicio profesional, entre los que un día fueron estudiantes brillantes y los que no rebasaron el término medio, es poco apreciable; mientras que existe, y muy notoria, en favor de aquellos que, según dichas estadísticas, poseían una personalidad más rica y agradable. Esto parece indicar que las industrias están propensas a retribuir no sólo las cualidades intelectuales, sino también trazos de carácter tales como tacto, confianza en sí, entusiasmo, prudencia y decisión»².

Lo expuesto encuentra su justificación en la multiplicidad de problemas que a la empresa crean los caracteres deficientes o difíciles, por su adaptación incierta. Lo que no quita para que, una vez en su seno algunos de

² HARRY W. HEPNER: *Psychology applied to Life and Work*, pág. 17. Prentice-Hall, Nueva York, 1949.

ellos, emplee con los mismos cuantos recursos psicológicos aconseje la experiencia, pues apartados los obstáculos que impiden su adaptación, se puede llegar a conseguir o a mejorar la misma. Para ello, la empresa debe tender a la utilización de las modernas técnicas que tienen por objeto la adaptación del individuo: análisis caracteriológico, mediante las oportunas pruebas psicológicas de los aspirantes a ingreso; determinación de una escala de méritos para ascensos, normas a los jefes para sus relaciones con los subordinados, etcétera. Todos estos extremos constituyen materias susceptibles de enseñanza y aprendizaje, como objeto que son de ciencia. Pero todo el andamiaje de estas técnicas adaptivas, tendientes a una posibilidad más fácil de la misma, verán disminuido su éxito si el individuo no está convencido previamente y en su interior de la importancia que encierra su adaptación al medio social de la empresa, de tal modo que se afirme en desear la educación y desarrollo de sus resortes de adaptabilidad.

El primer paso para conseguir saturar al hombre de este deseo es hacerle comprender el espíritu característico de la época en que vive, y el cual hemos resumido en los dos fenómenos aludidos antes: ritmo acelerado en la sucesión de los acontecimientos y tendencia creciente de sociabilidad. Porque sólo la citada comprensión engendrará en su ánimo, como una consecuencia, la necesidad urgente de la adaptación, para superar mediante ella los incansables cambios y remontarlos con éxito, sin ser desplazado por la continuada aparición de las nuevas situaciones que provocan. La adaptación se nos desvela así como un hábito de la mente, como una virtud casi enlazada con la prudencia, que consiste en esperar lo nuevo y prepararse a enfrentarlo, hábito que puede adquirir quien se lo proponga mediante una doble condición: autodomínio de las propias tendencias y comprensión de las exigencias del momento, para obrar de acuerdo con ellas.

* * *

Como la intensiva vida común que, por su misma naturaleza de ente social impone a la empresa, exige a sus miembros un esfuerzo continuo de adaptación, conviene avizorar el proceso o mecanismo adaptivo, estudiando para ello las diferentes posibilidades del comportamiento individual respecto a las personas y cosas con que el mundo empresarial los enfrenta. Así, con respecto a las situaciones provocadas por cuanto incide en su vida, el individuo puede adoptar una triple postura: afrontarlas, soslayarlas o retroceder. Las dos primeras son facetas de la adaptación; la última, por el contrario, de inadaptación. Por otra parte, los efectos sobre el psiquismo individual provocados por el seguimiento o adopción de una u otra posibilidad divergen profundamente, como vamos a ver.

ADAPTACION POR ATAQUE DIRECTO

El que, dentro de la empresa, trata de adaptarse a las dificultades atacándolas directamente —cogiendo el toro por los cuernos, en expresión castiza—, se predispone para superar con éxito los sucesivos obstáculos que se le presenten. Adquiere un hábito de lucha y de trabajo. Su yo se fortalece y el sentimiento de propia estimación, en el recto sentido, se afirma. Consigue una satisfacción intensa. En resumen: su personalidad es más fuerte después de enfrentarse con el obstáculo que antes de luchar con él.

Ejemplos de ataque directo:

- Analizar el instrumental de trabajo y tratar de mejorarlo.
- Observar los métodos adoptados para procurar su mejora y elevar el rendimiento.
- Fijarse detenidamente en el modo de ser de los compañeros, para incrementar su camaradería y compañerismo, atrayéndose así su simpatía y consiguiendo hacer más llevadero y agradable el transcurso de la jornada.

