

Ser jefe no significa ejercer un poder autocrático.

Dentro de la moderna concepción psicológica, mandar es desencadenar las energías del grupo hacia una finalidad.

Mandar es crear actitudes, promover personalidades, favorecer el libre juego de las decisiones. Es crear un clima, un campo de fuerzas. Es compartir. El mando es función de un grupo, de una colectividad. Es lograr el cabal y armónico desarrollo de la responsabilidad, hecho que supone el despliegue entero de la personalidad de los subordinados. Mandar no es simplemente transmitir una voluntad, conminar, prohibir o dirigir. Es algo infinitamente más profundo. El espaldarazo del mando lo da la libre aceptación de lo mandado, por parte del grupo; la cohesión y eficacia que éste exhiba. Mandar es interesar vitalmente al mismo grupo en la elaboración del proyecto, en la fijación y búsqueda de las metas.

Fácil es de ver que este nuevo concepto de mando se apoya en una concepción filosófica que pudiéramos llamar de "participación", la cual, a su vez, propugna y recalca el valor sustantivo de la persona humana. Este estilo de mandar exige, como es natural, una personalidad integralmente desarrollada en el jefe, adaptada, flexible y rica.

Alta calidad humana del dirigente, que se fragua a través de una formación esmerada y se conserva y afina en un ambiente favorable.

Triste es comprobar, sin embargo, que a menudo se malogra esa figura ideal del dirigente (tomado en su sentido más amplio, como director de empresa, comercio, industria, líder político, religioso, etc.), o por no haber recibido una formación integral equilibrada, o por desenvolverse en un ambiente estrecho y agotador.

Enumeremos algunos de los riesgos que acechan la delicada misión del jefe, llegando a amenazar lo íntimo de su personalidad.

ALGUNOS RIESGOS QUE ACECHAN AL JEFE

a) *La esclavitud de lo urgente.*

El árbol impide ver el bosque. El estrépito de lo inmediato apaga la lejana armonía.

Un director de empresa, por ejemplo, enfrentado a diario con una serie de decisiones y responsabilidades ineludibles, va perdiendo la capacidad de abarcar el panorama multicolor de las cosas. Sufre una distorsión en la escala de valores. Su vida discurre por el cauce pedregoso de lo inmediato, de la prisa, bien lejos por cierto, a veces, de lo medular y sustantivo.

b) *Falta de distancia psíquica.*

Enlazado con el anterior, se dibuja otro riesgo: por estar un director comprometido, como parte vital, en la estructura de una empresa, no posee la suficiente perspectiva psíquica para juzgar objetivamente el conjunto de esa estructura. Sufre deformaciones visuales. Víctima de un inconsciente monocromatismo, valora aquellos aspectos que están en íntima consonancia con sus preferencias, postergando tal vez otros valores más auténticos.

LA FUNCION DE MANDO Y EL CONSEJERO DE SINTESIS

c) *Desgaste psíquico.*

Todo ser humano, para asegurar el recto y normal funcionamiento de su psiquismo y su mismo equilibrio mental, necesita moverse en un clima humano perfectamente calculado. La monotonía del quehacer cotidiano, con su carga de tensiones y responsabilidades, produce desgaste psíquico. El hombre necesita renovarse, airearse. Hay quienes creen, equivocadamente, que esta urgencia se satisface con un simple cambio de marco geográfico. ¡No! Se trata de una más honda necesidad de renovación. El director necesita romper el molde existencial de su vida de empresario, de industrial, de comerciante. Mejor dicho: necesita ampliar ese molde, darle nuevas dimensiones. Necesita oxigenarse como ser humano, esto es, asomarse a otros horizontes culturales, librarse de la gris monotonía de lo prosaico cotidiano. Unos días de vacaciones podrán toni-

ficar el cuerpo, pero no renuevan íntimamente la sustancia del espíritu. Con frecuencia, un cambio de postura, en el marco geográfico, no pasa de ser una simple evasión: disimulan la angustia interior, pero no la resuelven. Es un derivativo. El insatisfecho de sí mismo no dejará de estarlo por el mero hecho de subir a un avión o de escalar una montaña.

