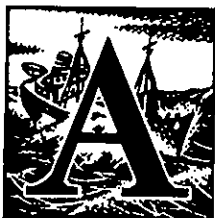


CON ESTE COMANDANTE IRÍA A LA GUERRA

Carlos REY VICH



lo largo de nuestra trayectoria profesional hemos oído tal aseveración en infinidad de ocasiones en las que hablamos de nuestra profesión. Si nos pusiéramos a pensar en la grandeza de esa frase, nos daríamos cuenta que ese comandante encarna todo lo que los militares, y por extensión los marinos, deberíamos ser. ¿Pero qué es lo que tendríamos que tener para que nuestros subordinados digan eso de nosotros? Nada más y nada menos que de lo

que va a tratar este artículo y que se resume en una sola palabra, pero en mayúsculas: LIDERAZGO.

Tratar de hablar de liderazgo implica tener un conocimiento profundo sobre tal concepto, y desde ahora mismo confieso que no formo parte de ese selecto grupo ni es mi intención rivalizar con tantos autores que lo han desarrollado brillantemente. Mi propósito consiste, lisa y llanamente, en hacer una reflexión en voz alta sobre el mismo para intentar aportar la visión de un miembro de la Armada.

Somos muy dados, cuando abordamos un trabajo de esta índole, a empezar poniendo la definición de lo que se entiende como idea principal del mismo. Nada más lejos de mi intención, ya que, entre otras cosas, no sería capaz de encontrar una que pudiera expresar todos los conceptos que a mi juicio aglutina. Si a alguno de los lectores le dijéramos que definiera el concepto de patria, le pondríamos en un serio compromiso, no por desconocimiento, sino por la enorme dificultad que entraña el expresar un concepto tan complejo como tan firmemente imbuido en nosotros. Creo que se puede afirmar que es un concepto cuyo significado conocemos.

Hablar de liderazgo implica, forzosamente, hablar de sus dos componentes principales, esto es, del líder y del grupo. No se puede entender el uno sin el otro, ya que todo grupo tiene un líder, y viceversa. A lo largo y ancho de este mundo podemos encontrar infinidad de estructuras y grupos sociales que utilizan las técnicas de liderazgo en su seno. Todas ellas buscan armonizarlas mediante la interacción del líder con el resto de los componentes del grupo para optimizar la tarea encomendada.

Se dijo anteriormente que no se puede concebir un líder sin la existencia de un grupo y, haciendo especial hincapié, en que el líder no es una parte separada del mismo sino su parte fundamental. Por poner un ejemplo gráfico podríamos equiparar esta relación a la existente entre los cimientos de un edificio y su estructura visible. Del mismo modo que los cimientos aguantan toda la estructura, el líder aguenta todo el grupo y cuanto más sólidos sean éstos más sólido será el conjunto.

Vemos, por tanto, la importancia capital de hacer descansar toda la estructura sobre sólidos cimientos, por lo que toda organización que se precie debe de potenciar la creación de líderes capaces.

Los militares, como grupo que somos, tenemos las mismas características generales que las estructuras anteriormente mencionadas, pero poseemos una que es única y que va implícita en nuestra propia profesión, esto es, nuestro trabajo puede llevar a nuestros hombres a situaciones tales que pueden hacer peligrar sus vidas, lo que hace, si cabe, todavía más importante la función de liderazgo.

Es de destacar que, precisamente, el concepto de liderazgo nace en el seno de la milicia y que es la sociedad civil la que lo adopta, principalmente en los ámbitos empresarial y político, lo estudia y lo desarrolla hasta sus límites actuales.

Llegados a este punto, es conveniente resaltar las profundas diferencias que existen entre lo que nosotros consideramos mando militar y líder. Es importante distinguirlos, ya que el propósito de toda organización, principalmente la militar, es tratar de conseguir que ese mando sea el líder natural del grupo que tiene asignado.

