

LIDERAZGO Y RESPETO

Gastón Arriagada Rodríguez *

Respeto es el sentimiento o actitud deferente con que se trata a alguien en razón de su autoridad, edad o mérito y que lleva a reconocer los derechos y dignidad de una persona, absteniéndose de ofenderlos. (Enciclopedia Larousse).

Introducción.

Uno de los logros más importantes de todo Oficial que ejerza mando militar es alcanzar el respeto de sus subordinados. Con el respeto y adhesión voluntaria de su gente puede alcanzar éxitos ilimitados en el cumplimiento de la misión de su Unidad. Sin éste, se expone a perder la autoridad y la influencia que ejerce sobre su personal.

El simple hecho de ocupar un sitio superior en la escala jerárquica no significa que automáticamente los subordinados respeten a quien los dirige. Se debe realizar un esfuerzo consciente para crear una imagen merecedora de un verdadero reconocimiento y estimación. Pero por sobre todo un esfuerzo aún mayor para mantenerla a través del tiempo.

Hay que tener en cuenta que basta dar a los subordinados motivos suficientes para que le pierdan el respeto, para que sus sentimientos, expresados en palabras, actitudes y desempeño en el servicio, puedan transmitirse negativamente a otros miembros de su Unidad o Repartición.

En ocasiones existe la fuerte tentación de actuar en forma tal que los subordinados lleguen a sentir simpatía por quien les manda, antes que respeto. Es una necesidad básica del hombre obtener el reconocimiento y aprecio de quienes le rodean, pero se obtendrán mejores resultados en la gestión de mando, si además de aprecio se obtiene respeto.

Para comprobar si la gestión de mando que se ejerce está en la dirección correcta para alcanzar la condición del verdadero líder que cuenta con la adhesión voluntaria y el respeto del grupo humano que dirige, se sugiere una pauta de evaluación del comportamiento diario en base a las interrogantes que Ud. como Comandante debe formularse y responder a sí mismo. Sus propias respuestas le darán la información que Ud. desea:

Indicadores de Liderazgo.

1. Reconoce cabalmente sus obligaciones como Comandante de Unidad.

Para alcanzar la condición de líder es importante tener pleno dominio de los aspectos tácticos, técnicos y administrativos que su puesto de combate le exige. Conocer integralmente las tareas, funciones y responsabilidades que le competen a sus subordinados en los diferentes puestos de la organización que dirige y comprender la relación que existe entre su Unidad y las adyacentes, como asimismo la correcta dependencia del mando superior.

Si su conocimiento es integral, sus subordinados recurrirán a Ud. con sus inquietudes, confiados en que obtendrán una respuesta correcta. Si ocasionalmente Ud., no tiene respuestas exactas, no improvise, ni invente algo que lo ayude a salir del paso. Sencillamente responda honestamente: No lo sé, me informaré al respecto. Y no olvide de hacerlo. Convenza a su gente que puede confiar en Ud.

2. Sus actitudes están de acuerdo con sus exigencias.

Su propia puntualidad, exteriorizaciones militares, trabajo duro y el cumplimiento estricto de las normas y principios reglamentarios establecerán los parámetros de conducta a ser seguidos por el personal bajo su mando.

3. Asume Ud. responsabilidad directa sobre la capacitación de su personal.

El personal recién transbordado a la Unidad, apreciará el tiempo y el esfuerzo que Ud. dedique a ellos y dará a su trabajo tanto o más importancia que la que Ud. conceda en su proceso de instrucción y capacitación.

Si delega esta responsabilidad en la persona más experimentada de su Unidad, asegúrese de mantenerse informado de lo que les está enseñando y hágalos ver al personal que se instruye, que Ud. está preocupado por su capacitación y progreso alcanzado.

4. Imparte siempre instrucciones claras y precisas.

Preocúpese siempre de dar órdenes en forma oportuna, clara y específica.

Las órdenes e instrucciones que son vagas no sólo confunden a quien las recibe, sino que despiertan dudas acerca de su capacidad para conducir la Unidad.

Explique siempre para qué desea que las tareas no rutinarias se hagan de la forma que Ud. dispone y evite dar contraórdenes o instrucciones que modifiquen la original.

5. Estima que está ejerciendo un liderazgo adecuado.

Toda Unidad tiene la tendencia a desviarse del objetivo que se pretende alcanzar si no es orientada directamente por su Comandante. Por lo tanto, no ejecute un mando pasivo y cómodo. Manténgase siempre en estrecho contacto con las actividades diarias que desarrolla su Unidad, así logrará un mayor conocimiento de su personal, estrechando los vínculos de entendimiento que debe existir entre usted y sus subordinados. Podrá descubrir personalmente los errores que se cometan entregando en el momento la orientación y ayuda necesaria para corregirlos.

