

MEDITACIONES sobre los FUNDAMENTOS DEL MANDO

Por
Gerald JACOB Neumann
Capitán de Corbeta, Armada de Chile.

El Hombre está consciente de sus limitaciones; en el tiempo, en el espacio en el trabajo. Un grupo de hombres sin organización puede realizar diversos trabajos por propia iniciativa, pero el resultado obtenido por cada uno de ellos nunca será superior a sus capacidades individuales. Por el contrario, si este mismo grupo se organiza y se aúna para alcanzar un objetivo común, éste podrá sobrepasar los límites de los individuos en relación con la cantidad de seres que forman el grupo.

Al hablar de trabajo, sin duda, nos referimos a éste en cualquiera de sus formas. Así por ejemplo, es difícil para un hombre levantar 200 Kgs. de peso, pero para 4 es fácil; tratándose de pesos mayores aún, esto se ve más claramente. En forma similar será muy largo para un solo hombre hacer una torre de 10 metros de altura, cosa que 30 hombres podrán hacer en breve tiempo.

El uso del pensamiento por parte de varias personas para investigar o resolver largos asuntos, permite también realizar lo que la limitada mente de un hombre no lograría jamás.

La ciencia, que podría decirse que es un ordenamiento coordinado y un archivo clasificado de las experiencias recopiladas a lo largo de la Historia, nos muestra cómo sólo ha podido avanzar debido a que la investigación se ha ido haciendo en forma tal que todos los esfuerzos se han ido sumando ordenadamente, se han guardado las experiencias comprobadas ya por otros, sirviendo para que, a partir de ellas, otros inicien las suyas.

En los ejemplos anteriores hay un factor común, y éste es que la capacidad se puede incrementar mediante los esfuerzos coordinados.

Al surgir la necesidad de disponer de un medio para coordinar esfuerzos dispersos en los hombres, es que nace este elemento asociador que permite encauzar las voluntades hacia una acción común y que identificaremos como "Mando".

Este principio del mando subordina un número de capacidades a una voluntad que los dirige, los prepara y los controla. En esta voluntad descansa la responsabilidad de cumplir la tarea, es el Jefe, el

que conoce cuál es el objetivo, el que planifica la tarea y organiza su cumplimiento, el que divide y distribuye el trabajo, el que enseña, que controla, que empuja, el que debe lograr que los hombres sobre los cuales tiene esa facultad de mandar, rindan de acuerdo a sus verdaderas capacidades.

FUNDAMENTOS

El mando no descansa en la facultad otorgada al Jefe ni en la obligación que recae en el subalterno. Aquélla, aplicada en forma indiscriminada más allá de los límites fijados, es muy posible que reste autoridad y entorpezca la acción común. Los principios del mando descansan en el análisis objetivo de la relación que se establece entre aquellos que intervienen en este proceso.

Hemos dicho que el objeto del mando es unir hombres para que juntos puedan emprender obras de más envergadura que las que podrían realizar solos. Para ello es necesario que tanto Jefe como subalternos se orienten a un mismo fin. Esta acción común debe ser comprendida y aceptada por el subalterno. Si por el contrario, hubiera éste de hacerlo contra su voluntad, podría surgir una lucha de voluntades que dificultaría el camino hacia la consecución del objeto.

El Jefe, para lograr la adhesión voluntaria de sus subordinados hacia su causa, debe sentir y demostrar una completa devoción por ella, deberá situarse en un plano de honestidad por encima de intereses personales mezquinos.

El que manda no tiene una tuición ilimitada sobre su gente, tiene solamente la facultad de dirigirlos dentro de los límites que le son concedidos, no a título personal, sino que en nombre de una función superior.

La identificación con esa función superior, que debe alcanzar tanto el que manda como el que obedece, será el medio más efectivo que ambos tendrán para confundirse en una nueva unidad orgánica de mayor capacidad. Pero, ¡tened cuidado! es el hombre el que debe identificarse con la función y no la función con el hombre.

AMBITO

No encontraremos entre los hombres, uno que no ejerza el mando en alguna medida. Lo hace la madre, el padre en su casa, lo hace el capataz con sus obreros, lo hace el profesor con sus alumnos, lo hacen las autoridades, lo hacen los militares, los policías, los deportistas, los políticos, los campesinos, obreros, empleados. Todas las organizaciones basan su funcionamiento en este principio.

