

El jefe

MANUEL MARCO ISERN
Teniente Coronel de Aviación.

Jefe etimológicamente, es el que está a la cabeza. Sin embargo no basta "estar en la cabeza de una organización" ni tampoco dando pruebas de vigor, de elocuencia o de habilidad o generar adhesiones más o menos sentimentales en torno suyo; tampoco es característico del buen jefe determinados rasgos físicos, ya que no se define por señales externas, sino por tomar sobre sus hombros la responsabilidad de otros.

El que ostenta mando debe tratar de conocer a sus subordinados, dando lugar a las iniciativas para conseguir el celo y entusiasmo en lugar de la inacción indiferente o mecánica en los trabajos que aquellos realicen, debe lograr además que cada uno actúe por una disciplina basada en el convencimiento y nunca como producto de una imposición violenta.

La sociedad en general, o mejor, la época actual que nos ha tocado vivir, se inclina más a posiciones en las que no se acepta de buen grado la autoridad y así observamos, como se cuestionan por algunos sectores de católicos el acatamiento sin reservas del Papa, por citar algún ejemplo. Al respecto caben hacer algunas consideraciones:

Para unir eficazmente a los hombres para emprender cualquier empresa es necesario que exista una persona que represente el principio de unidad y cohesión, que sepa coordinar todas las actividades para lograr el máximo rendimiento; para justificar el principio de autoridad no debemos invocar nada más que al consentimiento positivo de los miembros que componen un determinado colectivo, sino fundamentarlo en la propia delegación que hace Dios a los hombres. Así de este modo podemos comprender la grandeza de la misión del jefe, pero también su gran responsabilidad.

Un conjunto de hombres sin jefe es algo absurdo, aunque lo compongan personas de gran valía.

El que ostenta la jefatura no debe buscar dominar, ni jamás se aprovechará de sus hombres, sino que les ayudará en su servicio a la causa común, de ahí que mandar, entendemos, debe ser sinónimo de servir a los que se manda para ayudarles a la consecución del bien común, ya que él debe ser ejemplo de obediencia, puesto que debe subordinar toda su actuación en pos de conseguir lo mejor posible la misión encomendada. Decíamos que debe estar al servicio del colectivo que dirige, sin que ello signifique que está al servicio de los caprichos o fantasías de los subordinados, ni tampoco convertirse en el ejecutor de la voluntad general, ya que en ocasiones puede suceder que la opinión de unos cuantos, por carecer de todos los elementos de juicio, o a causa de su propio egoísmo, se halle en contradicción del bien superior. Quiere esto decir que el que manda nunca debe ser a modo de delegado del colectivo, sino guía para la consecución de los más altos fines, por ello debe estar poseído de un sentimiento de responsabilidad, sin que esto implique temor a las sanciones que pudiera llegar a ser acreedor por parte de sus superiores jerárquicos.

Ejercer el mando no es tener derecho a usar unas insignias, derecho a saludo y potestad de sancionar, es mucho más, será aquella persona que investido de Autoridad se gana la confianza, el respeto y el reconocimiento de su valía, cuando se le reconoce su espíritu de servicio y cuando se le está dispuesto a seguir. Estas, en suma, serán las cualidades del buen Mando.

El jefe debe tener fe a la causa que sirve, más aún ha de ser capaz de transmitir a sus subordinados el entu-

siasmo y el optimismo necesarios para que en los momentos difíciles, que sin duda llegarán, bien por la falta de medios: personal o material, no sean obstáculo para ser capaz de levantar la moral de sus hombres. Para ello es preciso tener una profunda convicción en la misión a realizar. Esto es algo así como la botella que se halla a su mitad, el pesimista opinará que está medio vacía, por el contrario el optimista dirá que se halla medio llena. Es cierto que algunos argumentan que el optimismo es propio de los imbéciles e ignorantes, contra esto podemos decir que muchas veces es más sagaz y más positivo ser optimista. La vida como escuela social que es, demuestra que los pesimistas no suelen llegar a nada, tienen miedo, dudan de todo y su negativa reflexión les lleva al fracaso.

Es preciso sacar provecho de los menores acontecimientos para infundir entusiasmo en la gente que se tiene subordinada.