La condición de mando tiene que ver más con la legalidad orgánica y con el procedimiento formal de designación, mientras que el liderazgo se sustenta en la asunción de una autoridad, la del líder, por parte del grupo. El líder se inspira en la convicción o en la entrega voluntaria de sus seguidores, mientras que el mando confía en la disciplina de sus subordinados. Aunque el líder y el mando cuentan con los atributos para realizar su trabajo, la diferencia es notoria: los atributos del líder son personales, y por tanto intransferibles, mientras que los del mando son institucionales y se traspasan automáticamente en su relevo. El mando manda, mientras que el líder convence. En resumidas cuentas: el mando es un oficio, mientras que el liderazgo es un arte.

Que el liderazgo en el seno de una organización militar es necesario creo que resulta evidente. Lo que no está tan claro es cómo lograrlo y para eso voy a tratar exponer diversas ideas y conceptos sobre el mismo, con el objeto de intentar aportar un poco de luz en este difícil camino.

A lo largo de los años se ha pretendido, desde diversos posicionamientos teóricos, explicar las razones por las que emerge un líder del grupo, mediante la formulación de distintas teorías. La primera de ellas enfoca el problema desde el punto de vista de los rasgos personales del líder, en un vano intento

de encontrar características comunes que nos sirvan de guía para poder «formular» el perfil de los futuros líderes. Según otra teoría, la de las funciones grupales, no son las características personales de un individuo las que explican su función de liderazgo, sino las situaciones concretas que transcurren en el grupo considerado. Esto explicaría la razón por la cual no es posible encontrar un conjunto de características propias del líder, ya que pudiendo ejercer el liderazgo en un grupo puede experimentar un sonoro fracaso en su intento de constituirse en líder de otro si las funciones a cumplir son claramente diferentes. Por último, la teoría de la Contingencia, expuesta por Fiedler, conjuga en cierto modo las dos anteriores, al relacionar los aspectos personales del líder con los factores circunstanciales del grupo. Así, se explicaría que a ciertas personas les es más fácil que a otras erigirse como líderes en diferentes ámbitos situacionales.

De las teorías anteriormente expuestas parece ser que la que cuenta con más partidarios es la de Fiedler, por lo que para profundizar en ella debemos abordar los dos aspectos de la misma, esto es, el propio líder y los factores grupales.

Mucho se ha hablado y se seguirá hablando sobre si el líder nace o se hace. En mi opinión, y aunque parezca un contrasentido, las dos son ciertas. De todos es conocido que desde muy temprana edad hay niños que ejercen, en el ámbito colegial o en cualquier otro, de líderes sin que nadie les haya enseñado. Podríamos definir a estas personas como líderes innatos, de tal manera que sus propias cualidades personales les permiten influenciar, ya sea positiva o negativamente, a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

Como habrán podido observar no he podido resistir la tentación de definir lo que dije que no hacía falta definir, pero he creído conveniente hacerlo porque se ajusta bastante a la idea que tengo sobre liderazgo y me voy a apoyar en ella para intentar resumir la manera de cómo creo que los militares deberíamos de actuar, exceptuando, por supuesto, la influencia negativa.

Muchos podrían pensar que todo lo anterior está muy bien, pero que, desafortunadamente, la mayoría adolecemos de esas cualidades innatas, por lo que parecería que nunca podríamos ejercer el liderazgo que tan importante es para nosotros. Nada más lejos de la realidad. El liderazgo, o algo muy parecido, se puede aprender con sólo observar unos preceptos, que no por sencillos y conocidos dejan de tener su enorme importancia, pero que, desgraciadamente, a muchos se nos han olvidado o no somos capaces de aplicar.

Uno de los logros más importantes de todo individuo que ejerza mando militar es alcanzar el respeto de sus subordinados. Se debe tener en cuenta que el simple hecho de ocupar un escalón superior en la escala jerárquica no significa que los subordinados respeten a quien los dirige, ya que el respeto no se basa ni en la imposición ni en el miedo, sino en la integridad y empatía.

Alcanzarlo entre nuestros subordinados no es tarea fácil, pues implica poseer unas cualidades, tanto personales como profesionales, encomiables.