Es curioso observar cómo este principio que a diario están usando todos los hombres del mundo, es considerado un arte, es decir, una actividad reservada para aquellos que tengan inclinaciones naturales hacia ella o para aquellos que en forma práctica puedan aprender los secretos para expresar su genialidad intuitiva.

¿No es acaso un tema que por su proyección universal merezca la atención de la ciencia?

Creemos sin duda, que lo merece, porque está presente en todo momento en la vida organizada de los hombres, y porque de su análisis podremos extraer aquellos principios inmutables que lo rigen. No queremos caer en consideraciones utópicas como pretender que descubriremos el remedio para todos los males, pero no podemos dejar de buscarlo.

¿Cuánta gente responsable, al mandar ofende, comete injusticias, crea resistencias, entorpece las labores? Muchas veces su actitud, que cree la justa, lo aleja de su gente, porque debe mandar pero no sabe cómo hacerlo.

¿Cuántas actividades importantes de la vida social se verían beneficiadas si el hombre supiera mandar tan bien como sabe las tablas de multiplicar?

Podría, tal vez, abrirse un nuevo camino hacia la convivencia justa y pacífica.

DEFINICION

Ordenando nuestras ideas, podríamos decir que el mando es la obligación que recae sobre un hombre de dirigir un grupo al que se asigna un objeto determinado. Sus atribuciones deben estar enmarcadas dentro de límites claramente de-

finidos. El Jefe y su grupo deben constituir una unidad que se oriente, aprovechando el máximo de su capacidad, a lograr su objetivo, llegando a identificarse con éste.

Por lo tanto, no es la facultad de imponer su voluntad a la voluntad del grupo, sino que es la obligación de guiar al grupo hasta obtener de él una adhesión voluntaria a la orden impartida.

Pensamos que entre los fundamentos del mando esto debe ser considerado lo esencial, porque la voluntad de hacer las cosas es la única garantía para su cumplimiento. Si, por el contrario, hacemos uso de los medios represivos como principal elemento para dirigir la acción, veremos lo difícil que será el trabajo común al ser frenado por resentimientos o por esa inercia propia a trabajar en lo que no se desea, o bajo las órdenes de alguien que considera hostil.

ELEMENTOS

Hemos hablado de Jefes, subalternos y órdenes, que serían los elementos básicos que intervienen en la secuencia de hechos que se verifican desde que se imparte una orden hasta que el objeto se ha cumplido. Estudiaremos a fondo ese proceso a fin de mostrar su verdadera dimensión, después de definir los elementos.

Jefes

Un Jefe, como primer requisito, debe ser una persona que ha recibido una preparación adecuada en el llamado arte de mandar. Luego debe estar perfectamente informado de la función que se le ha encomendado, del objetivo que se ha de alcanzar, de los medios humanos y de otra índole con que cuenta para desempeñarse, de las facultades que se le han otorgado y de las obligaciones que debe cumplir con respecto al nivel superior del mando, a niveles horizontales relacionados y al mismo personal que le ha sido subordinado.

El requisito de preparación adecuada para mandar es muy frecuentemente desestimado. Los Jefes se originan entre los subalternos más meritorios en el trabajo o de entre aquellos que mejor sirven a los intereses en juego. También pueden provenir de niveles culturales o técnicos

más altos, lo que en muchos casos es una garantía de capacidad.

El Jefe debe saber a dónde debe llegar y conocer el proceso completo que con ayuda de sus subalternos desarrollará.

Subalternos

Proviene de niveles de preparación más bajos, normalmente especializados y serán quienes estén encargados de cumplir trabajos más limitados o específicos, aisladamente o juntos a otros de su nivel.

En sus niveles más bajos aportarán su fuerza física, en sus niveles más altos tendrán una preparación muchas veces igual o aún superior en determinado campo al Jefe, pero en su trabajo abarcarán sólo parte del total.