Es claro, pues, que el que por hábito pecha directamente con la dificultad, enriquece sus facultades para abordar problemas más altos. Puede ocurrir que no consiga una aureola de brillantez, pero sí un dominio y serenidad en el enfoque de los problemas profesionales. La confianza en sí mismo, al afirmarse, se convierte en fuente de entusiasmo hacia el trabajo y, por ir asociado éste a una experiencia satisfactoria, en manantial de felicidad.

Si la raza humana ha progresado, se debe, en gran parte, a estos heroísmos de adaptación positiva a situaciones adversas. Sobre este punto ha escrito páginas inolvidables TOYNBEE. Toda la filosofía de su formidable tratado *A Study of the history* es un intento de aclarar el binomio *reto-respuesta* como clave de las civilizaciones. Representado el primero por el obstáculo ofrecido a un determinado pueblo el comportamiento respuesto de éste al mismo, es decir, su adaptación, determina su ascenso o decadencia. La historia de las civilizaciones viene así a sumar su demostración en apoyo de la relación estrecha que existe entre adaptación y vida.

ADAPTACION POR SUSTITUCION

Hay que distinguir dos variantes radicalmente distintas de la misma: adaptación por sustitución positiva y adaptación por sustitución negativa. Todo lo que la primera tiene de fecunda, lindando en esto con la adapta-

ción por ataque directo, tiene de desarraigo la segunda, en lo que se asemeja a la inadaptación. Por eso se impone tratar de ambas separadamente.

a) *Adaptación por sustitución positiva.*

El empleo de esta táctica, noble y socialmente fecunda, resulta a veces más aconsejable que la de ataque directo. Si bien el adoptarla puede entrañar para el agente un sentimiento íntimo de fracaso, nacido de su impotencia para alcanzar el objetivo que abandona, este sentimiento se compensa por la especial energía con que acomete, por lo general, la consecución de la nueva finalidad que sustituye a la anterior. Porque un sentimiento de fracaso, en una materia determinada, estimula generalmente la puesta en marcha de un esfuerzo compensador, que sirve de aliciente para buscar el triunfo en otra. Es el caso, por ejemplo, del empleado que no consigue adaptarse a un cargo burocrático y busca su salida en la tarea dinámica de vendedor.

En este tipo de adaptación positiva, el yo del sujeto puede resultar o no afectado; todo depende del grado en que la primitiva meta estuviese asociada, en su sensibilidad, a una emoción de agrado más o menos intensa.

Ejemplos de adaptación por sustitución positiva

- Cambio de profesión o tarea.
- Compensación del trabajo insatisfactorio con otras actividades extralaborales más acordes con los gustos de la personalidad.

En este tipo de adaptación, lo importante a tener en cuenta no son tanto los fracasos y dificultades que experimente el sujeto, sino su acomodación a los obstáculos y la utilidad derivada para sí y para los demás. No olvidemos que todo hombre tiene limitaciones, pero que, a pesar de ellas, todos tenemos también el deseo de triunfar en algo. El que no consigue su propósito atacando los obstáculos directamente, procurará alcanzarlo por alguna vía indirecta. Un sentimiento de fracaso o inferioridad no puede perdurar mucho sin grave daño psíquico y aun corporal. Por tanto, el individuo buscará salir de este estado anómalo de alguna manera. Y de ahí que, al enfrentarse con barreras a las que no es capaz de adaptarse directamente, busque su satisfacción realizando actividades sustitutivas, pero de valor positivo. Ejemplo: el atleta que se siente decaer y se refugia en el estudio, se hace vendedor o adopta otra actividad en la que pueda brillar sin necesidad de esfuerzo físico.

Esto es así porque el hombre anhela siempre, incluso de manera inconsciente, autoexpresarse ante el mundo. Desde el artista, que se proyecta en su obra —no olvidemos que la obra de arte es la cima de expresión huma-

na— hasta el operario más humilde: y el cauce más adecuado de expresión, el lenguaje más hondo del alma, es la tarea, la profesión. No exclusivo, porque junto a ella, y aunque tenga menos importancia para la sociedad, está el amor.