La primera e imprescindible cualidad que debe tener todo militar para poder ejercer de líder es poseer un conocimiento profundo de su profesión, por lo que es importante tener un completo dominio sobre los aspectos tácticos, técnicos y administrativos que su puesto de combate le exige. Podemos aglutinar muchas características que puedan hacernos ganar inicialmente el respeto de nuestros subordinados, pero si adolecemos de esta cualidad al final lo perderemos, porque ellos esperan que, como todo buen líder, seamos su guía y resolvamos, en la medida de lo posible, todos los aspectos que les conciernen.

Se puede afirmar que todo aquel que no cumpla lo anteriormente expuesto nunca se podrá consagrar como líder de su unidad y, además, que sólo el hecho de cumplirlo no nos asegura nuestra función de liderazgo. El liderazgo es mucho más que el poseer los conocimientos precisos en el momento preciso. Hay infinidad de dirigentes que tienen unos extraordinarios conocimientos pero que no son capaces de que los miembros de su corporación los sigan, los tomen como ejemplo y se empeñen voluntariamente en el logro del fin común.

¿Cuál es el motivo? ¿Por qué esas personas tan capacitadas profesionalmente muestran un estrepitoso fracaso en la labor dirigente? ¿Por qué esos niños de los que hemos hablamos sí lo consiguen? Lisa y llanamente, porque tienen lo que en muchos casos los otros no, y que hemos denominado anteriormente como empatía.

Si consultamos el diccionario y miramos lo que significa empatía, vemos que se define como «participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena». Esta definición reúne tantos conceptos que sería imposible enumerarlos, pero en un intento de simplificarlos podríamos resumirlos como el interés sincero por las circunstancias personales y profesionales del sujeto en cuestión. Si lo simplificamos aún más, podríamos decir que tendríamos que ponernos en la piel de la otra persona. Esto, desde luego, no es nada novedoso para nosotros, ya que desde nuestros inicios en la milicia nos han repetido hasta la saciedad que somos conductores de personas y que debemos preocuparnos por ellas. El problema es que con el paso de los años llegamos a estar tan inmersos en nuestras propias vicisitudes que se nos olvidan estas simples y sabias lecciones.

Al fijarnos en todo lo que se ha dicho anteriormente, vemos que no hay nada nuevo y que son conceptos perfectamente conocidos. Lo realmente importante es entender que podemos mejorar nuestra capacidad de liderazgo.

Si a cada uno de nosotros se le pidiera elaborar una lista de las cualidades que tendría que tener un hipotético mando ideal, comprobaríamos que prácticamente todos, salvo pequeñas variaciones, pondríamos las mismas, por lo que podríamos utilizarla como guía a tener en cuenta para desarrollar nuestra propia capacidad de liderazgo.

Seguramente, lograríamos clasificar esas cualidades en dos grandes grupos: las relativas a su persona y las relacionadas con su actuación como elemento fundamental e imprescindible del conjunto. Ya que el liderazgo se origina en función del grupo, es importante analizar no sólo las características del líder, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Si nos fijásemos en los aspectos personales, veríamos que nos gustaría que fuera brillante pero que no se considerase superior, ya que nos haría sentir inferiores: que fuera honrado y sobre todo justo; que mantuviera con nosotros una relación abierta, franca y que su humanidad le llevase a conocer personalmente a todos sus subordinados y a preocuparse sinceramente por sus problemas, es decir, que llegase a «empatizarse» con nosotros; que fuera extrovertido y fácilmente abordable, pero que supiese trazar la línea imaginaria que debe de existir entre un mando y sus subordinados; que fuera un buen comunicador y mejor oyente; que si alguna vez tuviera que llamarnos la atención lo hiciera correctamente, reconviniendo nuestro comportamiento y no nuestra persona; que trabajase bien bajo presión y fuera capaz de asumir y tomar decisiones correctas; que estuviese dispuesto a asumir el control siempre que las circunstancias así lo aconsejen y por último, que fuese una persona que irradiase seguridad en sí mismo para sentirnos protegidos con su presencia. Posiblemente muchos de los lectores incluirían algún aspecto más, pero he citado éstos porque, a mi juicio, son los más relevantes.

