

---

# *Breves orientaciones para mandar*

Germán A. Peñuela C.

Administrador y Economista

---

Mandar es la acción que encierra más arte que ciencia. Es trabajar con las aspiraciones, los problemas y los conflictos de los hombres, y todos los hombres somos diferentes. Por tal razón, para mandar no existen recetas.

Sin embargo, el desarrollo de las ciencias humanas —en especial la Sociología, y la Psicología— ha contribuido en forma decidida a explicar y clarificar la experiencia acumulada por quienes han ejercido el mando. De esta relación de conocimientos científicos y de experiencia no pueden derivarse unas recetas, pero sí se configuran unas coordenadas, unas líneas generales de conducta, unas orientaciones. Hace varias décadas, HOMANS (1) formuló con especial clarividencia una serie de reglas sobre el comportamiento del líder. Las siguientes orientaciones resumen dichas reglas.

a. Respetar las normas y reglas de juego, tanto oficiales, como no oficiales, de las unidades o departamentos, y de los grupos informales.

La autoridad —que se apoya en el asentimiento— sólo tiene vigencia dentro de un ámbito o zona de competencia (constituido, en parte por normas oficiales, y en parte por una multiplicidad de normas no oficiales; en el lenguaje jurídico se hablaría de la ley y la costumbre). Fuera de este ámbito, no hay expectativa de asentimiento y, consiguientemente, se corre el riesgo de la desobediencia, lo cual mina la oportunidad.

b. No dar una orden que se sospeche no va a ser obedecida.

Si un jefe da una orden que no es obedecida, cualquiera que sea su categoría dentro de una organización, mina su rango —autoridad y asentimiento son interdependientes— y deja en suspenso la presuposición, por parte de sus subordinados, de que sus órdenes han de ser obedecidas. Nada crea más confusión que una orden desobedecida.

---

(1) Homans, G.G., *The Human Group* N. Y., Harcourt, Brace and Company, 1950.

c. Utilizar los canales establecidos para dar las órdenes. Si un jefe establece voluntaria o involuntariamente un corto circuito a todos los mandos que dependen de él, deja en entredicho la autoridad de aquéllos.

d. No establecer familiaridades con los subalternos o subordinados. Se considera que una jefatura impone una cierta soledad. Si se establece familiaridad casi siempre tiende a generar familiaridad. Cuando los contactos son excesivamente frecuentes, y espontáneos crean lazos igualitarios y provocan expectativas de reciprocidad que son incompatibles con el respeto debido a la autoridad que se tiene.

e. Evitar elogiar o recriminar a los subordinados en público. Al recriminar a un subalterno o subordinado ante sus compañeros, a parte de que se le humilla, se le reduce o se intenta reducir el rango de éste ante su unidad; ahora bien, el status de un subordinado no depende sólo del juicio del jefe, sino también de las opiniones de sus compañeros y éstos por lo general no están de acuerdo con la evaluación del jefe, con lo cual queda en entredicho el sentido de la equidad de éste. Lo mismo pero en sentido contrario se dice o sucede del elogio cuando se expresa en público.

f. Considerar todas las circunstancias y estar atento a sus cambios. Actualmente se vive en una época de cambios superacelerados y que alteran drásticamente las circunstancias en que se ejerce la autoridad - crisis económica, nuevos sistemas, de valores, tecnologías más avanzadas, incertidumbre política, problemas sindicales, cambios en las costumbres-y afectan, consiguientemente, a su ámbito de vigencia y al modo en que se debe ser ejercida efectivamente: Lo que antes era una falta de disciplina hoy día no lo es; la imposición sin explicaciones cede el paso a la información y al convencimiento.

g. Para mantener la disciplina, preocuparse menos de castigar y más de establecer las condiciones necesarias para que el grupo o unidades se disciplinen a sí mismos. Si se presenta una falta de disciplina, se debe empezar preguntando, en privado, al presunto infractor las razones de la infracción. Las faltas de disciplina frecuentemente son un mero síntoma de dificultades profundas en el grupo, unidad o en la organización. Si es así, la acción del jefe debe concentrarse en resolver las dificultades de fondo. Lo que constituye a una falta de disciplina en tal, es que vulnera una norma realmente vigente en el grupo o unidad, de tal modo que es el mismo grupo o unidad quienes reclaman la sanción. De aquí, la importancia de que el jefe se asegure de la postura del grupo o unidad al respecto, de forma que pueda imponer la sanción en nombre del mismo grupo o unidad.

Existen dos factores de vital importancia: Escuchar y Aceptar.