Existe un desgaste de sí mismo, de las esencias medulares del yo; se da un agostamiento de las fibras mismas de la personalidad, que gritan a voces ser renovadas y purificadas.

Como agudamente observaba Carrel: "Debemos rescatar al individuo del estado de atrofia intelectual, moral y fisiológica que han traído consigo las modernas condiciones de vida. Desarrollar todas sus potencias. Darle la salud. Restablecerle en su unidad, en la armonía de su personalidad. Inducirle a utilizar todas las cualidades hereditarias de sus tejidos y de su conciencia. Romper la concha en que han conseguido encerrarle la educación y la sociedad" (1).

d) *Soledad.*

La calidad de solitario es un rasgo que pertenece a todo ser humano. Pero nadie se resigna al monólogo consigo mismo; todos luchamos desesperadamente por romper, a través de la comunicación, el cerco de soledad existencial que nos aprisiona. Esta ansia febril de comunicación se hace más urgente en el director, ya que, por su misma posición, se halla distanciado del contorno. El director, como todo ser humano, confronta problemas, sufre insatisfacción, padece tensiones. ¿Encontrará a su alrededor a alguien capaz de escucharle, con la comprensión de un confidente y la madurez de un consejero?

¿Cuántas veces rendiría más un director, en su labor profesional, si fuera capaz de encontrarse a sí mismo como hombre! Y cuántas se encontraría, si fuera capaz de desahogarse y compartir su problemática interior!

La primera condición para tener amigos es, en el sentir de Aristóteles, ser amigo de sí mismo. ¿Cómo podría irradiar cordialidad y dinamismo un ser deshilvanado interiormente?

Piensa Carrel que las preocupaciones no diluidas llegan a acortar la vida de los dirigentes.

e) *Quebra de lo humano.*

El drama que a diario afecta al obrero, también puede alcanzar al director: la materia sale ennoblecida de sus manos, mientras él sale empequeñecido como hombre.

El director corre el riesgo de enajenarse como ser humano, en aras de la empresa. Podrá ésta alcanzar un alto rendimiento, pero a costa tal vez de lo máspreciado de la personalidad del director, el cual va dejando en el camino zonas oscuras, atrofiadas, de su propio yo.

"El hombre debería ser la medida de todo. En cambio, no es sino un extraño en el mundo que él mismo ha creado. Ha sido incapaz de organizar este mundo para sí mismo, porque no poseía un conocimiento práctico de su propia naturaleza" (2).

El hombre plasma su contorno, mientras su propio yo se desintegra!

El director se ve forzado con frecuencia a renunciar a algo que es típicamente humano: la serena

reflexión, el disfrute de los goces medularmente humanos y espirituales.

Recuérdese el ideal que Carrel proponía a la inquietud humana:

"El hombre está formado tanto por la meditación como por la acción. Pero no debe contentarse con contemplar la belleza del océano, de las montañas y de las nubes, las obras de arte de los artistas y de los poetas, las majestuosas construcciones del pensamiento filosófico, las formas matemáticas que expresan las leyes naturales. Debe ser también alma que lucha por alcanzar un ideal moral, que busca la luz en la oscuridad de este mundo, que recorre el camino místico y renuncia a sí mismo para alcanzar el invisible sustrato del Universo" (3).

Además de estos riesgos, podríamos enumerar otros que señala Gros (4):

Con frecuencia, el director de una organización *carece de tiempo* para informarse suficientemente de lo que atañe a su propia actividad y de aquellos problemas más generales que, aunque parezcan alejados y extraños, condicionan, sin embargo, el éxito final y permanente de una organización.

Tampoco logra muchas veces mantener aquella *disciplina mental y psicopedagógica* que le es necesaria, si quiere conservar la claridad de espíritu y el equilibrio de juicio que determinan las cualidades de decisión y conducta.