Si nos fijamos en los otros aspectos, podríamos empezar diciendo que seremos cada vez más líderes en la medida que seamos más útiles a ese grupo, pues nunca se ha dado un líder que no velara por los intereses del conjunto. Nuestra actuación debe de ir siempre enfocada al conjunto del grupo. Toda persona que anteponga sus intereses personales a los intereses del grupo está condenada al más estrepitoso fracaso en su intento de erigirse como líder. Otro aspecto a considerar es que el líder debe de tener el carácter de miembro del grupo y actuar como parte integrante de la organización que está liderando, evitando situarse en un nivel superior. Expresiones tales como «mi barco», «mi batallón», «mi compañía», etc., no contribuyen precisamente a lograr ese propósito.

Aparte de tener los conocimientos precisos mencionados con anterioridad, deberíamos tener un conocimiento integral, ya que así lograríamos que nuestros subordinados recurrieran a nosotros con la esperanza de obtener una respuesta correcta a sus inquietudes. A cada uno de ellos les gustaría que las órdenes no rutinarias que recibieran fueran lo suficientemente claras y precisas, ya que si fueran vagas o contradictorias generarían dudas acerca de nuestra capacidad para el desempeño de las funciones.

Deberíamos hacer especial hincapié en la importancia de considerar las sugerencias de nuestros subordinados y tratar de ponerlas en práctica siempre que nos parezcan buenas. En caso contrario, deberíamos de explicarle, con el mayor tacto posible, la imposibilidad de llevarlas a la práctica. Si como conse-

cuencia de una disparidad de criterios sobre un hecho concreto adoptamos la solución propuesta por uno de nuestros subordinados, debemos tener la habilidad de estimular al «derrotado», agradeciéndole en público su colaboración y encomiar el esfuerzo realizado al tratar de encontrar sugerencias útiles. No hay nada más reconfortante para un ser humano que el saber que se le aprecia y se le tiene en consideración, sobre todo cuando puede sentirse herido porque sus ideas no parezcan las más adecuadas.

Es de destacar que, desgraciadamente, somos mucho más propensos a corregir los errores de nuestros subordinados que a elogiar sus aciertos, cuando debería ser justo lo contrario, por lo que sería muy recomendable un cambio de actitud en ese sentido.

Si quisiéramos aproximarnos a ese papel de líder que tanto ansiamos, deberíamos observar la importancia de mantener informados a nuestros subordinados acerca de todos los acontecimientos que afecten a la unidad y a sus miembros, así como la conveniencia de explicarles detalladamente las órdenes que impartimos y los motivos por los que queremos que se cumplan de esa manera, ya que, además de proporcionarles el necesario conocimiento de la situación y de la tarea a realizar, les motivará y les hará integrarse en ese equipo que pretendemos liderar.

Siempre se ha dicho que una unidad será lo que su comandante quiera que sea. Para que eso ocurra es preciso que ese comandante marque las pautas y los comportamientos que pretende llevar a cabo. Alguien me dijo una vez que es una práctica corriente entre los comandantes de los submarinos británicos al asumir el mando reunir a sus subordinados para informarles de las diferentes facetas de la vida personal y profesional de quien les va a dirigir y decirles cuáles son sus intenciones, su manera de ver las cosas, su forma de actuar y lo que espera de ellos. No sé si será verdad pero, desde luego, tampoco es nada novedoso ni excepcional, pues algunos de mis superiores, y los de muchos de los lectores, así lo han hecho. Si lo estoy reflejando es únicamente para constatar que es muy conveniente que el personal a nuestras órdenes conozca esos datos, ya que con ello contribuimos a crear un clima de confianza y sentamos las bases del entendimiento y respeto mutuo.

