



Para los que hemos tenido la suerte de que, aún sin merecerlo, se nos haya confiado el honor y la responsabilidad de gestionar cualquier unidad del Ejército del Aire (no hay unidad pequeña, pues todas contribuyen a la consecución, cada una en la parte que le corresponde, de los objetivos encomendados al Ejército del Aire), tener que liderar a un grupo de profesionales, hombres y mujeres, civiles y militares, preparados, dedicados y entregados, supone poner un brillante colofón a toda una vida de entrega y de servicio a España y a los españoles en las Fuerzas Armadas.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL MANDO DE UNIDAD

Carlos Pérez Salguero
Coronel del Ejército del Aire



El mando de unidad comporta una gran carga de responsabilidad. Durante el mismo, se gestionan recursos materiales y financieros, pero, por encima de todo, se gestiona el mayor patrimonio del Ejército del Aire: su personal.

Como jefe de la unidad más oriental del Ejército del Aire, he tenido la suerte de contar con un grupo de personas, civiles y militares, que cual-

quier otro hubiera deseado (sobre esto alguien podría objetar, pero es mi opinión convencida, al igual que les pasará al resto si les preguntáramos), a lo que se une el enclave envidiable donde se ubica, en una de las localidades más bonitas de España (esto no admite discusión), lo cual ha contribuido en gran medida a facilitar el periodo de mando para quien suscribe.

La gestión de cualquier unidad requiere, ante todo, y no voy a descubrir nada nuevo, dedicación. Como jefe de unidad no hay que ser el que más sepa de todo, pues para eso se cuenta con el leal asesoramiento y la experiencia del personal, sino facilitar el ambiente de trabajo para que la información fluya correctamente en dos sentidos: saber escuchar y hacerse entender, haciendo partícipes de los éxitos y de las decepciones a todos los componentes de la unidad, y manteniéndolos puntualmente informados de lo que precisen.

Dos tareas esenciales que subyacen hasta ahora: escuchar y comunicar. Escuchar requiere dedicación, porque el personal necesita ser atendido, saber que pueden confiar en su jefe, no sólo en temas de trabajo, sino también en sus propias vicisitudes. No debe olvidarse que si una persona no está motivada, no ejecuta correctamente su trabajo y baja su rendimiento, lo



que se nota en el cómputo general de resultados de la Unidad. Por tanto, primera regla de oro que podemos extraer en lo escrito hasta ahora: disponibilidad permanente del jefe para hacer frente tanto a los problemas de la unidad como a los de su personal.

Siempre hay que buscar un momento para escuchar a quien se encuentre en apuros y tratar de darle soluciones, por uno mismo o buscando la forma más adecuada.

Dado que el tiempo de mando es corto, sería imposible tratar de tener una conversación diaria con cada persona de la unidad, por lo que cada vez que se tenga oportunidad se debe intentar que sienta que, en ese momento, él o ella son lo más importante para su jefe. De esta forma, el personal se sentirá escuchado y su motivación subirá muchos enteros, al igual que su rendimiento.

Pero debe quedar claro que no se atiende al personal por el mero hecho de que rindan más, ¡no!, sino que como jefes tenemos la responsabilidad de velar por su seguridad e intereses. Se nos ha confiado una unidad compuesta por personas que tienen unos sentimientos y unas necesidades que debemos atender de la mejor manera posible, y eso supone dedicarles todo el tiempo necesario.

Pero si escuchar es imprescindible, no lo es menos saber comunicar. Se decía antes que un buen jefe de unidad no tiene que ser el más experto, ni el mejor conocedor de todos los sistemas de su unidad, pero sí debe ser un buen comunicador.

La escucha paciente mejora la comunicación, pues facilita el diálogo, pero es conveniente que un jefe de unidad sepa, además, qué decir y cuándo hacerlo. Decía el filósofo «no hables nunca si no vas a poder cumplir lo que digas».