Escuchar: Sin información no es posible dirigir debidamente. Todo jefe necesita y debe conocer, no sólo las dificultades encontradas por sus subordinados o subalternos para lograr los objetivos marcados, sino también las actitudes y los sentimientos que el trabajo despierta en su gente. El jefe debe conocer a sus

subordinados o subalternos. Sin embargo, para recibir esta información no parece que baste con decir a la gente que "la puerta está abierta". En la relación entre jefes y subordinados o subalternos están presentes una serie de fuerzas que operan en sentido contrario en cuanto a la información se refiere: Por un lado, el subordinado o subalterno tiende a temer el uso que el jefe pueda hacer de sus manifestaciones —en lo que hace referencia a puntos débiles o fallos del subordinado o subalterno o de terceros que puedan quedar en entredicho— y, por esta razón, tiende a dosificar cuidadosamente sus contactos con aquél. Por ello, la información no fluye de manera natural entre jefes y subordinados o subalternos. Hace falta la iniciativa del jefe en dar facilidades para agilizar la comunicación, teniendo siempre cuidado de que estas iniciativas no lo comprometan ni lo hagan caer en familiaridades.

Dadas las dificultades que se acaban de enunciar, ¿qué puede hacer el jefe para facilitar la comunicación con sus subordinados o subalternos?. Parece que en primer lugar, el jefe debe mostrar gran disposición a ESCUCHAR. Ahora bien, escuchar es más, mucho más que simplemente oír. Escuchar significa estar realmente dispuesto a comprender a nuestro interlocutor, esto es, no sólo a entender la información —los datos— que nos da, sino también las actitudes y los sentimientos que la acompañan.

En segundo lugar, el jefe deberá ACEPTAR lo que dice su subordinado o subalterno y esto implica, por un lado, tomarlo positivamente tal como es —es decir: como persona, con sus limitaciones y errores— y, por otro lado, dejar en suspenso todo juicio de valor sobre lo que escucha. Cualquier juicio que emita le impide comprender —comprender es, en cierto modo, aceptar— el porqué de lo sucedido y ahora se trata ante todo de comprender. Si juzga, manifiesta indirectamente que "no quería" oír aquello. Y recordemos, que los demás sólo nos reveían o dicen lo que realmente queremos oír.

En tercer lugar, no conviene que el jefe adopte, POR UN MOMENTO, medidas para resolver el problema manifestado por el subordinado o subalterno sin el concurso de éste. La razón de esta restricción ya se ha enunciado anteriormente.

La principal barrera a la comunicación entre un jefe y un subordinado o subalterno es la misma relación de autoridad. Un jefe es una persona que por lo general emite juicios, toma decisiones y las aplica. Es su función. Si hace sentir el "peso de su autoridad" cuando está escuchando, tenderá a inhibir al subordinado o subalterno. Y es que cuando el jefe se ha puesto realmente a escuchar ha dejado, en cierto modo, en suspenso su papel de jefe y deberá cuidar de no volver a asumirlo mientras el subordinado o subalterno no se lo pida.

Al lector del presente no se le oculta que esta tercera regla es especialmente difícil de aplicar y que el jefe deberá juzgar en cada caso la validez de las restricciones que ésta le impone y su legitimación para adoptar medidas en casos estrictamente límites.

Puede sorprender al lector lo extenso de los comentarios a esta regla, pero es que el acto de escuchar —por lo que encierra de respeto y de confianza hacia el otro— está en la raíz de todo encuentro humano. El mando que sabe escuchar ayuda a sus

subordinados o subalternos a ver con más claridad lo que antes sólo sentían oscuramente, ya que la palabra dicha en un ambiente de confianza da aristas claras a nuestro pensamiento. Mandar es más, que pura acción externa.

**CONOCERSE A SI MISMO.** En el ejercicio del mando quedan comprometidas las más diversas facetas de nuestra personalidad: Nuestras tendencias, nuestras capacidades, nuestros valores, nuestros sentimientos, nuestra ética, etc.

Algunas de estas facetas le son conocidas al mando y puede evaluar el impacto que tienen en el ejercicio de la autoridad; otras caen dentro de lo que se conoce o denomina su "zona ciega" y, sin embargo, pueden ser decisivas para el ejercicio de su función.

Existen mandos en nuestro medio a los que les es casi imposible ser firmes o exigentes y otros a los que les es "demasiado fácil".

Si para todo hombre vale el viejo consejo del oráculo de Delfos: "Conócete a ti mismo" para el hombre que ejerce el mando es doblemente importante. El primer material humano con que trabaja el mando es él mismo.