

# BOMBEROS, VOLUNTARIOS Y LIDERAZGO

*Nociones de liderazgo para  
Bomberos Voluntarios*



**Marcelo G. Oviedo**

**eBook**

ISBN 978-987-88-0445-3



9 789878 804453

# BOMBEROS, VOLUNTARIOS Y LIDERAZGO

*Nociones de liderazgo para  
Bomberos Voluntarios*

**MARCELO G. OVIEDO**

**Edición digital de:**

**Bomberos, Voluntarios y Liderazgo: nociones de liderazgo para Bomberos Voluntarios / Marcelo Gustavo Oviedo. 1a ed .  
- Holmberg : Marcelo Gustavo Oviedo, 2018.  
128 p. ; 21 x 15 cm.**

**ISBN 978-987-42-8847-9**

Oviedo, Marcelo Gustavo

Bomberos, voluntarios y liderazgo : nociones de liderazgo para Bomberos Voluntarios / Marcelo Gustavo Oviedo. - 1a ed adaptada. - Holmberg : Marcelo Gustavo Oviedo, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-88-0445-3

1. Liderazgo. 2. Bomberos. I. Título.

CDD 363.3701

**BOMBEROS, VOLUNTARIOS Y LIDERAZGO**

*Nociones de liderazgo para Bomberos Voluntarios*

**INDICE**

PROLOGO	Pag 5
EL BUENO Y EL MALO	Pag 9
EJERCICIO DEL MANDO	Pag 13
LIDERAZGO DEL OFICIAL DE BOMBEROS	Pag 69
LIDERAZGO O EJERCICIO DEL MANDO?	Pag 75
JOBS, LECCIONES DE LIDERAZGO	Pag 79
GOLEMAN, COMO SER UN LIDER	Pag 83
EL ARTE DE LA GUERRA	Pag 87
EL LIDERAZGO SEGÚN MAQUIAVELO	Pag 97
PERSPECTIVA DE LOS SABIOS	Pag 101
PUEDE FALLAR	Pag 105
DESDE EL PRINCIPIO	Pag 111
EL “AMIGUISMO”	Pag 113
EL LIDERAZGO COMO CULTURA	Pag 119
EL LIDERAZGO AUTENTICO	Pag 121
PARA FINALIZAR	Pag 123
BIBLIOGRAFIA	Pag 127

*A la memoria del Oficial B.V. Cristian Salinas,  
un magnífico profesional y un excelente amigo;  
y de Marcelo A. Oviedo.*

## PROLOGO

De niño y adolescente pretendía ser el “cabecilla de la barra”, pero mi nivel de popularidad estaba muy por debajo de lo socialmente aceptado siquiera como para que alguien recordara mi nombre; carecía de los aspectos necesarios –acorde a los estándares de los jóvenes- como para ser un “chico popular”. En una pequeña ciudad, la popularidad entre los jóvenes era considerada a partir de parámetros como el poder adquisitivo de papá, la extroversión que se poseía y el grado de rebeldía que se podía manifestar; bajo estos lineamientos, mi situación era por demás negativa, era pobre, introvertido y demasiado tímido como para hacer algo que no estuviera bien, y para completar los “aspectos negativos”, me gustaba estudiar y tener buenas calificaciones.

Cuando adolescente, comencé a entender que quizás no podría llegar a ser el cabecilla del grupo, pero si podía liderar en algunos momentos. La política escolar del trabajo grupal, me permitió ser considerado entre los primeros para realizar una tarea grupal, mis compañeros sabían que procurarían hacer el mejor trabajo posible a fin de lograr la mejor calificación, por lo que lo más seguro para un trabajo aprobado era estar en el grupo que yo integrase. Entendía que no era más que una asociación en pos del beneficio de cada uno de ellos a costa de mis capacidades, pero sabía también que si ellos querían hacer un grupo conmigo, las reglas las pondría yo, y en ese preciso momento no solo era popular entre mis pares, sino que además sería el líder del grupo. Ellos creían que se beneficiaban de mí, lo que nunca supieron es que el verdadero beneficiado era yo.

Tuve el orgullo de formar parte de equipos que tuvieron logros magníficos. Junto a docentes inigualables, hicimos importantes proyectos -las profesoras Recalde, Martínez, Marcela Cazzador, Celia Cortizo, y otras tantas genias del Comercial y del Normal fueron parte de esto-, participamos de ferias de ciencia, hicimos presentaciones que se salían de lo normal y hasta en algunos momentos creo que reinventamos algunas técnicas de exposición en clase. Aún recuerdo una gigantografía que hicimos en quinto año con ocho afiches pegados entre sí, y en el que plasmamos un mapa conceptual que resumía los últimos quinientos años de historia; volví a recurrir a esa

herramienta en la universidad junto al grupo de primer año de la Licenciatura de Historia, y la docente quedó maravillada por la técnica y la forma de la presentación.

Algo parecido me pasó con la danza, porque también fui bailarín folclórico; en el inicio, era solo uno más de los cientos que íbamos a la Escuela Municipal de Folclore, pero los profesores Claudio Quevedo y Mercedes Senesi me llevaron al límite hasta que lograron lo mejor de mí. No era el mejor bailarín, pero competía junto a los mejores –tuve el honor de formar parte del grupo que marcó tendencias en uno de los momentos más sobresalientes de la historia de la danza folclórica transerrana-. Tiempo después seguí mi aprendizaje de la mano de Jorge González y también de TITÍ González, quienes explotaron mis capacidades y hasta me llegaron a dar las principales presentaciones, llegando en un momento a ser el “bailarín estrella”. La coronación la hice de la mano de Osmar Gil, quien terminó de coronar mi “estrellato” en la danza y mi liderazgo en su Ballet. De todos ellos aprendí no solo a bailar, sino que hasta adquirí importantes condiciones personales para el liderazgo.

Luego de finalizar el secundario, inicié mi vida bomberil en BBVV de Villa Dolores. Iniciaba un nuevo camino, donde no solo era desconocido, era “el nuevo”. Las herramientas que tenía como para ser un líder, no me servían en ese momento, no había otra que hacer lo que un nuevo hace. En esta organización ya no éramos del mismo curso, acá había jerarquías, antigüedades y una forma de liderazgo por capacidad. El jefe estaba en la cúspide de la pirámide, y yo simplemente parado sobre la arena. Lo que se vive en ese mundo me llamó mucho la atención, así que empecé a transitarlo. Descubrí que había profesionales intachables, pues decidí convertirme en una especie de parásito y chupar todo el conocimiento que me pudieran aportar. En muy poco tiempo, y pese a ser un simple y moderno Aspirante, había ganado el respeto de muchos de ellos. Sabía que por mi jerarquía mucho no podía hacer, pero con la facilidad para aprender y la obtención de méritos, podría al menos ser tenido en cuenta para varias actividades; y funcionó.

Entre los miembros de este cuartel había además policías y ex soldados, y sus capacidades para el mando, eran magníficas, empecé

a tomar nota de ello; había además bomberos con maravillosas capacidades para liderar equipos, también tomé nota de los detalles. Poco tiempo después y con la necesidad de darle un futuro rentable a mi vida –bomberos es magnífico, pero es voluntario- decidí incorporarme al Ejército Argentino como Soldado. Un mundo nuevo y totalmente diferente a lo que conocía me encontré. En este lugar la conducción se hacía netamente a través del ejercicio del mando, las jerarquías eran las dueñas de los diferentes “niveles de poder”, pero también descubrí que había sujetos que gozaban de un alto grado de respeto entre sus superiores, la razón resultó ser muy simple: su capacidad. Resulta que estos sujetos eran eruditos en diferentes temas o tareas, lo que los llevaba a gozar de beneficios que otros con su misma jerarquía no gozaban. También, el hecho de poseer aptitudes especiales los hacía gozar de un muy alto grado de respeto por parte de sus subalternos, al punto que se volvían referencias, todos queríamos ser como ellos.

En los quince años de experiencia que llevo en el Ejército, he procurado aprender todo el tiempo, y por sobre todo he tratado siempre de aprender del arte de la conducción; he tenido siempre magníficos ejemplos, de los buenos y de los malos; he tenido la oportunidad de conducir actividades por ser el más antiguo en el momento, como así también el honor de conducir tareas luego de que un superior me delegara la función por considerar que mis capacidades y conocimientos me hacían idóneo para lograr un mejor resultado.

El universo bomberil jamás quedó fuera, en paralelo con mi vida militar, continué trabajando y creciendo como bombero, al punto tal que un día me convertí en el Jefe de BBVV de Santa Catalina-Holmberg, y fue este el momento en donde efectivamente tuve que poner en práctica todos mis conocimientos, a la vez que tuve que esforzarme por aprender más, porque nunca se sabe lo suficiente. Como jefe, estudié mucho la conducción, el liderazgo, y francamente aprendí mucho.

Otro lugar desde donde absorbí más conocimiento fue de la policía provincial. Mi esposa es oficial de Policía, por lo que desde sus inicios tuve acceso a la información de las capacitaciones a las que ella accedía. En cada curso de ascenso se aborda el liderazgo por lo que



sume autores y experiencias a mi mochila de conocimiento, más allá de las experiencias que ella misma pone en práctica cada día.

También ha sumado a mi experiencia y conocimientos el hecho de formar parte de ULOR Argentina (Unión Latinoamericana de Organismos de Rescate Capitulo Argentina), ONG integrada por muchas instituciones y rescatistas tanto de Argentina como de varios países Latinoamericanos, un marco de heterogeneidad que permite inmiscuirse y conocer diferentes realidades, procedimientos y técnicas de conducción; de todo y todos he tomado nota para aprender cada día un poco más.

Con todas estas experiencias y situaciones vividas es que me propuse hacer este modesto trabajo, el cual espero sea útil para quien lo lea. Sepa usted lector, que no lo planteo desde una verdad absoluta, sino desde una sumatoria de experiencias personales y algunas ajenas; lo planteo desde la humilde opinión que puedo emitir tras tener la posibilidad de formar parte de diferentes instituciones y con la premisa de siempre sumar para que el sistema bomberil, nuestro sistema bomberil, sea cada día mejor.

Sepa que es un honor para mí que usted se tome la molestia de leer estas líneas y aun mayor lo será si el material le resulta útil para mejorar aspectos personales y de su organización.

Le saludo con el mayor de los respetos y espero sea de su agrado.

***Marcelo G. Oviedo***

## EL BUENO Y EL MALO

Así como en toda actividad hay profesionales y chantas, en el sistema bomberil hay muchos chantas dando vueltas, y muchas veces son estos los encargados de capacitar; por otro lado, las redes sociales influyen sobre el conocimiento cuando se accede y absorbe información basura y maliciosa.

En los últimos años, con el impulso y la globalización del liderazgo, se generalizó una idea que es un producto neto de una mala capacitación: el líder es el bueno, mientras que el jefe es el malo. Esto ha llevado a una lucha de ideas, a una confrontación entre cual es el bueno y cual el malo, cual es el mejor y cual el peor. Lo cierto es que cuando se consulta al respecto, el común denominador, resulta ser: el líder bueno, el jefe malo. Entonces, ¿Qué hacemos con el Jefe?

Lamentablemente el problema ocurre porque no siempre se explica debidamente como es que la cosa funciona en cada momento y lugar. Normalmente, el disertante al que el sistema bomberil tiene acceso, es por lo general un docente, un Jefe de cuartel o simplemente alguien que leyó la bibliografía emitida por el ente de control de capacitación bomberil, por lo que muchas veces –no siempre- las ideas y conceptos son vagos, ambiguos y hasta sin sentido, lo que inevitablemente genera en el cursante un desconcepto problemático. Es común que después de una clase de liderazgo, los bomberos vuelvan a su cuartel considerando un “demonio explotador a su jefe”.

Nadie explica con franqueza que en las organizaciones jerarquizadas, inevitablemente el jefe/encargado va a ser lo que convencionalmente se llama un líder impuesto, y que esto va a ser así mientras la organización tenga jerarquías. Qué la diferencia real es la manera en la que ese sujeto se ubica en la conducción del grupo.

El dueño de una empresa, es el líder de ese lugar. El jefe del Regimiento de Granaderos Acaballo, es el líder de esa Unidad del Ejército. El candidato a intendente de una localidad, es el líder de ese partido político. El capitán de Los Pumas, es el líder de ese equipo de rugby. En resumen, y considerando lo que figura en el diccionario, *Líder: del inglés leader, guía; persona que dirige o arrastra a un grupo; el que marcha a la cabeza...* Líder es lo mismo que jefe, patrón o referente.

Si se compara el concepto global de liderazgo con la definición de mando, y se las analiza desde una perspectiva de neutralidad, se descubrirá que en definitiva, se apunta a lo mismo, la conducción de grupos; la diferencia radica solo en el fin y el modo; el fin que esa organización persigue y el modo en que se ejerce la conducción.

Por un lado es imperativo desterrar la imagen negativa que la expresión ejercicio del mando ha generado. Por otro, la idea del jefe como sujeto monárquico y explotador; y la necesidad de un líder salvador.

Tal vez, un ejemplo que ayuda a entender cómo se desvirtuó la imagen del líder y que seguramente fue visto por el lector, es el Capítulo 13 de la temporada 9 de Los Simpsons (Creación de Matt Groening). La escena donde se recita una pegajosa oración, tiene una ironía que invita a pensar:

*“...el líder es bueno.  
El líder es sabio.  
No hay voluntad,  
Olvidate de ello...”*

Una parodia cargada de sarcasmo de la finalidad del liderazgo y del mal uso que muchas veces se hace de esto. Pero extrayendo en bruto el concepto, se puede concluir que en definitiva el liderazgo está ligado a la conducción de personas con un fin determinado, sea este bueno a malo.

Se pueden citar innumerables ejemplos de líderes que han marcado la historia, algunos con fines muy loables y otros que llevaron a desastres históricos, pero que en su esencia fueron grandes influencias sobre sus seguidores, al punto tal que trascendieron en el tiempo.

Hablar de manipulación de voluntades suena un tanto duro y hasta quizás impensado para un líder, pero en definitiva es a lo que apunta desde una perspectiva de influencia sobre los seguidores, hay que entender que todo está ligado al fin que se persigue, sea este bueno o malo, todo depende de la óptica con la que se juzgue.

Quienes leyeron la historia del combate de las Termópilas, con el Rey Leónidas al frente de sus trescientos espartanos, pueden interpretar esta acción como majestuosa en muchos sentidos. Desde la perspectiva militar, fue totalmente acertado conducir un gran ejército hacia un pasaje estrecho, donde la emboscada y la incapacidad de realizar acciones de contraemboscada permitían reprimir el ataque enemigo de una manera más fácil; fue ejemplar como un jefe se puso al frente de sus hombres, luchó y murió junto a ellos en una acción de pleno romanticismo poético del ideal del jefe; pero también es cierto que desde la perspectiva militar no fue acertado una defensa que era superada de manera abismal; una defensa se planea con una superioridad de tres a uno. Desde un análisis político, el Rey desoyó las indicaciones de su parlamento, lo cual lo convierte en un acto de rebelión totalmente ajusticiable, al punto tal de que si Leónidas no moría, seguramente hubiera sido condenado y destituido por su parlamento; sin olvidar que con su muerte, dejó en un importante grado de acefalía a su nación, con el costo político que esto representa. La mirada humana de esta historia invita a pensar que este líder llevó trescientos hombres a una muerte segura, que no pensó en las consecuencias de perder trescientos de sus mejores soldados en una acción suicida y que además dejó a una nación sin su Rey. Todo el minúsculo y superfluo análisis anterior se ve enaltecido cuando la situación es considerada desde la óptica del liderazgo; desde este enfoque la historia se vuelve romántica y hasta digna de ser emulada; trescientos hombres que marchan a la muerte convencidos de su servicio a la nación, de la capacidad de su líder y de que su sacrificio es útil, nos habla de un gran e inobjetable liderazgo; la entrega y el sacrificio mayor de estos hombres, que sirviera de ejemplo para convencer al parlamento y a otras naciones de unirse en pos de un fin superior, hablan de una perspectiva visionaria de un líder sabio que entendió que su accionar era el punta pie inicial de una acción más grande.

Leónidas era un líder impuesto, un monarca; pero sus hombres lo amaban. Entonces resulta que a veces el jefe es también el líder amado, y esto es lo que pretendo conceptualizar en este trabajo, la idea de que liderar es conducir y el conductor puede llevar diversos títulos, llámese líder, comandante, jefe o patrón, el secreto radicará en

el método de conducción y la finalidad a la que esté apuntada esa conducción.

Es necesario abandonar la idea de que uno sea malo y el otro bueno, hay que entender el contexto en el que las situaciones tienen lugar, y hay que abogar a la capacitación constante para desarrollar todas las cualidades de uno y otro para que sean uno solo. En un cuartel de bomberos o en una actividad no pueden convivir un jefe y un líder, deben ser el mismo; debe ser un jefe porque la normativa así lo dispone y un líder porque sus capacidades lo demuestran. Todo esto entendiendo la idea generalizada de que son dos situaciones un tanto diferentes y sobre las que este trabajo pretende abordar y concluir en que es lo mismo.

## **EJERCICIO DEL MANDO**

En el marco de la formación militar, existe una materia que resulta ser una de las más importantes, dado que sienta las bases del deber ser del soldado; esta materia se denomina Mando, si bien ha tenido varios nombres a lo largo de la historia, en esencia ha sido siempre la misma. Esta materia sienta las bases para una conducción efectiva y eficaz, tendiente a lograr el cumplimiento de la misión del mundo militar. Está direccionada a la formación de líderes capaces de conducir a su personal a cumplir cuando fuera necesario la máxima entrega que un hombre puede realizar por su patria: su vida por su bandera.

Siempre que se habla del ejercicio del mando fuera del ambiente militar, se lo relaciona con la imagen del superior autoritario y déspota “bailando” al soldado, y la verdad que justamente el ejercicio del mando apunta a lo contrario. Vale aclarar que no sirve de nada entrar en la discusión de los excesos y situaciones vividas a lo largo de la historia en los diferentes contextos que se han sucedido y se suceden; lo cierto es que el ejercicio del mando apunta a lograr un liderazgo ideal en una organización jerarquizada y cuya finalidad es prepararse para la guerra.

La bibliografía básica utilizada en los diferentes niveles de formación del personal militar cuando se aborda la materia mando, es la misma y se la conoce como MFP-51-13 MANUAL DE EJERCICIO DEL MANDO, cuya versión original era el M-150-1 EJERCICIO DEL MANDO que fuera aprobada y publicada en el año 1968. Este es un reglamento con un análisis exhaustivo y filosófico nacido de las diferentes experiencias no solo de personal militar argentino, sino que se utilizaron conceptos manejados en los ejércitos más relevantes a nivel global.

La profundidad en la que se aborda la temática, lo hace un material de consulta muy rico para el estudio del liderazgo. En sus primeros capítulos se resume la esencia misma que un líder debe poseer, razón esta por la que he decidido comenzar esta obra con una adaptación al universo bomberil de este reglamento.

Considero que este reglamento resultaría sumamente enriquecedor para aquellos que pretenden incorporar herramientas para el

desarrollo de sus capacidades de liderazgo y para la capacitación de los futuros líderes.

En las páginas que prosiguen se han incorporado todos aquellos aspectos doctrinarios que considero son útiles para bomberos, y se han quitado aquellos que son exclusivos de la vida militar.

## MANUAL DE EJERCICIO DEL MANDO

### CONCEPTO BÁSICO

El avance científico y técnico de la época, aplicado a la acción de comando, está imponiendo cambios permanentes en los conceptos orgánicos, operacionales y administrativos cuyos efectos en el personal se manifestarán por la acción de medios de combate más potentes e insidiosos y procedimientos más eficientes.

Sin embargo, el hombre continúa siendo el factor más decisivo en la respuesta. La forma en que el bombero, individual o colectivamente, reaccione al desafío tremendo que le impone la situación, respuesta y acciones, determinará en gran medida la eficacia de la capacidad de respuesta de una organización. Ahí estará el germen del triunfo o la derrota. Ello impondrá que el jefe trate permanentemente de ganar la mente y el corazón de sus hombres para aumentar su influencia sobre ellos y obtener un respondiente diestro que pueda superar y cumplir situaciones y misiones múltiples, variadas y riesgosas. El estudio profundo y detallado de los principios y procedimientos del mando junto con la evaluación con que cada uno somete sus experiencias, permitirán aumentar la aptitud de mando de los jefes y con ello, satisfacer la exigencia más importante de la conducción de hombres.

### DEFINICIÓN

#### Mando

Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.

#### Comando

Es el ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes, reglamentos y estatutos bomberiles.

### Conducción

Es la aplicación del comando a la solución de un problema institucional.

La conducción es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema a resolver, requerirá la aplicación de técnicas particulares.

### Jefe

Es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción de una organización.

A los fines de esta obra y para lograr una mayor claridad expositiva, el término jefe se lo emplea exclusivamente en cuanto a lo relacionado con la función de mando sobre una organización o grupo a su cargo, independientemente de su tamaño y magnitud. En consecuencia, cuando no se especifica el nivel orgánico, todo lo establecido para el jefe es también de validez para el comandante.

La expresión Jefe también sería, en esta obra, el equivalente a Encargado, o simplemente superior a cargo.

### Comandante

Es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción sobre las organizaciones superiores o grandes incidentes. Es equivalente a Coordinador.

### Condiciones personales para el mando

Son el conjunto de aptitudes que el jefe debe poseer y poner en juego para lograr, junto con la aplicación de los principios del mando voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación por parte de sus subordinados, tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.

### Principios del mando

Son las reglas fundamentales que guían u orientan al jefe para seleccionar sus acciones y órdenes en el ejercicio del mando. Cada regla involucra técnicas de aplicación variable según las circunstancias.

### Acciones y órdenes



En estos términos se encierra todo aquello que un jefe hace o dice para dirigir, persuadir e influir a sus hombres.

### Organización

El término organización es empleado en dos sentidos:

- Como un procedimiento para disponer los recursos en forma tal que permite satisfacer una misión.
- Como un agrupamiento orgánico con prescindencia total de su importancia y magnitud.

### Grupo

Significa el conjunto de individuos que dependen del jefe. Puede referirse a cualquier agrupamiento orgánico, a un grupo de trabajo, a un equipo, etc.

### Organización eficaz

Es aquella que cumple la misión o función para la cual ha sido organizada, equipada e instruida, con el menor costo de medios (personal y material) y tiempo.

### Indicadores básicos del mando

Son las muestras o manifestaciones que permiten:

- Conocer si una organización estará en condiciones de cumplir la misión para la cual ha sido estructurada.
- Apreciar la capacidad y forma como se ejercita el mando.
- Detectar cualquier problema que, desde el punto de vista de la función de mando, afecta o limita la eficiencia de la organización.

Ellos son:

- Las manifestaciones positivas más relevantes de la moral individual y de conjunto: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.
- La eficiencia de la organización.

### Moral

Es el estado mental y emocional del individuo y del conjunto. Se evidencia a través de la actitud que adoptan hacia todo aquello que los afecten directa o indirectamente.

Sus manifestaciones positivas más relevantes son la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.

Este trabajo nunca emplea este término como ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad y malicia.

### La motivación

Consiste en producir en el individuo o en el conjunto una entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad creando en los hombres el afán de hacer su trabajo.

#### Disciplina

Es el estado de orden y obediencia existente en el individuo y en el conjunto, que se manifiesta por la subordinación y el respeto en el cumplimiento de las órdenes, especialmente en situaciones difíciles, y la adecuada conducta y estricta observancia de las leyes, reglamentos y estatutos bomberiles.

#### Espíritu de cuerpo

Es el estado mental y emocional de la organización que se logra cuando la totalidad o la mayoría de los individuos que la integran están identificados con sus valores, intereses y objetivos, y los adoptan como si fueran propios, de tal manera que sienten orgullo y satisfacción por sus éxitos y abatimiento por sus fracasos.

#### Eficiencia

Es la destreza obtenida por el individuo o la organización para satisfacer las exigencias de la misión o función a cumplir. Se logra principalmente a través de la instrucción, del conjunto de medidas administrativas que concurren a ese propósito y por la actitud del individuo y del conjunto en adquirirla y demostrarla.

#### Capacidad de respuesta

Está dado por la eficacia del individuo o de la organización para satisfacer las exigencias específicas de la respuesta operativa.

### **CARACTERISTICAS DEL MANDO**

#### **CONCEPTOS GENERALES**

##### La naturaleza universal del mando

El progreso y éxito de las organizaciones, cualquiera fuere su naturaleza y finalidad (social, política, económica, etc) dependen fundamentalmente de las cualidades y eficiencia de sus jefes en el ejercicio del mando.

##### Accesibilidad del mando

Por su naturaleza el mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios que pueden ser aprendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y

practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado y posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente. Ello explica el caso de individuos que a fuerza de tesón adquieren condiciones que no tenían y obtienen eficiencia en el mando.

Inversamente, hay ciertas cualidades naturales que ayudan o facilitan el desarrollo de la capacidad para el mando, pero existen ejemplos harto frecuentes que demuestran que ciertas personas adornadas de tales condiciones no obtienen el éxito que potencialmente podrían lograr porque les falta interés y motivación adecuados para aplicarlos. En consecuencia, se deberá rechazar cualquier teoría que sostenga que la capacidad para el mando es absoluta y totalmente innata.

#### La influencia del jefe

La eficacia del jefe en el ejercicio del mando depende de todo lo que haga o deje de hacer para fortalecer los vínculos existentes entre él y sus subordinados y entre ellos entre sí. Cada situación pondrá a prueba sus aptitudes para mandar. Esta capacidad será así un proceso continuo, permanente, dinámico y mejorable por el estudio, la práctica, el criterio, la experiencia, el sentido común y el tacto. Desde la simple observación verbal hasta la sanción más dura; desde el contacto momentáneo hasta el producido por largas horas de experiencia común; desde la más simple sugestión hasta la más completa y detallada orden, todo lo que el jefe haga o deje de hacer, tendrá la potencia de incrementar, mantener o disminuir la eficiencia de sus relaciones con el grupo y afectar la influencia personal sobre sus subordinados.

