



EL LIDERAZGO EN LA INFANTERÍA DE MARINA

Cristián Del Real Pérez*

- Introducción.

Para un marino, y en particular para un Infante de Marina, referirse al liderazgo es hablar de la esencia de su profesión, de la razón de ser de su actividad y de la motivación fundamental que orienta toda su vida personal y profesional. El Infante de Marina es, por naturaleza un conductor de hombres y por ende debe llegar a ser un líder, único camino para alcanzar la victoria en combate, misión final de todo hombre de armas.

Para el desarrollo del presente trabajo, más bien a modo de introducción, conceptualizaré inicialmente algunos aspectos teóricos relativos al liderazgo, que permita luego relacionar dichos aspectos con su aplicabilidad en el ambiente de la Infantería de Marina, para luego describir el entorno particular que enmarca las operaciones de las fuerzas de Infantería de Marina, y en las que por tanto el desarrollo del liderazgo adquiere su praxis. Posteriormente me referiré a modo de ejemplo a algunas situaciones particulares en las cuales la aplicación del liderazgo en el estilo naval ha significado alcanzar los objetivos y metas propuestas. Finalmente esbozaré algunas conclusiones genéricas y específicas acerca del tema expuesto.

- Desarrollo.

Para iniciar mis comentarios estimo pertinente consensuar una definición única de liderazgo, dado que si bien existen variadas más o menos similares,

no todas ellas contienen los elementos que a mi juicio conforman la esencia del asunto. De todas ellas, he seleccionado como la más adecuada aquella que lo define como "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común". Aceptando esta definición podemos concordar entonces que siendo "arte", es decir destreza aprendida o adquirida, el liderazgo no es necesariamente algo innato, dado que éste puede ser desarrollado siguiendo las conductas adecuadas que un sinnúmero de publicaciones detallan al respecto. Otro aspecto clave de esta definición es la relacionada con "influir" sobre otros, para lograr que ejecuten nuestra voluntad, lo que se logrará mediante el poder y/o la autoridad, teniendo presente que en la medida en que se privilegie esta última, mayor será la probabilidad de incrementar las condiciones del verdadero líder; y finalmente destaco que la definición exige que el objetivo final del liderazgo sea la consecución de objetivos en pos del bien común, ya que de lo contrario fácilmente podría confundirse éste con el "caudillismo", situación que a mi juicio desvirtúa la razón de ser del líder, especialmente del líder en el ámbito particular de la profesión militar.

Una vez acordado el marco teórico intentaré describir cual es la particularidad de la aplicación del liderazgo en las fuerzas de Infantería de Marina.

* Contraalmirante IM. Oficial de Estado Mayor. Destacado colaborador de Revista de Marina, desde 2003.

Estas fuerzas, comparten con el resto de las fuerzas militares el hecho de que, siendo su razón de ser la defensa de la Patria y de sus intereses, deben estar siempre preparadas para enfrentar un conflicto bélico. Es decir, necesariamente deben



estar condicionadas física y mentalmente para desenvolverse en el peor ambiente en que un ser humano pueda encontrarse, en la situación en que deberá quitar la vida a otros seres humanos, circunstancialmente definidos como enemigos por la autoridad política, mientras intentará conservar la propia vida y la de sus hombres. Ahora bien, con el advenimiento de la tecnología que avanza en el siglo actual a velocidades cada vez superiores, pareciera que, para la mayoría de las fuerzas militares este drama de la guerra pudiera verse atenuado, dado el hecho que las fuerzas opuestas ya no tendrían que enfrentarse a las distancias cercanas en que ocurría en las épocas anteriores, pudiendo disparar armas destructivas a tanta distancia que ni siquiera aquel que oprima el botón del disparador estaría tan conciente de la destrucción que conlleva esa pequeña acción. La Primera Guerra del Golfo pareció ser el mejor ejemplo de las guerras modernas y las del futuro, en particular producto del profuso empleo del arma aérea.

