



EL LIDERAZGO MILITAR POSITIVO

Ovidio GARCÍA ARMAYOR



¿Se puede formar un líder?



A mayoría de los tratados y ensayos que he leído acerca del liderazgo coinciden en que un líder mitad nace, mitad se hace. Aunque es innegable que los grandes líderes militares nacieron con un «toque especial» (un, digamos, genio táctico, además de un carácter carismático), no es menos cierto que todos aquellos que no lo hicimos podemos llegar a ser buenos líderes mediante las adecuadas pautas de comportamiento con nuestros subordinados.

¿Quién es un líder militar?

Nadie es líder por el mero hecho de ostentar un determinado empleo. He conocido cabos y marineros cuyo constante ejemplo servía de estímulo a sus compañeros y subordinados, y cuyo carisma les hacía aparecer como «jefecillos» a los ojos de su gente. Un líder militar es aquel que consigue que sus subordinados le quieran y le respeten, y le sigan ciegamente al combate. Y eso, desde luego no es fácil, ni lo consigue cualquiera por el mero hecho de ostentar un cierto grado militar. El verdadero líder se gana la confianza y el respeto de sus subordinados. La clave está en cómo conseguirlo.

Un ejemplo: Horatio Nelson

Como ejemplo paradigmático del verdadero líder militar quizás no haya figura mejor en la historia que la del almirante británico Sir Horatio Nelson. Nelson fue capaz de obtener una obediencia ciega y el más profundo de los respetos entre sus subordinados. Gran parte de su éxito se debió, sin duda, a su gran genio militar. Un militar sigue en combate a un jefe que demuestra

una gran capacidad y preparación. Pero no fue únicamente gracias a este genio militar como Nelson obtuvo la lealtad sin límites de sus hombres. Otros hombres con este genio innato (Napoleón, Patton, y tantos, tantos otros) no llegaron a obtener esa fidelidad y fe ciega de sus subordinados. El militar británico dio muestras de un gran carisma y liderazgo mediante otras virtudes que podrían... «cultivarse».

En primer lugar, siempre dio muestras de un arrojo casi temerario. Fue siempre el primero en entrar en combate, de manera que su ejemplo sirviera de inspiración a sus subordinados. Su buque siempre fue el primero, o gobernó a su buque, a veces incluso desobedeciendo órdenes, de



Almirante Sir Horatio Nelson.

manera que entrara en combate antes de lo que le correspondía. En Trafalgar, como almirante al frente de casi 30 navíos, su buque era el primero de la línea. Y lo lanzó contra la parte más fuerte de la línea hispano-francesa. Ante este ejemplo, ¿quién de entre sus comandantes hubiera dejado de seguirle? No todo el mundo nace con el legendario valor de Nelson; muchos grandes militares se encontraban muertos de miedo antes de entrar en combate; la mayoría de los militares consiguen superar su miedo de una u otra manera y arrojarse a la lucha. Al lanzarse el primero a la batalla, Nelson estaba ayudando a todos sus subordinados que carecían de esa bizarría innata a superar sus miedos y a entrar en combate con la acometividad necesaria.

Podemos observar esta cualidad en otros grandes militares de la historia, como Alejandro Magno (siempre en cabeza de sus tropas, compartiendo las mismas penurias que sus soldados y herido en combate en nueve ocasiones a lo largo de los doce años de campaña en que fundó su imperio), Ghengis Khan, Atila... Como ejemplo antagónico tenemos a los militares que observan la batalla desde la distancia, lanzando sus tropas al combate o dando órdenes desde su despacho que no le afectan en persona; a mayor abundancia, el anti-ejemplo continuaría con el líder que en cuanto comienza a perder la batalla, o tiene alguna sensación de peligro, abandona a sus tropas y se retira a lugar seguro. La primera gran conclusión que el almirante británico nos permite obtener es que el *ejemplo* es una de las bases fundamentales del liderazgo.

Una cualidad poco común de la que hizo gala Nelson, y que en mi opinión constituía la espina dorsal de su carisma, era lo que algunos autores han llamado *commitment* (dedicación al subordinado, compromiso para con él). Es decir, Nelson tenía como máxima el cuidar de sus subordinados en todo



Napoleón Bonaparte.

momento y lugar; para él, su gente era lo primero. Esta es, muy probablemente, la verdadera fuente de su carisma, y de la lealtad misma en general. Los mejores jefes que he tenido gozaban de esta cualidad.