#### Relaciones del mando con la educación

La educación bomberil busca desarrollar las capacidades potenciales del individuo, a fin de lograr la formación plena de su personalidad conforme a la finalidad y objetivos prescriptos en las leyes, reglamentos y estatutos. Por ello, a través de su función de educador el jefe aumentará la influencia sobre sus hombres y contribuirá a proporcionarles una formación acorde con las exigencias de la vida bomberil.

A su vez, el jefe deberá haber sido objeto de una sólida educación previa para crear, mantener o incrementar su ascendiente.

### Relaciones entre mando, comando y conducción

La acción de comando presupone fricciones. Estas podrán ser reducidas pero nunca completamente eliminadas, y serán el producto del choque de personalidades en la solución de los problemas. Dichas fricciones aumentarán en los momentos difíciles. Todo jefe deberá estar preparado para afrontarlas y superarlas tanto en la acción de comando como en la conducción de la organización a su cargo. El ejercicio correcto del mando no sólo tiende a reducirlas sino también a incrementar la eficacia de la organización desarrollando las fuerzas espirituales que proporcionarán una elevada moral y la aptitud para adquirir y demostrar su eficacia táctica, técnica y física.

### Mando autoritario y persuasivo

El ejercicio del mando puede variar entre dos límites extremos aceptables; el autoritario y el persuasivo. Más allá de estos límites extremos admisibles el ejercicio del mando se deteriorará. La forma autoritaria de mandar podrá degenerar en despotismo, egolatría o terquedad. Por el contrario, la forma persuasiva de mandar podrá caer en la indolencia o perder el sentido de la autoridad y dignidad.

El normal ejercicio del mando no será ni totalmente autoritario ni absolutamente persuasivo. Oscilará entre ambos extremos de acuerdo a las circunstancias y a las exigencias del cumplimiento de la misión.

## **EL MANDO BOMBERIL**

### Concepto general

El mando bomberil se desarrolla con eficacia a través de las acciones y órdenes del jefe. Este deberá vivir pendiente de sus responsabilidades, capitalizando sus condiciones de mando positivas, neutralizando sus debilidades humanas y conduciéndose en su trato con sus hombres en base a la orientación que le fijan los principios y procedimientos del mando.

Esta acción debe completarse con una evaluación constante de su organización a la luz de los indicadores básicos del mando con el objeto de transformar, a cada uno de los integrantes del grupo, en individuos útiles a las necesidades de una organización eficaz a fin de cumplir exitosamente la función o misión.

## **ORIGEN PROCEDIMIENTO OBJETIVO FINALIDAD**

### Objetivo y finalidad del mando bomberil

El objetivo del mando bomberil es lograr una organización eficaz para posibilitar la única finalidad de su ejercicio, que consiste en el cumplimiento exitoso de la misión o función.

### Responsabilidades básicas del jefe

Por muchas, variadas y complejas que puedan ser las responsabilidades del jefe, ellas se reducirán a dos fundamentales: el cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres. De las dos, el cumplimiento de la misión tendrá preeminencia. Sin embargo, considerará permanentemente el bienestar de los hombres en la medida que el cumplimiento de la misión lo permita.

Es imperativo considerar que al hablar del cumplimiento de la misión, se hace desde la perspectiva de la misión global de Bomberos Voluntarios

### Los factores del mando bomberil

En el ejercicio del mando participarán los siguientes factores: la misión o función, el jefe, los subordinados y la situación. De ellos, el jefe es el único elemento con capacidad para adoptar resoluciones, desarrollarlas y hacerlas cumplir, obteniendo de sus hombres voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación.

Condiciones personales que al aplicarlas según los principios y procedimientos del mando, el jefe influye con su ascendiente y proyecta su personalidad a través de:

- Acciones y Ordenes
- Elevada Moral
- Eficiencia de la organización
- Cumplimiento exitoso de la función o misión

### Conocimiento de los hombres y de sí mismo

El jefe deberá analizar, comprender, predecir, dirigir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo de las personas que componen su organización. Además deberá conocerse a sí mismo porque el efecto del mando dependerá de la interrelación entre dos o más personalidades. Este análisis introspectivo estará destinado a evaluar sus propias aptitudes, perfeccionar sus cualidades, dominar

sus debilidades y controlarse para ganar de su personal voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación.

### Las acciones y órdenes del jefe

Desde el punto de vista del ejercicio del mando la bondad de una orden o acción del jefe deberá responder a las siguientes exigencias:

- Contribuir a satisfacer una o ambas de las responsabilidades básicas del jefe.
- Estarán orientadas por los principios y procedimientos del mando.
- Explotarán o se asentarán sobre las condiciones personales del jefe.

### Evaluación permanente de la organización

El jefe deberá evaluar continuamente su organización a la luz de los cuatro indicadores básicos del mando. Esta valorización brindará una aproximación práctica para determinar los problemas del mando que existen en su organización, la probable eficacia de la misma para cumplir su misión y su propia capacidad de mando.

### El ambiente de mando

El jefe ejercerá una gran influencia sobre el ambiente o clima de mando que exista dentro de su organización. Este ambiente será el resultante de la acción de mando de todos los jefes que la encuadran. La influencia del jefe en el clima de mando se manifestará principalmente a través de dos formas:

- Por la función de mando que ejerce con sus jefes directamente subordinados sobre toda la organización.
- Por la orientación y control del ejercicio del mando que éstos realizan.

En consecuencia, cuanto más alto sea el nivel orgánico de un jefe, mayores serán las dificultades para influir en el ambiente de mando porque, en tal caso, se incrementarán los niveles intermedios para transferir la influencia de la proyección de su personalidad en toda la organización.

## **EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

### Consideraciones generales

El comportamiento humano nace de la interacción permanente entre el individuo y la situación en que se encuentra y se concreta en las diversas respuestas con que la personalidad humana reacciona o acciona ante las circunstancias.

Necesidad de su conocimiento e importancia en el ejercicio del mando

- El ejercicio del mando buscará influir y dirigir el espíritu de otras personas hacia la conquista del objetivo impuesto. Tal acción llevará implícita la necesidad de que el jefe tenga que comprender, predecir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo.

Esta tarea podrá ser llevada a cabo con eficiencia mediante un esfuerzo constante que deberá realizar el jefe en conocerse a sí mismo, en primer término, y en conocer al personal que integra su organización, en segundo lugar. Para esto no necesitará ser un psicólogo profesional, pero sí deberá tener un conocimiento y comprensión de los factores que adecuan el comportamiento humano básico aislado y en grupo, a fin de obtener la máxima eficiencia de los miembros que componen su organización.

- El jefe deberá tener plena conciencia de que sus acciones y órdenes tendrán un efecto diferente en cada uno de sus subordinados y que, en consecuencia, cada uno de ellos responderá interiormente en forma distinta. La interinfluencia de estas reacciones producirá como resultante la actitud del individuo y del grupo hacia el jefe y hacia la misión que éste haya impuesto.

Aquel jefe que obtuviese una reacción positiva en cada uno de los individuos que constituyen el agrupamiento orgánico que manda, podrá esperar una reacción colectiva semejante cuando además haya logrado motivar a la organización e inculcarle una fuerte disciplina y un elevado espíritu de cuerpo. Esta circunstancia unida a un adiestramiento adecuado y al accionar constante del jefe permitirá convertir a su organización en un equipo eficiente.

- La capacidad de control orgánico del jefe no deberá superar el comando de un número reducido de subordinados. Será con este grupo que el jefe mantendrá un estrecho contacto personal, sea cual fuere el tamaño total de la organización que tuviere a su cargo. El dependerá necesariamente de estos hombres para que su accionar de mando tenga trascendencia y se ejecuten sus propósitos. Serán los

jefes que tienen relación de dependencia inmediata y directa. De ahí que, al aumentar el nivel orgánico, se incrementarán las exigencias para el mando.

Será necesario recalcar que el éxito del grupo dependerá fundamentalmente de la capacidad del jefe para promover una relación efectiva entre él, el grupo como unidad y cada uno de sus miembros y, a su vez, la de éstos entre sí. Tales condiciones permitirán desarrollar un ambiente favorable para lograr grupos e individuos altamente motivados que trabajen como equipos eficientes, dentro de una atmósfera de mutuo respeto, confianza y cooperación. Todo jefe deberá comprender la importancia trascendente de estas interacciones y de cómo son influidas por la situación y por su propio seccionar.

#### Principales factores y procesos que lo condicionan

Los principales factores y procesos que condicionan el comportamiento humano que interesan a los fines de este trabajo, son: la personalidad, las necesidades humanas básicas, los valores morales y espirituales, los objetivos y frustraciones, la presión de fuerzas externas e internas del individuo, la motivación, el ajuste, la integración, la identificación y la irradiación del grupo.

#### LA PERSONALIDAD

Todos los individuos serán diferentes en grado variable porque la personalidad humana es única, diferenciada e intransferible. La personalidad está constituida por los rasgos heredados y por los que el individuo va adquiriendo, como resultado de la acción permanente del ambiente sobre él y de sus respuestas ante la circunstancia.

Los principales factores que influyen en la formación de la personalidad son:

##### La herencia

Cada persona heredará muchas características de sus antepasados. Una persona podrá heredar la inteligencia, otra la integridad, otra una sensibilidad particular, etc. La obtención del límite superior de la capacidad potencial heredada, dependerá del ambiente y de la experiencia acumulada por el esfuerzo personal. Así, la potencialidad



heredada de crecer estará relacionada con el tipo de alimentación, la higiene, la educación física, etc, y la capacidad intelectual podrá ser acelerada o retardada por el ambiente y la educación recibida.

### El ambiente

El hombre recibirá de la sociedad muchas cosas que no pidió, ni eligió: la nacionalidad, el lenguaje, sus padres, costumbres, tradiciones, la moda, sus vecinos, etc. Estas circunstancias presionarán y condicionarán en gran parte sus sentimientos, sus valores, sus actitudes y, en consecuencia, su comportamiento.

### La experiencia

La experiencia humana es la resultante de la confrontación del propio esfuerzo con las circunstancias de la vida y el esfuerzo de otros individuos. Irá influyendo en el desarrollo físico, mental y emocional de cada individuo, lo cual a su vez podrá afectar los factores derivados de su herencia y ambiente.

### Características físicas, mentales y emocionales

La interacción de la herencia, el ambiente y la experiencia conformarán las características físicas, mentales y emocionales que contribuirán a moldear la personalidad humana y a diferenciar los individuos entre sí.

Tales características definirán la predisposición del individuo para realizar un tipo determinado de tarea y reaccionar ante la presión de las fuerzas externas e internas a él.

## LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS

Son el conjunto de condiciones a satisfacer para que el comportamiento del individuo sea aceptable para el grupo que integra y lo satisfaga a sí mismo. Normalmente constituirán los fundamentos principales del comportamiento humano. Están formadas por las necesidades físicas y las necesidades adquiridas por la experiencia.

### Las necesidades físicas

Son las que se relacionan con el bienestar corporal, la alimentación, bebida, vestimenta, alojamiento y las funciones normales del cuerpo humano (fisiológicas, sanitarias y el descanso). Como son necesidades perentorias e impostergables, con frecuencia podrán

transformarse en un objetivo o finalidad que inducirán al individuo a comportarse de una manera determinada.

Las necesidades físicas serán básicamente semejantes para todos los individuos, pero pueden diferenciarse según los hábitos de vida, los gustos e imposiciones del ambiente social al cual pertenecen.

### Necesidades adquiridas por la experiencia

Son las que surgen de la interrelación con otros individuos. Tenderán a ser comunes entre personas de la misma cultura. Tales semejanzas deberán ser conocidas por el jefe para aumentar su influencia sobre sus hombres. Las que interesan son:

- Necesidad de seguridad

El individuo estará permanentemente apreciando los perjuicios o daños emocionales, materiales y físicos que pueden producir determinadas acciones.

Ante el peligro, la seguridad física, apoyada en el instinto de conservación, adquirirá fundamental importancia.

La necesidad de seguridad también se manifestará en el orden moral. Nadie querrá realizar acciones o comportarse en forma tal que vulnere sensiblemente su código ético y la propia estima que cada persona tenga de sí.

La inseguridad podrá generar en algunos individuos conductas negativas que pueden manifestarse en angustia, inquietud, recelo, hostilidad, etc.

- Necesidad de aceptación social

Por lo general el hombre buscará ganar la aprobación o el beneplácito de su grupo. Pocos desearán ser rechazados.

La estima del grupo será un estímulo importante en el comportamiento humano. Cuando ello ocurra, el individuo estimará los valores del grupo del cual forma parte hasta llegar a considerarlos como propios. En tal caso, el individuo se habrá integrado e identificado con su grupo.

Cuando el individuo no logre integrarse e identificarse con el grupo, éste lo rechazará de su seno. Tal circunstancia provocará una alteración en la conducta del individuo que podrá traducirse en soledad, agresividad, indiferencia, inadaptabilidad o resentimiento.

- Necesidad de reconocimiento

Todo individuo necesita pruebas tangibles de que es útil e importante en la organización que trabaja. Pero si sus esfuerzos no son reconocidos la frustración lo invadirá. En tal caso, se volverá negligente y la tarea lo hostiará. Se considerará un incomprendido.

En consecuencia, no es suficiente que el grupo admita al individuo en su seno. El comportamiento favorable de éste exige la demostración de pruebas concretas por las cuales se reconocen sus esfuerzos.

- Valores morales y espirituales

La sociedad proporciona ciertos valores espirituales y morales al individuo que el consenso general los ubica en alta estima. Por otra parte, la persona tiende a la conquista de ciertos valores espirituales y morales propios de la dignidad de su naturaleza.

Estos valores fortalecerán el carácter y darán autenticidad, fuerza y estabilidad interior para afrontar momentos de crisis.

La sociedad argentina ha consagrado valores tales como la libertad, la dignidad humana, la autoafirmación de la personalidad, etc.

En gran medida estos valores sirven para reglar la conducta y formar un código ético que ayuda al individuo a adoptar situaciones difíciles.

Cuando la sociedad regla la conducta del individuo a través de los valores que exigen esfuerzo, disciplina y valor será muy probable que el hombre demuestre las mismas aptitudes para luchar eficazmente en la tarea.

- Objetivos y frustraciones

El deseo de satisfacer las necesidades humanas básicas, o el afán de concretar o defender ciertas aspiraciones o valores que apetecemos o estimamos profundamente, nos orientarán a considerarlos como “objetivo”.

Una necesidad no satisfecha, produce una tensión emocional.

Esta tensión desaparece al satisfacerse la necesidad que la ha provocado. Pero si ésta no se satisface durante un tiempo prolongado, la tensión puede descargarse en cualquier sentido, generalmente en forma de actitudes agresivas o cualquier tipo de inadaptación.

La evidencia exterior de la tensión emocional causada por una frustración podrá tomar varias formas: ansiedad, angustia, improperios, llantos, nerviosidad, parálisis, tranquilidad, indiferencia, desprecio, etc.

En mayor o menor medida cada individuo se sentirá más de una vez frustrado. Lo importante consistirá en superar tal situación. De ahí que la persona normal y culta planeará previsora para evitar la frustración y caer en un estado de tensión emocional incontrolable y, al mismo tiempo, adoptará medidas para ajustar sus objetivos al ambiente en que desarrollará sus actividades.

### Presión de fuerzas externas e internas del individuo

La persona está sometida a la presión de fuerzas externas e internas que influirán en su comportamiento. Cuando los factores negativos logran superar a los apoyos positivos, el sujeto funcionará dentro del grupo en forma poco efectiva. Lo inverso promoverá el buen comportamiento.

Algunas de las fuerzas principales consideradas negativas y que promoverán debilidad en el comportamiento humano, sin especificación de prioridad son: abandono, agravio, angustia, apetencia sexual, asco, burla, clima riguroso, debilidad, derrota, desconexión con la familia, desconfianza, descontento, desesperación, dolor, falta de información, fatiga, hambre, injusticia, ira, miedo, odio, ocio, pánico, peligro, pesimismo, sed, sentimiento de inferioridad, soledad, sorpresa, suciedad, tensión emocional, vergüenza, entre otros.

Algunos de los apoyos que promoverán el fortalecimiento positivo del comportamiento humano sin especificación de prioridad, son: alegría, apoyo, aseo, bienestar, comprensión, comunicación, confianza (en sí mismo, en su jefe, en la organización), cooperación, deporte, descanso, destreza, disciplina, diversión, espíritu de cuerpo, estima, éxito, entre otros.

### La motivación individual

La motivación influye en el comportamiento del individuo porque q tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad.

Como el mando tiende a crear en los subordinados el deseo de hacer su trabajo, la motivación será uno de los procedimientos con que cuenta el jefe para su ejercicio correcto.

Aspectos motivadores: fe (en sí mismo, en la causa que se sirve, en los jefes, en los camaradas, en la institución, en el triunfo), gratitud, halago, honor, información, justicia, mando eficiente, motivación, optimismo, patriotismo, reconocimiento, responsabilidad, seguridad física y moral, sentimiento de seguridad, solidaridad, valor, vocación profesional.

Los factores fundamentales que afectan a la motivación son los siguientes:

- La finalidad que se desea lograr.
- La energía que demanda para su conquista el objetivo impuesto.

Este factor impone la intensidad con que la motivación debe ser provocada, la dirección en que dicha energía debe ser aplicada y la forma de controlar ambas.

### Incentivos que constituyen los medios para generar y controlar la motivación

Un individuo puede lograr un máximo de eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada también al máximo, esto es, cuando está adecuadamente motivado. La motivación exige siempre una relación entre el individuo en proceso de ser motivado y el jefe que la provoca. El método a emplear por el jefe está por ello necesariamente influido por las características físicas, mentales y emocionales del individuo, su grado de instrucción y las finalidades que se desean lograr.

Sólo después de conocer tales aspectos el jefe estará en condiciones de seleccionar los incentivos capaces de lograr una eficaz motivación.

Los incentivos son los medios a emplear para lograr una máxima eficiencia motivacional en la obtención de las finalidades que se desean conquistar. Algunos de ellos son el patriotismo, la identificación, el éxito, el apoyo personal, la recreación, la seguridad, etc.

Ciertos incentivos son más efectivos en la motivación individual, otros en la de grupo, algunos en instrucción, otros en orden interno y otros en el servicio, etc.

La motivación puede ser también negativa, en tal caso su resultado será contraproducente. Por otra parte, en individuo puede ser motivado positiva o negativamente por la acción de factores externos a la influencia del jefe. Este deberá siempre mantenerse atento para detectar tales manifestaciones y evaluar sus causas y origen para estar en condiciones de influir en los resultados.

### La motivación del grupo

El grupo puede ser motivado en dos formas bien definidas:

- Por la acción intencional del jefe
- Por causas externas e internas al grupo y normalmente ajenas a la acción intencional del jefe.

Las causas externas serán dadas por la influencia de otros grupos y la situación particular que se vive. Así, por ejemplo, el deseo de imitar a un grupo modelo, la satisfacción en superar a otro grupo, las sugerencias que pueda provocar la acción psicológica, los rumores, el aislamiento, etc. podrán alterar el estado psicológico y el comportamiento del grupo.

Las causas internas podrán ser conscientes e inconscientes. Las primeras se exteriorizarán por actitudes francas y claras, con escaso o ningún rodeo, por ejemplo, el descanso o la comida insuficiente después de jornadas agotadoras. Las segundas serán más difíciles de detectar dando la apariencia de ser inmotivadas. En tal caso el jefe deberá saber que jamás una conducta se dará sin motivo y que las motivaciones inconscientes trabajarán en el fondo anímico de los miembros del grupo.

Las motivaciones inconscientes del grupo podrán descubrirse a través de las actividades que se adopta en cada circunstancia. Las actitudes podrán indicar el grado de tensión, de hostilidad o de resentimiento del grupo.

Las creencias del grupo serán más constantes e invariables que las actitudes. Son ideas adheridas y aceptadas por el grupo

independiente de su legitimidad o no. Por ello también son motivaciones inconscientes.

Un grupo podrá creer en la inutilidad de un esfuerzo, en la infalibilidad del azar, en la suerte de su jefe, etc.

Los prejuicios no resisten a la reflexión ni a la deliberación y sin embargo, a través de ellos los grupos tomarán partido y adoptarán la actitud correspondiente. Los prejuicios predominantes son de raza, de clase, de grupo, de linaje y de secta. Afectarán a la administración de la justicia cuando el jefe los hace suyos.

Por último, la presión de las fuerzas internas y externas del individuo se manifestarán cuando el grupo toma conciencia de ella y las hace propias. El efecto se multiplicará ante el peligro. El jefe deberá normalizar la situación a través del ascendiente fundado en su valor, calma y energía.

El jefe, a semejanza de lo señalado en la motivación individual estará en condiciones de influir por medio de los incentivos sobre el comportamiento del grupo como así también detectar las causas externas e internas que influyen motivacionalmente la conducta del grupo que manda. Tal actitud es indispensable para lograr un mando efectivo.

### El ajuste

Un individuo que se incorpora, cambia de departamento, escalafón jerárquico o grupo habitual de trabajo, deja un ambiente en el cual ha obtenido un ajuste satisfactorio en su vida y entra a otro que normalmente representa un conjunto de circunstancias nuevas que requieren un replanteamiento de sus objetivos o aspiraciones. Ello impone una adaptación física, mental y emocional al nuevo ambiente. Tal circunstancia altera los métodos y procedimientos que el individuo emplea en la obtención de sus anteriores objetivos obligándole a seleccionar otros nuevos.

Si el individuo logra el éxito en este proceso interno a él, habrá logrado un ajuste adecuado. Caso contrario, las frustraciones son grandes o graves y su comportamiento será negativo.

La mayor parte de las faltas graves que se cometen tendrán su origen en la falta de ajuste. Lo extraordinario del problema será que las

dificultades para ajustar la normal vida del bombero se incrementará con los malos jefes y disminuirá con los buenos.

El ajuste se facilita en la medida que el nuevo miembro del grupo sienta consciente o subconscientemente que sus necesidades físicas y las adquiridas dentro del nuevo ambiente serán satisfechas.

Para lograr un buen ajuste es necesario la capacidad de mando del jefe.

En tal sentido existen dos técnicas básicas por medio de las cuales el jefe puede lograr el ajuste del individuo en el grupo:

- Ayudarlo a encontrar nuevos caminos para obtener sus objetivos.
- Promover nuevos objetivos.

Cuando el individuo acepta estos nuevos objetivos como propios y comprueba que son coincidentes con los del grupo, se esforzará en el camino correcto para obtener un nuevo ajuste.

El ajuste también es necesario cuando un individuo cambia de un grupo a otro, sobre todo cuando se trata de grupos con administración diferente y este ajuste, en todos los casos, será tanto más difícil cuando más exigencias de cambio en la adaptación generen los individuos que integran el grupo.

### Integración en el grupo

La integración consiste en el ajuste físico, mental y emocional de un individuo a los objetivos que persigue el grupo del cual forma parte. Si tal ajuste se logra en plenitud, los sujetos que integran el grupo se sentirán solidarios con todas sus manifestaciones y sumarán a sus realizaciones confianza, respeto, disciplina, voluntaria obediencia, leal y activa cooperación de tal forma que la resultante será una dinámica de grupo que asimilará la dinámica de la personalidad multiforme de sus componentes.

Todo ello generará en los individuos integrados en el grupo una sensación de plena realización.

La integración no es estática, es dinámica y sufre modificaciones por efecto de circunstancias cambiantes.

La falta de integración genera tensión emocional y frustración por no haberse logrado un ajuste adecuado. Ello puede dar origen a anomalías de conducta cuyas manifestaciones afectarán la moral y la eficiencia de la organización.



El jefe deberá permanecer siempre atento para detectar la falta de integración de los miembros que componen el grupo mediante una evaluación permanente de los indicadores básicos del mando a los efectos de adecuar una solución correcta al problema planteado.

Si la falta de integración llegara a producirse en el nivel de jefes, sea cual fuere su categoría, el efecto negativo para el grupo al cual pertenecen, será tanto más grave cuanto mayor sea su categoría, por el efecto multiplicador adverso que ocasiona en la eficiencia del conjunto.

### La identificación

La identificación constituye la entrega total de la personalidad individual a las finalidades y objetivos del grupo. Un individuo identificado con el grupo que integra dejará de lado cualquier aspiración personal que se oponga u obstaculice los objetivos de aquél.

La identificación es un sentimiento de devoción hacia la organización, la que se traducirá en un deseo ferviente de lograr para ella más brillo y gloria, en desanimarse con sus fracasos y en tomar sus triunfos como propios.

Como la identificación se ha producido en todos o en la gran mayoría de los integrantes de la organización, ésta tendrá el espíritu de cuerpo formado.

El espíritu de cuerpo se acrecentará cuando la identificación con la organización aumenta y disminuirá cuando decrece.

La identificación se logra a través del óptimo ejercicio del mando, de un trabajo constante para maximizar el espíritu de equipo y una adecuada motivación.

La identificación será un objetivo permanente que requerirá una acción continua por parte de cada jefe con respecto a los miembros que integran la organización que manda.

### La irradiación del grupo

Todo grupo humano es un centro de fuerza anímica que se irradia. Ella será más o menos intensa según el espíritu de cuerpo, la disciplina, la motivación y la eficiencia del grupo.

La irradiación del grupo se manifestará en otros grupos. De ahí que el jefe deberá conocer la situación anímica relativa de su grupo con respecto a otros grupos.

La forma más común de irradiación será la del contagio afectivo que podrá crear celos, temores, desconfianza, sospechas; o, a la inversa, seguridad, confianza, esperanza, amparo, etc.

Los procesos de sicosis colectivos como el “nerviosismo” social, el “clima” tenso, la ansiedad colectiva y el pánico, sólo podrán producirse bajo estados de sugestión colectiva en donde los procesos de contagio afectivo y de imitación inconsciente encontrarán caldo de cultivo para la propagación.

La sugestión colectiva es un fenómeno de irradiación que se produce desde otros grupos, hacia el grupo o desde el grupo hacia fuera. Si el grupo tiene individuos altamente sugestionables podrá ser influido fácilmente.