Ordenes

Al ponerse un grupo bajo el mando de un Jefe, ello le facultará para dar ciertas órdenes a sus subalternos. Esta facultad, por lo general, deriva del consentimiento expreso del subalterno de formar parte de un grupo. También puede emanar de las leyes y reglamentos que regulan la convivencia social. En cualquiera de los dos casos la obligación de cumplir órdenes no es suficiente, debe existir la voluntad de hacerlo.

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UNA ORDEN

Dar una orden es transmitir una idea que debe ser cumplida por quien la reciba. Es por lo tanto necesario que cumpla con algunos requisitos. Estos pueden ser los siguientes:

- a) Que sea factible de ser cumplida.
- b) Que la o las personas que deben hacerlo estén capacitadas para ello.
- c) Que la idea sea perfectamente comprendida.
- d) Si se desea que se cumpla de alguna manera determinada, debe establecerse claramente.

A. FACTIBLE DE SER CUMPLIDA

Lo que se ordena debe ser posible de cumplir. Como ejemplo de lo contrario, puedo recordar la orden dada a un ma-

rinero carpintero, que no sabía nadar, de tirarse al mar en el muelle de Punta Arenas para que rescatara a dos hombres que estando ebrios, al cruzar el portalón, cayeron al mar. El no cumplimiento de esta orden era de esperarse y no cabe duda de que aquel que la dio no debió hacerlo.

B. QUIEN DEBE HACERLO DEBE ESTAR CAPACITADO

El ejemplo anterior puede también ser considerado para este caso. No se trata de dar órdenes solamente, hay ciertas tareas que deben ser cumplidas por personas entrenadas o capacitadas para hacerlo. Nombrar gente que no cumple este requisito sólo contribuirá a que la orden no se cumpla o sea mal cumplida.

Deberá tenerse, por lo tanto, especial cuidado en escoger entre varios que puedan hacerlo, a aquellos que muestren mejor capacidad para esa determinada tarea. Entre un grupo de gente siempre están repartidas las habilidades: unos serán mejores para trabajos administrativos, otros para trabajos manuales, otros para trabajos técnicos y es por ello recomendable conocer las habilidades de cada uno para poder aprovecharlas. Fuera de las aptitudes personales está la preparación que ha recibido y que permitirá calificar personas para cumplir con ciertas actividades especializadas.

C. IDEA CLARA

Al impartir órdenes éstas deben ser transmitidas con mucha claridad, debiendo incluso asegurarse que ésta ha sido bien comprendida e interpretada. Es uno de los motivos que más contribuyen a que las órdenes sean mal cumplidas. Deberán considerarse los conocimientos del subalterno empleando un lenguaje que sea comprendido por éste. Es particularmente necesario esto con personas recientemente ingresadas a un grupo sin tener experiencia ni conocimiento.

Es conveniente averiguar en determinados casos cómo piensa el subalterno cumplir la orden para verificar si la idea está clara. También, para su mejor comprensión, puede ser conveniente entregarle otras informaciones y darle a conocer el fin perseguido.

D. FORMA DE CUMPLIRLA

Si por tener ya experiencias se aprecia que la orden debe ser cumplida de alguna manera determinada o dentro de ciertos límites, esto debe establecerse. Ello contribuye muchas veces a aplicar experiencias probadas y evitar otras alternativas que hagan más difícil su ejecución.

CONTROL DEL JEFE SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LA ORDEN

Un Jefe siempre debe mantener, en forma directa o con ayuda de otros subalternos del mando intermedio, el control sobre las actividades que se están llevando a cabo, desde el momento de impartida hasta que sea cumplida. En esta forma podrá corregir oportunamente y guiar a los subalternos cuando éstos se aparten de lo que se desea. Este control permitirá proteger, en muchos casos, la seguridad de los individuos como también servirá para no tener que lamentar iniciativas poco afortunadas que compliquen innecesariamente el alcanzar el objetivo. Servirá también este control para corregir malos hábitos y para crear doctrina, facilitando así la implantación de métodos más eficientes. Cuando algo deba cumplirse dentro de un plazo determinado será útil también verificar su avance, para tomar las medidas oportunas que aceleren lo que se hace muy lento o retarden lo que va muy rápido.