Hay que predicar con el ejemplo. ¿Cuántas y cuántas veces lo hemos oído? A medida que progresamos en nuestra carrera, corremos el enorme peligro de adoptar cada vez con mayor frecuencia la actitud de «haz lo que digo pero no lo que hago». Si nos analizáramos con honestidad, seguramente algunos llegaríamos a la conclusión de que tenemos cierta tendencia a relajarnos más de lo deseable, por lo que hay que estar extremadamente vigilante para evitar caer en ese error. Nuestra propia puntualidad, trabajo duro, exigencia personal y cumplimiento estricto de la normas y principios reglamentarios ayudarán en gran medida a minimizar ese riesgo y, además, nos granjearán respeto y establecerán las pautas y normas de comportamiento a seguir por nuestros subordinados.

Asimismo, deberíamos estar alerta sobre la evolución de nuestra unidad, porque ésta siempre tendrá propensión a desviarse de sus funciones. Sería sumamente beneficioso mantener estrecho contacto con todas las actividades diarias que se desarrollan en su seno, evitando un mando pasivo y cómodo, ya que así obtendríamos un conocimiento más profundo sobre el personal a nuestras órdenes y podríamos corregir sobre la marcha los posibles errores que se cometan. Esto no quiere decir que asumamos todas las funciones y cometidos que tienen nuestros subordinados, sino todo lo contrario, por lo que debemos procurar que nuestra actuación vaya dirigida a delegar todo lo que sea delegable para que tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades profesionales y obtengan la confianza y el reconocimiento que se merecen.

Podríamos seguir enumerando infinidad de virtudes y comportamientos, pero lo único que conseguiría sería hacer este artículo sumamente tedioso e interminable, a la vez que innecesario.

Es de destacar que el liderazgo no es privativo del mando de la unidad, sino que comprende también la influencia sobre los demás mandos del nivel superior, del mismo nivel e incluso la influencia del subordinado sobre ese mando. Sería extremadamente injusto que intentemos achacar nuestras propias carencias a las deficiencias o inexistencia de liderazgo en la estructura en la que estamos inmersos. Si bien es cierto que inciden notablemente sobre las posibilidades de ejercer el liderazgo, no es menos cierto que ese papel se puede desarrollar cualesquiera que sean las limitaciones impuestas.

Podríamos afirmar que para poder ejercer un liderazgo efectivo es conveniente que generemos la habilidad y la humildad suficiente para autoevaluarnos, con el objeto de llegar a conocernos y ver dónde «hacemos agua», para que en nuestro afán de mejorar seamos capaces de dar lo mejor de nosotros mismos. Una buena manera de empezar sería retrotraernos en el tiempo e intentar recordar lo que tantas veces nos han dicho todas las personas que han contribuido a nuestra formación, pues nada de lo que se ha mencionado en este artículo es ajeno a nosotros y a nuestra propia idiosincrasia.

Como conclusión, no me gustaría acabar sin citar las palabras del comandante general del Cuerpo de Infantería de Marina chileno, contralmirante Gastón Arraigada Rodríguez: «El líder militar de hoy es una persona que permite y facilita el contacto con sus subordinados, estimula el desarrollo y crecimiento personal de quienes integran su unidad. No tiene dudas, es sólido, claro y objetivo en sus decisiones, asumiéndolas en el momento oportuno y en beneficio de la misión y bien común de su Unidad. Su poder radica en que sus subordinados sientan que está con ellos, facilitando su tarea y siendo respetuoso de sus sentimientos y emociones».

BIBLIOGRAFÍA

- WASS DE CZEGE: *Liderazgo. Una visión global*. Military Review. Marzo-abril 1993.
ROCKE, Mark: *Confianza: la piedra angular del liderazgo*. Military Review. Marzo-abril 1993.
BAENA SOLLA: *Conferencias sobre liderazgo*. Escuela de Guerra Naval. Mayo 1992.
ARRAIGADA RODRÍGUEZ: *Liderazgo y respeto*. Revista de Marina. Mayo 2001.
RON, Frank, y PORTER, John: *El liderazgo y la inspiración de la experiencia*. Deusto Directo 16.
JIMÉNEZ AGUADO, Ricardo: *Tipos de liderazgo*.
WARREN BENNIS: *El fin del liderazgo*. Harvard Deusto Business Review. Marzo-abril 1995.