Si el jefe tiene la suficiente sugestión producida por su ascendiente que supere la sugestión colectiva del grupo, podrá normalizar su comportamiento. En caso contrario, el comportamiento negativo y generalizado del grupo que quiebra la influencia del jefe generará reacciones incontrolables.

### **CONDICIONES PERSONALES PARA EL MANDO**

Las condiciones personales para el mando serán la resultante de la interacción de la educación, la experiencia y el esfuerzo personal del jefe por conocerse y perfeccionarse.

Las consecuencias de la puesta en juego de las condiciones personales para el mando y de la práctica de los principios y procedimientos del mando serán que el jefe proyecte una personalidad relevante e incremente su ascendiente. Ello le permitirá lograr de sus subordinados con mayor facilidad las actitudes y comportamientos positivos necesarios para cumplir con el objetivo y finalidad del mando. Las condiciones personales que se mencionan se las deberá considerar en un pie de igualdad. Todas serán importantes desde el punto de vista absoluto; pero el énfasis para aplicarlas dependerá en gran medida del objetivo particular que persigue el jefe, de las características de los individuos que integran la organización, de las circunstancias ambientales, de la oportunidad y de la personalidad del

jefe. Ellas son: Abnegación, Aplomo, Audacia, Capacidad, Capacidad de resolución, Constancia, Discreción, Energía, Iniciativa, Integridad y corrección, Criterio, Justicia y ecuanimidad, Lealtad, Optimismo y entusiasmo, Porte, Resistencia, Valor.

### Autocrítica

Un examen introspectivo permanente, profundo y meditado permitirá a cada jefe efectuar una evaluación ajustada de sus aptitudes a efectos de lograr su perfeccionamiento mediante la práctica estimulante de sus condiciones positivas y la corrección permanente de sus debilidades y defectos. El conocerse a sí mismo es básico para ejercer el mando con plenitud y eficiencia.

El alcance y aplicación de las condiciones del mando colocarán al jefe ante problemas de conciencia que podrá resolver mejor autocriticándose. El conocimiento de sí mismo le permitirá evaluar las propias aptitudes, perfeccionar sus imperfecciones, aprovechar mejor sus cualidades, corregir sus sentimientos, autocontrolarse, capitalizar sus cualidades y obtener un concepto correcto de sí mismo.

### Abnegación

Es el acto deliberado por el cual se renuncia a beneficios materiales e inmateriales a favor de un fin superior. Se manifiesta en la vocación del servicio.

El jefe abnegado será aquél que no se preocupará de su propio bienestar y de su propio progreso a expensas de los demás o de su cargo y por el contrario, colocará la misión y bienestar de sus subordinados, antes que sus propias necesidades.

Si la organización lograra un éxito y éste fuera reconocido, el jefe abnegado lo reconocerá más como un triunfo de sus subordinados que como una consecuencia de su acción de comando. Y esto porque así lo siente.

Por el contrario, ante un revés, asumirá la total responsabilidad de las fallas de comando que aquél llevase involucrado.

Un verdadero jefe deberá sentir deseos de compartir con su personal los mismos peligros, los mismos esfuerzos y las mismas penurias que viven sus hombres.

Para desarrollar la virtud de la abnegación un jefe deberá:

- No buscar ventajas de su cargo, posición o grado para obtener ventajas personales, lograr mayor seguridad, comodidad y placer a expensas de los bienes que administra o de las personas que comanda.
- Ser considerado con los problemas personales y bomberiles que aquejan a sus hombres y ayudarlos a resolverlos dentro de las posibilidades que le acuerda la situación.
- Reconocer el éxito como resultante natural de la acción positiva del conjunto.
- Sentir la satisfacción de compartir integral e intensamente la vida del grupo al cual se pertenece.
- Brindarse integralmente a su vocación profesional, a sus superiores, camaradas y subordinados.

La abnegación es uno de los principios rectores de la actividad bomberil.

### Aplomo

Es la cualidad que permite el dominio de sí mismo para superar satisfactoriamente circunstancias adversas o insólitas. Su posesión y observancia caracterizarán al jefe por su serenidad y equilibrio emocional.

El jefe tratará que su persona irradie siempre una impresión de serenidad para infundir seguridad y confianza. La angustia o desasosiego del jefe producirá la misma impresión en los subordinados.

A veces, las consecuencias podrán ser irreparables.

Para desarrollar y afianzar el aplomo el jefe deberá:

- Aceptar los obstáculos y contrariedades como nuevos datos del problema a resolver.
- No tomar por graves las cosas sencillas y simplificar las que sean graves.
- No dejarse desbordar por las ocupaciones, los acontecimientos, el personal y por sí mismo.
- Preocuparse por su salud y graduar convenientemente los descansos.
- Tomar actitudes ostensiblemente serenas cuando la desorientación y el nerviosismo se generalicen.

### Audacia

La audacia permitirá al jefe resolverse reflexivamente correr un riesgo calculado.

Será cualidad apreciable en las situaciones cuando las posibilidades de éxito no fuesen muy rentables.

La ejecución de una acción audaz centralizará y pondrá en tensión toda la capacidad de mando del jefe. En riesgos mayores, su ascendiente quedará puesto a prueba.

Para desarrollar la audacia el jefe deberá:

- Desarrollar la iniciativa.
- Amar la responsabilidad.
- Estimular el ingenio y la imaginación.
- Desarrollar el gusto por el riesgo calculado.
- Desarrollar el sentido de la sorpresa y de la oportunidad.
- Inspirar calma y confianza en el éxito.
- Afrontar el peligro con decisión.

### Capacidad

La capacidad es la resultante de poseer las aptitudes y conocimientos adecuados y necesarios para cumplir la función inherente al cargo que se ocupa.

Se obtiene por vía de la capacitación, que es el proceso por el que se adquiere experiencia y conocimiento sistematizados profesionales y de cultura general.

El conocimiento por parte de los subordinados de la capacidad del jefe para cumplir su función inspirará en ellos respeto, confianza y seguridad.

Si bien la capacidad del jefe será múltiple, su medida la proporcionará en primer término, la eficiencia de la organización que comanda.

Para desarrollar su capacidad el jefe deberá:

- Desarrollar y aplicar un hábito de intenso estudio preferentemente durante los cursos que brinda la Institución.
- Mantener y leer una biblioteca personal compuesta de literatura selecta y aquella que satisfaga sus inquietudes culturales.
- Estudiar los reglamentos, leyes y publicaciones oficiales relacionadas con el macro aspecto de la actividad bomberil y afines.

- Habitarse a mantener conversaciones elevadas con amigos y camaradas.
  - Evaluar permanentemente la propia experiencia extraída en el ejercicio de sus funciones.
  - Hacer todos los trabajos profesionales con espíritu estudioso.
- Cuando no se entienda un problema inherente al cargo o función buscar inspiración en la literatura y en la orientación de los superiores y de otros jefes.

### Capacidad de resolución

Tener capacidad de resolución significa afirmar para sí y para terceros algo con sentido inequívoco, sostener la aseveración frente a contingencias y a precisar el porqué de cada afirmación.

El jefe tendrá siempre la obligación de definir explícita y notoriamente su manera de ser, sentir, pensar y obrar con sentido inequívoco para infundir confianza y seguridad. Ello se manifestará en adoptar resoluciones o impartir órdenes oportunas y darlas a conocer clara e imperativamente.

Para desarrollar la capacidad de resolución el jefe deberá:

- Creer en la eficiencia, oportunidad y utilidad de la tarea, función o misión.
- Tener confianza y fe en su resolución y creer en el éxito de la acción que promoverá aquella.
- Buscar la información, reconocer los factores, analizarlos y luego resolverse decididamente.
- Ser positivo en las acciones evitando demoras innecesarias.
- Evitar que sus acciones y órdenes sean dispersas, vagas, dudosas, abstractas o dilatorias.
- Evitar la pereza espiritual dejando pasar los conocimientos a la espera que el tiempo o la acción de los demás vayan moldeando la solución de los problemas.

### Constancia

Es la firmeza y perseverancia del ámbito en:

- las resoluciones y en los propósitos,
- la fidelidad en los efectos,
- la prosecución continuada de una misma acción,

- el bien obrar a pesar de las dificultades que obstaculizan el cumplimiento de la misión o función y
- ser consecuente entre las afirmaciones y los hechos.

Por defecto degenerará en volubilidad y por exceso en terquedad.

La inconstancia del jefe influirá negativamente en el ánimo de sus subordinados y en el cumplimiento de la función o misión. Por el contrario, su constancia será un estímulo positivo para mantener la eficiencia de la organización.

El jefe deberá exigir a los líderes subordinados directos constancia en sus actividades y procedimientos positivos porque la volubilidad y la conducta discontinua de éstos proyectarán sus efectos negativos sobre la organización disminuyendo su eficacia.

La constancia será básica para que el jefe incremente su capacidad profesional.

Para desarrollar la constancia el jefe deberá:

- Desarrollar las técnicas prescriptas para adquirir resistencia.
- Ser exigente consigo y con sus subordinados.

### Discreción

Es la rectitud tanto para formar juicio como para hablar y obrar con tacto.

También es don de expresarse con agudeza, ingenio y oportunidad y saber ser reservado y circunspecto.

El tacto consiste en la habilidad de tratar con otros sin generar ofensas y fricciones. Es hacer y decir lo correcto en la oportunidad adecuada.

Comprende el conocimiento de la naturaleza humana y la consideración por el sentimiento del prójimo. Es importante en todas las relaciones personales.

Por ello las críticas serán acertadas y constructivas, y deberán evitar el desaliento del subordinado tratando de no menoscabar su impulso y energía.

Cada jefe necesitará ser discreto cuando aconseje a aquellos que concurren con problemas embarazosos de orden personal. En tales situaciones será preferible evitar el formular un juicio terminante.

El rol principal del jefe en esas circunstancias será el de consejero.

En algunas oportunidades el mayor grado de tacto estará dado simplemente por la paciencia en escuchar con comprensivo interés y

dejar que el subordinado llegue por sí mismo a la propia solución más adecuada a su problema a medida que va expresando sus inquietudes o ideas.

Al jefe sólo le restará confirmar la solución seleccionada o sugerir otro curso de acción.

El saber esperar es un recurso que facilita el trato en las relaciones humanas. Dicha espera nunca deberá proporcionarse a expensas de la solución en tiempo de un problema de comando.

La cortesía es parte integral del tacto que no se puede dejar de brindar en las relaciones que mantiene el jefe con sus superiores y subordinados.

La demanda o exigencia de cortesía por parte del jefe a los subordinados y la negación de ésta por aquél a éstos, indicará arrogancia, falta de interés o desprecio.

Muchos jefes poco experimentados creen que estas muestras de delicadeza implican debilidad de carácter o blandura en el ejercicio del mando. Esto no es exacto; la cortesía tiene su origen en una actitud mental y se expresa en palabras y acciones. De este modo, tacto y cortesía están íntimamente relacionados con la actitud mental, en la misma forma en que se relacionan las maneras y el lenguaje.

Para desarrollar la discreción el jefe deberá:

- Aplicar las técnicas para desarrollar el criterio.
- Ser cortés.
- Ser considerado en las relaciones.
- Ser con los demás como se desea que los otros sean para con uno.
- Observar a aquellos que gozan de reputación por su habilidad en las relaciones humanas para obtener experiencia.
- Estudiar los diferentes tipos de personalidades a fin de obtener un conocimiento más profundo de la naturaleza humana y de su comportamiento.
- Desarrollar el hábito de cooperar con los superiores, camaradas y subalternos, tanto en lo espiritual como en las acciones de orden material.
- Mantener una actitud tolerante.
- Saber esperar.
- Saber escuchar con interés comprensivo.



- Ser sensible a los sentimientos ajenos y depositario confiable de las situaciones personales que le revelen sus subordinados.

### Energía

Es la fuerza interior con que nos imponemos y proyectamos al logro de un fin determinado. Es una nota del carácter y, en especial, de la voluntad. Puede ser innata o adquirida. Es multiplicadora de la propia capacidad y estimulante de las potencialidades ajenas.

La energía del jefe será el estímulo motriz de los esfuerzos que el servicio impone y obliga a rendir para superar las dificultades previsibles o imprevisibles que normalmente se presentarán en el cumplimiento de la función o misión.

No será más enérgico el jefe que grita o exige en forma desmedida sino aquél que tiene una serena fuerza interior, que se traduce en la firmeza de sus actos y resoluciones, y en la vitalidad que manifiesta y se trasmite.

Todo jefe deberá contar con una elevada dosis de energía para afrontar los reveses, vencer las propias debilidades, superar las resistencias de los subordinados, doblar la voluntad de aquellos que pretenden obstaculizar los desarrollos o las actividades del equipo y soportar la soledad. En cierto sentido y especialmente al tomar resoluciones, el jefe siempre estará solo.

Para desarrollar la energía el jefe deberá:

- Prepararse física, mental y emocionalmente para una vida dura, llena de reveses y altibajos, sin menguar de su vocación profesional.
- Tener la satisfacción de autoimponerse obligaciones severas y vencerlas.
- Mantenerse siempre activo, haciendo lo que se debe hacer sin necesidad de que se le diga lo que hay que hacer.

### Iniciativa

Consistirá en el despliegue y aplicación del propio ingenio para dar mejor cumplimiento a las órdenes recibidas. Excepcionalmente consistirá en hacer aquello que mejor cumpla la misión o función en ausencia específica de una orden. También significará satisfacer nuevas o inesperadas situaciones con acciones u órdenes oportunas y previsoras.

Además, habrá iniciativa cuando ingeniosamente se resuelvan problemas o situaciones con recursos originales ante la ausencia de métodos o medios normales.

Todo jefe deberá tener iniciativa y promoverla en sus subordinados asignándoles libertad de acción en la ejecución y terminación del trabajo. Ello no significará descuidar su función supervisora.

El jefe no justificará ni permitirá la inactividad o aceptación de una situación insatisfactoria en la que no hubiese tenido lugar la iniciativa de sus encargados para resolverla.

Para desarrollar la iniciativa todo jefe deberá:

- Amar y asumir plenamente la responsabilidad de sus propios actos y decisiones.
  - Permanecer mentalmente en estado de alerta.
  - Buscar los problemas y las soluciones.
  - Educarse en reconocer las tareas que deben ser hechas y no esperar la orden para ejecutarlas.
  - Aprender a anticiparse a los hechos pensando con antelación sobre los mismos.
  - Utilizar los recursos disponibles en la forma más efectiva y eficiente.
- Caso contrario, tratar de reemplazarlos con el ingenio.

Generalmente se suele citar una frase que reza: “La iniciativa es la madre de los desastres” (en realidad, la palabra desastre no es la que usa, sino una muy común del lunfardo nacional, pero en retrospectiva es lo mismo), y lo real, es que si la aplicación de la iniciativa generó un nuevo problema, es porque quien la aplicó no tuvo la capacidad de evaluar las eventualidades que se pudieran suceder de su decisión. Siempre que se aplique la iniciativa desde una perspectiva visionaria y profesional, no habrá margen para el error.

### Integridad y corrección

Integridad es la virtud que sintetiza la rectitud del carácter que induce a obrar con veracidad, honestidad y dignidad. Es una probidad escrupulosa y severa, producto de una conducta mediata y firme.

Su observancia producirá buena reputación y valentía moral.

El jefe responsable de la vida de sus subordinados, tendrá la obligación de ser íntegro en todos sus procedimientos.

La corrección es fundamentalmente la exteriorización de la condición de íntegro, es decir, la forma como se muestra la rectitud y valentía moral, nacida de lo más íntimo de la personalidad humana.

Una conducta correcta siempre se inspirará y fortalecerá en la integridad.

La integridad alcanzará su máxima expresión cuando se pone en juego la buena reputación y valentía moral del afectado. En cambio la corrección se manifestará en la sucesión de actos trascendentes y comunes del ejercicio del mando.

El jefe correcto evidenciará ante sus subordinados una actitud diligente y un manifiesto esfuerzo en mejorar el servicio.

Para desarrollar la integridad el jefe deberá:

- Ser auténtico.
- Ser honesto y veraz siempre.
- Desarrollar un alto sentido del deber.
- Defender lo que crea correcto.
- Cada vez que emerja un compromiso poner la honestidad, el deber, la justicia y la veracidad por encima de cualquier otro estímulo.

Para ser correcto el jefe deberá:

- No excusarse del servicio, ni del cumplimiento de las órdenes y disposiciones.
- Cumplir con las obligaciones poniendo de sí toda la potencialidad de su capacidad.
- Ser exhaustivo y exacto en los detalles.
- Hacer el trabajo que demande su función en forma completa.
- Ser puntual.
- No buscar los inconvenientes en las órdenes y en el servicio para limitarlo mediante la crítica inútil y solapada.
- Llevar a cabo e impulsar por la acción personal, la intensidad que persigue toda orden satisfaciéndola tanto en su letra como en su espíritu. Cuando encontrara que ambas están en conflicto, aunque más no sea aparente, obtener una clarificación de la duda por parte de la autoridad emisora.

### Criterio

El criterio permitirá valorar los factores que inciden en un problema y proporcionar las soluciones posibles para llegar a una resolución correcta.

Se incrementa mediante el conocimiento y la experiencia.

Para desarrollar el criterio el jefe deberá:

- Practicar asiduamente apreciaciones de situación.
- Evitar resoluciones irreflexivas y opiniones infundadas.
- Preguntarse siempre ¿por qué? y ¿para qué?
- Ver las cosas tal cual son y no como uno desea que fuesen.
- Desconfiar de las fórmulas hechas porque cada caso habrá que estudiarlo y resolverlo en su particular circunstancia.
- Conocer al instante las nuevas posibilidades.
- Considerar insuficientes la audacia y la buena suerte. Con ellas puede emprenderse todo, empero no puede hacerse todo.
- Incrementar la capacidad profesional.
- Someter a revisión crítica la propia experiencia, para obtener mayores enseñanzas.

### Justicia y ecuanimidad

Desde el punto de vista del mando, la justicia y la ecuanimidad permitirán ser imparcial en la aplicación de la autoridad legal y moral.

Ser justo será distribuir elogios y censuras con discreción, saber reconocer la buena voluntad de cada cual, llegar al fondo de las causas que han frenado el esfuerzo de quien ha procedido lo mejor que pudo.

Ser ecuánime será tener igualdad de ánimo al graduar sanciones y estímulos para que cumplan su fin primordial: reparar errores y alentar aciertos educando con experiencia, y dar oportunidad y deseos de no reincidir en los primeros y de repetir los segundos.

En principio, para desarrollar el espíritu de justicia el jefe deberá:

- Valorar con imparcialidad en todas las circunstancias, sin dejarse guiar por las simpatías o antipatías.
- Juzgar según la valía y las aptitudes probadas.
- Reconocer lealmente la parte que a cada colaborador le corresponde en el éxito.
- Evitar que interfieran en el ánimo para juzgar el enojo, la venganza y los prejuicios de raza, credo o ideas.

- Reforzar la autoridad de los superiores, sin intervenir en lo que es de su exclusiva competencia.
- Reconocer noblemente el error o falta propia.
- Reaccionar a la tendencia de insistir con la sanción disciplinaria sobre el eslabón más delgado de la cadena de comando, pues provocará desconfianza en los subordinados sobre las condiciones de ecuanimidad.

### Lealtad

Sentimiento de noble adhesión voluntaria a principios, instituciones o personas. Se despierta con ella toda la vocación de servir, sin otras condiciones que no sean las morales y de contribuir al afianzamiento de vínculos respetuosos y recíprocos de ofrecer y deberse mutuo crédito, con el sentir, obrar y pensar.

La lealtad se manifestará en ser fiel a la Institución, a los superiores, a los camaradas, a los subordinados y a la sociedad a la que nos debemos.

La deslealtad corroe y desintegra, respectivamente, la moral y la cohesión del grupo.

La lealtad del subordinado se incrementará con la confianza que el jefe inspire.

Para desarrollar la lealtad el jefe deberá:

Identificarse con el Sistema compartiendo y sustentando los valores que ha consagrado, estudiando su historia y conociendo su evolución actual.

Consustanciarse con la Institución compartiendo y sustentando sus principios, valores e ideales, respetando sus tradiciones y conociendo su evolución, desarrollo histórico y aspiraciones presentes.

Ser fiel a la causa que se defiende, sostenerla hasta el último sacrificio y asegurarse que los miembros de la organización mantengan inalterable su adhesión.

Cubrir al superior de las lógicas imperfecciones propias de todo ser humano.

Impartir la orden del superior con la que se está en desacuerdo como si él la hubiese producido practicando todas las tareas lo mejor que se puede.

No buscar en la orden del superior los aspectos negativos o desagradables que afectan su cumplimiento y menos aún transmitir esa sensación a los subordinados.

Evitar siempre la crítica al superior y más aún en presencia de los subordinados y no permitir tales discusiones entre éstos.

No permitir que el superior inmediato cometa un error por un acto u omisión de su parte.

Evitar la crítica velada y mordaz de los actos y aptitudes de los camaradas. Aconsejar verazmente o denunciarlo francamente según correspondiera.

Evitar excusas para recargar a los camaradas en el servicio.

Evitar derivar en otras tareas que no redunden en beneficio propio o signifiquen lucimiento personal.

Prodigarse en transmitir a los camaradas los conocimientos profesionales especiales adquiridos para evitar hacerse indispensable en determinados cargos o funciones.

Evitar el desprestigio de la labor y capacidad de los camaradas.

Estar pronto a defender a los subordinados del abuso haciendo respetar su dignidad humana, administrando justicia con ecuanimidad y evitando las camarillas y el favoritismo.

No discutir con otros los problemas personales de los subordinados.

Defender al sistema, a la Institución, a los superiores, camaradas y subalternos cuando fueren injustamente acusados.

Ser discreto en la discusión de los problemas de la organización fuera del cuartel.

No llevar fuera de la organización ninguna información que afecte el prestigio del personal de la institución.

### Optimismo y entusiasmo

Optimismo es el estado de interés sincero y esclarecida adhesión en el desempeño de deberes y obligaciones.

El entusiasmo es la manifestación externa del optimismo que se evidenciará por la adopción de actitudes fervorosas al encarar las tareas que predispondrá al ejemplo contagioso.

El optimismo y el entusiasmo constituyen manifestaciones positivas que deben acompañar a toda resolución de manera que ésta se

proyecte en la ejecución con el vigor estimulante que provocan estas cualidades en toda acción humana.

Poco o nada se podrá esperar del jefe que no tiene fe en la causa que sirva o en su misión. Un jefe abatido será un jefe derrotado. Se deberá detectar los indicios de derrotismo en el equipo para evitar que la moral decaiga.

El jefe deberá ser el primero en creer y luego convencer que el cumplimiento de la misión es posible y hay esperanzas de éxito, si pretende entusiasmar a sus subordinados.

Para desarrollar el optimismo el jefe deberá:

- Amar su trabajo y ofrecer el fruto de sus esfuerzos.
- Creer en la verdad y utilidad de la tarea.
- Explotar los éxitos. Siempre promoverán entusiasmo.
- No saturarse de trabajo. Disponer del tiempo libre para que el físico y la mente se relajen de los problemas del servicio.
- Tomar como lema: *“Los pesimistas nunca llegan a nada, temen todo, dudan de todo, reflexionan siempre, siempre se preguntan y nunca realizan”.*

### Porte

Es una cualidad adquirida, producto de la educación, por la que se crea permanentemente una impresión favorable en la conducta y apariencia personal.

En esta apariencia colaboran:

- el vestuario y el equipo,
- los modales,
- el lenguaje,
- el estado físico y
- la dignidad.

Para desarrollar y afianzar esta cualidad en su persona el jefe deberá:

- Ser modelo en el uso de la vestimenta y equipo.
- Demostrar vida y energía en sus acciones y movimientos.
- Ser moderado y controlado en el empleo del lenguaje, en los gustos y modales, evitando el sarcasmo, la ironía, la locuacidad y las chanzas excesivas. Hablar claro y sencillo de acuerdo con la capacidad del auditorio al cual se dirija.
- Ostentar un humor equilibrado.

- Mantenerse aplomado en toda circunstancia. El exceso de rigor, severidad, austeridad e irritación constante denotarán poco dominio de sí mismo.
- Mantenerse físicamente apto.
- Inspirar respeto para ser digno del puesto que ocupa y para ello ser respetable no sólo en el ejercicio de la función, sino también fuera de ella.

### Resistencia

Es la medida del vigor mental y físico para soportar el dolor, la fatiga, la angustia y las penalidades del trabajo o situaciones duras. Se aprecia por la capacidad en soportar grandes esfuerzos físicos porque hará tolerar el hambre, la sed, el cansancio, las incomodidades climáticas y de toda índole. Además, en sobrellevar las tensiones y presiones síquicas, tales como el instinto de conservación, la angustia, la sugestión colectiva, el miedo y el pánico.

Para desarrollar y afianzar la resistencia el jefe deberá:

- Proponerse un programa racional para mantener un estado físico conveniente.
- Tomar las medidas para preservar su salud física y mental.
- Saber soportar la soledad.
- Iniciar, desarrollar y terminar cada tarea poniendo a su servicio lo mejor de sí.

### Responsabilidad

La responsabilidad se basa en la libertad de elección. Indica nuestra libertad de hacer o no hacer, de actuar o no actuar y responder de todas nuestras acciones.

Tener un sentido de responsabilidad es disponer de la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias que esta libertad implica.

La responsabilidad del jefe abarcará todas las obligaciones legales y morales inherentes a su cargo, misión o función.

Responsabilidad y autoridad constituyen el anverso y reverso de la función de comando. No hay autoridad sin una responsabilidad que la origine, ni ésta tiene sentido si no existe una autoridad que posibilite afrontarla.



A la responsabilidad legal se le debe sumar la responsabilidad moral que consiste, en primer lugar, en cumplir aquélla lo mejor posible librando la iniciativa y la inteligencia para tal propósito; en segundo lugar, en satisfacer con ingenio e iniciativa las situaciones no contempladas dentro de los límites legales y que concurren al cumplimiento exitoso de la misión o función.