La empresa, por tanto, debe saber colocar a sus hombres en la tarea que les permita una realización más auténtica de su personalidad. Para ello están el examen de admisión y el conocimiento de cada una de las labores y puestos por parte del directivo encargado de supervisarlas. De lo contrario, el sujeto buscará expresarse a través de una actividad sustitutiva o compensatoria, que llene el vacío provocado en su personalidad por la labor asignada. En estos casos, dichas actividades pueden ser perjudiciales para el mismo individuo y, desde luego, para la sociedad. Sucederá esto siempre que dicha actividad subsidiaria acapare un interés superior a la del trabajo profesional, sin ayudarle a conseguir una adaptación mejor al mismo.

Finalmente, hay una clase de sustitución o compensación que no se origina en el individuo, sino en una circunstancia exterior a él. Se da en el caso del hombre adaptado, feliz en su profesión, pero que decide cambiarla porque su familia o relaciones la estiman en poco. Tomemos, por ejemplo, el caso del vendedor que siente el desdén de los suyos por su trabajo y desea, en consecuencia, compensarlo mediante el estudio de una carrera o pidiendo el traslado a un puesto burocrático. Estas presiones sociales juegan en las relaciones *hombre-profesión* un papel muy importante, por ser causantes de insatisfacción. Los sojuzgados por ellas tratarán generalmente de hallar forma de autoexpresión para eludir el sentimiento de inferioridad que les crean y ganarse la estima ajena. Lo que confirma que la reacción humana ante un determinado trabajo depende, más que del trabajo en sí, de cómo el sujeto intenta adaptar su vida mental a él.

b) *Adaptación por sustitución negativa o evasión.*

Esta trata de alcanzar su objetivo, pero mediante una artimaña: el subterfugio. Así como la adaptación positiva cambia un objetivo por otro, ésta lo conserva, pero rechaza el conquistarlo directamente y busca su consecución por otros medios.

No cabe duda de que este tipo de adaptación debilita la personalidad y disminuye el poder de reacción ante ulteriores obstáculos; en el fondo es una traición al propio yo.

Ejemplos de adaptación evasiva.

- Recurrir a la coacción psicológica (recomendación, parentesco, etc.).
- Adulación al superior.

— Inculpación a los no presentes: ante los iguales, al jefe; ante éste, a los compañeros y subordinados.

Nos es necesario penetrar en las formas con que habitualmente se disfraz la adaptación evasiva, siquiera para comprender mejor ciertas conductas, y para que uno mismo, conociendo su sintomatología, pueda rectificar el camino. He aquí, pues, las más frecuentes:

Nostalgia o regresión.—El sujeto que se siente sin voluntad, por incapacidad, pereza o disgusto, para abordar problemas actuales, se refugia en el tiempo pasado, que se le antoja mejor. Pero como la vida impulsa por esencia hacia lo por venir y la nostalgia ancla sentimentalmente en el pretérito, esta duplicidad escinde el alma humana en dos mitades insoldables, convirtiéndola en habitáculo propicio para la inacción. La nostalgia es, pues, casi siempre, pereza disfrazada y encierra una huida de sí mismo, de eso que actualmente se es, hacia otro vivir que fué pero que no es ya; en resumamos: hacia una muerte psicológica. En el evangelio de San Lucas encontramos su condena, cuando nos dice: «Nadie que ponga la mano en el arado y mire atrás, es apto para el Reino de Dios».

Esta idea de muerte que hemos apuntado como esencia de la nostalgia, se pone de manifiesto sobre todo si observamos que los contenidos vitales más plenos, como el niño y el santo, la desconocen. No necesitan vivir refugiándose en el pasado, pues encuentran colmada dicha en hacerlo, con desbordante vitalidad y alegría, en el momento presente. Nadie vive su vida con tanta intensidad como ellos.