La disciplina

Desde que los ejércitos existen, es decir, prácticamente desde que existe civilización, aquellos siempre han necesitado de la disciplina como pilar fundamental de la institución. La disciplina es absolutamente necesaria en las fuerzas armadas de cualquier nación. Sin embargo, la forma de lograr y mantener una disciplina adecuada dentro de una organización jerárquica como nuestras Fuerzas Armadas puede y debería ser motivo de debate.

La disciplina militar, al igual que la sociedad, cambia y evoluciona con el tiempo. Durante muchos siglos existió una multitud de castigos físicos, incluyendo la pena de muerte en los casos más extremos (o no tan extremos) en todos los ejércitos. La evolución natural ha hecho que hoy en día, en los ejércitos profesionales de los países más desarrollados, los castigos físicos no se contemplen como opción válida en casi ningún caso, y sí lo haga otro tipo de penas administrativas o económicas. El castigo físico fue en otros tiempos casi el único método eficaz de mantener la disciplina, pero ya no lo es, y debe ser aplicado sólo cuando otros métodos han fallado.

Estos métodos, en mi opinión, se basan en comportamientos adecuados con los subordinados. En palabras de psicólogo, «el refuerzo positivo será casi siempre más efectivo (y desde luego más humano) que el refuerzo negativo». Dando ejemplo y demostrando nuestra dedicación a los subordinados conseguiremos más fácilmente su lealtad que castigándoles o llamándoles la atención continuamente. Por supuesto, no debe confundirse trato humano con trato condescendiente. Todo el mundo debe saber cuál es su sitio; el buen líder es el que lo demuestra a sus subordinados con su ejemplo continuo, y también mostrando su constante preocupación para con ellos, y utilizando los métodos de castigo sólo cuando sea absolutamente necesario.

Las personas son lo más importante

¿Qué es lo realmente importante? ¿La efectividad militar? Pues la mejor manera de conseguirla es haciendo que los componentes de una unidad estén a gusto en ella y orgullosos de servir bajo el mando de sus superiores. Si el mando consigue eso, todo lo demás será siempre mucho más fácil. Cuando todo el mundo está a gusto con su jefe, le quiere y le respeta, la predisposición a trabajar y a adiestrarse es mayor. Aumenta la lealtad y la obediencia. En resumen: todo va mucho mejor. Estamos pues, consiguiendo nuestro objetivo

primario: nuestra unidad militar es más eficiente y está mejor preparada para el combate. Si además lo estamos consiguiendo mediante el hecho de ser más humanos con aquellos a quienes dirigimos, y de quienes somos responsables, estaremos triunfando no sólo como militares, sino también como personas.

Cultivar el liderazgo. Mis propuestas para poder llegar a ser un buen líder

He leído en algún ensayo sobre liderazgo que un líder debe practicar deporte asiduamente. No sé si será una característica que inspire lealtad en el subordinado (es probable que, desde el punto de vista psicológico, una imagen deportista de una persona aumente su carisma), pero de lo que no cabe duda es de que es una costumbre saludable, al igual que también lo es tratar de llevar una dieta equilibrada. *Mens sana in corpore sano*.

Algo que también he leído, y de lo que creo estar más seguro, es que el buen líder debe descansar adecuadamente. No existe un número fijo de horas de descanso diarias que se pueda establecer como patrón, pues cada persona es completamente distinta en este aspecto. Pero sí que parece claro que una persona que está descansada toma mejores decisiones y está más centrada que otra que no ha dormido lo suficiente. Añadiré que, en mi experiencia como oficial en la Armada, me he encontrado a menudo con la actitud de que «cuanto menos se duerma, más se aprovecha el tiempo» (quizás en la falsa creencia de que podremos dedicar más tiempo al servicio). Médicos, psicólogos y mi experiencia, dicen lo contrario. Dormir menos no es rendir más. Es necesario un descanso adecuado para disponer de una plena concentración en nuestra actividad, máxime cuando ésta implica la toma de decisiones y el manejo de armamento.

Cultivar el cuerpo está bien, pero ante todo, un líder debe ser una persona culta. Una persona culta es una persona con criterio. El militar que aspire a ser un buen líder hará bien en leer y estudiar tanto como le sea posible, especialmente las materias conocidas como «humanidades». De nuevo, *mens sana in corpore sano*. Ojo, el hecho de ser culto por sí solo no contribuirá a convertir a una persona en líder, si ésta utiliza sus conocimientos como alarde o para ridiculizar a otras personas (y menos aún, desde luego, si estas personas son sus subordinados). He conocido a algunos militares que respondían a este perfil, y el efecto conseguido era el contrario: no eran mandos populares entre su gente. Resumiendo, es importante leer, pero es igualmente importante saber canalizar nuestra personalidad para que nuestros conocimientos no aumenten nuestra arrogancia ni nuestra soberbia, sino que nos den la sabiduría necesaria para sopesar las situaciones y tomar siempre la mejor decisión.

