EL JEFE. UNA VISION CRISTIANA

Pedro Cárdenas Díaz Capitán de Corbeta

Introducción

n la Alemania del Tercer Reich, durante la década de los años 30, se creaba una poderosa mística en torno a la persona de Adolfo Hitler, que afectaba notablemente el concepto "jefe" (führer), porque esta manipulación contribuía a la conquista de los objetivos políticos de la aventura del Nacionalsocialismo. Sin embargo, eran distorsionados los rasgos, las tareas y exigencias de un auténtico jefe. En estas páginas se intentará reproducir una síntesis de la posición disidente del sacerdote alemán José Kentennich, que lo combatió intelectualmente, lo que le costó una permanencia en el campo de concentración en Dachau por defender la doctrina que debe encarar un iefe cristiano.

Los textos están adaptados, en los aspectos formales, para hacer más simple la interpretación de los conceptos vertidos en relación al tema y a su aplicación en la actividad institucional.

A modo de introducción, previamente conviene hacer notar que en los rasgos originales de la misión de un jefe actual hay características que pertenecen a la metafísica y que, por eso mismo, son metacrónicas, es decir, atraviesan inmutables todas las épocas de la historia. Hay otras, en cambio, que son acentuaciones que brotan de las necesidades de una época determinada, que aparecen como exigencias adicionales para los jefes en una realidad específica. De ello se desprende la importancia que tiene ubicar en el espacio y en el tiempo la misión personal que cada jefe debe formularse.

También es necesario indicar que en el análisis de la misión de un jefe éste debe examinar, en primer lugar, todo los estilos de liderazgo existentes para cumplir su responsabilidad, a la luz de sus principios fundamentales esenciales, partiendo del conocimiento de las ciencias y de la valorización del pasado, pero a la vez compenetrándose de la médula de la estructura del mundo que se está gestando, dispuesto a dejar caer todo aquello que sea meramente temporal y dejar surgir nuevos es-

tilos a partir de los principios del orden natural. Cada jefe tiene su estilo, su sello personal, pero todos compiten por servir mejor.

Para lo anterior es necesario mantener un contacto vital con la historia, con la tradición aquilatada a través de los años, que debe premunir de experiencias existenciales imposibles de lograr por una simple reflexión intelectual. Por otra parte, se debe permanecer anclado en los principios, dejándose guiar por una auténtica orientación metafísica, sin la cual difícilmente se sabría discernir lo verdadero de lo falso.

Con respecto a la personalidad del jefe, ésta debe adquirir tal maleabilidad que le permita una fácil adaptación a nuevas formas creadoras, a nuevas circunstancias, a nuevas estructuras y nuevas perspectivas. Esto exige mantener el espíritu joven y abierto, para no estar en actitud defensiva frente a lo creador o novedoso.

Sin embargo, su deber más vital está en dos fundamentos profundos: Está para conducir personas y lo hace en nombre de Dios, de lo que se desprende que los rasgos más característicos tienen que ser una estrecha relación personal con su gente y una relación instrumental frente a Dios.

Por último, para no apreciar desmesuradas las exigencias de un jefe, es preciso advertir que los aspectos tratados en este artículo están expuestos en términos de ideales y por tanto son una orientación, un norte hacia donde dirigir los esfuerzos.

La entrega a su causa

La institución a la que sirve el jefe representa el primer compromiso; sin este afán todo resulta vano y sin sentido. Por eso, se debe hacer propia la verdad que anima a su institución y que justifica su existencia como tal. Este compromiso no es suficiente como respuesta al anhelo de todo ser humano que, por el hecho de ser racional, desea interactuar con un mundo de ideas y verdades; el verdadero compromiso responde a la realidad espiritual que demanda sentir la verdad que fundamenta y da

sentido a la institución. Se necesita experimentar que detrás de todos los afanes y sacrificios existe una base espiritual sólida e inconmovible de verdades.

Cuando no se da respuesta a este legítimo anhelo de la naturaleza humana, el jefe queda vulnerable al irracionalismo, al subjetivismo o, simplemente, pierde la seguridad indispensable para toda personalidad dirigente.

Un jefe encarna la virtud de ser el exponente preclaro de la misión de la institución, lo que significa que tiene una exigencia de entre-

ga permanente a esa misión.