La nostalgia, como un fenómeno de refracción, quiebra la visión rectilínea de las cosas y al establecer en el sujeto una carga de imágenes le predispone a modelar, de conformidad con ellas, los estímulos, recibidos del exterior. Por eso, el nostálgico ve la realidad no según es en sí, sino de acuerdo con las imágenes forjadas en su mente acerca de la misma. Esto explica que resulte ardua tarea modificar los puntos de vista u opiniones de los mordidos por esta situación regresiva, aunque para rebatirlos se les arguya con razones de peso.

La nostalgia alumbra, sobre todo, en situaciones de fracaso o dificultad, constituyendo un serio problema para la persona que haya de enfrentarse con individuos embargados por ella. Por ejemplo, el nuevo directivo a quien se contrata con objeto de reorganizar una empresa decadente. En el caso citado, los empleados antiguos seguirán aferrados a sus métodos, en pugna con las innovaciones que el nuevo jefe trata de implantar. Y entonces surge este problema: ¿Qué hacer con tales hombres? ¿Despedirlos o tratar de adaptarlos? Esto es lo humano, pero bien sabido es cuánto tiempo y esfuerzo supone la lucha contra los hábitos, que como decía el duque de Wellington, citado por JAMES, no son una segunda naturaleza, sino diez veces la naturaleza misma.

Negativismo.—Dependiendo en gran parte el éxito de una empresa del

espíritu de equipo y colaboración entre sus componentes, al cual esta actitud se opondría, es natural que tenga gran importancia evitar su aparición en los miembros de la misma, y atajarla si se presenta.

La postura negativista adopta dos vertientes: una está constituida por aquellos sujetos, generalmente de rango inferior, que basta se les sugiera una idea determinada, para que consideren como mejor su contraria. Cuando semejante proceder es connatural y se hace sintomático en ciertas personas, la explicación del mismo hay que buscarla en la psicología profunda. Generalmente, se encuentra su origen en represiones excesivas sufridas en la infancia. No con menos frecuencia también se origina por la conducta torpe e injusta del superior jerárquico. Una causa muy frecuente de ella reside en el favoritismo mostrado por este último hacia determinadas personas, o en su falta de tacto y prudencia, que provocan heridas de determinados sentimientos. El negativismo es un freno para el rendimiento y desata un comportamiento antisocial (malos modales, gestos agrios, disensiones, disputas, ensimismamientos, etc.).

La otra vertiente de esta actitud negativa está informada por aquellas personas que, ostentando algún cargo o autoridad en la empresa, parecen gozarse en *administrar las dificultades*, más que en resolverlas, o en oponer como primera providencia un «No» seco y rotundo a las demandas hechas por sus subordinados. Creen elevar con ello la importancia de su cargo y acrecer su papel ante los demás. Abunda esta actitud en quienes, teniendo una formación pobre, adquirida generalmente en años de práctica rutinaria, ostentan puestos más o menos elevados, para los que apenas se precisan iniciativa o preparación técnica.

Inculpción o proyección.—Suelen ser presa de ella mayormente las jerarquías intermedias de la empresa, que, para justificarse ante la dirección, tratan de proyectar sobre sus subordinados faltas y defectos en realidad causados por negligencia e incapacidad suya. Satisfacen con ello, epidérmicamente al menos, su propio yo y su vanidad; pero bien es verdad que ello se realiza a costa de evadir una real adaptación al obstáculo. Esta hubiera requerido aceptar la falta, acompañándola de un sereno análisis de la nueva situación creada por ella y de un plan para evitarla de nuevo y aminorar sus consecuencias. Semejante actitud sería recompensada, ciertamente que a posteriori, con una satisfacción intensa y duradera.

Adulación.—El protagonista de este tipo de adaptación evasiva o negativa recibe los calificativos específicos de *yes man* o *carbon copyman* pues de ambos modos se encuentran expresados en la literatura científica. Su nota distintiva es la carencia de autenticidad, pues esta adaptación opera sobre la base de un repliegue de la personalidad propia para vivir de prestado la de otro; en este caso, la del superior jerárquico adulado. La única aspiración del adulator es atisbar los deseos y opiniones de este último, para adoptarlos, siéntalos o no, como propios. Este le presta esa como inque-

tud y movilidad características suyas, que nuestro léxico castizo capta expresivamente aplicándoles el calificativo de «pelotas» o «pelotillas».

