

DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE MANDAR. MANDO VS. LIDERAZGO

Fernando DEL OLMO OCHOA



A extraordinaria dosis de tiempo libre que, lamentablemente, trajo para una inmensa mayoría el confinamiento adoptado como medida extraordinaria para combatir la pandemia provocada por la COVID-19 me permitió, probablemente como a otros muchos ciudadanos, dedicar mayor atención de lo habitual a lo que recogían los medios de comunicación y las redes sociales.

Algo que llamó vivamente mi atención fue el notable protagonismo que alcanzaron algunos términos, además de la capacidad de prospectiva desarrollada por unos y otros. ¿Cómo será el mundo post COVID?, se preguntaron algunos, muchos, pregunta que era seguida por una concienzuda prospectiva sobre el asunto. Saldremos mejores, decían otros y también explicaban al detalle como la maldad se convertiría en bondad. Sin duda éstos demostraban no haber dedicado mucho tiempo a la historia o, en su caso, haberle prestado poca atención. Y en este abanico de exploración de futuribles aparecía también el interrogante de cómo serían o qué tipo de líderes necesitaría el mundo post COVID, pregunta que, sin duda, desentrañaba una percepción o suposición de que tras la COVID la humanidad se adentraría en una nueva etapa. A estos últimos, quizás, las enormes proporciones de la crisis económica, social, sanitaria y ética que ha dejado la pandemia les termine dando la razón.

El término liderazgo, y todo lo que implica el concepto liderazgo, ya está presente en todas las esferas de nuestra sociedad; se habla de liderazgo empresarial, comercial, mundial, político, de nación líder. Cada vez toman mayor relevancia las empresas que se dedican al desarrollo de las dotes individuales

que aseguren un liderazgo eficaz, se organizan foros para discutir qué es el liderazgo, también *webinar*, cómo no. En definitiva, el liderazgo ha dejado de ser un aspecto exclusivo del mundo militar como lo fueron otros muchos hasta finales del siglo pasado.

En nuestra esfera de actuación, y como resultado de la necesidad de adaptarse a las corrientes actuales de nuestra sociedad, han ido apareciendo los Conceptos de Liderazgo de los Ejércitos y de la Armada, se organizan cursos y seminarios de liderazgo, en las Escuelas Superiores han surgido departamentos específicos y ciclos monográficos dedicados a esta materia: el liderazgo. Y así, nótese que incluso importantes empresarios y ejecutivos vienen participando en los ciclos dedicados específicamente al arte de liderar.

En este contexto de la aproximación del mundo militar al concepto de liderazgo permítanme que les cuente una breve historia. «Hace algún tiempo, no mucho, asistí como invitado a la toma de posesión del Mando de un Regimiento. Se trataba de un coronel del Ejército de Tierra. El acto fue presidido por su jefe inmediato, un general de brigada, como interventor del relevo. Al finalizar el acto nos dirigimos a compartir un café con los invitados de los oficiales entrante y saliente. Antes de comenzar, el general dedicó unas palabras al entrante, no breves, que no me dejaron indiferente sino todo lo contrario. En todo momento se dirigió a él como un líder y que había sido designado y elegido por tanto para liderar. Que no estaba allí para hacer amigos sino para dirigir desde un firme liderazgo. A lo largo de aquel extenso discurso, los términos mando y comandante, jefe en el caso de este Ejército, no aparecieron en ningún momento».

Poco después fui conocedor de que los coroneles de este Ejército, previo a su ascenso al generalato, asisten a un seminario específico de liderazgo. El mando, o lo que es aún peor, el término y concepto de mando con las notables connotaciones que tiene, había sido suprimido. Ya pues, todo parece que es liderazgo. Hemos dejado que aquello que vino de los Estados Unidos y que tanto nos ha deslumbrado siempre, finalmente se impusiese: «Leadership».

Es evidente que en los últimos años estamos asistiendo a una interpretación amplia del liderazgo a partir de cómo lo entendíamos hasta ahora: la capacidad de influir sobre algo o sobre alguien. La realidad nos presenta el liderazgo hoy en día como una función similar a la de dirección, quizás correctamente, con múltiples facetas y aristas en forma de recetas para el jefe, en su más amplio sentido —el líder, el director, el comandante— para asegurarle un liderazgo eficaz pues la acción del jefe se aproxima más a esta función cuánto mayor es su nivel de responsabilidad.