Nunca debe perderse el enlace, ya que limitaría y hasta anularía nuestra capacidad de controlar el grupo. No debe olvidarse que el Jefe es quien coordina la acción independiente de cada hombre del grupo para que mediante una acertada distribución inicial y con ayuda de un permanente control se pueda unir voluntades y formar unidades cuya capacidad dependa sólo del número de individuos y de su efectivo control. Esto último, tratándose de grandes cantidades de gente, requiere también de adecuados niveles intermedios de mando que hagan posible la dirección por parte del mando superior, quien transmitirá sus órdenes para que sean ejecutadas por otros que puedan ejercer ese control de su gente en forma efectiva. Esto es lo que se llama organización.

LA ADHESION VOLUNTARIA DEL SUBALTERNO

Hemos comentado la necesidad de que el subalterno obtenga satisfacción de los trabajos que ejecuta y se identifique con el grupo, llegando a dar el máximo de sus energías. ¿Cómo lograr eso?

Todos ansiamos, por naturaleza, realizarnos y lo intentamos comúnmente a través de variadas actividades. Pueden ser éstas sociales, físicas, intelectuales, religiosas, morales y muchas más, pero es tal vez nuestro trabajo diario el que nos permite orientar nuestra actividad de manera más constructiva. Gran parte de lo que llamamos realizarnos, puede ser medido en función de lo que seamos capaces de crear, y de ello, más satisfacción nos dará aquello a cuya creación más hemos contribuido.

Es pues razonable aceptar que aquel que en su trabajo puede desarrollar su capacidad creadora, sentirse responsable de lo que hace, trabajar en una atmósfera de armonía, reconocimiento y respeto, se identificará con su actividad. Por el contrario, quien es permanentemente hostigado, criticado, interrumpido en sus labores, perderá interés por lo que hace.

La actitud del Jefe tiene una incidencia directa en la actitud del subordinado. El bueno y el mal ejemplo del Jefe será siempre imitado por el subalterno. Quien actúa con lealtad, franqueza, aprecio, respeto, camaradería, responsabilidad, podrá esperar de parte de sus hombres una justa retribución.

El que posterga su interés personal para beneficio del grupo que integra, podrá esperar que su gente haga otro tanto. El que más allá de una relación puramente formal absorbe también algo de su gente, estableciendo un contacto más humano y sincero, encontrará de parte de ellos la misma comprensión, estímulo y afecto que ha depositado en ellos y le seguirán porque lo habrán visto actuar. Es esa actitud abierta y desinteresada la que le acarreará las más íntimas satisfacciones, le permitirá marchar a la cabeza, sabiendo que a sus espaldas lo sigue su gente, aquella con la que ha logrado identificarse.

EL TRATO JUSTO

Dentro de un grupo habrá gente con virtudes y defectos. Es normal encontrar en las personas esas dos características y nuestros esfuerzos deben orientarse a que primen las cualidades buenas sobre las malas. Eso lógicamente requiere que, en la conducción de la gente, nuestra primera preocupación y la tarea más ardua se canalice en beneficio de los que reúnen más defectos. El que manda debe educar, levantar a los que están bajos, destacando sus cualidades y corrigiendo los defectos sin herir susceptibilidades. Debe ser justo en sus actuaciones, las que deben ser bien pesadas y nunca precipitadas.

El hombre, de las experiencias de su vida social, llega a tener una noción clara de lo bueno y lo malo, pero esto es sólo en líneas generales, ya que factores transitorios pueden deformar la conciencia y mostrarnos como bueno aquello que en otras circunstancias lo habríamos considerado malo.

Ser justo no significa ceñirse fielmente a las leyes, reglamentos o normas establecidas. Ser justo significa pesar en su verdadera magnitud todos los factores que condicionan los actos de los hombres. Ser justo significa estar consciente de lo poco que sabemos de la conducta humana de la reacción diferente que un mismo estímulo puede producir en dos caracteres diferentes. Ser justos significa reconocer que la gente no sólo tiene una actividad de trabajo, sino que mientras labora en ella puede arrastrar pesadamente problemas humanos, sentimentales, familiares, económicos. Ser justos significa tratar de comprender al que falla antes de reprenderlo. Ser justos es, en síntesis, actuar honestamente, sin violencia innecesaria, pero con firmeza cuando ello sea aconsejable.