Ahora bien; la sumisión que la adulación encierra es sólo aparente. No obedece a un reconocimiento de la capacidad del superior ni expresa tampoco un respeto especial al mismo, sino que viene regida por un egoísmo calculado. Como administrador infiel de la parábola, el adulator se dice en lo hondo de su alma: «Cavar, no puedo; mendigar, me da vergüenza». Como éste, quiere el cargo brillante y cómodo, pero no el humilde y trabajoso esfuerzo de su preparación para conseguirlo. Por eso, y también a imitación suya, aunque tal vez no empleando medios tan impuros, pone en maniobra la astucia y, en lugar del noble sendero del aprendizaje profesional, se lanza por el atajo de captar el favor y privanza del superior jerárquico para que éste le otorgue el puesto apetecido. El adulator mancilla con su actitud la nobleza de toda profesión, cuya finalidad es servir a los hombres, rebajándola a instrumento de servidumbre a un único hombre, para conseguir del mismo sus pretensiones egoístas. ¡Postura esta eminentemente antisocial!

Los peligros que para la empresa representa la adulación, sobre todo si es adoptada, como es lo frecuente, por personas que ostentan cargos de cierto influjo en ella, son palpables. Ante todo, enturbia la atmósfera de las relaciones humanas, a las que mina con un malestar latente, que, tarde o temprano, hace su aparición. El resentimiento y situaciones de tirantez son propicios a engendrarse. Se provoca una atmósfera de conflicto donde de otro modo imperaría la mutua comprensión y ayuda.

Por otra parte, como resultado de la citada actitud halagatoria, se cierne una atonía paralizante sobre los mejor dotados profesionalmente, los cuales, al comprender que su preparación o capacidad no son estimadas en un justo valor ni constituye vehículos de progreso, se ven invadidos por la indiferencia o la desgana, con lo que se priva a la empresa de sus máximos valores y se pone en peligro su avance. La capacidad profesional, máximo valor objetivo determinante de cargos, méritos y ascensos, se sustituye por el juego político, siempre subjetivo, del favoritismo. La lealtad hacia la empresa no es recompensada, pero sí su falsa apariencia: la sumisión servil a la persona del superior jerárquico.

Finalmente, esta atmósfera de favoritismo impide que la alta dirección aprecie con claridad el estado de opinión de su personal, pues enturbian su visión correcta los informes deformados que reciben de los adultores, situados en los mandos intermedios.

INADAPTACION ABSOLUTA O RETIRADA

Poco hay que decir de ella aquí, pues despliega sus efectos en el campo de la psiquiatría. Si la mencionamos en este lugar es por mera exigencia sistemática del presente ensayo. Su naturaleza es la de una evasión de grado

supremo, que debilita psíquicamente al individuo hasta engendrar en él una personalidad psicopática. Cuando esta actitud de retirada o desadaptación se hace habitual, obliga al internamiento del paciente.

Ejemplos de inadaptación absoluta.

- Refugiarse en sueños quiméricos o fantasías infantiles.
- Manías exaltadas de grandeza.
- Ensimismamiento y aislamiento absolutos del mundo externo con el fin de evitar adaptarse a sus dificultades.
- Suicidio.

PAPEL DEL JEFE EN LA ADAPTACION

Toda jerarquía empresarial puede hacer mucho para favorecer o dificultar la adaptación de sus subordinados. La realidad nos alumbra diariamente múltiples casos de empleados inadaptados con motivo de la falta de adaptación de su superior jerárquico. ¡Cuántas dificultades emocionales de los mismos desaparecerían como por encanto desde el momento en que se librasen de la esfera de influencia de su jefe, difícil o incapaz! Afortunadamente, junto a los directivos que desconocen o menosprecian la importancia del tono sentimental en la vida de trabajo de sus hombres, hay otros que son sensibles al capital papel que este tono desempeña en la adaptación.