Pero llegados a este punto se mantienen en mi mente algunas dudas. Si se ejerce el liderazgo, ¿ya se es un líder? ¿Todos son líderes, el comandante, el director, el jefe? Luego ese interventor de la toma de posesión del coronel ¿tenía razón? ¿Ya solo hay líderes y liderazgo? Corremos, sin duda, el riesgo,

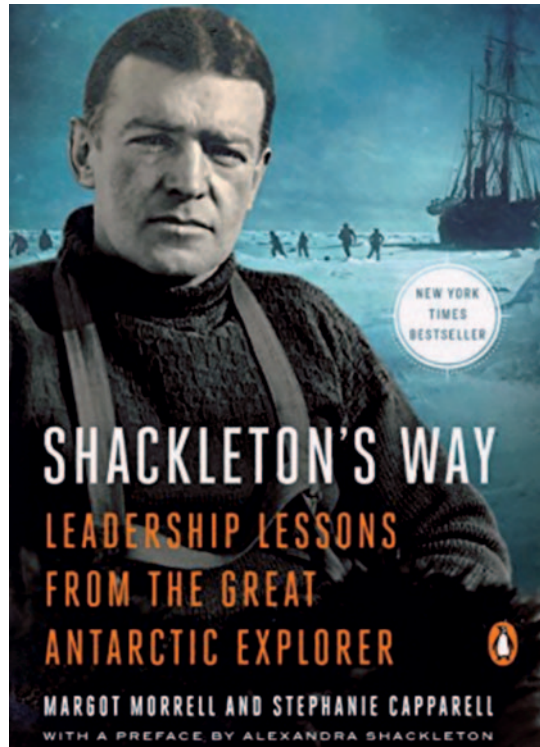
o la tentación, de designar todo como liderazgo, de que cualquier acción o función que implique dirigir se designe como liderazgo. Y entonces el concepto mando, ¿ha sido suprimido como antes apuntábamos? Y si es así, ¿de qué hablamos cuando hablamos de mandar?

En este entramado, dónde queda entonces el ejercicio del mando, la más alta y compleja función que puede llegar a tener que desempeñar un oficial, la más difícil responsabilidad que puede llegar a tener que asumir. ¿Podemos pues aceptar que el comandante lidera? Considerando todo lo anterior, y desde un punto de vista meramente funcional, es obvio que el comandante lidera desde el momento en que es el responsable último del funcionamiento de su unidad.

El comandante, en el ejercicio del mando de buque o unidad de Infantería de Marina, tiene la insoslayable responsabilidad de asegurar la preparación táctica y logística de su unidad y de garantizar la moral y bienestar de su dotación. ¿Se convierte en un líder si esto lo consigue en un nivel aceptable durante su período de ejercicio de mando? No, sería mi respuesta.

La más que razonable diferencia entre Liderazgo y Mando no ha escapado a estudiosos del tema como John Keegan —autor de *The Mask of Command*— más aún considerando que lo hace sobre figuras notables de la Historia Militar, de la guerra. Este autor apunta que el «líder exitoso es la persona que ha entendido y considerado las obligaciones del mando y ha sabido cómo afrontarlas y cumplir con ellas». Estas necesidades u obligaciones no son muchas.

La necesidad de crear afinidad. El ejercicio del mando es una tarea solitaria, «la soledad del mando» se dice, pero es que así debe ser. Sin embargo, el comandante debe articular el modo de aproximarse y dirigirse, y por



Ernest Shackleton, ejemplo paradigmático de jefe y de líder

qué no, convivir, con los suyos. Debe saber dirigirse directamente a ellos, elevar su espíritu y moral en tiempos de problemas, inspirarles en tiempos de crisis y agradecerles la labor bien hecha. Debe exponerles qué espera de ellos, qué deben hacer, impulsando al mismo tiempo la iniciativa y la confianza. La afinidad debe ser reforzada con el reconocimiento bien en forma de condecoración o premio, bien en forma de amonestación o sanción.