Debemos tratar de actuar como si fuésemos nosotros los que vivimos las situaciones en que interviene nuestra gente, porque ello nos permitirá en ocasiones captar aspectos que de otro ángulo no se ven con claridad.

Las convicciones, que son el motor de nuestra acción, deben ser suficientemente flexibles para que se enriquezcan con

nuevas experiencias y con el aporte de otras personas.

PREPARACION

Nadie nace sabiendo, pero la capacidad de asimilación de conocimientos no tiene límites para la inteligencia.

Dos son los factores que condicionan esta capacidad. El primero, innato, es su aptitud natural. El segundo, mucho más complicado, son los estímulos que el conocimiento de algo determinado nos produce.

El hombre de mando es en gran medida un entrenador y un profesor.

Mediante la práctica continuada les dará a sus hombres agilidad física y mental para obtener de ellos lo que se espera, es decir, destreza y seguridad. Es posible, mediante el entrenamiento metódico, aumentar las condiciones naturales, lo que con frecuencia estimula el interés por un tipo de trabajo afín con esa mayor capacidad.

El esfuerzo para superarse debe ser puesto por el individuo, pero será el Jefe quien lo estimule y le enseñe cuanto pueda, controlándolo y apoyándolo hasta que sea diestro y seguro. Luego vendrá una nueva etapa y después otra, porque la obligación de enseñar, en el Jefe nunca termina y la necesidad de aprender en el subalterno es siempre conveniente para el grupo del que forma parte y también para sí mismo.

PLANIFICACION Y METODO

Mandar no es improvisar. En este proceso serán muchas las consideraciones que debemos hacer antes y durante la ejecución de las tareas.

El método y la planificación son el arma indispensable para emprender cualquier trabajo. Los grupos van creciendo y las labores se subdividen para alcanzar, con ayuda de la especialización, mejores rendimientos.

El trabajo que se completará en el terreno, es calculado, definido e incluso probado en el escritorio, en forma teórica. Todo se prepara, se distribuyen los medios, se instruye a la gente, se fijan los plazos de las diferentes etapas, se reúnen los materiales, se determina, incluso, algunas alternativas a seguir cuando el pro-

grama principal deba ser modificado, es decir, no se deja lugar a la imprevisión.

Los planes de que hablamos requieren para su confección de métodos probados, tanto en la etapa de programación como en la de ejecución, y es precisamente gracias al método que se pueden programar obras o acciones de gran envergadura.

CONOCIMIENTO DE LA GENTE

Al hablar del trato justo hemos dicho que los hombres entre sí tienen diferencias. Son diferentes sus capacidades intelectuales y físicas, su carácter, sus anhelos, sus intereses, sus problemas. No podemos, por lo tanto, medirlos a todos con la misma vara, ni exigir de ellos un comportamiento uniforme.

Mediante el entrenamiento y la instrucción podremos nivelarlos en cierta medida hasta obtener un rendimiento mínimo uniforme, pero siempre pesarán las habilidades naturales, sus intereses y sus problemas.

Conocer a nuestra gente nos será útil para cumplir nuestra tarea, pero más importante aún, porque nos servirá para establecer un contacto humano de comprensión y afecto, única base capaz de sustentar una sólida unión de voluntades.

En la programación de las actividades nos permitirá asegurar al hombre adecuado la función precisa. Conociendo sus intereses, podremos escoger el estímulo más indicado. Enterados de sus problemas, podremos ayudar a solucionarlos o a lo menos saber que su mente está ocupada y muchas veces saturada y cansada por la búsqueda de la ansiada solución.

El grupo permanecerá unido y obediente a su jefe mientras dure ese vínculo de reconocimiento y mutuo afecto. El afecto entre los hombres nace del contacto y crece a medida que se van conociendo mutuamente, que sienten la alegría y el dolor juntos, que llegan a formar parte de la vida de los otros y viceversa.

Las instituciones que, en las relaciones entre su gente, descansan en estos principios podrán mirar el presente y el futuro con confianza, podrán construir sobre bases sólidas y resistentes. El resto caerá tan rápido como se ha levantado y así avanzarán entre altos y bajos, porque sus cimientos podrán ser fácilmente comidos.