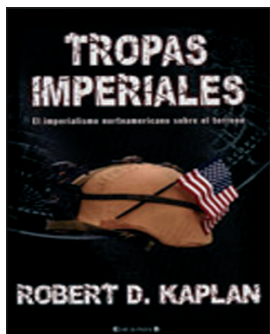
Sin embargo, sea cual fuere la tecnología para las fuerzas anfibias, rol fundamental de las fuerzas de Infantería de Marina, dicho aspecto será siempre sólo un elemento importantísimo para lograr la victoria en combate, pero en ningún caso evitará que dichas fuerzas deban enfrentarse con el enemigo cara a cara, en una lucha metro a metro, (hoy día podríamos decir casa a casa), en un ambiente en que por una parte el escenario estará siendo afectado por los efectos de las armas propias y las del enemigo, mientras que por

otra las acciones tácticas estarán siempre unidas al inminente riesgo de camaradas de armas muertos o heridos, por los cuales siempre pensaremos que pudimos quizás hacer algo más. En algunas ocasiones dichos muertos o heridos no serán producto

de un tiro o misil lanzado desde tan lejos, sino que incluso en el mundo globalizado de hoy ello podrá ser efecto de la acción de un francotirador detrás de un obstáculo, de la metralla de una patrulla de emboscada, o incluso del yatagán desenvainado de un soldado al interior de una posición defensiva que debe ser ocupada. Si este es el ambiente normal que debemos esperar enfrenen las fuerzas terrestres, cabe agregar que para el caso de las fuerzas anfibias éste se ve recrudescido por la necesidad de alcanzar un objetivo, partiendo normalmente desde una condición de total inferioridad, hasta lograr al más breve plazo aquella superioridad que permita vencer en combate.

Este es, por ejemplo, el ambiente real en que se han visto enfrentadas hoy en día las fuerzas de Infantería de Marina del país tecnológicamente más avanzado, en Irak. Al respecto el periodista norteamericano Robert Kaplan luego de convivir con dichas fuerzas en terreno nos describe la experiencia vivida por un sargento de Infantería de Marina, en su libro "Tropas Imperiales". Unos camiones de siete toneladas llevaron al pelotón hasta las afueras de Nasiriya, donde experimentó su primer tiroteo con los Fedayín de Sadam. Una lluvia torrencial hizo que los hombres del sargento de Segunda Clase, recientemente ascendido, tuvieran que achicar agua en la misma medida en que cavaban trincheras. "Estaba oscuro como boca de lobo. La lluvia enturbiaba las linternas pegadas al cañón del arma. Sus prismáticos de visión nocturna se empañaban. Por encima de

sus cabezas y a sus lados silbaban las balas. Más que dar miedo es abrumador. La adrenalina no para nunca, pierdes la sensibilidad y todo tu adiestramiento se viene abajo”, explicó el sargento.



En todo caso no es necesario ir tan lejos para corroborar el ambiente en que deben desenvolverse en combate las fuerzas de Infantería de Marina; de hecho desde hace ya cuatro años que nuestro país, a través fundamen-

talmente de sus Fuerzas Armadas se encuentra participando en la Operación de Paz en Haití, integrando la MINUSTAH, y precisamente han sido fundamentalmente las fuerzas de Infantería de Marina, las que han debido enfrentar un ambiente similar al descrito, tanto producto de una emboscada efectuada a una patrulla militar liderada por un joven subteniente, situación en la cual recibió una herida grave en su mano; como producto de la resolución de asumir el control del barrio más conflictivo de Cité Soleil, circunstancia en la cual otra patrulla también liderada por un subteniente recibió un importante ataque de fusilería. Es muy probable que ambos oficiales y su gente hayan tenido los mismos pensamientos que el Infante de Marina en Nasiriya.

Con esta descripción sólo he querido establecer claramente cuál es el ambiente para el cual los Infantes de Marina debemos prepararnos, y es en este ambiente, crudo, riesgoso, dramático, en que la vida de civiles debe ser respetada y protegida, asumiendo que no son beligerantes, (lo que no siempre ocurre en los conflictos modernos), mientras en oportunidades ni siquiera podremos identificar a nuestros enemigos sobre los que debemos concentrar nuestros fuegos y el máximo de la fuerza militar, en que el liderazgo se

aplica en su máxima expresión; de lo contrario, no existe posibilidad de lograr la victoria. Ahora bien, si hemos sido capaces de imaginarnos al menos o de percibir en parte el entorno descrito podremos darnos cuenta que el líder debe manifestarse en este caso en todos los niveles del mando, desde la más pequeña organización de combate como es el “equipo de fusileros”, hasta quién tiene el mando total de la fuerza, pasando por toda la cadena del mando. En cualquier parte o nivel en que el liderazgo no sea aplicado, sus efectos pueden ser irreversibles e incrementará la probabilidad de pérdidas de vidas de nuestros hombres.