El jefe que ama la responsabilidad deberá contar con un alto grado de integridad, valentía moral, espíritu de iniciativa y capacidad de resolución.

Quien teme a las responsabilidades y limita sus ambiciones a las cosas fáciles y ordinarias, siempre se hallará dilatorio, vacilante y falto de inspiración para animar a los demás.

Toda orden dada comprometerá la responsabilidad de quien la da.

Un jefe digno de mandar deberá tener la necesaria entereza para asumirla gustosamente. Si la teme, será cobarde e incapaz; si la huye, será indigno.

### Valor

El valor es la superación serena y firme del miedo al peligro físico o moral. Permite el control propio aceptando conscientemente las responsabilidades para actuar correctamente en situaciones peligrosas, ya sea sobreponiéndose al instinto de conservación o bien, defendiendo lo que es correcto ante la desaprobación generalizada.

No será concebible un jefe que huye del peligro. El mal ejemplo podrá tener consecuencias irreparables. Las menos importantes se manifestarán en desorientación y confusión en el grupo y en recóndito desprecio e indignación en los subordinados valientes.

Para obtener y demostrar valor el jefe deberá:

- Estudiar y comprender las propias reacciones producidas por el miedo y someterse a una disciplina para controlarlo.
- Mantener un ordenamiento controlado en la gestación del pensamiento sin exagerar el peligro y la adversidad en el propio espíritu.
- Elegir lo correcto desafiando con prudencia y tacto la opinión de los demás.
- Aceptar el yerro cometido y enmendarlo.

- Hacer cumplir las propias resoluciones cuando se está convencido que es lo correcto.
- Habitarse a comprometerse con los grandes ideales de la vida.

## **PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MANDO**

### Principios del mando

Son reglas fundamentales que orientan la aplicación correcta de las condiciones personales del jefe y los procedimientos del mando para asegurar una eficiente función de mando.

Los principios del mando son:

- Creer en la causa que se sirve y auxiliarse en la fe.
- Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio.
- Tener sentido de la autoridad y de la dignidad.

### Creer en la causa que se sirve y auxiliarse en la fe

Para llegar a cualquier meta, la primera condición será creer en su verdad y posibilidad. El jefe que no tiene fe en la causa que sirve no cumplirá la más elemental de sus funciones: influir y entusiasmar a sus subordinados. Un jefe escéptico será el principal destructor de la moral de sus hombres porque anticipadamente su ánimo estará derrotado.

Él deberá creer en lo que emprende y esperar el éxito; amar la causa que defiende por encima de su propia vida y hacer partícipe a sus hombres de su fe y entusiasmo.

Deberá reaccionar vigorosamente ante el desánimo inyectando la creencia de que todavía todo puede servir; no se espantará de tener dificultades; no se dejará abatir por la falta de éxito y sacará de los menores acontecimientos la parte más favorable de su contenido.

En los momentos de peligro y fundamentalmente cuando el jefe se enfrenta con la muerte en el cumplimiento de su misión, necesitará recurrir a los valores espirituales más puros para decidirse consciente y valerosamente a enrostrarla.

Un jefe creyente estará mejor preparado para afrontar la muerte. El sentido de su vida trascendente lo posibilitará para dominarse y considerarla como un acontecimiento anticipado, normal e inevitable.

El jefe creyente influirá con sus convicciones y su ejemplo en el espíritu religioso de los subordinados y, consecuentemente, en la moral de sus hombres y de la organización.

Las virtudes de un jefe creyente tendrán su fundamentación en la propia moral religiosa, la que dará fuerza y sentido a todas sus acciones.

### Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio

Las exigencias del servicio ofrecerán muchas y variadas alternativas que sólo podrán satisfacerse con éxito si el jefe las afronta permanentemente con el ánimo nacido de la íntima convicción de que su misión es servir. Servir a la Comunidad hasta el propio sacrificio y haciendo adquirir a los subordinados conciencia de su dignidad, protegiéndolos y cohesionándolos en la tarea común.

El jefe no decide arbitrariamente. Su regla será buscar resonancia en lo más hondo de sus subordinados haciéndolos participar del ideal que él vive, auxiliándolos y exigiéndoles el cumplimiento correcto de los deberes y obligaciones que la misión o función imponen. De ahí que ser jefe jamás consistirá en satisfacer mecánicamente las exigencias de la profesión. Ante todo es una vocación, un llamamiento.

El jefe deberá estar motivado para el cumplimiento de su misión elevada. Sentirá profundamente que su vida consiste en vivir en una servidumbre esencial hacia la comunidad, la misión y sus subordinados.

Este servicio hacia algo trascendente de su persona le confiere exigencias propias de una vida noble, disciplinada, plena de obligaciones, nacida de una lúcida autoconciencia que encuadran sus acciones en un quehacer esforzado que lo caracterizará como al perfecto hijo de sus obras. El jefe que ha comprendido la trascendencia de su misión se dará cuenta de su situación excepcional porque ha sabido exigirse más. Habrá hecho de su vida ante todo un privilegio de obligaciones y se erigirá por esta circunstancia en instancia de ejemplarización.

Cuando el jefe ha comprometido su vida como permanente esfuerzo y auto exigencia, los subordinados verán en él a la persona de mayor excelencia espiritual y agudezas de manera que los incita a seguirlo y

a participar activamente de sus órdenes e intenciones porque siempre verán en él lo selecto y lo mejor.

### Tener sentido de la autoridad y de la dignidad

Por ningún pretexto podrá un jefe rebajar en su persona la noción de la autoridad. Ella no es un privilegio personal, sino el reconocimiento por el cual el individuo investido de poder tiene capacidad para desempeñar un servicio que es esencial para la Comunidad.

El sentido de la autoridad podrá perderse por su falta o por su exceso. Ello podrá conducir a los subordinados a tomar actitudes negativas que afectarán gravemente la disciplina, el espíritu de cuerpo y la motivación.

Para inspirar respeto habrá que ser digno del puesto que se ocupa. Y para hacerse respetar será necesario ser respetable no sólo en el ejercicio de la profesión, sino en toda la vida. Toda falta, aún la privada, es una disminución de prestigio para el ideal que el jefe representa.

Un procedimiento fundamental para lograr el sentido de la autoridad será que el jefe tome conciencia sobre su propia dignidad y las responsabilidades legales y morales que le corresponde asumir.

Si un jefe no hiciera de su dignidad un templo al servicio del deber bomberil, difícilmente logrará que sus subordinados depositen en él la plena confianza y total entrega de una obediencia absoluta, volitiva y expectante.

El servicio exigirá la entrega total del sujeto a sus funciones.

Ninguna función será indigna cuando se cumpla en orden del servicio.

El jefe velará y tratará de enaltecer permanentemente la dignidad humana de sus subordinados desarrollando y aplicando las condiciones personales ya tratadas.

### **PROCEDIMIENTOS DEL MANDO**

Son normas basadas en los principios del mando, cuya observancia, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada situación, aseguran un correcto ejercicio del mando.

El jefe tendrá en cuenta que:

- No hay prioridad entre ellos.
- Sus interacciones serán permanentes.

- La selección para aplicarlos variará según el valor que se le asignará en cada situación.
- El criterio, el sentido común, el tacto y la experiencia cooperarán en su selección y aplicación.
- El desarrollo de las condiciones personales para el mando facilitarán enormemente el éxito en su aplicación.
- Estarán permanentemente inspirados en los principios del mando.

Los procedimientos del mando son:

- Crear y mantener el ascendiente.
- Dar el ejemplo.
- Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente.
- Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados.
- Impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución.
- Emplear a los subordinados de acuerdo a sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo de equipo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad en sí mismo y en los subordinados.
- Administrar justicia con ecuanimidad.

### Crear y mantener el ascendiente

El ascendiente es la relevancia moral que una persona tiene y proyecta a terceros.

Se logra como consecuencia de la correcta aplicación de los principios del mando y de la forma como el jefe manifiesta sus aptitudes personales para mandar.

Es el resultado de la proyección de la personalidad sobre los demás.

Se lo adquiere. Tendrá vigencia mientras se lo siga reconociendo o aceptando en tanto medie la práctica constante de aptitudes reconocidas en la profesión por los superiores, camaradas y subalternos.

Es fuerza estimulante para quien la posee como para quien la perciba.

Es un valor absoluto, difícil de medir pero que efectivamente se advierte en el grupo. Otorga al mando la plenitud de sus funciones.

El jefe deberá adquirir y mantener el ascendiente sobre sus hombres si quiere asegurar su influencia. El contacto “en presencia” entre él y sus subordinados será fundamental.

El ascendiente no es estable. Puede perderse principalmente cuando la conducta del jefe en el ejercicio del mando se vuelva déspota, ególatra, terca o indolente, o bien cuando incurra en contradicciones gruesas entre lo que hace y lo que exige.

*En la concepción empresarial habitual se tiende a confundir el ascendiente con el liderazgo, y es allí donde el concepto se desvirtúa y se vuelve vago e incompleto. El ascendiente es un producto del liderazgo y no viceversa.*

### Dar el ejemplo

Las acciones ejemplares tendrán siempre la virtud de lograr que nazcan o despierten potencias insospechadas en los subordinados al poner en juego los factores psicológicos de contagio afectivo, imitación y elevación de los niveles de aspiración. Cuando ello ocurra modelarán caracteres, perfeccionarán conductas, arrastrarán a los hombres y serán decisivos para incrementar el ascendiente del jefe.

Los hombres normalmente nunca se conducirán por los preceptos abstractos de la razón pura. Necesitarán ver su ideal encarnado en un hombre, que los incita a seguirlo por la seducción del ejemplo.

La atención de los subordinados estará siempre dirigida sobre el jefe; de ahí que su ejemplo marcará en gran medida la forma del comportamiento de aquéllos.

El jefe que da ejemplo podrá pedirlo todo a sus subordinados porque siempre conquistará y merecerá la confianza de ellos. El mal ejemplo da licencia tácita a las incorrecciones.

El ejemplo deberá darse en y fuera de los actos del servicio porque la vida del jefe hablará a su personal más alto que su voz, y cuando su vida estuviera en contradicción con sus palabras, habrá una falta de lógica que repercutirá negativamente en su ascendiente.

En la acción y situaciones peligrosas, con el ejemplo valiente del jefe, crecerá su ascendiente y revitalizará la moral de la organización.

### Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente

Para aplicar correctamente los principios y procedimientos del mando, capitalizar sus cualidades y autocontrolarse, el jefe deberá autocriticarse asiduamente.

Nadie podrá transformarse en un jefe ejemplar hasta que no conozca sus posibilidades y limitaciones y se convierta por autoimposición en el principal maestro de sí mismo. De ahí que la autocrítica tendrá por función permitir el propio perfeccionamiento.

La acción del mando dependerá en gran medida del conocimiento profesional y cultural que posea el jefe, porque a mayor conocimiento habrá mayor posibilidad de encontrar la mejor solución técnica al problema a resolver.

Los esfuerzos que signifiquen la satisfacción de los planes de capacitación de la Institución, deberán ser complementados con cuanto esfuerzo adicional y autoimpuesto apuntasen a llenar la vastedad y complejidad de conocimientos que deberá adquirir el jefe.

Cuando la capacidad se evidencia en toda su magnitud eclipsará las imperfecciones lógicas y menores del jefe, irradiará un efecto benéfico sobre sus otras condiciones positivas, despertará la emulación y el deseo de servir mejor, afianzará la confianza y la seguridad del grupo e incrementará el ascendiente del jefe.

### Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados

El ejercicio del mando será difícil si se desconocen las bases legales y psicológicas donde se apoyan las relaciones entre jefes y subordinados.

Un jefe podrá tener un conocimiento más exacto de las reacciones de su personal y de su probable comportamiento en diferentes condiciones ambientales, en la medida que obtenga éxito en la observación consciente, profunda y detallada de éstos. Tal procedimiento le permitirá comprenderlos mejor y reconocer sus particularidades, diferencias, virtudes y defectos.

El conocimiento de los subordinados permitirá al jefe velar mejor por el bienestar de éstos, desempeñar con acierto el papel de consejero,

incrementar la eficiencia de los individuos dentro de la organización y aumentar el espíritu de cooperación.

En tal caso, al satisfacer las necesidades humanas básicas de sus hombres el jefe habrá incrementado en gran medida la moral individual y colectiva de la organización.

Cuando los subordinados comprueben que la preocupación por su bienestar es el reflejo de una convicción profundamente sentida, responderán mejor a las exigencias que se le impongan.

Manteniendo informado a los hombres el jefe podrá promover el mutuo entendimiento y comprensión, desarrollar y orientar los esfuerzos e iniciativas, consolidar el trabajo en equipo e incrementar la moral.

Razones de seguridad limitarán esta exigencia.

Todo individuo conocedor de la situación y de la misión que tiene conciencia sobre lo que se espera de él dentro del grupo que integra, será mucho más eficaz que otro que, por falta de información, sólo reaccionará por el instinto gregario o de imitación. El primero, sumará sus esfuerzos conscientemente al trabajo del grupo en busca del objetivo común; el segundo, no podrá hacerlo por desconocimiento.

Un programa bien meditado de información en calidad y oportunidad evitará o reducirá la inseguridad, el temor natural a lo desconocido, las fricciones, el rumor y la sugestión colectiva previa al pánico o a situaciones de emergencia.

El jefe deberá conocer la técnica de información y el empleo y selección del medio de comunicación disponible a fin de lograr que aquella llegue al destinatario en forma comprensible, sin deformaciones, inequívoca y en oportunidad.

### Impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución

Para impartir órdenes inequívocas, correctas y oportunas el jefe deberá habituarse a realizar rápidas apreciaciones de situación y adoptar adecuadas resoluciones. Como las situaciones muy fluidas, de incertidumbre y de gran tensión emocional serán frecuentes en las emergencias, este hábito deberá practicarse aún en las condiciones más adversas. A ello deberá sumarse la aptitud para proceder tan anticipada como correctamente sea posible.



Las resoluciones se convertirán en acción por imperio de las órdenes. Estas deberán prever los medios disponibles y el tiempo necesario para preparar su ejecución en aquéllos que deberán cumplirla.

Para evitar la confusión, la orden deberá ser clara y precisa. Los subordinados directos deberán saber que el jefe podrá evacuar información adicional complementaria cuando ellos sientan la necesidad de consulta.

El jefe deberá asegurarse que ha sido entendido tal como él concibió la tarea y que se hizo el empleo adecuado de personal y medios que su desarrollo imponía. Por último, la verificación de los resultados complementará el ciclo de responsabilidad del jefe.

La comprobación será una obligación del jefe y una necesidad para los subordinados. Lo primero, porque a través de ella se revelará la preocupación del jefe, se rectificarán los errores, se inyectará la energía necesaria para el logro de los propósitos y se dará oportunidad para confiar que lo que se haga en el futuro será con mayores niveles de acierto, seguridad y economía; lo segundo, porque se satisfará la necesidad de reconocimiento, se incrementará el sentido de pertenencia al grupo, se valorarán las necesidades de los ejecutores y se aumentará la seguridad de ser efectiva y correctamente mandados.

Por la comprobación se incrementará la autoridad al obligar a los subordinados a rendir cuenta de sus actos.

### Emplear a los subordinados de acuerdo con sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo

El conocimiento humano individual y grupal permitirá al jefe apreciar racionalmente las posibilidades que para cumplir una misión tendrá su destinatario.

Una evaluación errónea de la capacidad del subordinado o del grupo afectado a una misión, normalmente producirá el fracaso de su cumplimiento con sus múltiples consecuencias negativas.

Cuando se asigne a un individuo una tarea por encima de sus posibilidades se podrá generar en él un sentimiento de inferioridad, de frustración o de resentimiento. En tal caso, el jefe no deberá dudar en hacer las modificaciones necesarias. Algo semejante podrá suceder cuando dicho trabajo esté muy por debajo de sus capacidades.

Será un deber del jefe alcanzar a través de sus hombres un equipo eficiente. Este objetivo constituirá la base del éxito para cualquier tipo de tarea que se debe ejecutar.

La capacidad se iniciará con el sujeto aislado que deberá ser instruido eficientemente para que al integrarse dentro de la menor organización, ésta funcione como un todo armónico. A partir de allí se irán integrando los grupos en organizaciones cada vez más completas y complejas.

Cada miembro de este gran equipo y de todas las organizaciones que lo constituyen comprenderá conscientemente cuál será su puesto dentro del mismo y cuál será la contribución que harán para que aquél logre el éxito. El jefe que se preocupa en desarrollar este concepto entre su personal mediante la educación e instrucción, obtendrá con seguridad un nivel de eficiencia ponderable.

Un trabajo de equipo necesariamente requerirá de todos los miembros una motivación adecuada, espíritu de cuerpo, disciplina y eficiencia.

#### Desarrollar en el jefe y en sus subordinados el sentido de responsabilidad

No hay autoridad sin responsabilidad que la justifique; ni responsabilidad sin la autoridad necesaria y suficiente para ejercerla.

Todo jefe tendrá facultades para imponer responsabilidades y delegar autoridad a sus subordinados ante él, pero no para transferirla a éstos con respecto a una autoridad superior, ya que el jefe será el único responsable por todo lo que haga o deje de hacer la organización, de sus resultados y consecuencias.

La delegación de autoridad y la imposición de responsabilidades a los subordinados provocará confianza y respeto mutuo entre el superior y los subordinados. Al mismo tiempo incitará a los subordinados a ejercer la iniciativa y brindar procedimiento demuestra fe en sus subordinados incrementará en ellos el efecto de reciprocidad.

La delegación de autoridad y la imposición de responsabilidades llevarán siempre implícita la necesidad de que el jefe valore la capacidad del que la recibe para afrontarla con éxito. De lo contrario, los fracasos afectarán el rendimiento del conjunto.

#### Administrar justicia con ecuanimidad

Para administrar justicia con ecuanimidad resultará indispensable conocer los reglamentos y leyes, conocerse a sí mismo, comprender el comportamiento humano y tener una idea cabal de lo que es ser justo y ecuánime.

Las pruebas de equidad, rectitud e imparcialidad deberán ser constantes, porque la administración de la justicia se hará permanentemente y la pérdida de una buena reputación, llevará tiempo reconstruirla.

Para administrar justicia con equidad el jefe deberá:

- Ser consecuente e impersonal en la aplicación de la sanción.
- Considerar cada caso dentro de su propia situación ambiental.
- Sancionar oportunamente, con dignidad y humana comprensión.
- Hacer un esfuerzo consciente para evitar que los prejuicios e inhibiciones que se tuvieren influyan en la decisión.
- Aunque excepcionalmente sea necesario, evitar la tendencia de sancionar a un grupo por la falta de un individuo.
- No ser reconocido como aquel que sólo nota lo malo y nunca lo bueno.
- Lograr que el afectado sienta la sanción como temporaria y ajena al sentimiento de mutua consideración y respeto. En el espíritu del individuo deberá quedar la esperanza de que se espera una evolución favorable en su actitud futura.
- Reconocer todo acto que sea digno de estímulo y conferir los elogios y recompensas merecidas.
- Recordar que los pasos en la aplicación de sanciones son los siguientes:
  - \* Antes:
    - Prevenir las faltas.
    - Asegurarse que la sanción está justificada.
    - Pesar los hechos.
    - Pensar anticipadamente en la medida correctiva aplicable a ese subalterno.
  - \* Durante:
    - Mantenerse calmo.
    - Señalar el error y lo que se debió hacer, induciendo a reconocer la falta.
  - \* Después:

- A menos que se repita el error, olvidarlo.
- Continuar con el trato normal.

### **LOS INDICADORES BASICOS DEL MANDO**

La eficiencia de una organización se evaluará a través de la calidad de sus componentes humano y material.

La eficiencia del componente humano se manifestará en un doble aspecto:

- El espiritual, que se reflejará en la moral individual y colectiva del conjunto.
- La aptitud técnica y física que se evidenciará por la concurrencia de ciertos factores tales como la organización, la doctrina, la instrucción, la administración, etc. y la actitud individual y de conjunto para adquirirla y demostrarla.
- La eficiencia del componente material se manifestará por su calidad, cantidad y distribución.

Como el conjunto de acciones y órdenes del jefe está dirigido a obtener de sus subordinados voluntaria obediencia, confianza, respeto, leal y activa cooperación, y destinado a lograr una organización eficaz para cumplir exitosamente tanto el desempeño de una función como el cumplimiento de una misión, resultará que las manifestaciones positivas del componente humano serán los indicadores para evaluar el ejercicio del mando y sus consecuencias sobre la organización y los hombres que la componen.

En consecuencia, las manifestaciones positivas de mayor relevancia de la moral individual y de conjunto (la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo) y la eficiencia de los individuos y de la organización, serán los indicadores básicos del mando cuya evaluación permitirá:

- Conocer si una organización estará en condiciones de cumplir la misión para la cual ha sido estructurada.
- Aprender la capacidad y forma como se ejerce el mando.
- Detectar cualquier problema que afecta a uno o más indicadores básicos del mando y que, en consecuencia, limitará la eficiencia de la organización.

### **La moral**

El estado de ánimo del individuo y de los grupos podrá manifestarse desde la adopción de un comportamiento negativo hasta la toma de actitudes positivas y relevantes. Estas últimas serán estables y permanentes cuando las fuerzas espirituales hayan sido adecuadamente desarrolladas e inculcadas en el individuo y en el conjunto por la acción constante del correcto ejercicio del mando.

En tal caso dichas fuerzas serán las que alentarán e impulsarán al personal a realizar sin desfallecimientos los mayores esfuerzos, incluso el de la propia vida, porque el eficaz ejercicio del mando, al acrecentarlas, habrá proporcionado a cada individuo y a la organización que pertenece, su arma más formidable: la firme voluntad de lograrlo.

Un individuo con una elevada moral manifestará su comportamiento positivo en el empeño y predisposición para cumplir con sus obligaciones y para participar como integrante de un equipo en el logro del objetivo impuesto. En la emergencia experimentará un estado de serenidad espiritual que le producirá un sentimiento de confianza en sí mismo y de seguridad. El dominio de sí le permitirá afrontar conscientemente las dificultades con valor, abnegación, responsabilidad y entusiasmo.

Un individuo con alta moral estará motivado, autodisciplinado e identificado con su organización por el efecto positivo del correcto ejercicio del mando.

Una organización con elevada moral estará en aptitud de funcionar como un equipo eficaz, desempeñarse ordenadamente aún en circunstancias adversas o insólitas, cumplir su misión a pesar de una aparente insuperable superioridad de la situación y mantener su agresividad pese a no apreciar resultados positivos en las acciones.

La elevada moral de una organización se manifestará por encontrarse altamente motivada, disponer de una sólida disciplina y mostrar un fuerte espíritu de cuerpo.

La moral no es un estado estacionario; por el contrario, sufrirá continuos cambios y transformaciones que será necesario detectar y controlarlos.

La moral individual y de conjunto podrá ser apreciada con referencia y a través de sus tres manifestaciones positivas más relevantes: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.

### Interrelación de los indicadores del mando

Los cuatro indicadores básicos del mando que se han mencionado son interdependientes. Así, por ejemplo, una baja proporción de sanciones disciplinarias podrá evidenciar no solamente una buena disciplina sino también una alta motivación, sólido espíritu de cuerpo y, en cierto sentido, un conveniente grado de eficiencia.

Al mismo tiempo deberá reconocerse que ciertos factores a considerar tendrán un efecto ponderable en más de un indicador.

La ausencia o disminución del grado de efectividad de algunos de estos indicadores afectará a los otros y ellos en conjunto a toda la organización.

### Evaluación de la motivación

La motivación podrá ser apreciada mediante la observación de las actividades que desarrollan los subordinados en sus obligaciones diarias, por las visitas e inspecciones y por las entrevistas formales e informales.

Los detalles específicos a observar serán los siguientes:

- Fe en la causa que se sirve.
- Entusiasmo en el cumplimiento de las tareas.
- El ejemplo de los jefes.
- Actitud de los jefes hacia su personal.
- Predisposición en el cumplimiento de las órdenes.
- Resistencia física y emocional.
- Interés por los asuntos del servicio.
- Selección y aplicación de los incentivos.
- Muestras de iniciativa e ingenio.
- Espíritu de lucha.
- Agresividad.
- Evidencias de miedo, pánico, neurosis.
- Rumores dañosos e infundados.
- Influencia de las pérdidas.
- Los éxitos y fracasos en el cumplimiento de la misión.
- Relaciones de los individuos y de la organización con la población.
- Los éxitos de otras organizaciones.
- El apoyo moral y material del estado en la organización.
- Relación humana entre los grupos y los individuos.

- Uso de los medios de recreación.

### La disciplina

La actitud individual o colectiva que brindará una pronta obediencia a las órdenes y la toma de iniciativa a falta de aquéllas, serán las consecuencias de una adecuada motivación y fundamentalmente de una sólida disciplina.

La disciplina se manifestará por la obediencia consciente aún en las situaciones más difíciles, la puntualidad, la exactitud y energía en el cumplimiento de las órdenes y por la confianza mutua entre el jefe y los subordinados.

Un estado conveniente de disciplina habrá sido logrado cuando cada individuo se somete reflexivamente, por auto convencimiento, a las exigencias y responsabilidades que le imponen. De ahí que la disciplina se originará en los dictámenes de la conciencia motivados por el correcto cumplimiento del deber.

Todo el personal deberá tener la íntima convicción de que la disciplina es indispensable y deberá ser mantenida en todo momento.

Esta necesidad será mejor inculcada cuando se apele a la razón del individuo y, en el bombero que se incorpora, simultáneamente con el ajuste a su nueva situación. Su fundamento más valedero se asienta en la razón.

El bombero, cuyo sentido de disciplina esté bien cimentado estará capacitado para enfrentar lo peor.

La disciplina, antes que pasividad, será iniciativa activa para cumplir mejor la misión.

### Evaluación de la disciplina

La disciplina podrá evaluarse a través de la apreciación de los siguientes factores:

- Devoción por el deber y el servicio.
- Muestras de respeto y cortesía.
- Apariencia y exteriorización del personal.
- Higiene personal.
- Estado de limpieza, orden y mantenimiento del material e instalaciones.
- Funcionamiento del orden interno.
- Atención de los detalles.