El jefe moderno está rodeado de colaboradores que podrán ser competentes, pero, al mismo tiempo, están *muy especializados*. Frecuentemente sucede que, en vez de ser elevados por él a un nivel superior de pensamiento, los especialistas arrastran al director al mundo fragmentario de sus preocupaciones técnicas.

RAICES DE ESTAS LIMITACIONES

Dos parecen ser las raíces fundamentales de estos riesgos que hemos apuntado arriba:

- a) La educación recibida por los jefes; y
- b) Las condiciones impuestas por el trabajo moderno.

a) La formación recibida es, con frecuencia, unilateral y excesivamente técnica. Esta educación no ha sido suficientemente compensada con el aporte de las ciencias humanas ni con el desarrollo de actitudes humanizadoras. Muchas veces el jefe no ha llegado a adquirir "la convicción íntima de la constante necesidad de una información general, de una reflexión real, de una concentración en la meditación" (5). Carece, por lo mismo, de capacidad sintética.

b) Las condiciones de vida en que se desenvuelven las actividades del jefe son, a menudo, inhumanas: imponen un ritmo febril, un agobio de preocupaciones, una tensión exagerada. Sometida a esta sorda tensión, la personalidad, aun la mejor fraguada, comienza a resquebrajarse. Aparecen los síntomas de la neurosis y surgen las enfermedades profesionales.

¿COMO SUPERAR ESTOS RIESGOS?

Se impone aplicar la solución a la raíz misma de donde arrancan las quiebras: a la formación previa del futuro dirigente y a la organización de la vida.

La formación.—Es uno de los problemas más importantes de nuestro tiempo y el camino más rápido para superar las deficiencias que se registran.

Afortunadamente, en diversas naciones se ha comenzado a dar la debida importancia a esta formación integral, humana y técnica, de los futuros dirigentes de empresas. Se ha hecho de esta formación una carrera universitaria, especialmente en los Estados Unidos. Se multiplican, además, los cursos intensivos para post-graduados en otras carreras, los coloquios, congresos, etc., que tienden a suplir esta deficiencia radical de formación básica (6).

Organización de la vida.—Dentro del marco casi obligado que impone la vida moderna, el director tiene que defender su propia personalidad, librándola de los riesgos que antes hemos apuntado.

Para lograrlo, deberá someterse no ya sólo a una higiene física, sino a la práctica de una higiene mental y social.

Enemigos suyos son la mecanización del pensamiento, la rigidez de las actitudes, la estrechez de los criterios, la miopía de la visión cultural.

Si quiere zafarse de este cerco no le bastará con poseer una previa formación integral. Porque circunstancias desfavorables son capaces de dar cuenta de las más firmes estructuras. Deberá *conservar* ágil, lozana, su personalidad, y enriquecerla al correr de cada día. De lo contrario, tendrá que resignarse a ir contemplando, de brazos cruzados, cómo su propia personalidad se va desmoronando, cómo se van esfumando los más altos ideales y apagando los más nobles empeños.

Mantenerse "abierto" a un mundo de valores científicos, culturales y humanos; conservarse en íntimo contacto con el gran pulso del mundo, es tarea privativa de todo jefe que se precie de tal.

¿Cómo conseguirlo en la práctica? Diversos ensayos se han hecho para dar esta dimensión humana al dirigente. Círculos de estudios, coloquios, conferencias, cursos para post-graduados. Ni han faltado hasta círculos culturales, consagrados al estudio de Platón o del teatro griego, para comunicar un nuevo sentido de la vida al ritmo monótono que discurre entre tiempos y movimientos, coste y productividad.

Una original solución ha surgido en Francia, patria de las genialidades. Allí se ha discurrido simplemente: puesto que el hombre es limitado y no puede multiplicarse, será posible realizar entre dos lo que no puede hacer uno solo. Dos cerebros, dos mentes, dos actitudes podrán complementarse y enriquecerse. Y así surgió la figura del Consejero de Síntesis, que vamos a describir brevemente.