Nada de lo anterior cobra valor si el comandante no reconoce el momento en que debe actuar, actuación que debe venir precedida y estar basada en el conocimiento y observación de hechos y situaciones. Nada asegura más el fracaso que el ejercicio del mando alejado de la realidad, alejado de la situación, lejos de las personas, y más aun de las condiciones que rodean a los suyos.

Es notable señalar que la capacidad del comandante de conocer y observar está íntimamente relacionada con su capacidad de ocupar en cada momento el sitio necesario. En combate esto supondrá estar, a veces, en el frente, otras, en retaguardia, y quizás otras, alejado de todo ello para ser capaz de obtener una visión global de lo que está ocurriendo máxime en este tiempo donde todo se dirige hacia un alto grado de tecnificación.

Pero si hay una exigencia en el ejercicio del mando por antonomasia ésta es hacerlo a través del ejemplo. Solo se podrá pedir, exigir, mandar, requerir a los nuestros de modo convincente, ético y concluyente si éstos ven que todo lo ordenado es, primero y ante todo, auto exigido por el propio comandante. ¿Y si de entregar la vida se trata? Aquí alcanza entonces su máxima expresión todo lo expuesto.

Hoy, en pleno siglo XXI, donde todo es Versión 4.0 o 5.^a Generación en las tecnologías de las telecomunicaciones y cuando ya se habla de que pronto estará presente la 6.^a Generación, y en plena implantación de la transformación digital, no debiéramos perder de vista ciertos elementos de enorme valor en nuestra profesión; no debiéramos permitir que la niebla tecnológica nos impida ver la luz del humanismo. Debemos entender la contextualización que se está produciendo en este tiempo que vivimos progresivamente digitalizado y que, paralela y consecuentemente, conduce al cada vez mayor aislamiento del individuo y que, sin duda, seguirá produciéndose, para ser capaces, en definitiva, de ejercer el mando de forma acertada.

Es en este nuestro tecnificado mundo donde nuestros nuevos oficiales se desenvuelven con soltura, muchos de ellos de modo brillante, donde debiéramos poner el foco para trasladar un deseo, una aspiración para aquellos que van a ejercer por primera vez el mando en un patrullero o en una compañía de desembarco.

Su dotación, hombres y mujeres, oficiales, suboficiales y tropa o marine-ría, le mirará esperando únicamente y desde el mismo momento de su llegada, desde el primer día, instrucciones claras, que se dirija hacia ellos de forma sencilla exhortándoles a dar lo mejor de cada uno de ellos. Pero habrá de



Liderazgo a través del ejercicio del mando. Visión del autor

saber que ellos esperan, de igual forma, que sus legítimas aspiraciones, profesionales y personales, sean consideradas.

El ejercicio del mando supone un reto permanente para el comandante, reto que debe asumir y para el cual ha sido designado. Reto de mantener unida a su dotación alrededor de la consecución de unos objetivos para conseguir cumplir la misión: el alistamiento permanente de su patrullero, de su compañía de desembarco. Su dotación, un conjunto de personas que solo estará y permanecerá cohesionada si lo es en torno a unos objetivos claros y alcanzables trasladados a ellos en forma de unas sencillas intenciones de su comandante, y donde mantener el fino equilibrio entre las necesidades de la unidad y las ambiciones de las personas supone un esfuerzo continuo de rigor e infinita dosis de empatía.

Y si así lo hace, cuando el comandante en la soledad de su mando escuche atentamente oír la voz de aquellos que le precedieron en su desempeño susurrándole el único elogio que debiera esperar: «bien hecho». Y es entonces cuando el comandante entenderá que se ha convertido en un líder y nunca como resultado de haber sido designado a través de una resolución, aun tras haber superado exitosamente un riguroso proceso de selección o de haber desarrollado correctamente las funciones propias del mando.

A modo de corolario

Mandar es la principal responsabilidad que puede asumir un oficial. Pero nadie llegará a liderar, y menos aún a ser reconocido como un líder, si no es a través de su plena entrega y dedicación a lo largo de todo el tiempo durante el cual ejerza el mando que deberá ser, siempre y ante todo, honesto y generoso. Y aun así, el reconocimiento del líder a través del ejercicio del mando nunca está asegurado. Y nunca lo estará. El ejercicio del mando es un enorme y, a la vez, apasionante reto.