Probablemente cierto personal prefiera que el control del Comandante sea esporádico y ocasional, pero la mayoría estará de acuerdo que su presencia influye positivamente en la actitud y el entusiasmo para actuar y por ende en la calidad del trabajo que ejecutan.

6. Considera las sugerencias de sus subordinados.

No se olvide de dar credibilidad a su gente toda vez que sea debido, y si una idea propuesta es buena, trate de ponerla en práctica.

Si una sugerencia es impracticable, elogie el esfuerzo de quien la presentó, explicando con el mayor tacto posible, por qué la idea no es factible. Su personal debe ser siempre estimulado a persistir en su esfuerzo para encontrar sugerencias útiles.

7. Es usted justo.

No establezca normas categóricas amenos de que sirvan a un propósito útil. Pero una vez que los haya establecido, aplíquelos consistentemente en toda oportunidad que las circunstancias así lo exijan y a todos por igual.

Particularmente, evite compartir frecuentemente con el mismo personal en obvio detrimento de otros. El contacto permanente con las mismas 2 ó 3 personas o el incurrir en favoritismos, asignándoles trabajos especiales a unos e ignorando a otros, sólo servirá para generar comentarios adversos y resentimiento entre el resto de la dotación de su Unidad.

8. Evita a Ud. el exceso de confianza.

Es altamente conveniente que su personal conozca las diferentes facetas de la vida personal y profesional de quien los dirige.

Sea afable y amistoso, pero sepa donde trazar la línea imaginaria que identifica al Comandante del Subalterno.

9. Estimula Ud. la relación abierta y franca con su personal.

El personal a su cargo debe comprender que Ud. es una persona accesible y por lo tanto que es fácil abordar, y consultarle toda vez que sea necesario. De no ser así, se producirá una incomunicación que afectará el desempeño individual y colectivo de la unidad.

10. Exterioriza sus estados de ánimo en el contacto con su personal.

Cuando haga justicia o llame la atención de un Subalterno, hágalo siempre tranquilo y cortésmente y por sobre todo sin sátira ni sarcasmos. Nunca critique a la persona, sino al comportamiento o actitud que motivó la reprensión. Jamás descargue en sus subordinados la ira que pueda causarles las críticas de sus superiores. Hacerlo no sólo es injusto, sino que además, perjudica las buenas relaciones de su personal. No aplique nunca castigos generales.

11. Evalúa a su personal integralmente.

El ser humano necesita saber que se le aprecia y se le distingue. En ningún caso puede resultar perjudicial elogiar al personal cuando se lo merece. Ocurre que generalmente estamos más propensos a corregir que a estimular, por lo tanto se requiere un cambio de actitud. No asegure jamás que su personal lo sigue ciegamente. Hágale saber que Ud., realmente aprecia y valora su dedicación e interés profesional.

Finalmente Ud., podrá comprobar que la dedicación y preocupación por su gente se traducirá en mayor cantidad de personal leal y respetuoso.

Conclusiones.

1. Todo oficial puede por facultades reglamentarias ser Comandante, pero sólo será un líder en la medida que sus subalternos lo respeten y lo sigan consciente y voluntariamente. En efecto, si hacemos una priorización de los atributos y jerarquía de valores que identifican a un líder, tal vez el respeto debiera ser el valor más importante a que aspirar, teniendo presente que muchas veces, confundimos el acto de respetar a quienes dirigimos con entregarles lo que creemos que es bueno y necesario, olvidando que respetar significa ponerles atención, es decir, fijar nuestra mirada en ellos y distinguirlos, dándoles la importancia que se merecen.

2. No existe autoridad sin respeto y éste no se basa en la imposición, ni el miedo, sino en la integridad, la sinceridad y en la empatía con el prójimo.

3. Al igual que el adulto que respeta al niño pequeño, el líder debe respetar a sus subordinados, abstrayéndose de pensar que el hecho de estar primero en la escala jerárquica debería motivar una obediencia espontánea. Contrariamente, la grandeza del líder reside en el dominio de la humanidad que transmite a sus seguidores, a través de ideas precisas, con un discurso simple y directo.

4. El líder de hoy es una persona que permite y facilita el contacto con sus subordinados, estimula el desarrollo y crecimiento personal de quienes integran su Unidad o equipo de trabajo. No tiene dudas, es sólido, claro y objetivo en sus decisiones; las que asume en el momento oportuno y en beneficio de la misión y bien común de su Unidad. Su poder radica en que sus subordinados sientan que está con ellos, facilitando su tarea y siendo respetuoso de sus sentimientos y emociones.

* Contraalmirante IM. Oficial de Estado Mayor. Comandante General del Cuerpo IM.