EL CONSEJERO DE SINTESIS

Por definición es un ser "complementario" de personalidad. No es un técnico especialista en empresa (aunque no excluya esta calidad). Es, ante todo, un ser humano, de alta calidad, abierto a toda preocupación cultural, poseedor de sólida formación, perfectamente situado en la hora presente que atraviesa el mundo y dotado de fina sensibilidad para captar las contingencias del futuro. No es un ser atrofiado; su vida no discurre entre los cauces de una organización férrea; posee la agilidad mental del que viaja y se asoma al mundo de las ideas y de los hombres; pero, al mismo tiempo, todo el peso y seriedad del que, en un momento, puede hacerse

cargo de un problema personal, de una situación conflictiva, y sugerir una solución. Es, ante todo, un ser humano capaz de compartir e interpretar situaciones.

Sus funciones específicas podríamos resumirlas escuetamente en las siguientes:

a) *Función catártica:* como confidente, rompe el cerco de soledad que aprisiona a todo dirigente; compensa, comparte, diluye tensiones.

b) *Función informativa:* datos y puntos de vista que escapan al dirigente, se encarga él de hacerlos presentes y efectivos;

c) *Función sintética:* problemas ya manidos, los enfoca él desde ángulos nuevos, bajo nueva luz, por lo mismo que no pertenece al mecanismo de la organización;

d) *Función orientadora:* después de estudio y reflexión reposada, es capaz de sugerir soluciones que, si bien afectan directamente a la persona del dirigente, repercuten en la marcha de la organización;

e) *Función estimuladora:* al mejorar la calidad humana del jefe, crea en él nuevas fuentes de entusiasmo y de renovada vitalidad; un nuevo gusto por el trabajo, por la actividad constructiva, reemplazan la actitud anquilosada del que se debatía en una postura defensiva.

Como definición del Consejero de Síntesis, se podría decir que es una persona que, por no estar incrustada en la organización, posee la suficiente distancia psíquica para captar sus problemas de conjunto y enfocarlos bajo nueva luz; que por ser ajeno a la estructura, está capacitado para influir directamente en la personalidad del dirigente, en un plano humano, percibiendo sus problemas, adaptando sus actitudes, manteniendo en él vivas las fuerzas creadoras.

Fundamentalmente, la acción del Consejero se ejerce sobre el dirigente, a quien trata de ayudar como persona humana. Su misión podría condensarse en el viejo adagio latino: "hominem humanorem facere". Se esfuerza por hacer que el hombre sea más humano.

Estos Consejeros no actúan sólo individualmente; forman parte de un equipo, de una Sociedad, donde priva la más estricta selección. Entre todos se estudian cuidadosamente las "aplicaciones", esto es, la labor que cada uno de los socios está realizando, dentro, naturalmente, del correspondiente secreto profesional.

Los buenos resultados logrados en Francia, en pocos años, hacen augurar también pleno éxito a esta organización en otras naciones, en un próximo futuro.

CARLOS GUILLERMO PLAZA, S. J.

San Sebastián, noviembre de 1962.

477

(1) Dr. Alexis Carrel. *La Incógnita del hombre*. Capítulo VIII: *La Reconstrucción del Hombre*. Edic. J. Gil. Buenos Aires, 1959, pág. 263.

(2) Dr. Alexis Carrel: opus cit., p. 48.

(3) Dr. Alexis Carrel: opus cit., p. 144.

(4) Dr. André Gros. *Les Conseillers de Synthèse*. París, 1957; p. 12.

(5) Dr. Alexis Carrel: opus cit., p. 13.

(6) Sobre los Consejeros de Síntesis recomendamos las lecturas siguientes: André Gros, op. cit.; Maurice Papon: *L'Ere des Responsables*, Edit. "La Rapide", Tunis, 1954; la Revista "Prospective", dedicada al estudio de problemas generales y su repercusión social en el campo de las organizaciones humanas. Presses Universitaires de France.