Veamos el caso del jefe de ventas que observa la curva descendente de un vendedor antes brillante, cuando, por otra parte, no hay razones de mercado que la justifiquen. Puede, aplicando el concepto de adaptación, pensar que existe un factor perturbador de tipo personal —tal vez encuentra que a la esposa del empleado no le gusta el cometido de su marido—, para, una vez descubierto dicho obstáculo, tocar aquel resorte o fibra sentimental que haga al subordinado recuperar ante los ojos de su mujer el prestigio, y, en consecuencia, de nuevo el gusto por su trabajo.

Esto no exige, como es natural, que el que manda haya de saber científicamente psicología, pero sí que sea psicólogo, esto es, que se dé cuenta de que las acciones externas obedecen a emociones motoras, que, discurrendo por los abismos de la personalidad individual, se enmascaran bajo otros motivos al aparecer en la superficie. Téngase presente que el hombre es capaz de sufrir en silencio durante años, rumiar injusticias y acumular resentimientos; sin embargo, es probable que no manifieste estos sentimientos al exterior, sino que adopte una actitud de disconformidad, aparentemente basada en otros motivos. Por eso, cuando dichas situaciones surjan, el superior debe pensar en la posible existencia de unas causas profundas que las

motivan, teniéndolas en cuenta con vistas a facilitar la adaptación del individuo. Este es el único camino, por otra parte, para descubrir, además, las cualidades sobresalientes de un hombre.

No debe nunca olvidarse que la mayoría de cuantos trabajan en una empresa son adaptables. Todo está en saber dirigir y encauzar, en beneficio mutuo de la empresa y trabajador, sus tendencias adaptivas. Para ello el jefe debe conocer, no sólo las capacidades del sujeto, sino estar alerta también a sus inclinaciones emocionales. Porque el concepto de adaptación —y éste es un hallazgo fecundo de la psicología moderna— nos obliga a reconocer que no debemos pensar que un trabajador «es» de esta u otra manera —por ejemplo, sarcástico, iracundo, vanidoso, etc.—, sino que «usa» del sarcasmo, la ira, la vanidad, etc., como hábitos de evasión para defender su personalidad. Hábitos que pueden corregirse o atenuarse si el superior jerárquico sabe hacer adecuado empleo de los recursos que derivan del concepto de adaptación.

Este concepto nos otorga la fecunda enseñanza de que casi todos los sujetos pueden llegar a adaptarse a toda circunstancia, por adversa que sea, modificando sus hábitos mentales sobre la misma. Costará más o menos tiempo, será más o menos difícil, pero llegará a conseguirse. Esto debe tenerlo en cuenta el individuo. Y si lo tiene, debe hacérselo presente quien desee su felicidad y quien quiera conseguir de él mayor rendimiento. Ya que, si comparamos los profesionalmente triunfantes con los fracasos, siempre hallaremos que un mismo factor diferencial separa a unos de otros: los primeros supieron desarrollar buenos hábitos de adaptación al obstáculo; mientras que los segundos tendieron a desarrollar hábitos evasivos o de retirada. Y esta diferencia penetra y se hace palpable en la historia de los pueblos. La fortaleza de éstos depende no tanto de los recursos naturales o posición geográfica cuanto de la personalidad enérgica de sus ciudadanos, desarrollada a través de correctas adaptaciones a las circunstancias adversas.

Partiendo, pues, de las posibilidades que ofrece el concepto de adaptación, el jefe con mando de hombres en la empresa puede facilitársela a los mismos, teniendo en cuenta estas normas o principios:

1.º Todo trabajador es, antes que nada, individuo. Como tal, los objetos de máximo interés para él son su persona y los valores sentimentales y materiales que, relacionados íntimamente con ella, constituyen la personalidad. Ahora bien, como el espíritu de equipo y colaboración son insustituibles por la prosperidad de la empresa, el jefe ha de encauzar la adaptación de aquellas tendencias individualistas y subjetivas a esta exigencia comunitaria. Para conseguirlo, y aunque parezca paradoja, el camino mejor es la atención solícita por su parte a ese interés individual, para satisfacerlo en cuanto no se oponga al bien común. Un esfuerzo en este sentido crea más espíritu de cuerpo y de equipo que cuanta retórica se derrame invocando la necesidad que del mismo siente la empresa. El camino subjetivo y psicoló-

gico es más derecho, aunque pueda parecer lo contrario, que las invocaciones razonadas de tipo general sociológico.