Falta de personal, falta de medios, recortes presupuestarios, podrían ser, son, cosas que nos afectan directamente en este tiempo en la milicia. Pues bien, esas dificultades las debemos aprovechar para estudiar fríamente la situación, con toda la humildad y disciplina que sea capaz para afrontar el problema y saber acallar con su entusiasmo los aires negativos que se puedan producir entre sus subordinados.

Dentro de las cualidades que estamos analizando toca el turno a la autoridad. Podemos afirmar que el jefe que no inspira respeto no es digno del puesto que ocupa, lo primero para lograrlo es ser respetable no solo durante el ejercicio de su mando sino también en todas las facetas de su vida. En general se puede afirmar que jamás ha sido, a la larga, una autoridad permisiva motivo de total com-

placencia para sus subordinados. No hay pretexto que justifique que un jefe deba rebajar en su persona la noción de autoridad, ya que ella no es un privilegio personal, sino una forma especial que reviste "su servicio", dejándose arrastrar por la camaradería sería traicionar a su misión perdiendo de este modo su prestigio y la confianza de sus subordinados.

autoridad van estrechamente relacionadas, no puede existir una sin la otra, expresándolo en términos matemáticos podemos decir que son directamente proporcionales la una a la otra.

Para responsabilizarse hay que decidir y para ello es preciso saber: es decir, tener los conocimientos necesarios y posteriormente desarrollar

bordinados de respeto y obediencia a aquellos, estará desarrollando otra cualidad más del buen jefe el espíritu de disciplina. El verdadero jefe atenua las posibles faltas de sus superiores, si se dan, y aquel que critica a un superior delante de sus subordinados se arriesga entre otras cosas a ser a su vez censurado. La disciplina no es fecunda más que a condición de ser



Otras cualidades que revelan al buen jefe son la iniciativa y la responsabilidad.

Aquel que asume la responsabilidad es quien habiendo examinado con frialdad la situación, evaluados los riesgos y juzgando que los resultados serán óptimos, adopta la decisión que estima más adecuada; quién espera tiempos mejores para dictar una orden y/o tenga miedo o limite sus ambiciones a las cosas fáciles y ordinarias, no es un verdadero jefe.

Las nociones de responsabilidad y

las facultades de entendimiento, juicio, análisis y síntesis.

El hombre que es incapaz de decidirse, el que deja las cosas "para tiempos mejores", el que da las soluciones en el último momento el que espera "a que la cosa vaya mal" o el que cae en ese vicio tan hispano como es la improvisación, ese, no ha nacido para ser jefe.

En casi todos los que recaen funciones de mando deben obedecer a otros superiores, en la medida que sean capaces de dar ejemplo a sus su-

alegre y activa, así el conformismo tímido y pasivo, el temor a los reproches o a las sanciones, reflejan una actitud cobarde, pero jamás una actuación disciplinada.

Otra cualidad más es la energía, sin embargo no nos referimos aquí a una acción más o menos violenta, sino a aquella voluntad inquebrantable e inflexible, que le hacen mantener un orden sin que existan circunstancias que modifiquen el planteamiento, ya que aquella debió ser dada como fruto del análisis y el estudio de la situa-

ción y producto también del juicio crítico y objetivo de la situación. Como dejábamos entrever, ésto no equivale a que nunca debe modificar las órdenes, ya que su propia responsabilidad le hará ver aquellas circunstancias que puedan hacer variar las decisiones.

El que manda debe reflejar una imagen de calma y dominio de sí mismo, para controlar esta cualidad el jefe debe saber tomar el tiempo de reposo necesario, a este respecto recordemos lo que decía Gengis Khan "el jefe incansable no vale para mandar" ésto lo debemos interpretar en el sentido de que es preciso dedicar un tiempo diario de meditación y/o lectura. Deberá también evitar publicar sus proyectos, como no sea para pulsar la opinión, jamás deberá dejarse desbordar por las ocupaciones ni por los acontecimientos. Una forma de perder la autoridad será perdiendo el dominio de sí mismo.