Otra buena filosofía del líder es la que se corresponde con la corriente del estoicismo. Los estoicos creían que lo que fuera a ocurrir ocurriría de todos



modos, así que poniéndonos nerviosos no contribuiríamos a resolver ningún problema; más bien al contrario. Adoptar esta filosofía es una buena manera de comenzar a ser mejor líder. Tratar de mantener siempre la calma nos ayudará a tomar mejores decisiones. Hay que tratar de erradicar lo que en la Armada conocemos como «la bombona» (agobiarse, estresarse, ser superado por la presión). Cuanto más estresado, peores decisiones se toman. No se debe caer en el error de que una persona calmada en una situación tensa peca de pasotismo: Un jefe que mantiene la calma en una situación tensa transmite sensación de confianza y seguridad.

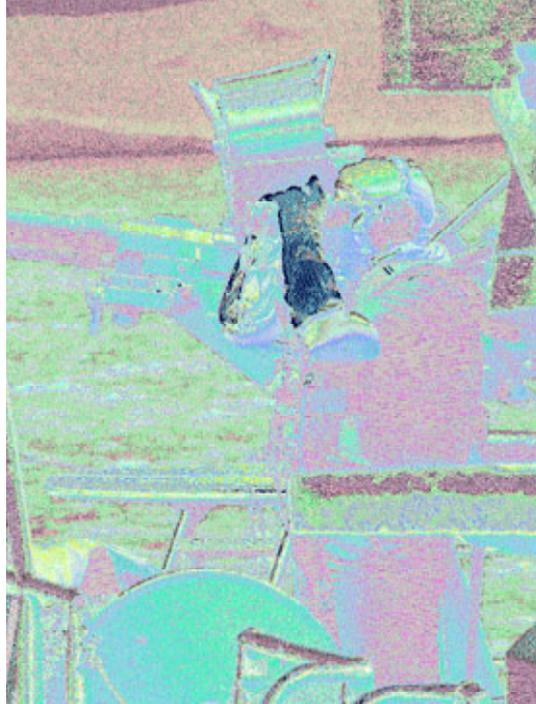
Absolutamente fundamental es el trato humano, que no condescendiente, con los subordinados. Hay que tratar a la gente como lo que son: personas, y no números de organización de nuestra unidad militar. Cada persona es un mundo, con sus defectos y sus virtudes. El buen líder deberá tratar de ver siempre lo mejor en cada uno de sus subordinados, y aprender a quererlos y respetarlos como son. Si lo hace, es probable que reciba el trato recíproco. El militar que trata a sus subordinados como números que rellenan una plantilla difícilmente será visto como un líder por su gente. En la misma línea, creo que debemos intentar no engañar jamás a nuestros subordinados, sino que debemos serles igual de leales y sinceros de lo que les somos a nuestros jefes, o

igual de sinceros y leales de lo que esperamos que ellos lo sean con nosotros.

Igualmente importante es, en mi opinión, saber delegar cometidos y asignar responsabilidades a nuestros subordinados. De esta manera conseguiremos que se sientan útiles y valorados. Conozco a militares que creen que si quieren obtener los resultados óptimos deben hacer las cosas ellos mismos. Creo que es un error; quizás si delegamos funciones a nuestros subordinados los resultados no sean exactamente como nosotros queremos, pero las cosas se harán, y nuestro modo de ver cómo han de hacerse las cosas no tiene por qué ser siempre el mejor (y de hecho no siempre lo será). El buen líder no debe caer en el error de creerse imprescindible; nadie lo es. No hay que querer hacerlo

todo uno mismo, sino que hay que delegar cometidos en nuestros subordinados, aún reteniendo la responsabilidad de sus resultados, para hacerles ver, una vez más, que confiamos en ellos y que su trabajo es importante para nosotros. Ojo, esto no significa que no debamos hacer nada, y sentarnos a esperar que nos lo den todo hecho. Recordar, una vez más, que el ejemplo es una de las grandes bases del liderazgo.

Los grandes líderes militares de los que hablaba antes (Nelson, Alejandro Magno...) supieron depositar siempre una gran confianza en sus comandantes y generales, en quienes delegaban un gran número de sus funciones; esto, sin duda, aumentó su carisma y la lealtad de sus subordinados para con ellos; adicionalmente, esto produce un beneficioso efecto en cadena al cundir el ejemplo; es decir, si un mando subordinado ve que su jefe confía en él y le delega adecuadamente funciones y cometidos, hará lo mismo con sus subordinados, y así sucesivamente. El efecto final es el de una unidad militar en la que todo el mundo se siente útil y valorado. Esa unidad será más eficiente.