Llegado a este punto se distinguen dos facetas: una, la comunicación de asuntos oficiales y de trabajo, que deben ser trasladados a los interesados, y a quienes les afecten o tengan la necesidad de conocer en tiempo y forma adecuados, y la otra es la respuesta a problemas personales, de índole exclusivamente individual.

Un buen jefe de unidad no debe tratar a todos por igual, ¡no somos robots!, y el remedio o la solución que para uno vale, no tiene por qué ser válido para otro. «Pan para todos» no es una buena estrategia, salvo en cuestiones regladas, en cuyo caso sí es conveniente no hacer excepción alguna.



La casuística personal es tan variada que tendremos que aplicar el ingenio y la lógica para que, una vez que hemos comprendido el problema, como el buen médico apliquemos a cada paciente el tratamiento adecuado.

Y para que el personal confíe en el jefe, éste debe abrir su corazón y ponerse a su altura, de forma que no tengan reparos en informar de lo que suceda a su alrededor, tanto de sus problemas como de las alegrías y, ante todo, que seamos referentes para toda la unidad.

No es el objetivo de este artículo hablar de todas las virtudes que deberían adornar a cualquier militar, por lo que solo se centrará en lo que, desde el punto de vista del autor, se considera primordial para ejercer la jefatura de una Unidad: el ejemplo, la honestidad y la empatía.

El ejemplo: decía Einstein que «dar ejemplo no es la principal manera de influir en los demás; es la única». De esta forma confiarán y verán al jefe como el referente que debe ser, tanto en lo profesional como en lo personal.

Hay que ser consciente de que el jefe lo es 24/7, y de que cualquier pequeño detalle de su comportamiento es siempre observado y juzgado, por lo que su actuación debería ser en todo momento ejemplar. ¡El buen ejemplo atrae... y es contagioso!





Algo que no se entrena, pero que es imprescindible para atraer a las personas es la honestidad. La persona honesta facilita la confianza de quien la rodea y, con su comportamiento, provoca que otros sigan sus pasos.

Y, finalmente, la empatía: saber ponernos en el lugar de los demás. El jefe de unidad ocupa el puesto de mayor responsabilidad, pero para que su trabajo salga adelante necesita contar con todos y cada uno de los suyos. Si alguien falla, el conjunto falla.

Para eso se necesita saber conectar con el personal, retornando a una de las premisas citadas al principio, la dedicación. Mostrar empatía con el personal requiere perder unos minutos para hablar, charlar, etc., incluso en cada puesto de trabajo. Olvidemos las actitudes pasadas en las que el jefe estaba en un pedestal al que no se podía acceder, si no era por algo que se salía de la rutina y, siempre, siguiendo el cauce reglado.

El mando del siglo XXI debería ser una puerta abierta para atender a quien la necesite traspasar, y quien lidere debe conocer, al menos, lo más esencial de la vida familiar de su personal y preocuparse por su bienestar, familiar, personal y

profesional. El que sea capaz de atender esas tres facetas se hará merecedor de la confianza de toda la unidad.

No se quiere con esto decir que se puedan arreglar los problemas de todos, pues muchas veces no está en nuestra mano solucionarlos, pero, por regla general, la comprensión, unas palabras de aliento y la sonrisa son «armas» gratis al alcance de todos que la gente aprecia, y mucho.

Con esas «armas», el mando sigue siendo complicado (¡lo bueno nunca es fácil!), pero se logrará que el jefe sea un referente para los suyos, motivándolos y aumentando exponencialmente las probabilidades de alcanzar el éxito en el cumplimiento de la misión de la unidad, que sigue siendo la obligación principal de todo aquel que ejerza el mando.

Para finalizar, parafraseando a Calderón de la Barca, «aquí la más principal hazaña es»... sacar adelante la misión de la manera más eficiente posible, procurando que el personal se implique y responda, que se haga un uso racional de los créditos y medios asignados y que, para alcanzar los objetivos del Ejército del Aire, lo más esencial es saber dirigir al experto grupo de mujeres y hombres, que constituyen la mayor riqueza de toda unidad. ■