Este oficio no conviene a personas soñadoras, ni pesimistas. Tampoco a optimistas inconscientes, ni al charlatán; el cargo deberá recaer en el hombre que tenga "la cabeza sobre sus hombros", es decir, posea sentido de la realidad que será la cualidad que permite conocer objetivamente la situación y evaluar el presente y el futuro, es también conocerse a sí mismo, es en vez de lamentarse inútilmente de los posibles defectos de sus subordinados aprovecharlos; es en definitiva ese "olfato" que le hace detectar los cambios de situación para adoptar nuevas decisiones adaptadas a las circunstancias; cuanto mayor sea la responsabilidad del que manda, tanto más deberá ser su competencia sin caer en el error de interpretar esta cualidad como una super-especialidad del jefe en todas las áreas, sino que su competencia será en gobierno, organización, mando, comprobación constante, es decir "dominar las ideas generales" para poder decidir con conocimiento de causa.

Otra característica o cualidad sería su capacidad para prever, es decir, ser capaz de adelantarse a los acontecimientos, para ello será preciso elaborar programas a corto y medio plazo, que se contemplen necesidades, tanto de personal como de material,

circunstancias modificativas de las actuales, etc.

Hemos repetido varias veces que mandar es servir, y el primer servicio consistirá en conocer al personal sobre los que se ejerce el mando. Los ingleses suelen decir al respecto "the right man in the right place", y esto debe ser así, o por lo menos el ideal deseable: colocar a cada hombre en su puesto, aún cuando esto sea imposible por el volumen del personal, sí que se debe tratar de cuanto menos dar la imagen de que se les conoce. Esto lo lograremos tratando de estar en contacto con los subordinados, siempre en la medida que nos sea posible, dentro del cauce de la disciplina y del marco legal que establecen nuestras RR.OO., interesándose por detalles de la vida de sus subordinados, que damos por supuesto que los colaboradores del jefe le habrán informado del problema de uno o unos individuos; entendemos que el ideal será salir de la fría distancia real existente entre uno y otro, logrando con ello penetrar en su corazón, consiguiendo así una mayor adhesión, respeto y estima.

No podemos pasar por alto el espíritu de justicia que debe adornar en todo momento la actuación de un buen jefe, que esquemáticamente serán aquellas acciones que su propósito sea: censurar o elogiar discretamente, reconocer los méritos de sus colaboradores, imparcialidad en su acciones sin que le guíen las simpatías, no dejarse influenciar por las recomendaciones, reforzar la autoridad de los que la ejercen por delegación y reconocimiento de sus propios errores.

Para conseguir el éxito en la misión asignada es preciso mantener la disciplina, esta se consigue en gran parte con la cualidad de la firmeza, que no es equivalente a brusquedad o al llamado "mal carácter", sino en conservarse libre e independiente, ejercer el mando sin buscar la satisfacción inmediata, es mantener una orden a toda costa, cuando se tiene la certeza absoluta de la bondad de la misma.

Por otra parte, un jefe será siempre punto de encuentro de las miradas de todos sus subordinados, por ello siempre debe tener presente que a él

se le está tomando de modelo, de ahí que todas sus actuaciones deben tener aire de ejemplaridad, de este modo gana la confianza de sus subordinados. Así si observa que el que manda trabaja sin descanso, no escatima esfuerzos, prescinde de legítimas comodidades, en suma si el que obedece observa que el jefe sólo le mueve una idea: el éxito de la misión.

El mando tiene algunos peligros, pero quizás el más fácil en caerse a la vanidad, de ahí que será preciso tratar de adquirir la virtud de la humildad. El "yo" siempre resulta odioso para los subordinados, pues además de ser de mal gusto hablar de uno mismo, crea sentimientos de rechazo. El orgulloso es incapaz de oír consejos ni sugerencias, ni prever las necesidades. El que manda debe de estar convencido que no está en su puesto para dejarse influenciar por los halagos o las críticas.

Finalmente no olvidaremos que el signo más fecundo de un jefe es que trabaja para su sucesor, ya que la obra debe de estar muy por encima de la persona. Todo esto se logrará con prudencia, concluiremos con una cita de David Isaac, en su libro "La educación de las virtudes humanas":

"En su trabajo y en las relaciones con los demás, recoge una información que enjuicia de acuerdo con criterios rectos y verdaderos, pondera las consecuencias favorables y desfavorables para él y los demás antes de tomar una decisión y luego actúa o deja de actuar de acuerdo con lo decidido.

Bibliografía

RR.OO. para las FAS
"El Arte de Dirigir" de G. Courtois.