2.^a Todo jefe ha de comportarse en cierto modo como un vendedor. Sólo que, en lugar de objetos o servicios, su misión es vender a sus subordinados la tarea o cometido que han de realizar. La técnica para conseguirlo ofrece muchos puntos de contacto con la de la venta. El jefe, vendedor de tareas, debe, como el otro, vendedor de bienes, utilizar argumentos concretos y huir de generalidades. Estas consiguen poco o nada; en una palabra: no venden. El vendedor con experiencia sabe que el decir que un objeto es útil, maravilloso, agradable, mejor, etc., provoca pocos incentivos de compra; sin embargo, citar en concreto sus ventajas es decisivo. Por eso, el jefe que invoca ante sus subordinados tópicos y generalidades gastadas, no conseguirá de los mismos el esperado paso adelante ni la evolución de sus mentes para adaptarse al sacrificio o esfuerzo que les pida.

3.^a El jefe inmediato que quiera ganarse a sus subordinados ha de conocer, mejor que ellos, la tarea que hacen. Si no, sólo podrá hablarles vagamente, y no les resolverá sus cuestiones profesionales. Su inseguridad y falta de confianza serán advertidas por los hombres bajo su mando, aunque él trate de ocultarlas bajo una apariencia, de suficiencia o un acto de autoridad.

A partir de este momento habrá perdido la estima profesional de los suyos. Por tanto, el superior no debe olvidar que ser jefe supone más ser educador, guía y maestro que detentador de un mando y de una autoridad ordenancista, repartidora de premios y castigos.

4.^a El jefe debe hacer sentir al subordinado que goza de su confianza. No debe omitir circunstancia alguna para dárselo así a conocer. La falta de confianza, cuando la propia conciencia no acusa haberla merecido deja el hombre abandonado a su soledad y es fatal para el trabajo. Porque la soledad —que es algo muy distinto del aislamiento meditativo y fecundo— nos dice el psicólogo STACK SULLIVAN, que es una de las más insoportables situaciones humanas. De ella deriva la angustia, que acaba por hacer presa en el hombre sumergido en dicha disposición.

Así, pues, la desconfianza puede provocar efectos verdaderamente graves. Y de aquí que sea una cuestión muy importante. Su temática, como otras muchas, ha sido, sin embargo, muy descuidada en la empresa española, cuyas jerarquías intermedias parecen tener a gala ahorrar elogios y exagerar críticas o provocar un vacío de indiferencia, que deja al subordinado en la incertidumbre de si habrá conseguido acertar o no, y, aunque sea consciente de su acierto, del agrado en que éste habrá contribuido a elevar la confianza depositada en él. Esta incertidumbre es indicio de que, por encima

de los valores profesionales, se da tanta o más importancia a otros provocados por una política personalista, lo cual, a la larga, provoca un clima de insinceridad, falso y muy peligroso para la empresa.

* * *

En resumen, saber encauzar a los hombres es un problema, el más grande que tiene la empresa moderna. Esta sabiduría se adquiere por dos caminos: uno, el de la experiencia vivida por el que manda —«Nadie sabe mandar si antes no ha aprendido a obedecer» (KEMPIS)—, unida esta experiencia a un conocimiento profundo de sí para extraer de él el conocimiento de los demás; otro, la vía científica, aprendiendo, por medio de la misma a penetrar en las interioridades del ser, a apreciar sus reacciones y facilitar con ello el camino de la adaptación.

Ponemos fin a este estudio, breve ensayo nada más. Es general creencia que el reloj de la empresa española anda retrasado, en lo técnico y material, con respecto a la hora del mundo civilizado exterior. Pero, lo cierto es, que este retraso es aún mayor en el campo de lo psicológico cuyos fenómenos son desconocidos o despreciados sin darles importancia. Esta devaluación agrieta el firme de las relaciones humanas de nuestras empresas, que por sus quebraduras dejan escapar ingentes masas de energía humana. Algunas de estas últimas hemos señalado, insistiendo sobre la aplicación fecunda que el concepto de adaptación ofrece para superarlas.

ANSELMO ARCHANCO ROYO
Abogado y Licenciado en Letras