Miembro de la dotación del patrullero *Cazadora* durante un ejercicio de tiro. (Foto: L. Díaz-Bedia).

TEMAS PROFESIONALES

No debemos olvidar nunca que somos los responsables últimos de las acciones de nuestros subordinados. El buen líder asumirá siempre la parte de culpa que le corresponde, sin intentar eludir su responsabilidad. No hay peor comportamiento de cara a obtener la lealtad de nuestros subordinados que querer eludir una responsabilidad, o echar la culpa a uno de ellos de acciones de las que somos los responsables últimos. Hay que dar siempre la cara, y especialmente por nuestros subordinados directos.

También hay que saber escuchar a los subordinados, y a veces consultarles. Su experiencia es un factor más de apoyo a la hora de tomar nuestra decisión. Y el subordinado siempre valora positivamente que su jefe le consulte antes de tomar una decisión.

Creo que algo que debería hacer quien quiera ser un buen líder es no seguir el «manual del perfecto líder» (si este existiera). Me explico: mi experiencia me dicta que no resulta carismático un jefe militar que se comporta como si fuera un robot de dar órdenes y seguir procedimientos; lo cual no significa que no haya que seguir los reglamentos. Pero su aplicación no está reñida con la flexibilidad. Personalmente, me costaría ir a la guerra con alguien que no sea capaz de esbozar una sonrisa durante el transcurso de una guardia de mar.

También es importante tratar de evitar asignaciones superfluas a nuestros subordinados. Ser pragmático, concentrarse en lo verdaderamente importante y evitar asignarles tareas innecesarias.

El líder debería considerarse a sí mismo como un profesional (un profesional de la guerra, a fin de cuentas), y considerar a sus subordinados de la misma manera. Está claro que no todos tenemos los mismos cometidos; esto ocurre en cualquier organización, jerárquica o no. Pero estar en situación de tomar decisiones y dirigir gente no debe llevar a considerarse parte de una élite intelectual o social. En mi experiencia, el subordinado no responde positivamente al jefe que se cree superior; este no es un rasgo positivo de cara al liderazgo. Hay que tratar de evitar el elitismo. Hay que ser honesto y humilde. Los subordinados suelen responder bien a quien da muestras de estos rasgos.

En cuanto a la carrera militar, pienso que todo aquel que aspire a ser un buen líder no debe anteponer su carrera militar a su dedicación a los subordinados, desde el entendimiento de que una cosa no tiene por qué ser incompatible con la otra. Debe evitarse, en mi opinión, confundir la lealtad al superior jerárquico con la zalamería.

Parece también claro que para ser seguido por sus hombres al combate el jefe deberá dar la talla en cuanto a su capacidad militar y como estratega. Aunque no todos poseen el don innato de la clarividencia, el buen líder tratará de mantener al día sus conocimientos de táctica y de tecnología militar. También es importante repasar la historia militar, y aprender de aquellos que en su momento supieron destacar ante sus adversarios mediante cualidades características de los grandes militares: sentido común, anticipación, versatili-

dad, arrojo, planificación, conocimiento de su enemigo (Sun Tsu: *aquel que se conoce a sí mismo, y conoce a su enemigo, saldrá invencido en cien batallas*). Recordemos que «la suerte favorece a los audaces». El buen líder no debe descuidar su preparación militar.

Una cualidad ineludible del líder es la autoestima. Nadie con una baja autoestima puede llegar a ser una persona carismática. El líder debe intentar aumentar la confianza en sí mismo; para ello, debemos mentalizarnos de que somos capaces de hacer las cosas lo mejor posible. Ser paciente y perfeccionista, tratar de ser metódico y ordenado (pero sin perder la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones), tratar de alcanzar siempre la perfección (o rozarla), no creer que hay gente que lo haría mejor que nosotros (¡como mucho igual de bien!), no pensar que «quien lo hizo sabría bien lo que hacía»; ser inconformista, no vale eso de que «siempre se ha hecho así», creer que las cosas pueden y deben mejorarse; ser optimista.

No hay que tener miedo a tomar una decisión; hay que, eso sí, sopesar todos los condicionantes adecuadamente antes de hacerlo; pero el líder no debe dudar, y menos por miedo a equivocarse. Todo el mundo yerra alguna vez; la sabiduría consiste en reconocerlo y saber rectificar a tiempo; y, por supuesto, asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas.