- Relaciones entre los jefes.
- Comportamiento de los individuos en y fuera de sus obligaciones y funciones.
- Cumplimiento de las órdenes.
- Respeto por la cadena de comando.
- Faltas a las leyes y sus reglamentaciones.
- Cantidad y calidad de los informes.

### El espíritu de cuerpo

Algunos de los factores que podrán considerarse para evaluar el espíritu de cuerpo son:

- Reacción ante la sorpresa.
- Aptitud del conjunto para vencer la fatiga.
- Reacción ante el fracaso.
- La agresividad en la emergencia.
- Muestras de confianza en la capacidad de la organización que se integra y en los jefes que la encuadran.
- Espíritu desafiante y competitivo.
- La creencia de pertenecer a la mejor organización y la actitud en demostrarlo.
- Expresiones de orgullo y entusiasmo referidas a la organización.
- La voluntaria y entusiasta participación de los individuos en las actividades de la organización, especialmente en situaciones difíciles.
- La actitud decisiva del personal para ayudarse unos a otros.
- Interés por obtener información referida a los integrantes de la organización.
- Conocimiento y vivencia por las tradiciones e historia de la organización.
- Prestigio y reputación de la organización y su preservación.
- Instrumentos o evidencias de superioridad efectiva.
- El cuidado y atención de las cosas comunes.
- Signos de ocio, malicia y abandono.
- Ejecución de trabajos incompletos o mediocres a pesar de conocerse la técnica de ejecución.
- Recordación respetuosa de los muertos que pertenecieron a la organización.



### La eficiencia

La eficiencia de la organización será la resultante de la concurrencia de un conjunto de factores que participan efectivamente en su desarrollo y obtención. Entre ellos, por su relevancia merecen destacarse la administración, la instrucción, la organización, la doctrina y la calidad del elemento humano. Estos factores alcanzarán su máximo rendimiento cuando sean auxiliados por la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo. Recíprocamente, el incremento de capacidades en la organización y en sus hombres elevará la moral individual y de conjunto al proporcionar aptitudes, conocimientos, experiencias, confianza y seguridad.

Desde el punto de vista del ejercicio del mando, la eficiencia podrá evaluarse principalmente a través de los siguientes factores relacionados con:

- Administración

- Alimentación adecuada y autosuficiente.
- Cuidado del personal enfermo y lesionado.
- Asignación correcta funciones y puestos.
- Cuidado del equipo y de los materiales.
- Grado de eficiencia demostrado por los individuos y grupos en el cumplimiento de tareas administrativas del servicio.

- Instrucción

- Presentación y condiciones físicas del personal.
- Presentación y condiciones de empleo del equipo y vestuario.
- Estado de alistamiento de la organización para cumplir órdenes o intervenciones en diferentes condiciones y situaciones.
- Aptitud profesional demostrada por los jefes en la acción de mando, comando, conducción y administración.
- Aptitud profesional demostrada por la organización como equipo.
- Prontitud, seguridad y certeza para transmitir las órdenes e informaciones.
- Eficacia técnica y táctica, en las emergencias.
- Aplicación del ingenio.
- Reacción ante el peligro y actitud para solucionarlo.
- Destreza y resistencia física.
- Destreza en el manejo de los medios.

## **EL CONTROL Y DESARROLLO DE LOS INDICADORES**

El control de los indicadores tendrán por objeto reconocer e interpretar sus manifestaciones a fin de permitir el desarrollo del juego de las influencias que el jefe deberá ejercer por medio de sus acciones y órdenes para incrementarlas.

Esta actividad de acción y supervisión será continua. Si el jefe comprende totalmente los factores y fuerzas que producen los resultados deseables, estará en condiciones óptimas para orientar su esfuerzo de mando a lo largo de acciones muy productivas.

Existen ciertas acciones que ayudarán positivamente a desarrollar un determinado indicador y, en consecuencia, a lograr los objetivos del mando. Indudablemente, el acrecentamiento de uno de ellos influirá positivamente por sus interdependencias, en los otros.

Algunas de dichas acciones son las siguientes:

- Para la motivación

- Promover y desarrollar la fe en la razón de la causa que se defiende.
- Señalar las ventajas del propio estilo de vida y de la sociedad que lo posibilita.
- Irradiar confianza en la organización y fe en la misión a cumplir o tareas a ejecutar.
- Respetar y estimular la dignidad humana de los subordinados.
- Provocar en los hombres un sentimiento de confianza en sí mismos, en sus jefes y en la capacidad de la organización para cumplir sus funciones que dependerá de: el pie de instrucción, la eficiencia del equipo, el ascendiente del jefe directo y la satisfacción por cumplir órdenes y asumir responsabilidades.
- Brindar satisfacciones por el trabajo bien hecho.
- Establecer un programa efectivo de reconocimiento y esparcimiento.
- Hacer sentir a cada hombre parte esencial del funcionamiento del grupo.
- Apoyar las ansias de superación de los subordinados.

- Para la disciplina

- Demostrar poseerla evidenciándola por el ejemplo correcto.
- Poner en vigor un programa de comprobación y calificación justo.
- Establecer un sistema imparcial de sanciones y recompensas.
- Demandar iniciativa e ingenio.
- Asegurarse que los subordinados reciben la información necesaria.

- Someter la obediencia a duras pruebas a través de un adiestramiento duro para crear hábitos correctos en las emergencias.
- Demostrar en cuanta oportunidad se pueda las ventajas de seguridad y eficacia que brinda la disciplina, especialmente en momentos de peligro o circunstancias desfavorables.
- Exigirla en todas las actividades.
  - Para el espíritu de cuerpo
    - Recibir al personal que se incorpora a la organización con un programa destinado a introducirlo al nuevo ambiente con tacto y cordialidad.
    - Proporcionar conocimientos sobre la historia de la organización.
    - Desarrollar el espíritu de cooperación sobre la base de que la organización es la primera y que al servicio de ella se aúnan todos los esfuerzos para que así sea.
    - Reconocer los éxitos de la organización y de cada uno de sus miembros y asegurarse de que ellos sean adecuadamente difundidos.
    - Fomentar el canto colectivo como un medio de afianzar la solidaridad, la marcialidad y el espíritu de cuerpo de la organización.
    - Emplear el sistema de competencia para desarrollar el sentimiento de trabajo en equipo.
    - Hacer un uso correcto de los premios, recompensas y distintivos de reconocimiento.
    - Efectuar competencias dentro de la organización y de ésta con otras.
    - Someter a la organización a exigencias difíciles para desarrollar su solidaria fortaleza.
    - Estimular la capacidad de reacción para superar la sorpresa y los imprevistos.
    - Impedir el ocio, la malicia o el abandono.
    - Impedir la aceptación del fracaso.
    - Neutralizar los sentimientos colectivos de inferioridad.
    - Exigir la ejecución de trabajos completos y eficientes.
    - Neutralizar los rumores que atentan contra la cohesión de la organización.
    - Velar por la cordial comprensión mutua de todos los integrantes de la organización, incluso las familias.
    - Evitar que el cumplimiento de ciertas actividades disgreguen los agrupamientos orgánicos menores.

- Para la eficiencia

- Instruir a jefes, personal individual y colectivamente con todo detalle y a conciencia
- Exigir trabajo en equipo a lo largo de la cadena de comando.
- Exigir eficiencia física a jefes y personal, individualmente y en conjunto.
- Ejecutar ejercicios con la máxima aproximación a la realidad.
- Brindar oportunidad a los subalternos para afrontar responsabilidades inherentes al grado o cargo superior.
- Imponer en determinadas oportunidades tareas que exijan un gran sacrificio y demanden un alto grado de eficiencia para cumplirlas y exigir que sean satisfechas.
- Ser exigente en las comprobaciones.
- Desarrollar el espíritu agresivo.
- Transferir e intercambiar información útil para aumentar la propia eficiencia.
- Mantener la disciplina de respuesta.
- Exigir el uso de la expresión eficaz y reglamentaria, tanto oral como escrita.
- Asegurarse que cada hombre sepa cuál es su función táctica y administrativa y la de aquéllos con los que normalmente opera dentro de la organización.
- Exigir que se conozcan y comprendan los mecanismos de control que se ejercen en la organización y el juego exacto de las vinculaciones de comando y de dependencia.
- Instruir en que el valor del grupo está por encima del individuo y que, en consecuencia, el valor de éste está en relación directa al rendimiento de su contribución al éxito de Aquel.



## **LIDERAZGO DEL OFICIAL DE BOMBEROS**

(\*)Marco A. Rebolledo Montoya

*La capacidad de liderazgo de quien está a cargo de la atención de una emergencia es de vital importancia para enfrentarla, entre ellas, tomar las decisiones correctas y lograr que el grupo humano que dirige confíe plenamente en sus decisiones, de manera que no se produzcan ruidos en la comunicación que entorpezca el buen desempeño en la emergencia.*

*La esencia fundamental de un buen liderazgo, según Clausewitz, es la capacidad de un individuo de analizar adecuadamente una situación y luego aplicar la acción correcta mediante la toma de decisiones rápidas, sin vacilaciones y asegurándose que estas decisiones se ejecuten adecuadamente.*

*El factor humano, dentro del contexto de una institución como la nuestra, en donde todo el personal debe ser guiado en su esfuerzo y accionar de tal modo de lograr el objetivo final, no se puede obtener sin la presencia de líderes reales, capaces y seguros, que conduzcan al resto del personal hacia el óptimo cumplimiento de cada misión.*

*El presente artículo es un análisis de lo que el subordinado espera de un líder, del comportamiento que debe demostrar y la forma en que obtendrá su confianza; y los rasgos de personalidad que debe desarrollar, con el fin de mejorar su mejor desempeño como tal, y lograr lo mejor del potencial humano con que cuenta.*

*Lo que los subordinados esperan de un líder*

*¿Qué esperan de un líder sus subordinados? Es una pregunta que nos hace examinar el mando a cualquier nivel en una institución. Frecuentemente, pensamos en términos de cómo percibimos nuestras propias capacidades como oficiales y tratamos de vincularnos con distintos principios o filosofías de mando. Desde luego, los principios de mando tienen su lugar.*

*Conducir a un grupo de personas subordinadas en actos de servicio exige algo más que manejar hombres y mujeres, dinero y materiales. La responsabilidad de un líder, se traduce en la obligación de lograr la misión de la unidad, ganando al mismo tiempo el apoyo voluntario de*

los subordinados, muchas veces bajo circunstancias que amenazan la vida misma.

Uno puede aprender todo lo posible sobre liderazgo mientras lo práctica día tras día. A uno se le enseña a esforzarse para lograr la excelencia; y si no estamos tratando constantemente de mejorar lo que puede ser mejorado, uno no es realmente un profesional.

1- *Volvemos nuevamente a: ¿Qué esperan los subordinados de su líder?*

*En breve, esperan que desempeñe muy bien su trabajo, que posea un alto sentido del deber y que sea valiente. A todos no gusta asociarnos con ganadores.*

*El subordinado no es distinto; quiere que su líder sea mejor de todos los líderes. Quiere sentirse orgulloso del hecho que su comandante (Oficial a cargo) es de primera categoría.*

*Si uno va a dirigir en forma eficiente, tiene que conocer su trabajo. Sin embargo, muchos presumen que todo lo saben, que no hay necesidad de tomar los libros, estudiarlos una y otra vez para describir un nuevo sentido o, más aún, para entender con mayor claridad un principio o cuestión doctrinaria.*

*Una característica que los subalternos quieren ver en sus líderes, es su sentido del deber. Ellos saben que uno como oficial tiene la autoridad debida a su posición; pero lo que quieren es que asuma la responsabilidad correspondiente y que lo demuestre.*

*Mostrar la actitud de que “cuando está a cargo, lo está”, es lo que quieren ver los subordinados. Su respeto y admiración provienen de saber que su líder es sabio, que llega a controlar cualquier situación, y les proporciona un sentido de confianza mediante la guía y dirección que ellos reciben.*

*El Bombero espera que se le diga lo que debe hacer. El oficial que no responde y deroga su responsabilidad es ineficiente, por lo cual no puede ejercer un liderazgo.*

*Los oficiales también incurren bajo su sentido de deber, en la obligación de establecer y mantener normas. Para algunos oficiales este es uno de los aspectos del mando más difícil de comprender y practicar.*

*El subordinado quiere tener un jefe; quiere saber la forma correcta de hacer algo, quiere saber para qué se esfuerza; desea y necesita seguir un ejemplo. Esto es una gran responsabilidad para los que ocupan posiciones de liderazgo.*

*Deben claramente establecer las normas; y explicárselas a los subalternos; exigir el cumplimiento de dichas normas. Las normas son importantes en el desarrollo de una institución jerarquizada y disciplinada.*

*Los líderes establecen esas normas, viven de acuerdo con ellas, y obligan a otros a cumplirlas. La primera vez que un líder deja de corregir a un subordinado o subalterno que no ha cumplido las instrucciones, establece una nueva norma para la unidad.*

*Comportamiento de un líder*

*La influencia principal en la cohesión de la unidad radica en el comportamiento del líder. Las unidades en las cuales el comportamiento de los oficiales es de líderes y demuestran que estiman a su gente y expresan interés en su bienestar, reciben un alto grado de adhesión y cohesión.*

*En lo inverso, las unidades con líderes que se interesan relativamente poco en su gente, reciben una muy baja cohesión en su unidad. Un líder carente de interés fácilmente causa grandes problemas a su unidad.*

- 2- Ninguno admite no tener sentimientos o interés hacia sus subordinados. Todos los líderes dicen que saben lo importante que es preocuparse de su gente.*

*No tenemos ninguna razón para dudar de su sinceridad, ellos realmente creen que tienen un profundo sentido de preocupación por sus subordinados.*

*Desafortunadamente, a veces se piensa que las buenas intenciones y profundos sentimientos personales son suficientes y son obvios para los otros integrantes de la unidad, pero muchas veces estas buenas intenciones y preocupaciones no son suficientes ni obvias; gran parte de tiempo las percepciones de los subalternos en la unidad son contrarias a lo que dice y siente el líder.*

*Confianza*



*El rango y la posición de un oficial, es conferido desde arriba o por votación popular, pero el liderazgo que pueda ejercer, se confirma desde abajo.*

*Su selección como líder dentro de una unidad es evidencia de que la institución le tiene confianza, pero éste es un voto fácil. En actos de servicio cada orden será sometida a un silencioso voto de confianza, lo mismo es válido en el entrenamiento, pero se demora más en obtener resultados.*

*El que se debe ganar es el segundo, el más difícil y realmente importante voto de confianza de los subordinados. Un líder por lo general, no quiere ser popular, sólo respetado; pero con mucha frecuencia confunde el respeto con el miedo. Muchas veces parece estar inseguro de su autoridad y temeroso de que no será respetado; por eso, hace todo lo posible por demostrar a los demás quién está a cargo.*

*Especialmente en emergencias, pero también durante el entrenamiento, se depende totalmente de los subordinados. Un líder puede llegar a un nivel de éxito solamente si está preparado para esforzarse en igual forma y ser parte del mismo equipo que su personal y dirigirlos con el consentimiento de ellos, porque tienen confianza y creen en su líder.*

*Las comunicaciones siempre son problemáticas en las unidades. Uno escucha lo que quiere oír y nunca puede saber lo suficiente. Pocos son los líderes que saben cómo hablar con su personal.*

*Una forma clara y convincente de determinar el grado de confianza existente entre el líder y los subalternos es por medio de simples preguntas que en algunos casos ponen nerviosos y empiezan a mirar furtivamente hacia los lados, o cuando refunfuñan porque el oficial está interviniendo en “algo en que no le corresponde”, entonces, sabrá que todavía no ha logrado establecer suficiente confianza para oír la verdad y como líder aún dista mucho por conseguir el liderazgo; en cambio, cuando los subalternos, vienen a convencerlo de que vaya a visitar su dependencia, su unidad o compañía para ver la última innovación o aún para plantear preguntas más difíciles, se ha logrado una condición de liderazgo.*

*La calidad de las reacciones que recibe el líder, depende completamente del líder.*

### 3- Rasgos personales del oficial.

*Valor, Firmeza, Confiabilidad, Paciencia, Entusiasmo, Iniciativa Integridad, Juicio, Justicia, Conocimiento, Lealtad, Tacto y Abnegación son los rasgos que describen generalmente a un líder.*

*Todas estas cualidades son características de personalidades que distinguen y varían en cada individuo. La posesión de estas cualidades puede ayudar a ganar la cooperación, respeto, obediencia y confianza de los subordinados, pero su posición sola no le asegura a una persona ser un líder.*

*El individuo tiene que poseer la motivación y deseo de ser un líder. Se debe estar consciente de su propia identidad, poseer un conocimiento bien definido y firme de quién es él, qué desea y cómo lograrlo, su motivación es proporcional a la imagen que él percibe de sí mismo.*

*Si él se ve como un ser inútil, su motivación será mínima; mientras que si se ve razonablemente airoso y ve que su arduo esfuerzo es recompensado, aumenta su motivación. Debe mantener el control sobre sí mismo y sus reacciones, actuar con la intención de llegar hasta el fondo de cada cosa que planifica, que ejecuta, que controla.*

*Buscar los fundamentos y la lógica en el análisis de cada situación, tanto técnica como humana. La superficialidad vulnera los principios, la ética y la justicia; conduce a errores y al peligro. La profundidad fomenta y desarrolla la responsabilidad individual y del equipo que conforma, debe ser capaz para actuar en el momento apropiado, con rapidez y en la justa medida.*

*Tener capacidad de emitir juicios y exigir a cada subordinado de acuerdo a su habilidad, lo que involucre capacidad de observación, una inteligencia adecuada y experiencia sobre lo que se juzga. Desarrollar un intelecto apropiado para balancear las emociones intensas ayuda a los juicios críticos.*

*El tomar su conocimiento y experiencias en acción debe desarrollar un intelecto que, hasta en los peores momentos, provea de un rayo de luz que lo conduzca hacia la verdad. Estar siempre en una actitud activa y analítica ante el accionar de los subordinados, para resaltar lo bueno y corregir errores.*

*Las actitudes pasivas generan desganos y desmotivación, por desorientación.*

*La autoridad moral que posea un líder es fundamental en su accionar como tal. Un estado físico y psíquico deseable, lo poseerá si cultiva los conceptos mencionados en este artículo.*

<http://www.bomberos24.com/2015/03/03/liderazgo-del-oficial-de-bomberos.html>

## **LIDERAZGO O EJERCICIO DEL MANDO?**

(\*) *Por el Tcnl Patricio Justo del Niño Jesús Trejo. Ejército Argentino.*

***Liderazgo versus ejercicio del mando es una discusión recurrente en el ámbito militar que tiene defensores y detractores con perspectivas disímiles. Para introducirnos en el tema es preciso determinar la raíz de estos conceptos, que se encuentran relacionados con lo que conocemos como la autoridad o el poder.***

*El poder es inmanente a la naturaleza humana, desde nuestro origen bíblico tratamos de disputarlo, primero a Dios, desafiándolo; luego en la pelea entre Caín y Abel. Por su parte, Aristóteles señalaba la necesidad social del hombre de alcanzar la felicidad y del inevitable surgimiento de la política dentro de las relaciones humanas que trae aparejada la lucha por el poder.*

*Max Weber, el padre de la sociología moderna, describe el poder como la capacidad de imponer la propia voluntad a otro aun contra toda resistencia. En tal sentido, existe un presupuesto de mando y obediencia que requiere de legitimidad y coacción para lograr la consecuente denominación, legitimidad que puede conseguirse a través de una autoridad carismática, tradicional o legal. Esta es la teórica, filosófica y sociológica en la que se asienta el liderazgo, la autoridad y el ejercicio del mando en los ejércitos modernos.*

### ***Liderazgo***

*Sin embargo, muchas veces sentimos socavada nuestra estructura doctrinaria al escuchar hablar del “liderazgo”, término de origen anglosajón y relativamente nuevo en el vocabulario castrense, que hace referencia en su idioma de origen, al que guía o conduce.*

*Este término adquirió significativa importancia en el ámbito militar norteamericano finalizada la Guerra de Vietnam en 1975. El fracaso político y militar producto de no entender la naturaleza del conflicto asiático, llevó a estudiar las causas de la derrota.*

*Del análisis surgió que el hombre, como sujeto en la relación de mando y obediencia del ejército, era fundamental en el desenvolvimiento de las operaciones, no solo porque las bajas afectan negativamente el factor psicosocial de la población, lo cual puede*

*provocar inconvenientes en el normal desarrollo de la campaña, sino porque la calidad e instrucción de sus conductores representan una garantía para el correcto desempeño de la fuerza en operaciones. Estas conclusiones son comunes a todos los ejércitos del mundo por la necesidad de acrecentar su poder de combate, y en tal sentido, la mejor forma de lograrlo es potenciando el liderazgo de sus cuadros.*

### *Ejercicio del mando*

*En nuestro país, muchos fueron los embelesados por este novedoso término foráneo, que además, potenciado por la naciente tendencia en el ámbito civil del management empresarial, logró imponer su concepción de lo que debe ser un líder.*

*En esta concepción, el líder es el individuo al que se le atribuyen condiciones especiales para la conducción de personas en pos de un objetivo.*

*Con una tesis egocéntrica de la conducción y con ejemplos históricos inalcanzables, se torna un estereotipo ideal, al cual permanentemente tratamos de imitar, cayendo en el vacío, sin darnos cuenta de que lo que nosotros llamamos ejercicio del mando, es exactamente lo mismo, con la diferencia de que en vez de centrar el objetivo en la persona, el líder lo centramos en la acción de mandar, el mando.*

*Nuestra doctrina nos habla del ejercicio del mando focalizado en la abstracción de la acción. Esto permite a cada individuo, en base a su carácter construir su particular forma de mandar sin querer imitar modelos. Todos podemos mandar y, en ese sentido, el poder no es malo ni bueno: lo que lo hace malo o bueno es el ejercicio que hacemos de él.*

*El Coronel Jorge Magnelli, imbuido en la corriente post-Vietnam y post-Malvinas, fue uno de los primeros en definir el liderazgo militar en el Ejército Argentino, en su trabajo de campo realizado en el Colegio Militar de la Nación en el año 1993, con motivo de ingresar dicho instituto al ámbito universitario. Decía que el liderazgo no es un sinónimo del ejercicio del mando, pero apuntaba a que ambos conceptos están íntimamente relacionados:*

*“Es la aptitud moral que alcanza un jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el*

*progreso individual, de manera tal de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto, y leal y espontanea colaboración tanto en el desempeño de una función como el cumplimiento de una misión del servicio” (Magnelli, Jorge, Coronel. La educación militar para un mando descentralizado, Biblioteca del Oficial, Vol 753, Círculo Militar, Bs. As., 1993).*

### *Conclusión*

*En definitiva, podríamos decir que el liderazgo es la autoridad moral que se logra a través de un correcto ejercicio del mando.*

*En la actualidad, la mayoría de los países de la región han adoptado en forma doctrinaria el liderazgo según el modelo anglosajón, incluso España, tal vez por encontrarse inserta en la OTAN.*

*A modo de respuesta del interrogante inicial, liderazgo y ejercicio del mando han sido considerados como sinónimos y es que realmente lo son, con algunas pequeñas diferencias. Su esencia es la misma, son conceptos básicos e íntimamente ligados, cuyos principios y atributos han cambiado muy poco, ya que responde a legítimas aspiraciones de cualquier grupo humano organizado.*

*Mientras el liderazgo centra su atención en la persona, el líder modelo, el ejercicio del mando lo hace en la acción de mando en la que no hay modelos sino acción.*

*La Guerra de Malvinas nos permitió evaluar objetivamente el mando en combate de los cuadros del Ejército Argentino. A pesar de que entonces no se usaba el término liderazgo, ahora es importante extraer las conclusiones de dicho desempeño para volcarlas a una doctrina nacional que interprete nuestra idiosincrasia y no deslumbrarnos por cosmovisiones ajenas a nuestra realidad. No hacerlo es someternos a una nueva y más profunda derrota, ya que más allá del resultado, lo más importante de una guerra es la experiencia que ella genera, y en tal aspecto es preciso capitalizarla.*



## **STEVE JOBS**

### **LECCIONES DE LIDERAZGO**

Steven Paul Jobs (1955-2011), más conocido como Steve Jobs, cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc. y máximo accionista individual de The Walt Disney Company, fue además de un exitoso empresario un líder con métodos que quizás se puedan calificar como poco ortodoxos o diferentes a lo que convencionalmente se acostumbra. Lo cierto es que el liderazgo de Jobs sobresalió por el éxito empresarial que obtuvo Apple; los equipos de trabajo dirigidos por Jobs llegaron a ser los más productivos y creadores de innovaciones que cambiaron radicalmente la historia de la humanidad, por lo que cabe destacar que esto se logra cuando las personas correctas están dirigidas por la persona correcta y tienen un objetivo claro.

A continuación se incluye parte de la obra “Steve Jobs. Lecciones de liderazgo”, de Walter Isaacson, donde se consideran principios y lineamientos que marcaran el éxito de Jobs.

#### **Concéntrate**

Cuando Jobs regresó a Apple en 1997, detuvo la producción de la cantidad de productos que tenían planeados (casi 12 modelos), dibujó una grilla de 2 x2, escribió sobre las columnas “consumidor”, “profesional” y sobre las filas “desktop” y “portable” y pidió al staff que se concentraran en sólo cuatro pero grandiosos productos.

“Decidir lo que NO vas a hacer es tan importante como decidir qué vas a hacer”, le confió Jobs a Isaacson.

Esa capacidad de enfocarse quizás fuera el resultado de su entrenamiento zen.

Jobs fue categórico cuando recibió la visita de Larry Page, cofundador de Google al decirle: “¿Cuáles son los 5 productos en los que quieres concentrar tus esfuerzos? Ubica esos productos y deshazte del resto”, te jalan hacia abajo. Te convierten en Microsoft”.

#### **Simplifica**



Steve Jobs tenía la habilidad de enfocarse, acompañada del instinto de simplificar hasta llegar a la esencia de las cosas, para eliminar luego todos los componentes innecesarios.