Sin embargo, no basta que encarne la misión; debe también poder dar respuesta clara a todas las interrogantes de su gente respecto a ella, lo que implica un esfuerzo permanente por arraigarse en la misión y tareas de la institución. Más aún, el jefe, además de ser capaz de exponer su misión, debe ser capaz de cumplirla.

La entrega a su gente

Este punto es el más central en la personalidad y en la función del jefe; debe ser la característica más distintiva.

En cada hombre existe el anhelo no sólo de servir a una gran causa, sino de ser querido, reconocido y tomado en cuenta en la realización de las tareas que ejecuta para su institución. Para el jefe implica aceptar a las personas, escuchar su opinión y valorar su aporte, por

pequeño que sea.

Como primer aspecto esencial, el jefe debe conocer las necesidades del personal, en el sentido de reconocer y valorar a cada uno en particular; le exige cultivar una actitud de atención y servicio permanente, que en el fondo significa actuar paternalmente, con el espíritu de sentir propio a cada uno de los suyos. Esta actitud demanda abnegación y desinterés personal, para hacer así posible conocer realmente al personal. Porque el jefe no debe buscar su desarrollo y realización personal, sino la de cada uno de los que le han sido confiados. La realización propia vendrá como una consecuencia. Servir desinteresadamente, aun con el riesgo de no llegar a desarrollarse plenamente a sí mismo, aunque en la práctica sucede siempre lo contrario; mientras más se sirve y más abnegado se es, más se desarrolla y enriquece personalmente.

En el examen de conciencia de un jefe, las siguientes preguntas deben ocupar un lugar primordial:

—¿Cómo está cada uno de mis subalternos?

—¿Qué problemas tienen?

-; Cómo los puedo resolver?

El objetivo básico de la entrega a su personal implica, en primer lugar, promover la originalidad de cada uno de los suyos, porque el jefe no los quiere a imagen y semejanza de él. En segundo término, está al servicio de la vocación personal que cada uno tiene; nunca un jefe debe utilizar su personal para sus propios fines.

Lo anterior refuerza la exigencia de preocupación por su gente, porque para conocer la originalidad de cada uno y descubrir y valorar su vocación, prácticamente se podría decir que un jefe tiene que vivir en su gente, no tener vida propia; su actuar se manifestará en el desarrollo y comportamiento de su personal. Su fecundidad será la fecundidad de su personal.

Para cumplir con éxito la responsabilidad de jefe, éste debe ejercitar la práctica de las virtudes, aquellas que conduzcan a la cohesión interna de sus subalternos, a desarrollar el espíritu de cuerpo, puesto que el individualismo y el subjetivismo atentan contra el logro de la misión.

Es importante notar que el trabajo de equipo implica facilitar la tarea formadora, pero trae consigo para cada uno un esfuerzo para aceptar las limitaciones que impone un cuerpo colectivo, al restringir la autonomía. Estas características dejan de manifiesto que la acción educadora del jefe está presente permanentemente y, por tanto, el ejemplo virtuoso constituye una obligación ordinaria, en el sentido que las oportunidades para ejercerlas son abundantes cada día.

Un factor básico para garantizar un buen ejercicio de las virtudes frente al personal es depositar una confianza inquebrantable en lo bueno de cada uno de sus subalternos, incluso cuando aquello esté escondido bajo mucha escoria. El esfuerzo de ver lo bueno, descubrir los valores humanos, es una de las acciones más nobles, porque significa erradicar envidias, celos, comparaciones odiosas o sentimientos de inferioridad.

Las virtudes tienen la característica de ser razonables, es decir, son aplicables con la ayuda del entendimiento, porque la gente, al igual que los jefes, tiene defectos y debilidades; por tanto, soportar las debilidades de los demás es tan razonable como aceptar las propias.

Lo anterior implica, por ejemplo, que al ejercer la justicia ante una falta, un jefe no debe humillar al culpable ni sorprenderse inusitadamente. La naturaleza del hombre contempla caídas, lo que implica que la actitud que corresponde es de respeto y serenidad. Las faltas no deben ser notadas en forma liviana o responder con actuaciones temperamentales, pues no

existen decisiones de vida o muerte detrás de una falta.