Un enemigo importante del liderazgo, a mi modo de ver, es la prepotencia: no debemos caer en el error de creer que lo sabemos todo. Descartes decía «daría todo lo que sé por conocer la mitad de lo que desconozco». Nadie lo sabe todo, y nadie nace aprendido; la vida es un constante aprendizaje, y también la preparación militar y humana del líder. He conocido a algunos oficiales y suboficiales que eran de la creencia de que «nunca se debe mostrar a un subordinado que sabe más que nosotros»; en mi opinión, es un completo error. Parece claro que cualquier persona sabe algo más que uno mismo de algo, sea lo que sea ese algo. Todo el mundo es una fuente de saber en potencia. Cuando le hacemos una pregunta técnica a un subordinado no le estamos transmitiendo la sensación de «debilidad» o falta de preparación, sino que le estamos demostrando su importancia, nuestra confianza en él, y nuestras cualidades humanas al hacerle saber que podemos y queremos aprender de su experiencia. Bajo mi punto de vista, los subordinados suelen valorar muy positivamente esta actitud.

Asimismo, creo que es importante hacer autocrítica de los errores de nuestros subordinados. Si ellos cometen errores o no hacen las cosas como deben, quizás sea debido a que no hemos sabido adiestrarles adecuadamente. La responsabilidad por los errores de un subordinado es nuestra, y quizás la culpa también. No creo que deba echársele la culpa a la primera de cambio a nuestra gente por haber hecho algo mal. Habrá que enseñarles a hacer bien las cosas, y asumir la responsabilidad de aquello que no hicieron bien (al menos, la primera vez).



USS Port Royal.

Un ejemplo presente de liderazgo

Cuando tenía este ensayo casi concluido, me encontré con un ejemplo de lo que considero un buen líder. Estando de acuerdo —como estoy— con su filosofía general (y coincidiendo ésta con muchas de las cosas que yo había escrito ya), transcribo y traduzco el siguiente párrafo publicado en el *Plan of the Day* (Orden Diaria) del crucero estadounidense USS *Port Royal* (en el cual estuve embarcado del 19 al 23 de junio de 2007). Está escrito por el comandante del buque, capitán de navío David Adler:

My commitment to you.

I am deeply honored to be in command of USS Port Royal (CG 73). I will do my best to ensure you and Port Royal are mission ready and safe. I will work to ensure a command climate in which common sense prevails, everyone is treated fairly, leadership is positive, shipboard habitability is first rate, two way communications are a daily standard, uncertainty is minimized, everyone has an opportunity to improve their professional and civilian educa -

tion, and we operate as a war fighting team in which everyone knows they are a valued member.

«Mi compromiso para con vosotros.

Es para mí un gran honor mandar el USS *Port Royal* (CG 73). Haré cuanto esté en mi mano para asegurarme de que vosotros y el *Port Royal* permanecéis a salvo y listos para desempeñar la misión que se nos encomiende. Trabajaré para asegurar un ambiente de unidad en el que prevalezca el sentido común, que todo el mundo sea tratado con ecuanimidad, que haya un liderazgo positivo, que la habitabilidad a bordo sea de primera, que las comunicaciones en ambos sentidos sean lo habitual, que se reduzca al máximo el desconcierto, que todo el mundo tenga la oportunidad de mejorar su preparación militar y civil, y que operemos como un equipo de combate en el cual todo el mundo se sienta valorado.

Nota del autor.—Con este artículo no he pretendido, ni mucho menos, dar lecciones a nadie sobre nada. No me considero ni mejor ni peor jefe que cualquier otro. Esto no es un ensayo autobiográfico, sino una mera exposición de mis opiniones personales sobre liderazgo, para todo aquel que tenga la paciencia de leerlo y le apetezca. Por supuesto, cualquiera está en su perfecto derecho de discrepar con todo o parte del contenido.

*¿Cómo va a depender la capacidad de dirigir de la de seguir?
Sería como decir que la capacidad de flotar depende de la de hundirse.*

L. J. Peter y R. Hull. *The Peter Principle*.

BIBLIOGRAFÍA

- DIXON, Norman: *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama, 2001.
BENNET, Geoffrey: *Nelson, The Commander*. Penguin, 2002.
TRACY, Nicholas: *Nelson's Battles, The Art of Victory in the Age of Sail*. Caxton, 2001.
LANE FOX, Robin: *Alexander The Great*. Penguin, 1986.
WEATHERFORD, Jack: *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. Crown, 2003.
D. SAWYER, Ralph: *The Essence of War, Leadership and Strategy from the Chinese Military Classics*. Westview, 2004.
HOWARTH, Patrick: *Atila*. Ariel, 2001.