El primer folleto de Apple en ocasión del lanzamiento de la Apple II el 5 de mayo de 1978, decía: “la simplicidad es la mayor sofisticación”.

### Responsabilízate de todo el proceso

Apple ha tomado la responsabilidad absoluta de la experiencia del consumidor, gracias a Jobs la empresa entendió y aplicó la importancia de que todo el software y hardware de los productos de Apple pertenecieran a la compañía, y así funcionaran en perfecta sintonía familiar.

“La gente está muy atareada –decía-. Tienen otras cosas que hacer que preocuparse de cómo integrar todas sus ordenadores y dispositivos”.

### Cuando te quedes atrás, da un salto adelante

Haberse quedado atrás en la era de los CD´s impulsó a Jobs a tomar la delantera y crear un sistema integrado de música que permitiera a los usuarios comprar, guardar, compartir, gestionar y reproducir su música mejor que cualquier otro dispositivo. Sin necesidad de quemar CDs.

### Piensa en los productos antes que en los beneficios

Cuando Jobs y su equipo decidieron diseñar la original Macintosh, no pensaron precisamente en el dinero que ganarían, ni el que gastarían en hacerla... Lo importante era crear un producto “increíblemente grandioso”.

La gente de venta y los empresarios tienden a enfocarse más en las ganancias que en los productos. Jobs creía que esa era una receta para la mediocridad.

### No dejes que los *Focus Group* te esclavicen

“Los consumidores no saben lo que quieren hasta que se lo mostramos”, dijo Jobs. Así queda claro que no estaba obsesionado con conocer la opinión de los consumidores de antemano, a través de encuestas o focus groups. Porque no es lo mismo preocuparse por lo

que quieren los consumidores, que preguntarles constantemente qué es lo que quieren.

La verdadera innovación consiste en darle al consumidor algo que este ni tenía idea que necesitaba.

En la misma filosofía Henry Ford decía: “Si hubiera preguntado a los clientes que es lo que querían, me habrían dicho ‘¡Un caballo más rápido!’”

### Distorsiona la realidad

Los colegas de Jobs sabían muy bien que, más allá de las formas, Jobs conseguía que realizaran el mejor de su desempeño, incluso yendo más allá de lo que ellos consideraban posible.

Isaacson comenta que una vez Jobs presionó a su amigo Steve Wozniak para crear un juego llamado Breakout. Si bien Wozniak dijo que le llevaría meses, Jobs insistió en que podía hacerlo en cuatro días. Y así fue.

### Transmite

Uno de los legados que Jobs recibió de su mentor Mike Markkula fue el poder de “atribuir”. Jobs sabía que la gente se forma una opinión acerca de un producto o compañía, basada primeramente en lo que ve: presentación, packaging.

Por ello, el excelente diseño era imprescindible para Jobs y para Apple.

### Exige la perfección

Podría decirse que durante el desarrollo de todo producto de Apple, Jobs presionaba una especie de “botón imaginario de pausa” y volvía en el tiempo para revisarlo una y otra vez, hasta que estuviera perfecto.

Fue el caso de las tiendas Apple, cuyo lanzamiento fue retrasado hasta que Jobs se aseguró que estuvieran reorganizadas no sólo por categorías sino también por actividades.

### Trabaja con los mejores

Es bien conocida la fama de Jobs por su impaciencia y manera dura de tratar a quienes lo rodeaban. Tenía una verdadera pasión por la perfección y deseaba trabajar sólo con los mejores.

### Fomenta el cara a cara

Tan paradójico como pueda sonar, el líder de una de las marcas por excelencia de la era digital, era un fiel creyente de las reuniones cara a cara. “Hay una tentación en las redes de trabajo de nuestra era, de pensar que las ideas pueden ser desarrolladas por e-mail o por chat”, decía.

### Mantén una visión general sin olvidar los detalles

Una de las pasiones de Jobs era no sólo prestar atención a lo macro, sino también a lo micro. Uno de los ejemplos que ofrece Isaacson es que en el año 2000 tuvo la visión de crear un “centro digital” donde los consumidores pudieran gestionar su música, videos, fotos, etc. Primero se introdujo en la creación de los dispositivos personales como el iPod y luego el iPad. Y en 2010, presentó la estrategia sucesora de un “centro” que estaría alojada en la “nube”.

### Combina las humanidades y las ciencias

Jobs tuvo la habilidad de conectar algunos extremos que parecerían opuestos: las humanidades con las ciencias, la creatividad con la tecnología, el arte con la ingeniería. Y confesó a Isaacson “De niño siempre pensé en mí como una persona de humanidades, pero me gustaba la electrónica”.

### Sigue hambriento, sigue insensato

De acuerdo a Isaacson, Jobs se mantuvo hambriento e insensato a lo largo de toda su carrera. ¿De qué forma? Asegurándose que el aspecto de negocios y su costado de ingeniero, siempre fueran complementados por un lado inconformista e hippie, de sus días rebeldes en los años sesenta, cuando formó parte de una generación que reunió a hippies y a hackers en el Silicon Valley.

***Las personas suficientemente locas como para creer que pueden cambiar el mundo, son las que lo hacen – Anuncio “Piensa diferente” de Apple, 1997 -***

**DANIEL GOLEMAN**  
**CÓMO SER UN LÍDER**

Daniel Goleman, un psicólogo de renombre internacional, quien además se desempeña como periodista científico, ha escrito innumerables ensayos en materia de liderazgo, girando en torno a su obra original “La inteligencia emocional”, publicada en 1995. Su obra “Cómo ser un líder” –Título original: What makes a leader- incluyó una serie de artículos y estudios realizados por el autor y sus colaboradores, que invitan a desarrollar técnicas y considerar aspectos necesarios para un liderazgo genuino, girando sobre la premisa de la inteligencia emocional.

En la introducción hace una referencia a la importancia del coeficiente intelectual y la inteligencia emocional, la relación entre estos y la importancia de ambos.

*¿Qué tiene mayor importancia para conseguir un liderazgo que proporcione resultados: el coeficiente intelectual (CI) o la inteligencia emocional (IE)? La paradoja es que ambas cosas importan, pero de modos muy diferentes.*

*No hay duda de que, dado un amplio espectro de población, el CI es el mejor método para organizar a la gente según qué carrera puede realizar...*

*Pero una vez que la gente ya ocupa esos puestos, el CI deja de tener importancia como indicador de éxito. Se produce lo que se llama “efecto suelo” para el CI: todo el mundo que ocupa uno de esos puestos ha sido seleccionado gracias a un alto CI, por lo que todos son muy inteligentes. Pero cuando se trata de predecir quien entre todas esas personas altamente inteligentes emergerá para convertirse en el más productivo, el mejor miembro de un equipo o un líder destacado, cobra mayor importancia la inteligencia emocional.*

Entonces, una óptima gestión realizada en torno a una sucesión de emociones y cuestiones ligadas más con la Psique que con los resultados, resultan ser una herramienta esencial para el liderazgo.

En la continuidad de la obra se hace una notable referencia a los “estilos de liderazgo”, el cual se puede resumir a grandes rasgos de la siguiente manera:

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>CÓMO CONSTRUYE RESONANCIA</b>	<b>IMPACTO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>CUÁNDO RESULTA APROPIADO</b>
VISIONARIO (AUTORIZADO)	Guía al personal hacia un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara.
ENTRENADOR	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo.
ASOCIATIVO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación.	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones.
DEMOCRATICO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación.	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo.
QUE MARCA PAUTA	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal.	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento.
COERCITIVO	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal.	En épocas de crisis, para cambiar una mala situación.

Lo destacable de esta clasificación es que no sienta un lineamiento respecto a ser un líder con un estilo o con otro, sino a conocer a manejar los seis estilos y ponerlos en práctica según la situación o la necesidad. En definitiva, sobre estas bases se sienta la inteligencia emocional.

Si bien las obras de Goleman resultan una lectura casi obligada cuando de liderazgo se trata, hay que tener siempre presente que los lineamientos están dirigidos y apuntados al liderazgo empresarial, y no al tipo de liderazgo que los bomberos debemos o podemos poner en práctica en nuestros cuarteles y más aun sabiendo que las nuestras son organizaciones jerarquizadas y muy verticalistas; no obstante, la mayor parte de los principios y procedimientos, claramente pueden ser asimilados y llevados a la práctica. No hay que olvidar que en la actividad bomberil la conducción resulta ser más propensa a la empatía que a la apatía.



## EL ARTE DE LA GUERRA

El arte de la guerra es un compendio de varios libros escrito, según la información que se dispone por Sun Tzu hace más de dos milenios. A lo largo de la historia ha sido comentado y reescrito por diferentes escritores, militares y pensadores sobresalientes.

Si bien, los pensamientos, tácticas y estrategias en él plasmados tienen una finalidad neta que es la guerra, en tiempos modernos fueron adaptados a diferentes campos puesto que la esencia misma de las metáforas, tácticas y estrategias pueden ser puestas en práctica en diferentes campos. Vale aclarar que inclusive en el campo militar, esta obra resulta totalmente actual, pese a los adelantos tecnológicos.

Al hablar de la guerra, Sun Tzu, destacó de sobremanera el accionar y las cualidades de los generales, oficiales y tropas, dejando plasmado una infinidad de apreciaciones sobre liderazgo y conducción.

De lo más sobresaliente, se incluyen en este trabajo algunas citas del arte de la guerra y algunas apreciaciones al respecto que a mi humilde entender deben de ser llevadas a la práctica y consideradas por los líderes en el universo bomberil.

*Dice Sun Tzu: Considero que la autoridad del General está dada por las siguientes cualidades: Sabiduría, equidad, humanidad, valor y severidad.*

*Dice Li Ch'uan: "Estas son las cinco cualidades del capitán. Por tal motivo el ejército lo llama El respetado".*

*Dice Tu Mu: "... Si un general es sabio tendrá la capacidad de reconocer los cambios de las circunstancias y actuar en consecuencia. Si es equitativo, sus hombres no dudarán acerca de las recompensas y los castigos. Si es humano, amará a sus semejantes, entenderá sus sentimientos y apreciará su trabajo y sus esfuerzos. Si es valiente, logrará la victoria en el momento adecuado. Si es riguroso, su ejército será disciplinado; porque lo respetarán, temerán su castigo".*

*Dice Pao-hsu: "Si un general no es valiente no podrá superar las dificultades ni elaborar grandes planes".*



*“Si un general es sabio tendrá la capacidad de reconocer los cambios de las circunstancias y actuar en consecuencia”* La importancia de la flexibilidad, tanto en los planes como en los objetivos, es esencial, en un mundo cambiante de forma permanente, una organización que no se adapte a las circunstancias, caerá más pronto que tarde. Esa capacidad de adaptación, deviene del liderazgo y su tenacidad para observar el medio social que lo rodea, para tomar las medidas necesarias en tiempo y forma.

*“Si es equitativo, sus hombres no dudarán acerca de las recompensas y los castigos”* Esta frase se refiere a la credibilidad, la cual, va de la mano de otro rasgo destacable: la capacidad de mantener su palabra (o decisión) por el tiempo suficiente para poder probar que era acertada o errada, y comunicarlo a sus subordinados, empleados o soldados (dependiendo del caso), antes de cambiarlo (en el caso, que lo haga bajo la primera premisa de Sun Tzu). Un líder que salta de moda en moda administrativa (creando cambios permanentes), no producirá sino frustración y desconcierto en su personal. Mantener un sistema simplificado de recompensas y de causales (o valores y principios) que no se permitirán se vulneren en el trabajo (ejemplo: honradez), y aplicarlo permanentemente, será muy bien recibido por el personal que le depende.

*“Si es humano, amará a sus semejantes, entenderá sus sentimientos y apreciará su trabajo y sus esfuerzos”* Se refiere a la necesidad humana de empatía, la cual, no sólo da un reconocimiento a la persona por su labor, sino más importante aún, la sensación de pertenecer a un equipo, cuyos triunfos y fracasos, se asumen como un esfuerzo colectivo y no como uno sólo. El ejemplo típico es el Director de Orquesta, que si bien, es quien guía y selecciona, no es el que ejecuta los instrumentos, sin embargo, su capacidad de congeniar con ellos y llevarlos a la visión de este, permite la ejecución exitosa. Sin los músicos, el director es sólo un loco (por muy perfeccionista que sea) que mueve las manos de un lado a otro. Un buen líder, no olvida que sus instrumentos son humanos.

*“Si es valiente, logrará la victoria en el momento adecuado”*

Directamente relacionado con el primero, no basta poder apreciar los cambios del medio social donde la organización hace vida, y poder visualizar los cambios necesarios, hay que hacerlos. Un líder, es quien tiene una visión, convence a los otros a seguirles y la realiza. Quien sólo dice y planifica, es un oráculo, un líder es quien además de lo anterior, hace.

*“Si es riguroso, su ejército será disciplinado; porque lo respetarán, temerán su castigo”* Muy relacionado con la segunda característica, es la ejecución de sus políticas, es decir, no basta con enunciarlas, hay que aplicarlas. Mientras, más clara su ejecución, independientemente que sean familiares (o mejor, como efecto, si lo son), amigos o socios, si las normas son aplicables sin miramientos, las mismas se ejecutarán. Ello, implica no permitir segundas oportunidades. Un buen líder, desecha al personal que no funciona, en su cuadro de valores, antes que este termine dañando la moral del conjunto o de alguno de sus miembros. Un individuo que llega descuidado en su vestimenta, maltrata al público y sigue laborando (independientemente de la cantidad de represalias verbales y/o escritas que tenga), hará mucho más daño, que dejar de prescindir de sus servicios y comunicarlo al resto del personal.

*Entiendo por doctrina la organización, “la autoridad, la designación de los oficiales en los rangos que merecen, el control de las provisiones durante las marchas y las necesidades primordiales de la tropa”*

*No existe general que no haya oído mencionar esas cinco condiciones. Aquellos que las dominan, ganan; los que no o logran son vencidos.*

*En consecuencia, al proyectar tus planes compara los siguientes elementos y examínalos con la mayor atención.*

*Si puedes decirme cual es el soberano de mayor influencia moral, cual el comandante en jefe más capaz, qué ejército aprovecha a su favor las condiciones climáticas y del terreno y quién más respeta los*

*reglamentos y lleva a cabo las instrucciones, si puedes decirme qué tropas son las más fuertes...*

*Dice Chang Yu: "Carros sólidos, caballos veloces, tropas valerosas y afiladas armas, a fin de que al oír la señal de ataque dada por el tambor se animen las tropas y que se enfurezcan ante el anuncio de batirse en retirarse dado por el gong. Demuestra fortaleza quien así actúa".*

*...Quién cuenta con los jefes y los guerreros mejor entrenados....*

*Dice Tu Yu: "Es por ello que el maestro Wang afirma: Cuando los oficiales no han realizado un riguroso entrenamiento, demostrarán incertidumbre y duda en el combate; cuando los generales no están adecuadamente adiestrados, en su fuero íntimo se acobardarán al enfrentar al enemigo".*

El superior/líder debe mantener un ritmo constante de instrucción; no por el hecho de ser el jefe, debe dejar de participar en las capacitaciones y de profesionalizarse constantemente. Siempre hay más por aprender, siempre hay cosas por mejorar, siempre hay que ir más lejos, y esto se logra solo a través de la capacitación constante, la que es inherente a todos los componentes del equipo, del primero al último y viceversa.

*...Y quién asigna las recompensas y administra los castigos con más discernimiento...*

*Dice Tu Mu: "No debe caerse en excesos ni en unas ni en otros".*

Los extremos siempre son malos, es por eso que en el ejercicio del mando se habla de los límites, ni despotismo, ni indolencia; lo mismo aplica para las recompensas y los castigos.

*...Entonces será capaz de anticipar quienes serán los victoriosos y quienes los derrotados...*

*Si confieres el mando a un general que aplique mi estrategia, seguramente será el vencedor. ¡Consérvalo! Si en cambio convocas a*

*un general que se rehúsa a seguir mi estrategia, no hay duda de que será vencido ¡Destitúyelo!*

La justicia y la ecuanimidad son esenciales, esto permite reconocer y exhortar a aquellos que se destacan por su correcto accionar.

*Si las tropas exhiben fortaleza, pero los oficiales demuestran debilidad, el resultado será un ejército carente de subordinación.*

*Dice Tu Mu: "Este pasaje se refiere a los oficiales y suboficiales faltos de disciplina y arrogantes, así como a los generales y comandantes pusilánimes y débiles.*

*En épocas de la dinastía en la que reinaba, en los inicios del periodo, Ch'ang Ch'ing, T'ien Pu recibió la orden de tomar el mando en Wei y la gente del lugar mostraba hacia él gran desprecio. Varios miles de hombres atravesaron el campamento montados en burros; Pu no logró dominarlos. Se mantuvo en su puesto durante varios meses; cuando se decidió a librar batalla, la tropa y los oficiales se dispersaron y huyeron en todas direcciones. Pu se degolló.*

La disciplina es la mayor herramienta para la conducción. Casualmente, la herramienta básica de liderazgo es el ejemplo constante del líder. Como dice el dicho: "las palabras convencen, los ejemplos arrastran".

Un líder, ostenta un puesto de jerarquía, pues para mantener la influencia sobre sus subordinados, debe de ser un líder de tiempo completo.

*Cuando los oficiales son valerosos pero la soldadesca no es eficiente, el ejército se verá en aprietos.*

La importancia del liderazgo radica en convencer a sus subordinados de que cada día pueden ser la mejor expresión de sí mismos, por lo que resulta imperativo desplegar las estrategias necesarias para que el equipo al completo se vuelva altamente eficaz.

*Cuando los oficiales son violentos y desobedientes y, frente al enemigo, se precipitan a la lucha sin preguntarse sobre las*

*posibilidades de triunfo y sin aguardar las instrucciones de sus jefes, el ejército es aniquilado.*

*Dice Ts'ao Ts'ao: "Aquí se alude a los generales subordinados. Se alude que el ejército será destruido si aquellos dominados por la cólera se arrojan sobre el enemigo sin sopear sus fuerzas".*

En las organizaciones de emergencias, la evaluación de la situación es el primer paso de la respuesta. El éxito de las acciones que se ejecuten dependen directamente de las decisiones que se tomen a partir de la evaluación inicial; si esta no se hace con la corrección y la profundidad que amerita, el resultado de las acciones puede ser caótico. El mejor equipo y los mejores hombres no garantizan el éxito cuando no se toman las decisiones correctas.

*Cuando el general es de una débil moral y su actitud disciplinaria no es estricta, cuando se encuentra confuso en impartir órdenes e instrucciones, cuando se carece de reglas rigurosas para conducir a los oficiales y a la tropa y las formaciones ostentan desorden, entonces, en el ejército reinará la confusión.*

*Dice Chang Yu: "El caos nace de sí mismo".*

La disciplina es la base de liderazgo exitoso, y esta nace del mismo líder quien no solo la vive, sino que además la predica y la exige.

*Si la situación es propicia para la victoria, pero el soberano ha dado instrucciones para no luchar, el general puede ignorar esas órdenes.*

*Por tal razón, aquel general que, cuando avanza, no lo hace persiguiendo su gloria y que, cuando retrocede no se preocupa por evitar un castigo, siendo su único objetivo la protección de la población y el servicio de su soberano, es el tesoro máspreciado que puede ostentar el Estado.*

*Dice Li Ch'uan: "Un general así carece de intereses personales".*

*Dice Tu Mu: "Existen muy pocos de tal naturaleza".*

El cumplimiento de la misión y el bienestar del personal, son las premisas básicas, ninguna prima sobre la otra.

Un líder debe carecer de toda vanidad y egos, debe ser consciente que la gloria verdadera está en el amor y respeto de sus hombres, y en el logro con creces de las responsabilidades que le fueran encomendadas.

*Pues ese general considera a sus hombres como hijos suyos y estos irán tras él hasta los desfiladeros más estrechos. Los aprecia como a hijos dilectos y, a su vez, ellos estarán dispuestos a dar la vida por él.*

*Dice Li Ch'uan: "Si quiere a sus hombres de esta forma, contará con ellos en grado máximo. El vizconde de Ch'u sólo necesitaba pronunciar unas pocas palabras para que sus soldados se sintieran como arrojados con tibias ropas de seda".*

*Dice Tu Mu: "El general Wu Ch'i, en la época de los Reinos Combatientes, se alimentaba con las mismas comidas que su tropa y se vestía como el más humilde de sus hombres. Su lecho carecía de estera; durante la marcha no montaba a caballo y transportaba sus propias raciones de reserva. Compartía las más rudas tareas y las fatigas con sus tropas".*

*Dice Chang Yu: "Es por esto que el Código Militar señala: El general debe ser el primero en las tareas fatigosas y en los trabajos castrenses. No debe abrir su sombrilla para protegerse del sol ardiente en el verano ni debe arrojarse con trajes abrigados para guarecerse del frío invernal. En los lugares peligrosos debe apearse y avanzar caminando. Solo bebe después de que hayan cavado los pozos para las tropas; solo come después de que se haya preparado la comida para todos sus hombres; solo se protege cuando están terminadas las fortificaciones para sus hombres".*

El bien más importante de una organización, es el capital humano, por lo que el líder es el primero que debe velar por la integridad de quienes le dependen.

Un buen líder tiene asimilados estos conceptos, pues sabe que para mantener y acrecentar ese liderazgo debe amar a sus hombres y ser un ejemplo constante. El primero en levantarse y el último en acostarse. El primero en llegar y el último en irse.

Debe emular constantemente a los próceres que marchaban al frente de sus tropas. Como se dice en la jerga militar: debe ser tropero, estar

entre la tropa, dormir y comer con ellos, cederles su ración y su abrigo. Esto es lo que precisamente lo vuelve un gran líder.

*Si un general muestra demasiada indulgencia con sus tropas, pero no es capaz de utilizarlas; las ama, pero es incapaz de lograr que sus órdenes se cumplan; y si las tropas son indisciplinadas y el general no tiene la capacidad de controlarlas, entonces, sus hombres serán como niños malcriados y resultarán inútiles”*

*Dice Chang Yu: “Cuando solo se emplea la benevolencia las tropas se convierten en niños caprichosos y son inservibles. Por ello fue que Ts’ao Ts’ao mandó que le cortaran los cabellos para castigarse a sí mismo... Los comandantes valientes son, al mismo tiempo, amados y temidos.*

*Es así de simple”.*

Ts’ao Ts’ao prohibió que las tropas pisoteasen los cultivos de cereales pero, en un descuido, permitió que su propio caballo paciera entre los cultivos. Al enterarse, se condenó a ser decapitado. Los oficiales protestaron sumidos en la afición. Entonces, Ts’ao Ts’ao se infligió este castigo simbólico para demostrar que incluso un comandante en jefe debe someterse a las normas y a la disciplina militares.

Un líder es aquel que además de ser amado es respetado; es aquel que resulta ser uno más en el trabajo arduo, pero que aun así no deja de ser el que toma las decisiones, y nadie olvida eso.

*Afirma Sun Tzu:*

*“En general, la conducción de muchas personas es igual a la conducción de pocas. Se trata de una cuestión de organización.”*

*Dice Chang Yu: “Para conducir un ejército es necesario primero, determinar las responsabilidades de los generales y de sus ayudantes y, segundo, establecer las fuerzas que compondrán las distintas formaciones”.*

*Un hombre es simplemente un soldado; dos hombres forman un par; tres un trio. Un par y un trio forman un grupo de cinco, es decir una escuadra; dos escuadras configuran una sección; cinco secciones integran un pelotón; dos pelotones, una compañía dos compañías hacen un batallón; dos batallones, un regimiento; dos regimientos son*

*un grupo de combate; dos grupos de combate arman una brigada; dos brigadas componen un ejército. Cada uno de estos niveles se subordina al que le precede en jerarquía y manda sobre el inmediatamente inferior. Cada uno recibe un perfecto entrenamiento. De esta forma resulta posible conducir un ejército de muchos hombres como si fueran pocos.*

El concepto de “alcance de control” es una constante, un individuo puede conducir un número limitado de personas, más aun cuando se trata de organizaciones de emergencia, respuesta o militarizadas, donde las situaciones son cambiantes, peligrosas y particulares, dado que requieren la constante evaluación de la evolución y la toma de decisiones rápidas en un ambiente que generalmente resulta ser inestable, por lo que ser capaz de conducir muchas personas, resulta casi imposible si no se tienen los mandos medios ejecutando la conducción de las fracciones intermedias.

Para lograrlo, es imperativo que cada miembro conozca su lugar, sus responsabilidades y misiones, tanto el que conduce, como el que es conducido, y todos deben saber quién es su superior inmediato en la toma de decisiones. De este modo, el comandante conduce a una gran fracción a través de sus mandos medios.

*Y la conducción de muchos hombres es como la de unos pocos, solo es cuestión de disposiciones y señales.*

*Dice Chang Yu: “Cuando los efectivos son numerosos, es claro que se habrán de desplegar de forma que mediará entre ellos una gran distancia, por la cual ni a la vista ni al oído podrán percibir con suficiente nitidez. Por tal razón, las órdenes de avance y retroceso deben transmitirse mediante banderas y estandartes y las órdenes de desplazamientos o de tensión se impartirán por medio de sonido de campanas o del redoble de tambores. Es así como el soldado valiente no avanzará solo ni el remiso escapará”.*

Las ordenes siempre deben ser claras y por todos conocidas. Cada miembro debe saber qué es lo que debe hacer, qué no debe hacer, a quien reporta, cual es la misión de la fracción que integra y cuál es la misión final que toda la fuerza de tareas debe lograr.



También es de suma relevancia que la totalidad de los involucrados conozcan los canales de transmisión de órdenes a fin de solo de ellos se reciban y no por la intromisión de terceros ajenos a la misión de la fuerza de tareas/fracción; quienes trabajamos en organismos de respuesta sabemos que en las grandes emergencias suelen entrometerse quienes no tienen que hacerlo o desconocen la misión.

Por otro lado, es imprescindible, no solo conocer el canal/medio a través del cual se importen las ordenes, sino que también hay que tener amplio conocimiento del lenguaje/tecnicismos a emplear, lo que en comunicaciones se llama código, por lo que no solo hacen falta un emisor y un receptor, sino que además un canal, un medio, un código y la total ausencia de ruidos.