En la práctica de las virtudes es fundamental encontrar previamente el punto de reposo interior que pasa por aceptarse a uno mismo, de conocer su carácter, su temperamento, su grado de madurez. Al no cumplir con este requisito se corre el riesgo de sufrir ante el surgimiento de talentos, de agobiarse por los problemas de su personal, de cuestionar sus propios resultados. El equilibrio interior se conquista asumiendo decisiones personales, teniendo presente que se debe ser rígido en la aplicación de los principios en lo principal y ser flexible para ceder frente a lo accesorio.

La entrega a quien lo nominó

El sentido de instrumento frente a quien lo nominó como jefe, a quien le responsabilizó sobre un determinado grupo de personas, es fundamental para constituir la unidad vital que comunica las tres esferas de acción del jefe.

- La de entrega a la causa.La de entrega a su gente.
- La de entrega a quien lo nominó.

El jefe es un enviado, y el cumplimiento de su misión depende del grado de interacción con quien lo envió, lo que implica que se debe estar arraigado también hacia arriba. El sentido de su misión sólo es factible de comprender si la idea de su causa se la ha transmitido quien lo nominó.

El jefe que interpreta a su personal, que conoce los contenidos de sus anhelos, que comprende los resultados de su accionar, se constituyé en un puente que permite alimentar el alma de la institución, animar el cuerpo orgánico. La cadena de mando se interrumpe cuando el jefe omite la transmisión de inquietudes hacia el superior jerárquico, lo que además de generar, como resultado, descoordinación entre la cabeza y los miembros, vulnera el principio de fidelidad a su personal, a su superior en el mando y a su institución.

La imagen del superior jerárquico debe inspirar a un jefe; es una imagen que lleva a reflexionar, a meditar sobre la misión que le ha confiado. El sentimiento frente a él es de sentirse compartiendo su tarea. Su misión proviene de la tarea de él; desde aquí nace la fidelidad y lealtad. Si hay fe en la misión será leal al jefe que lo envió.

La trilogía se forma a través de la misión. El jefe no debe sufrir efectos de colectivismo, de asociar colecciones independientes, actuando desconectadamente con el todo y enfrentando con perspectivas diferentes las partes. El jefe

interactúa permanentemente y simultáneamente frente a su causa, la institución, frente a su gente y frente a quien lo nominó. Es solamente una sola personalidad, no utiliza diferentes criterios para relacionarse con cada esfera en particular; están todas interrelacionadas. No se puede ser fiel a su superior jerárquico y ser infiel a su institución o a su gente.

Conclusiones

A la luz de lo descrito no resulta fácil resumir el rol de un auténtico jefe cristiano. Sin embargo, es factible enunciar diversos roles que puedan servir de pauta para profundizar la actuación práctica de un jefe.

El rol "unificador". El jefe debe propiciar los cauces necesarios para que su institución sea una sola unidad, destacando los valores ideales y experiencias comunes, asignando tareas que unen, gestando responsabilidades de unos hacia otros, conectando a su gente con su superior jerárquico.

El rol "impulsor". El jefe motiva y encauza. En el reconocimiento de la originalidad y vocación de su gente, debe ser capaz de orientar su contenido hacia los grandes ideales para servir a la institución, para que sea fecunda la misión. Debe aprender a elaborar motivaciones audaces y dinámicas.

El rol "protector". El jefe defiende a su institución de los peligros que amenazan con destruirla, ya sea en su espíritu o en su estructura. Debe ser celoso cuidador de los principios y del ejercicio de las virtudes. No debe vacilar en podar, sin sentimentalismo, cuando la vida de su gente así lo requiera.

El rol "asegurador". El jefe lo cumplirá si se preocupa de mantener vivos los seguros de la existencia de su institución, las tradiciones, la historia, el legado heroico. Estará consciente del lastre y del peso de la naturaleza humana, que tiende hacia abajo si no se asegura sólidamente.

El rol "intérprete". Se juega en su idealismo y en sus principios. El jefe debe auscultar, discernir e interpretar las voces de los tiempos. A la luz de sus principios debe interpretar los intereses y los propósitos de su gente, como asimismo las corrientes de opinión externas que incidan en su institución, manifestando una opinión iluminadora a su gente. Puede compartir este rol, pero nunca abdicar de él.

Por último, el rol "orientador", que consiste en señalar a su gente las líneas de acción interna y de proyección. Al mantener un estrecho vínculo con su superior y su gente, es el más capacitado para indicar el camino común