Estos factores hacen que la conducción de muchos hombres sea igual a la de pocos. Si algo de todo esto falla, la conducción se ve menoscabada e imprecisa, o simplemente falla.

## **EL LIDERAZGO SEGÚN MAQUIAVELO**

*El príncipe (Il principe)* es un tratado de teoría política escrito por Nicolás Maquiavelo en 1513, mientras este se encontraba encarcelado en San Casciano por la acusación de haber conspirado en contra de los Médici. El libro fue publicado en 1531 y dedicado a Lorenzo II de Médici, duque de Urbino, en respuesta a dicha acusación, a modo de regalo. Tiene ciertas inspiraciones en César Borgia, y según algunos, en Fernando II de Aragón.

Se trata de la obra de mayor renombre de este autor, aquella por la cual se acuñaron el sustantivo *maquiavelismo* y el adjetivo *maquiavélico*.

Maquiavelo no era conocido por ser despiadado ni por ser un astuto manipulador. Gran parte de su visión proviene de las acciones que llevaban a cabo las grandes y poderosas familias de Florencia, como los Borgia y los Medici. Las lecciones de su obra radican en el realismo y pueden ser de gran uso para cualquier líder. También debemos tener en cuenta que algunos de los aspectos de las lecciones de Maquiavelo son controvertidas y deben mirarse a través de un prisma histórico.

### ***El fin justifica los medios***

Aunque Maquiavelo expresó este sentimiento de otros modos, él nunca dijo esta máxima. Lo que pensaba estaba más matizado, proponiendo que las personas no quieren centrarse en los detalles y tienden a juzgar a los líderes por sus resultados. De hecho, los pensamientos de Maquiavelo describen cómo un político debe lidiar con las provocaciones y las situaciones que se le presentan.

El Capítulo 18 “Quomodo fedes a principibus sit servanda” (De como los príncipes deben cumplir sus promesas), pone de manifiesto esta idea.

*Cumplir la palabra dada es digno de alabanza, pero son aquellos astutos cual zorro que menos han hecho caso de la fe jurada que más grandes empresas han realizado (Como Alejandro VI).*

*Hay dos formas de combatir: o con las leyes, o con la fuerza. La primera es cualidad del hombre mientras que la segunda es de la bestia. Normalmente la primera no es suficiente por lo que se recurre a la segunda. Por lo tanto, un príncipe debe aprender a comportarse como bestia y como hombre (Aquiles fue enviado a estudiar con un centurión que era medio hombre /medio bestia, como debe ser un príncipe).*

*Procure pues el Príncipe ganar y conservar el estado: los medios serán juzgados honorables y alabados por todos; ya que el vulgo se deja cautivar por la apariencia y el éxito, y en el mundo no hay más que vulgo; y los pocos no tienen sitio cuando la mayoría tiene donde apoyarse. Cierta príncipe de nuestro tiempo, al que no es oportuno nombrar, no predica más que paz y lealtad, cuando de la una y de la otra es acérrimo enemigo; y tanto la una como la otra, de haberlas observado, le habrían arrebatado o la reputación o el estado.*

De estas aseveraciones se puede interpretar que “el fin justifica los medios”, en la que el resultado prima sobre los métodos a lograrlo. Pero volviendo a la máxima, lo cierto es que, según citan algunos historiadores, esta leyenda figuraba en la última página del ejemplar de “El Príncipe” que Napoleón Bonaparte tenía, y no pertenecería de hecho a Maquiavelo como muchos suponen.

### ***Es mejor ser temido que querido...***

En el Capítulo 17 titulado: “De crudelitate et pietate; et an sit melius amari quam timeri, vel e contra” (De la crueldad y la compasión; y de si es mejor ser amado que temido, o todo lo contrario), Maquiavelo hace referencia a la compasión y la crueldad del príncipe y de cómo uno u otro pueden ser lo ideal según el contexto.

*Surge una duda: si es mejor ser amado que temido o viceversa. La respuesta es que convendría lograr ambas cosas; pero como es difícil combinarlas, es mucho más seguro ser temido que amado cuando se haya de prescindir de una de las dos.*

*Los hombres tienen menos miedo de ofender al que se hace querer, que al que se hace temer; porque el amor está mantenido por un vínculo de obligación, que dada la malicia humana, se rompe por*

*cualquier motivo de utilidad propia; pero el temor se mantiene gracias al miedo al castigo que no nos abandona jamás.*

*Por lo tanto, un príncipe no debe preocuparse de la fama de cruel si con ello mantiene a sus súbditos unidos y leales; porque, con unos pocos castigos ejemplares, será más compasivo que aquellos que, por excesiva clemencia, dejan prosperar los desórdenes de los que resultan asesinatos y rapiñas; porque estas suelen perjudicar a toda la comunidad, mientras que las ejecuciones ordenadas por el príncipe perjudican tan solo a los menos.*

*“¿Es mejor ser temido o respetado? Yo digo ¿es mucho pedir un poco de ambas?”*

Tony Stark. IronMan: El Hombre de hierro. Marvel Estudios. Año 2008.

### **Alabanzas y censuras**

En el capítulo 15, titulado: “De his rebus quibus homines et praesertim principes laudantur aut vituperantur” (De aquellas cosas por las que los hombres y especialmente los príncipes son alabados o vituperados), “Il Maquia” considera cualidades que el príncipe debe poseer, las que debería aparentar y las que debe conocer, siempre en pos de ser alabado y no censurado.

*Y muchos se han imaginado republicas y principados que nunca se han visto ni se ha sabido que existieran realmente; porque hay tanta diferencia de cómo se vive a cómo se debe vivir, que quien deja lo que se hace por lo que se debería hacer, aprende más bien su ruina que su salvación: porque un hombre que quiera en todo hacer profesión de bueno fracasará necesariamente entre tantos que no lo son. De donde le es necesario al príncipe que quiera seguir siéndolo aprender a poder no ser bueno, y utilizar o no este conocimiento según lo necesite.*

*Por lo tanto, dejando de lado todo lo imaginado acerca de un príncipe y razonando sobre lo que es en realidad, digo que todos los hombres, cuando se habla de ellos –y sobre todo los príncipes, por su situación preeminente-, son juzgados por alguna de estas cualidades, que le acarrearán o censura o alabanza...*

### **Un equipo fuerte**

El éxito radica en el la capacidad del equipo, y este punto es destacado en el Capítulo 22, titulado: “De hiis quos a secretis príncipes habent” (De los secretarios de los príncipes).

*“Es un tema de mucha importancia para un príncipe la elección de sus ministros, que son buenos o no según la prudencia del Príncipe. Y el primer juicio que nos formamos sobre la inteligencia de un señor se basa en los hombres que le rodean; y cuando son competentes y fieles, se le puede reputar sabio porque ha sabido reconocer su capacidad y conservar su lealtad. Pero cuando son de otra manera, hay siempre razones para formar un mal concepto de él, ya que su primer error ha sido precisamente esta elección.*

La capacidad dentro de los equipos de trabajo son el soporte del liderazgo y la garantía del objetivo que ese equipo pretender lograr. El respaldo radica en quienes trabajan detrás de la cara visible, de ahí la importancia de que todos los miembros del equipo se muevan en la misma línea que el líder.

*“Dime con quién andas, y te diré quién eres...”*

### **La zorra y el león**

El Capítulo 18, también hace una referencia a las debilidades y las fortalezas, y como hacer buen uso de ellas, ya fuere a través de las apariencias o de la capacidad.

*Al estar pues el Príncipe obligado a saber comportarse a veces como una bestia, de entre ellas ha de elegir a la zorra y al león; porque el león no sabe defenderse de las trampas ni la zorra de los lobos. Es pues necesario ser zorra para conocer las trampas y león para atemorizar a los lobos. Los que solo imitan al león no saben lo que llevan entre manos.*

Un líder no puede responder simplemente con la fuerza bruta, tiene que actuar con visión para poder reconocer cualquier trampa. Al encontrarse con “los lobos”, un líder debe estar preparado para mostrar la fiereza de un “león” a fin de ganarse el respeto.

En otras palabras, conoce tus puntos débiles, sé astuto y despiadado cuando sea necesario.

## **PERSPECTIVA DE LOS SABIOS**

Los sabios de la antigüedad nos dejaron entre una infinidad de conocimientos, algunas premisas que en su conjunto resultan ser una línea conductora de aspectos a considerar para el liderazgo. Si bien hay mucho para extraer del conocimiento heredado de estos visionarios, a los fines prácticos y considerando varias obras en donde se han considerado todas ellas, es justo decir que de pronto, resultan ser estas diez las que quizás sean las más sobresalientes y útiles para ser aplicadas por el líder.

### **Conócete a ti mismo**

Esta es la tarea más difícil, pero la más importante. Conocerse a uno mismo significa reconocer la totalidad de cualidades personales determinando fortalezas y debilidades, con el objeto de subsanar unas y acrecentar otras.

Este aforismo estaba inscripto en el pronaos del templo de Apolo en Delfos, según el periegético Pausanias y es atribuido a varios sabios griegos: Heraclito, Quilón de Esparta, Tales de Mileto, Sócrates, Pitágoras, Solón de Atenas.

### **Descubre a las personas (Pitágoras)**

Delegando funciones en las personas se harán visibles sus cualidades innatas. Al otorgar un grado de “poder” se puede comprobar si esa persona tiene o no la disposición para ser un líder. Descubrir los líderes o capacidades de liderazgo ocultas es una estrategia para conducir el propio liderazgo al éxito; pero también es una herramienta de desarrollo para el personal dependiente, porque un buen líder no genera súbditos, sino más líderes.

### **Haz equipo (Platón)**

De Platón se puede extraer el principio del fomento de la cultura de equipo, por encima del individuo. Un buen líder tratará siempre de conseguir que su gente se implique en un mismo proyecto, fomentando una cultura de colaboración para lograr una meta común, y no solo en las emergencias, sino también en el desarrollo profesional y personal de cada miembro, lo cual no solo llevará a lograr un mejor

servicio y el engrandecimiento institucional, sino también a la generación de nuevas metas y logros personales. Según Platón, son mayores los beneficios de trabajar juntos que el “mal de la discordia”.

### Protege tus valores (Aristóteles)

Aristóteles escribió sobre el hombre “magnánimo” que es aquél que vive siempre de acuerdo a un código de honor más riguroso que el que tiene el promedio de la gente. Un líder también debe de proteger y vivir de acuerdo a sus valores, y aplicarlos a la visión de su proyecto o empresa, de forma que vivir de acuerdo a ellos sea su máxima prioridad. El líder debe tomar sus decisiones en base a sus principios. En este punto toma importancia la expresión “ser y parecer”, no solo se requiere ser el mejor, sino también parecerlo, y son las actitudes y las aptitudes las que marcan la diferencia.

### Competitividad + Creatividad (Hesíodo)

La competitividad fruto del egoísmo (o mejor planteado desde la “envidia”) es una cualidad destructiva, pero aquella competitividad que fomenta la creatividad y el ingenio no sólo es constructiva sino que favorecerá el desarrollo y la excelencia del liderazgo.

En el universo bomberil, jamás se llega a la cima, siempre hay un lugar más lejano donde llegar, por lo que siempre es necesario no quedarse en la zona de confort, sino ir más allá. También es importante desarrollar en los subordinados la aptitud competitiva, esto conduce a los grupos a la excelencia, dado que todos sus miembros buscan constantemente mejorar, crecer. Siempre que la competencia sea sana y sin perder el objetivo, será desarrolladora de nuevas capacidades y mejores resultados.

### Busca siempre la verdad (Antístenes)

Antístenes decía que sólo nuestros enemigos o los amigos que nos quieren mucho, serán capaces de decirnos la verdad. La base para un liderazgo eficaz es la honestidad, pero no todo el mundo está dispuesto a “cantar las verdades”. Por ello, los líderes deben estar dispuestos a rodearse de gente que sea capaz de ofrecerles una evaluación honesta sobre ellos mismos. También lo decía Séneca: “prefiero molestar con la verdad que complacer con adulaciones”.

Enfrascarnos en nuestras fortalezas y no asumir las debilidades, resulta contraproducente para todo el equipo, porque es necesario asumirlas y procurar subsanarlas. Escuchar las críticas y los consejos siempre vuelve más sabia a las personas. Esto aplica no solo al líder, también es esencial para el grupo.

#### No malgastes energías en cosas que no puedes cambiar (Aristófanes)

En su obra “Paz”, Aristófanes escribió: “nunca lograrás que el cangrejo camine en línea recta”. En efecto, hay cosas que no podemos cambiar, el liderazgo exitoso (y productivo) asumirá una postura flexible y no perderá el tiempo en cosas que no se pueden cambiar.

A veces resulta desmotivante no poder lograrlo, pero es necesario entender que el cangrejo, no caminará en línea recta, pero si podemos lograr que vaya hacia donde queremos. Lograr los objetivos por vías alternativas que no generen daños colaterales y que no se desvíen del objetivo, es una forma de lidiar con aquello que no se puede cambiar.

#### Define tus metas (Séneca)

El filósofo Séneca decía que “nunca hay viento favorable para el que no sabe a dónde va”. De esta cita se puede extraer una gran lección: define tus objetivos para saber siempre qué rumbo tomar y alcanzar el éxito.

Determinar dónde estamos y a donde queremos llegar, es la base del desarrollo, puesto que esta acción determinará cuales son los caminos necesarios a tomar. El equipo debe saber cuáles son los caminos para entender cómo se llegará al objetivo, puesto que mirar solo el objetivo y no considerar las rutas es como leer el final de un libro sin entender la trama.

#### No subestimes el poder de la integridad personal (Sófocles)

En la obra Filoctetes de Sófocles, uno de los personajes centrales sostiene que el fin “justifica los medios”, y otro de ellos, Neoptólemo, desmonta la teoría al asegurar que prefiere “fallar con honor que ganar haciendo trampas”. Un buen líder nunca podrá racionalizar un comportamiento equivocado, lo que está mal, está mal.

La integridad personal es un valor y como tal es bien apreciado cuando va de la mano con lo socialmente correcto. Como miembros



de una organización de la sociedad civil, siempre será la sociedad nuestro juez natural, y un mal juicio es contraproducente para la organización y la comunidad misma.

### El carácter marca el destino (Heráclito)

El carácter de las personas determina el curso de sus vidas, por eso como decía Heráclito, es tan importante conocernos a nosotros mismos y, aunque no podamos controlar todo lo que nos rodea, sí somos responsables en último término de nuestras propias desgracias o fortunas. El liderazgo debe trabajar con persistencia en aquello que se quiere conseguir.

No se trata de ser siempre bueno, siempre déspota o siempre alegre, sino de gozar de un carácter personal acorde a las situaciones y a las necesidades del equipo; de uno u otro lado, llámese líder o liderado hay que estar siempre atento a las formas que el carácter adopta en las situaciones cambiantes de nuestra labor.

Los pensamientos de estos líderes de la antigüedad fueron tan certeros y correctos que no solo fueron reglas en su momento, sino que trascendieron en el tiempo debido a su riqueza y sabiduría.

## PUEDE FALLAR

Tal como recitaba un famoso ilusionista al decir: "...puede fallar...", la teoría, en este caso, puede fallar. La dinámica de los grupos exige un análisis en profundidad, porque tal como lo manifiesta el ejercicio del mando, resulta imperativo conocer a las personas que se dirige, el contexto en el que se encuentran, los contextos adyacentes y lo que se pretende lograr.

Ciertamente, el líder más capacitado puede resultar no ser el mejor líder.

La conducción de personas es todo un arte, y como tal requiere de muchos factores para el éxito, no siempre la ecuación  $A+B=C$ ; no siempre la lógica será lógica en la conducción, y no siempre lo que en teoría tendría que ser será. La razón es simple, se trata de personas, y resulta que el ser humano es impredecible. Si bien hay ciertos aspectos predecibles en las masas, en la individualidad y en lo fino del grupo, hay un mar de probabilidades de impredecibilidad.

Las experiencias personales y de personas que conozco me han demostrado que no siempre se pueden liderar grupos de manera efectiva. Si bien muchas veces lo que falla es el líder, el método, las herramientas disponibles o el contexto mismo, otras veces lo que falla es el grupo, las personas a liderar. El lector pensará, y no estará errado del todo, que si el grupo falla es porque el líder falla; por lo que resulta necesario cambiar la óptica y entender una idea que parece inaceptable y hasta una mala excusa, pero que considero una lamentable realidad, y es el hecho de que hay grupos que tienen un techo, un límite.

En aeronáutica, el techo de vuelo es la altitud máxima que una aeronave o un misil pueden alcanzar en un conjunto de condiciones, si bien es mucho más complejo este concepto, en esencia es eso, y es esto lo que sucede con ciertos grupos, tienen un techo. Las razones para que esta situación tenga lugar, pueden resultar muy variadas; a mi humilde entender, se pueden citar:

- Grupos demasiado heterogéneos. La heterogeneidad es una constante en los bomberos, pero hay casos donde no se puede lograr una cohesión mayor que la básica, donde los problemas internos, las diferencias sociales, culturales, y

hasta la vocación de diferentes grados o fines, tienden a provocar importantes fricciones, celos y hasta peleas, que terminan generando techos.

- Grupos con niveles educativos relativamente bajos, lamentablemente en los últimos años, el índice de deserción escolar ha sido muy alto, lo que ha generado adultos jóvenes sin estudios básicos, por lo que en grupos con integrantes de este tipo, pretender llevar la capacitación a niveles muy teóricos y técnicos, resulta muy complejo y difícil lograr, produciendo la negación o la baja del personal, generando esto una aceptación de que hay un límite, y muchas veces, se trabaja hasta ese límite.
- Grupos estancados por mucho tiempo. La zona de confort es siempre dañina y maliciosa, genera el mal hábito de la mediocridad y la pérdida del objetivo. Lamentablemente esto sucede muchas veces cuando se suceden malas jefaturas o problemas institucionales muy importantes que producen una caída global de la estructura, y que más tarde es pretendida re direccionar por personas con poca experiencia o sin la motivación suficiente.

Con un panorama como el que se ha descrito, suele suceder muchas veces un fenómeno parecido al de los Lemmings

Los leminos (Lemmini), son una tribu de roedores miomorfos de la familia Cricetidae, conocidos vulgarmente con el nombre de lemmings. Estos roedores, según cuenta el mito, sufren explosiones demográficas hasta superar la capacidad de carga del ambiente, tras lo cual se suicidan en masa arrojándose al mar.

Esta situación, valga la comparación, sucede en los cuarteles donde se supera la capacidad de carga, el techo, tras lo cual se producen bajas masivas. Se van los que no quieren salir de la zona de confort, o se van los que quieren ir más alto y más lejos.

Si bien, resulta ser este un análisis demasiado vago y hasta carente de sustento científico, es casi una acepción estadística, puesto que lo he comparado y experimentado en cuarteles con los que mantengo alguna relación.

Más allá de ser una situación demasiado dañina para el sistema, y lastimosa para la institución, resulta ser grave para la comunidad a la que esa institución se debe. En bomberos y cualquier organización al servicio de la comunidad, la capacitación es constante, por un lado por la necesidad de mantenerse capacitado –así como el atleta entrena constantemente para cualquier competencia en la que pretenda participar, lo mismo debe suceder en las organizaciones como bomberos- y por el otro porque las situaciones son cambiantes, impredecibles y con el constante peligro a la vida, tanto del respondiente como de terceros. Hasta hace no mucho, los bomberos eran literalmente apaga fuegos; no tenían otra misión más que esa, y muchas veces la hacían mal. El tiempo y las experiencias que visionarios y magnates del sistema fueron sumando llevó a un desarrollo que ubica a bomberos como una de las organizaciones más eficientes y con vastos campos de acción. Bomberos cubrió todos los espacios que el estado mantenía vacíos de respuesta, y con el paso del tiempo hasta se volvió casi una obligación del sistema cubrirlos; qué esté bien o mal, no es el motivo de este trabajo, lo que debe de entenderse es que para cubrir esos espacios no basta con tener el mejor equipamiento, basta con tener la capacidad técnico profesional necesaria, y para lograrlo, se necesita de líderes que lleven a sus subordinados a los estándares de capacitación necesarios, y liderados decididos a ir hasta ese lugar; y es ahí donde muchas veces comienza el problema y el fenómeno que se pretende analizar.

Cómo hacer para sortear este obstáculo, es la duda de muchos profesionales. Se pueden desplegar cientos de tácticas y estrategias, sin resultado positivo, de hecho hasta el constante acoso puede resultar contraproducente y desatar un efecto negativo o contrario al buscado.

Steve Jobs proponía trabajar con los mejores, y prescindía de aquellos que no se encontraban a la altura de sus ambiciones, pero resulta que esta opción en Bomberos Voluntarios resulta totalmente descabellada por el hecho de que en la mayoría de los cuarteles, el personal resulta escaso, y cada miembro es muy necesario, aunque sea para el armado de la línea de seguridad –que no es menos importante, pero que no requiere de grandes conocimientos para hacerlo-. Por otro

lado, los bomberos somos demasiado humanos, valoramos más la intención que la complejidad de esta; entendemos a cada sujeto como una persona con fortalezas y debilidades, y hasta a veces no se le exige para no generarle presión. Puede que no sea el camino correcto, pero también hay que considerar que es una labor voluntaria y que más allá del hecho de que hay deberes y obligaciones, siempre se termina siendo flexible en pos de tener personal para responder a cada emergencia que se sucede, porque no todo es complejo, hay cuarteles cuyas intervenciones oscilan entre un incendio de baldío, un gato en un árbol y caídas en motocicletas.

Otra situación donde el fenómeno suele tener lugar es cuando se produce un cambio de jefatura y esta aboca a un cambio relevante de paradigma, esto suele llevar a una situación de negación total, donde el obstáculo es meramente la negación de sujetos influentes sobre el resto. Personas que sin un respaldo técnico o práctico, simplemente se niegan a aceptar la situación. Se resumen en: "... No sé de qué se trate, pero me opongo..." Suena gracioso y hasta poco creíble, pero estoy seguro de que el lector reconoce ejemplos de esto.

Los cambios de jefatura en bomberos suelen resultar un problema, dado que no sucede como en las Fuerzas Armadas, donde las jefaturas tienen una duración fija —en los elementos convencionales— por lo que el cambio de jefe se da de manera normal y natural; en los cuarteles de bomberos las jefaturas no tienen mandatos con duraciones previamente establecidas, estas pueden oscilar desde meses y hasta décadas —que esto sea bueno o malo, es otro tema—, y los relevos se suceden generalmente en situaciones conflictivas, por lo que el ambiente ya suele presentarse viciado como para tomar iniciativas que generen fricciones o más descontento del que pudiera haber. Al tratarse de un sistema jerarquizado, donde el escalón superior de una jefatura es de algún modo su Comisión directiva, y de acuerdo a las leyes y estatutos, los jefes son puestos o depuestos de sus funciones por la Comisión Directiva, hay por lo general una situación de complejidad en el ambiente al sucederse este evento. Son muy pocos los casos donde la salida de una jefatura y la asunción de otra haya tenido lugar en un ambiente de total y absoluto consenso.

Toda transición siempre es difícil, y en bomberos tiene muchas particularidades. Cuando una comisión directiva releva a un jefe es porque algo no está bien, alguien no está haciendo bien lo que debe hacer. El que es seleccionado para ocupar el puesto no siempre es el indicado o el necesario, sino el que sigue, y de pronto esa ecuación es la que puede generar un ambiente muy complejo arriba y abajo. El problema más grave es el abajo, porque el malestar del personal operativo, puede terminar trasladándose a la respuesta, y es aquí donde los problemas reales y graves comienzan. Se puede hacer mucho daño en todas direcciones.

Esto es como la política, hay un oficialismo y una oposición, y francamente es necesario que esto exista, dado que es la base del desarrollo, porque si nada está mal o nada requiere ser mejorado, es porque hay algo que está mal en serio. Pero el problema surge cuando esa oposición se opone por el solo hecho de oponerse. Es totalmente retrogrado y dañino pretender que a una gestión le vaya mal por el solo hecho de no estar de acuerdo o simplemente no apreciar a esa conducción; lamentablemente esto suele suceder, y las consecuencias son graves.

Una persona que de pronto se convierte en el jefe y se encuentra en un ambiente así de viciado, tiene sobre sus hombros problemas más graves que los que debe resolver en una emergencia. Esto genera demasiada presión y estrés, lo que lleva en ocasiones a un fracaso institucional.

Qué se hace en estos casos, o cómo se puede lidiar con esto, resulta muy complejo de afirmar. No hay una fórmula secreta, no hay ecuaciones que den números enteros, no hay soluciones mágicas. Steve Jobs prescindiría de aquellos que no sirven según su perspectiva; otros apelarían a desarrollar estrategias capaces de generar el ambiente necesario para la armonía y el crecimiento; otros apelarían al tiempo para mostrar y demostrar que son necesarias ciertas mejoras en los paradigmas; lo cierto es que no es fácil.

Liderar equipos que tienen un techo, es todo un desafío, al igual que lo es hacerlo en circunstancias de negación o falta de aceptación de ese liderazgo; considero que el secreto está en la paciencia, el aplomo y la sabiduría necesarios para lograr el objetivo.

La paciencia es necesaria para entender que a veces lograr el objetivo va a llevar más tiempo que en condiciones normales. Pese a que normalmente el tiempo resulta ser limitado, de nada sirve saltar etapas que son necesarias atravesar, de nada sirve acelerar procesos que requieren más tiempo que de lo normal.

El aplomo, el líder debe poseer la capacidad de reponerse rápidamente a los obstáculos y a los fracasos, debe aprender siempre de ellos para no volver a tropezar con lo mismo, o saber cómo sortearlos con gallardía. En el momento quizás las cosas no funcionen como se pretendían, pero haciendo lo que corresponde, con el tiempo se podrán solucionar.

La sabiduría debe ser una de las cualidades de ese líder. No solo debe conocer su trabajo, debe ser sabio para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno, y también sabio para aceptar sus errores; debe saber mirar más allá de lo que el resto ve, sin perder el foco de lo que tiene atrás y al lado; y hasta debe ser lo suficientemente sabio para asumir que quizás el problema verdadero es él y no el grupo –también puede ser una posibilidad-.

## DESDE EL PRINCIPIO

Un dicho muy común que aprendí en ejercito reza así: “Quien sabe obedecer, sabrá más tarde ordenar...” Hay mucho de verdad en esto, y resulta muy aplicable al universo bomberil por la simple razón de que si de subalterno uno fue un “rebelde sin causa”, no puede esperar que de jefe/encargado el resto no haga lo que él hacía en el pasado.

En la mayoría de los casos, el bombero nace, se reproduce y muere en el mismo cuartel, por lo que se lo conoce desde el primer momento en el cuartel, y en los pueblos chicos, esto va más allá y al joven aspirante, se lo conoce desde que nació o desde muy pequeño, por lo que todo el cuartel conoce nuestros antecedentes de antemano. Es cierto que la vida pre cuartel no debe influenciar o marcar la vida dentro del cuartel, puesto que desde el ingreso recién comienza la formación del individuo en torno a los principios y valores bomberiles, por lo que desde ese momento es cuando el sujeto debe comenzar a pensar que un día será él quien lidere una actividad y quizás el cuartel.

Hay que convencerse de que el liderazgo empieza desde muy atrás, puesto que es lo que se pondrá en juego a la hora de que las personas a ser lideradas analicen al líder. El ascendiente y la ejemplaridad son herramientas que se deben pulir desde los estratos más bajos del sistema. Si sé obedecer y cumplir órdenes, cuando me corresponda impartirlas, nadie podrá contradecirlas u oponerse a ejecutarlas, puesto que no se dispondrá de un elemento de juicio para determinar la negación a cumplirlo. De más está aclarar que esto aplica siempre que se trate de ordenes en bien del servicio y para engrandecimiento de la institución.

Es común escuchar la expresión “se le subió la tira”, y esto sucede generalmente bajo dos condiciones, por un lado sucede cuando a un individuo simplemente le queda grande y pesado el puesto, o cuando el nuevo líder ha sido un rebelde manifiesto y necesita lograr la subordinación sin ser objetado en base a su pasado. Ambos casos no son buenos para ninguna de las partes involucradas.

Cuando la función es demasiado relevante para un sujeto que no puede llevarla sobre sus hombros, se suele recurrir a un liderazgo autoritario, que suele devenir en la puesta en práctica de una forma de



mando que degenera en la egolatría, la terquedad y en una situación de soberbia por demás dañina. Lo mismo sucede con aquellos individuos que deben lograr que sus subordinados no manifiesten el mismo grado de rebeldía que antiguamente él manifestara.

Un individuo que toda su carrera fue intachable y goza de prestigio entre sus pares, no sufrirá estos problemas porque sus subordinados lo conocen y le guardan respeto.

Resulta casi imposible que un individuo pueda desarrollarse desde un principio con un perfil intachable y apuntado a ser un líder, debido a que generalmente todo gira a un estado de madurez y capacitación, no es alocada la idea de trabajar en pos de una situación de equipos con alto grado de madurez y capacidad, lo que conducirá a que el joven y nuevo integrante no tenga más opción que adaptarse y obrar en consecuencia. A veces resulta utópico, pero he tenido la oportunidad de apreciarlo en cuarteles donde la totalidad del personal, independientemente de la antigüedad, edad o jerarquía, manifiesta un importante grado de madurez, profesionalismo y sobriedad en las tareas que desempeñan.

Hay que poner en juego muchos aspectos para lograr en el sujeto que se inicia, una visión de futuro y ya direccionada al liderazgo, pero los buenos ejemplos son los que se imitan, y esta resulta ser la mejor herramienta para lograrlo.

## EL AMIGUISMO

Léase como “amiguismo” a la situación de exceso de confianza que muchas veces se sucede.

Como se mencionara antes, salvo en las grandes urbes, en el pueblo todos se conocen, entonces de pronto siempre hay una relación de vecindad y amistad que se traslada a los cuarteles. Esto es a veces bueno y a veces malo.

Es bueno porque el superior ya tiene antecedentes tangibles de esa persona que ingresa al cuartel, por lo que sabe cómo debe de conducir el proceso de capacitación y el trato diario, a fin de que este sujeto le responda como se espera. También producto de esta trato previo con “el nuevo”, resulta más amigable y menos traumático para todos la incorporación de un nuevo miembro al equipo, por lo que la cohesión termina por resultar tanto más rápida, bondadosa y útil.

Sucede una situación totalmente inversa cuando la imagen del ingresante no goza de buena fama, puesto que resulta toda una negación su cohesión; muchas veces por no entender que la capacitación y la asimilación de nuevos principios y valores pueden dar como resultado una persona totalmente diferente a la que se conocía; otras porque se sabe de antemano que las intenciones de esa persona no son del todo buenas. También, sucede que el grado de amistad influye a veces en el comando, dado que el superior no corrige o sanciona lo que está mal para no resentir la relación, mientras que por otro lado se suceden situaciones de desobediencia por el hecho de que el subalterno interpreta que su amigo no tomará medidas al respecto. En este punto se pierde muchas veces la justicia y ecuanimidad del superior, y en ocasiones se manifiesta a través de la sobreprotección que el superior realiza sobre el subalterno por la afinidad que con él tiene, o en el peor de los casos y no muy ajeno a muchas realidades, el otorgamiento de ciertas ventajas sobre el resto.

El líder y los liderados deben entender que en los puestos de liderazgo hay que saber separar las afinidades. No se debe perder la amistad sino que todo lo contrario, en virtud de esa amistad, cada quien debe entender cuál es el lugar que le corresponde en la organización.

“La amistad termina donde empiezan las obligaciones...” Resulta esta frase ser el resumen del concepto. Si en todo momento se mezclan las afinidades, se pierde el liderazgo y se generaliza el malestar en el equipo.

Una idea bastante conocida habla de la soledad del mando; soledad que se interpreta desde varios lugares al entender que en el arte de la conducción quien dirige está solo en la realidad práctica, dado que más allá del hecho de disponer de asesores, consultar con el equipo, pedir consejos a otros, el único que carga la total y definitiva responsabilidad de las decisiones es el líder. Se pueden delegar funciones, pero no responsabilidades. Se puede invitar a colaborar sobre una decisión de manera democrática o de cualquier modo, pero la responsabilidad de lo que suceda, resulta ser íntegramente del líder. Es por esto que a veces la amistad resulta ser buena y otras resulta ser un problema.

El líder debe de entender, aceptar y saber obrar entre estas situaciones, como también el liderado debe ser consciente de este hecho.

Hay que destacar que para el caso de la ejecución de sanciones, lo que se sanciona es la falta no al hombre, por lo que no tiene por qué sucederse una mutación en el trato o la afinidad. Si bien resulta casi una certeza el sentimiento de enojo y de desazón para ambas partes la imposición de una sanción disciplinaria, lo cierto es que nada se debe resentir, todo lo contrario, debe ser por un lado un llamado a la reflexión y al crecimiento, y por otro una demostración de justicia y puesta de manifiesto del comando.

En las organizaciones bomberiles, al igual que en las Fuerzas Armadas y de Seguridad, la camaradería es la constante de un buen equipo que se manifiesta en el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia. Pero ¿Qué es la camaradería? Se puede decir que la camaradería se define como el sentimiento de afinidad, afecto y unión entre camaradas. Sería el equivalente político de la amistad.

### Camaradería según Luis Felipe Moyano

*La camaradería no es un vínculo cuantificable, una relación mensurable, una razón entre compañeros. No es un mero nexo afectivo, como la amistad, sino coincidencia espiritual, identidad de ideales que se realizan simultáneamente. La camaradería es determinada por instantes absolutos: el tiempo y el espacio del hecho; pero carece de dimensión temporal extensiva; vale decir, la camaradería no admite categoría de duración, es inconcebible un Camarada permanente, como un amigo. La camaradería produce Camaradas del acto, de la circunstancia coincidente; implica el encuentro de dos o varios, en un mismo instante, con un ideal común que se concreta. La amistad, por el contrario, es temporalmente extensa y espacialmente limitadora y abarcante; consiste en un grueso nexo sentimental, casi mensurable, que une a las personas con independencia del hecho en el que participan. La amistad es independiente de toda norma ética porque brota del corazón, como toda relación afectiva. En la camaradería, por el contrario, siempre está presente el Honor. Se exige no cuestionar la conducta moral de un amigo; es obligación, en cambio, observar la actitud ética de un Camarada: Se podría traicionar a la patria, con ayuda de un amigo. Pero sólo es posible morir por la patria, con ayuda de un Camarada.*

*De la oposición entre la amistad, afectiva, y la camaradería, espiritual, surge con claridad por qué el traidor consigue extender su traición en el tiempo, "para siempre", análogamente a la amistad, y por qué el héroe debe demostrar su valor en el acto de un instante, instante que el Honor, y la ética de la humildad, obligan a olvidar posteriormente: ese instante del héroe, que lleva implícito todo el valor en el acto de su ocurrencia, es la instancia absoluta de los Camaradas, la coincidencia perfecta de los que van a luchar a favor del mismo ideal. Porque, y la aclaración es evidente, el instante del héroe es un tiempo propio de Kshatriyas, de Guerreros, es decir, de Camaradas.*

*En una trinchera, están refugiados un jefe y diez soldados. De pronto cae adentro una mortífera granada. Un soldado se arroja sobre ella y amortigua la explosión con su cuerpo: ha muerto pero ha salvado a*

*todos los demás; es un héroe. Hay que advertir, en este ejemplo, que el héroe, en su instancia absoluta, es el líder carismático del grupo. Observemos bien: se trata de un ejército profesional, existen jerarquías y grados militares, superiores y subordinados, jefes y soldados. Sin embargo esa organización exterior, ese orden superficial, no cuenta frente a la Muerte imponderable; las fuerzas internas del orden humano son impotentes para oponerse a la potencia disolvente de la Muerte. Al caer la granada, en la trinchera, sólo son reales la Muerte y los hombres que van a morir: en ese instante de terror no hay superiores y subordinados, jefes y soldados, sino hombres que van a morir. Pero alguien decide oponerle el cuerpo a la Muerte. Lo piensa en un instante y lo decide: él detendrá a la Muerte, no la dejará pasar más allá de sí. No es un suicidio: es un acto de entrega de la propia vida en favor de un ideal. "Muero para que triunfen ellos".*

*Primer acto: Cae la granada en la trinchera y la granada es la Muerte: frente a Ella, un grupo de hombres va a morir.*

*Segundo acto: Un hombre se levanta desde su propia humanidad y decide "morir él solo y salvarlos a ellos", "para que triunfen ellos". Y quien así obra no es ni jefe ni soldado, pues el valor no requiere jerarquías, sino el héroe. He aquí el milagro: un soldado se apodera de la instancia absoluta y deja de ser soldado para convertirse en héroe. Y ya no hay jefes ni soldados, ni siquiera hombres que van a morir, sino el héroe y sus Camaradas.*

*Sus compañeros, jefe y soldados, son los Camaradas que coinciden junto a él en el acto de la Muerte. Pero, por sobre todos los actos, está el objetivo de la guerra, el ideal del guerrero, la patria o tal vez una meta nacional. La realización del ideal necesita, pues, el hecho de la vida. La Muerte, en ese caso, es el Enemigo. De allí que, frenar a la Muerte, evitar que quite la vida de los que luchan por el ideal, sea un acto de servicio al ideal, fuera de todo reglamento. Si no fuese así, el acto del héroe sería un mero suicidio y los sobrevivientes salvarían una vida sin sentido. Pero la vida rescatada de la Muerte tiene un sentido: el triunfo del ideal. El héroe se arroja sobre la granada pero*

*les dice bien claro a todos: "muero para que vosotros triunféis", es decir, "muero así para que triunfemos todos", "muero así para que triunfe el ideal", "¡triunfad!"; no les dice "Os regalo la vida".*

*¿Y cómo se los dice?: carismáticamente. Todos lo escuchan con la Sangre; por eso no sienten que le deben la vida al héroe sino que deben triunfar, derrotar al Enemigo, cumplir con su mandato. ¿Entonces hay orden? Sí, pero no el orden artificial de la organización militar sino la formalidad de la Mística: en el instante de arrojo, el héroe es el líder carismático de sus Camaradas y su último pensamiento es una orden que todos acatarán. Una orden dada fuera de la jerarquía militar, desenganchada de la cadena de mandos, pero dotada de mayor fuerza que cualquier disposición exterior porque ha sido emitida dentro de cada uno, simultáneamente con la explosión de la Muerte. Bajo la forma Mística del ideal, los Camaradas han recibido, en un instante único, la orden del líder carismático, que lo es porque en esa instancia absoluta los supera a todos con el valor heroico de su acto.*

*Regresando a la comparación anterior, ahora se puede apreciar mejor la diferencia entre la amistad y la camaradería: los amigos pueden darnos mucho, incluso todo lo que tienen; tal vez hasta den la vida por nosotros; pero sólo los Camaradas nos darán algo mayor que sus vidas, incluso mayor que nuestras propias vidas, esto es, el ideal. Sólo un héroe, o un Camarada, creará en nosotros como héroes o Camaradas y nos ordenará seguir al ideal, nos señalará el ideal, nos revelará el ideal, nos aproximará al ideal.*

*Ser amigo es estar ligado a un corazón ajeno. Ser Camarada es estar comprometido con un ideal; significa asumir, en el momento oportuno, la instancia absoluta del héroe; si fuese necesario, liderar carismáticamente a los Camaradas, ordenar la marcha hacia el ideal, morir por el ideal.*

*Pero no siempre los héroes tienen que morir. Héroe es también aquél que lidera a sus Camaradas en el instante absoluto y los conduce directamente a la victoria. Y todos lo siguen, persuadidos,*

*arrebatados, ganados, porque saben carismáticamente, con la Sangre, que él ha visto el ideal y se propone realizarlo.*

Al tratarse de principios sentados sobre el honor y también la disciplina, la camaradería se vuelve el lazo de confraternización entre los miembros de la organización. Tal como lo menciona Luis Felipe Moyano, la amistad presenta muchas flexibilidades, la camaradería no, y esta es la constante; el bombero corrige lo que está mal, no por ser obsesivo, sino por ser quizás un poco psicótico de los buenos resultados, porque sabe que en la emergencia no hay lugar para segundas oportunidades, hablamos de vidas y bienes en riesgo, y no solo de terceros, sino que también las nuestras. Estas y un sinnúmero de relaciones simbióticas particularidades que demuestran que se trata de algo que va más allá de una amistad, que hasta se le llama en ocasiones hermandad, porque justamente no es una amistad, es otro tipo de relación; una relación que exige, presiona, corrige y apunta a la perfección a través de una especie de coerción ligada al honor y a la disciplina.

## **EL LIDERAZGO COMO CULTURA**

En los tiempos actuales se aprecia una clara pérdida o desvirtuamiento de principios y valores que hasta hace no muchos años eran comunes; comunes en el sentido de que ni siquiera uno se percataba de que estaban presentes, y si alguien faltaba a ellos, hasta resultaba ser una aberración el incidente. Hoy, cosas tan simples como las expresiones permiso, por favor y gracias, están casi destinadas a la extinción. Es aquí donde las organizaciones bomberiles, al igual que muchas otras organizaciones juegan un rol por demás importante, al ser estas férreos depositarios de una serie de formas que hablan de principios, valores, tradiciones y costumbres. Las instituciones se ven en una función educadora en un tema que debería ser la carta de presentación de cada ciudadano.

Invertir tiempo y esfuerzo en inculcar principios y valores, usos y costumbres en nuestros bomberos, no solo es invertir en cultura, sino que es contribuir al liderazgo.

La puesta en escena de un proceso de formación en esta materia posibilitará al líder acentuar sus características y condiciones personales, de modo que los subordinados verán en él una faceta que no se limita a conocer de técnicas bomberiles, sino que permitirán demostrar el afianzamiento de las tradiciones institucionales, que les posibilitará acrecentar su confianza hacia el superior y ver en él la esencia de la sabia institucional.

Por otro lado, el subalterno que se empapa en los principios de la organización, no solo se educa, sino que entiende las relaciones de superioridad y muchos de los por qué de las formas bomberiles, contribuyendo esto a colaborar con el liderazgo obrando como un buen subordinado y preparándolo para más tarde disponer de más herramientas para poder liderar cuando el momento se presente, siendo consecuente con la premisa de que un buen líder ha sabido ser un buen subordinado.

No todo termina en el cuartel, toda esa carga emotiva que genera la plena identificación con las bases institucionales, también se



transporta al colectivo social, porque el bombero tiene la tendencia a obrar en la cotidianeidad tal y como lo hace en el cuartel, siendo este accionar un ejemplo que suele ser imitado por quienes lo aprecian, y así tal como una célula lo hace, se empieza a multiplicar y ampliar la red, solo hace falta uno para que los engranajes se pongan en marcha y el resto lo siga. Siempre suma, siempre ayuda y contribuye al cambio.

Lo mismo sucede a nivel estatal; aquellos líderes que marcan tendencias tienden a ser muy influyentes sobre organismos estatales, al punto tal que muchas veces marcan rumbos o influyen sobre los cambios radicales que no solo potencian a las instituciones, sino que además hacen mucho bien a la comunidad.

Y todo esto es claramente visto, evaluado y juzgado por los subordinados, los jueces naturales del líder, razón por la cual siempre hay que echar mano a toda herramienta disponible, y aquí hay que ser objetivo y decir que no se debe perder de vista jamás la finalidad, la cual no es sino otra que salvar vidas y bienes, y que para lograrlo hay que disponer de los medios adecuados, los que deben ser dirigidos y conducidos por una persona idónea y capaz, por lo que no hay que olvidar que el liderazgo es un medio para lograr un fin y no viceversa. Esto es claro, y se observa cuando se pone en práctica con otros fines que no son los correctos, y eso no solo atenta contra el liderazgo mismo, sino que contra de la organización y la comunidad a la que nos debemos.

## **LIDERAZGO AUTENTICO**

Al comentar que estaba trabajando en este proyecto, días después recibí de parte de mi amigo Eduardo, un E-mail que decía:

*El auténtico liderazgo no es una cuestión neta de títulos académicos o de grandes jerarquías. Lo que distingue al líder de verdad de un mero administrador es una serie única de perspectivas y valores. Los líderes emplean métodos y enfoques que reflejan una claridad que solo puede ser fruto de una vida marcada por la reflexión y el examen. No existe ninguna vía directa al liderazgo. Es, al contrario, una tarea de enormes proporciones que comienza con un proceso de autoevaluación intimidatorio que ilumina esas verdades ocultas que todos tendemos a esconder celosamente. Además, exige que la rectitud moral se traduzca en una ética que regula la vida personal.*

*El éxito duradero pertenece a esos hombres y mujeres que, en virtud de sus conocimientos e integridad, se hacen acreedores de la lealtad y la entrega de sus subordinados.*

Exquisito resumen y creo prudente resaltar la idea de “la rectitud moral traducida en un ética que regula la vida personal”, porque es la moral del líder la que regula el ascendiente, puesto que un verdadero superior es aquel que hace de sus principios un modo de vida y no un simple lema expresado a la vista de todos y olvidado en la intimidad.



## PARA FINALIZAR

No existe una fórmula mágica, no existe una secuencia que asegure el éxito, ni tampoco existe el éxito rotundo en el primer intento. La conducción de personas es un arte, y como tal requiere de un artista. Hay quienes nacieron para ser artistas, mientras que otros estudiaron para poder serlo; hay quienes lograron el éxito y hay quienes pasaron desapercibidos por la historia, como también hay otros que son recordados por ser los peores; en el liderazgo pasa lo mismo, el secreto está en tomar el camino correcto en el momento oportuno, y para esto no solo hay que apelar al conocimiento y a la iniciativa, sino a todos los medios y herramientas de las que se disponga, porque no hay que olvidar que se trabaja con personas; el músico puede eliminar muchos escritos hasta que logre el que tenga la rima, la métrica y la sonoridad correcta; en nuestra labor no podemos desgastar personas hasta encontrar la consonancia correcta, hay que ser muy cauto y certero en este sentido.

En mi corta experiencia profesional, he tenido la oportunidad de liderar diferentes grupos, con muchos logramos el éxito, con otros fracasé, y lo digo en singular porque la responsabilidad del fracaso es siempre del líder, a diferencia del triunfo que es del equipo; lideré grupos de excelentes profesionales desde donde emergieron sublimes líderes, como así también he liderado grupos con un “techo” muy bajo, donde apenas se logró lo que se pudo; he fallado y he triunfado y de todas las oportunidades todos los actores hemos aprendido, y creo que ahí está otro secreto, siempre aprender.

Un gran líder es la resultante de un grupo convencido guiados por un visionario, reunidos en el momento oportuno y en las condiciones ideales para el desarrollo. En otras condiciones menos favorables, se puede lograr un gran liderazgo, solo hay que desplegar una táctica muy puntillosa y profundamente planeada.

Hay que estar convencido de la posibilidad de fracaso, por lo que nada debe quedar librado al azar, “hacerlo bien para que salga más o menos” puede ser la cuasi premisa, lo cierto es que lo que se haga, hay que hacerlo una vez y bien, y si no se logra con el plan inicial, es imperativo rever que es lo que está fallando y corregirlo.

El camino más corto y seguro suele ser el usual, siempre que no se desvíe del objetivo y que permita llevarnos más cerca de los objetivos futuros.

La simplicidad generalmente promete éxito, siempre que permita cumplir con excelencia el objetivo final.

El mejor líder no es el autoritario, ni el persuasivo, ni el democrático, ni alguno de los tipos de liderazgo que se han planteado, el mejor líder es aquel que sabe ser uno u otro según la situación y la necesidad; un poco de ángel, un poco de demonio y un poco de humano es lo necesario para cada situación. Por más que suene extraño o equivocado, en las situaciones más duras es necesario el autoritarismo para demostrar convencimiento y arrastrar al equipo, más aun cuando el cansancio o el estrés están socavando la tarea; por otro lado la persuasión y la soltura son herramientas muy útiles en las etapas posteriores a una tarea que desgastó o estresó al equipo, por el hecho de que permite la libre expresión y la resolución de cualquier conflicto que la situación vivida pudiera haber ocasionado. Un tipo de liderazgo para cada situación acorde con el tipo de grupo, es la pauta más idónea a seguir.

El respeto en ambas direcciones es lo primordial en el logro del objetivo. Cuando se respeta en todas direcciones, la cohesión es fuerte y el producto de este logro es siempre sólido.

Qué es lo que hay que hacer para lograr el objetivo es algo que se debe estudiar y planificar. Lo expuesto en este trabajo es una leve apreciación de algunas de las herramientas para lograrlo. Un buen líder solo lo será cuando su equipo sea excelente, pueda continuar adelante sin necesidad de este líder, y por sobre todo, que de ese equipo nazcan nuevos líderes capaces de conducir nuevos y exitosos equipos.

Por otro lado no hay que olvidar que somos miembros de una organización jerarquizada, donde siempre hay un superior y un subalterno y en cualquier situación o actividad ese superior será el responsable de lo que se haga o se deje de hacer, en ese preciso

instante este superior se convierte en “Jefe” de esa fracción y debe ser capaz de liderarla con eficiencia y eficacia, y para lograrlo se deberá valer del mando que en su jerarquía se ha investido haciendo a la vez pleno uso de sus capacidades de liderazgo considerando el ascendiente que ha desarrollado y acrecentado durante sus años de trayectoria.

El jefe, el J1 no es el único líder, es el máximo líder de la organización, pero en los diferentes escalafones, jerarquías y puestos habrá un jefe/líder para conducir y orientar, por lo que resulta imprescindible saber ser el líder que cada nivel necesita.

Recordar que en nuestro universo Jefe y líder hacen referencia al mismo puesto o designación, en ambos casos se trata de “aquel que conduce un grupo de personas”; no se trata de uno bueno y otro malo, sino de cómo se ejecute la conducción.

Una anécdota del General Juan Manuel de Rosas, quien era amado, temido y respetado por sus hombres, a la vez que era odiado, temido y respetado por sus enemigos; Rosas no perdía el gusto por las actividades de campo, pero resultaba ser un patrón muy disciplinado para las actividades de la hacienda, al punto tal de que los errores eran castigados con azotes, y cada uno de sus empleados lo sabía. En una oportunidad, mientras realizaba una actividad de tierra, por imprudencia lastimó un caballo, los hombres que lo asistían apreciaron la situación porque se trataba del patrón; al terminar de currar al caballo, llamó al personal, lo reunió, se quitó la camisa y ordenó al capataz que le diera la cantidad de azotes que correspondían. Con este ejemplo demostró a sus hombres que la disciplina es una regla común para todos, inclusive para el patrón. La idea de esta anécdota es graficar que no importa el título nobiliario, sea jefe, patrón, dueño, lo que importa es la capacidad de conducción y la capacidad para que las personas sigan a ese conductor hacia el objetivo planteado.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Cómo ser un líder. Daniel Goleman. Ediciones B S.A. Año 2015.
- Steve Jobs - Lecciones de Liderazgo. Walter Isaacson. Random House Mondadori S.A. Año 2014.
- Periódico Soldados. Año Xxii. Número 240. Fundación Soldados. Año 2017.
- Liderazgo del Oficial de Bomberos. Marco A. Rebolledo Montoya. Instructor A.N.B. Cuerpo de Bomberos de San Bernardo. Año 2015.
- Mfp-51-13. Manual De Ejercicio Del Mando. Ejército Argentino. IGM. Año 1990.
- El Príncipe. Nicolás Maquiavelo. Comentado por Napoleón Bonaparte .Ediciones Andrómeda. Año 2003.
- Luis Felipe Moyano. Artículo de Opinión.  
[Http://Es.Metapedia.Org/Wiki/ Camarader%C3%Ada](http://Es.Metapedia.Org/Wiki/Camarader%C3%Ada)





Marcelo G. Oviedo

*Estas líneas son mi humilde aporte al sistema.  
Deseo haber estado a la altura.  
Gracias.*