Es así entonces como en el Cuerpo IM la formación del Infante de Marina desde sus inicios está cimentada en el liderazgo, siendo un mínimo de hombres quienes no tienen la responsabilidad de aplicarlo, dado que no poseen mando o autoridad sobre otros Infantes.

En todo caso es necesario reconocer que, tal como lo expresa el experto norteamericano en política internacional y economía Thomas Friedman, el desarrollo tecnológico que ha alcanzado la humanidad en el siglo pasado, especialmente en el área de las comunicaciones, tiende y tenderá aún más en el futuro, a aplanar la jerarquía militar, poniendo gran cantidad de información al alcance de Oficiales y Gente de Mar de menor rango, quienes manejarán los computadores y la Internet como parte integral de su diario vivir, lo que implicará por una parte una cierta tendencia a utilizar las redes en los bajos niveles de mando para consultar hasta las decisiones más pequeñas a los mandos superiores, que poseen la capacidad para mantenerse en línea observando la situación en tiempo real, y por otra parte serán también éstos quienes sufrirán la tentación de conducir las operaciones tácticas en los niveles inferiores, pudiendo llegar a interferir más que a agilizar las acciones, perdiendo la posibilidad de explotar las oportunidades que nos otorga dicha



Unidad de Tarea IM en Haití.

tecnología. Ello nos obligará, a redoblar nuestros esfuerzos por acrecentar el estilo de liderazgo basado en la delegación de autoridad en los niveles más bajos de la conducción militar, considerando que, siendo las Fuerzas IM reducidas, su fortaleza radica precisamente en que cada Comandante debe ser capaz de asumir oportunamente las iniciativas que mejor permitan el cumplimiento de su misión, asumiendo que será muy poco probable que, una vez iniciado el combate, tenga la posibilidad de recibir aclaraciones o reorientaciones respecto de las órdenes recibidas. Para lograrlo, su formación debe ser integral desde los tiempos de paz, no sólo en cuanto a sus capacidades técnicas profesionales, sino que más bien en cuanto a sus condiciones personales, en las cuales los principios morales y valores espirituales adquieren una importancia vital; destacando entre ellos el valor físico sumado al valor moral. El periodista Kaplan, citado anteriormente, lo describe de la siguiente manera: “Es cierto que la naturaleza cada vez más descentralizada del mando, necesaria en un mundo complejo, estaba concediendo en Afganistán a los reclutas unos poderes de toma de decisiones sin precedentes. Semejante responsabilidad requería un sistema de creencias morales firmes, del que el patriotismo laico sólo podía formar una parte”.

Por otra parte, reconociendo la existencia valedera de diferentes tipos de liderazgo y sus formas de desarrollarlo,

los que son claramente expresados por el Sociólogo Militar Capitán de Navío IM (RN), Omar Gutiérrez en su texto “Liderazgo Naval, desde lo tradicional a los nuevos desafíos”; en el caso de las Fuerzas de Infantería de Marina en particular, el estilo debe ser basado en el fortalecimiento del trabajo en equipo, especialmente en la unidad más pequeña, concientes que serán sus integrantes quienes con su accionar decidido deberán lograr la superioridad en su ámbito de responsabilidad y será sólo la suma de las pequeñas victorias tácticas la que permitirán a la unidad mayor vencer en combate.

Ahora bien, ¿cómo se logra alcanzar un buen liderazgo? Con un entrenamiento exigente desde la paz, intentando simular al máximo las condiciones de combate, lo que contribuirá no sólo a lograr parcialmente el ambiente real del conflicto en sus diferentes niveles y formas, sino que fundamentalmente a obtener la confianza para adoptar resoluciones sometidos bajo presión. El Contraalmirante IM Gastón Arriagada, quien fuera Comandante General del Cuerpo IM entre los años 2000 y 2002 recuerda en su libro “Reflexiones de liderazgo” que: “el entrenamiento permanente en condiciones de clima adverso y terreno difícil contribuye al éxito en el combate, por lo tanto, un buen líder debe exigir un elevado nivel de rendimiento de su unidad, partiendo de una alta exigencia consigo mismo”.

La historia del Cuerpo IM está jalada por el positivo liderazgo ejercido por los diferentes mandos que han conducido el todo o parte de sus fuerzas, desde el Comandante Guillermo Miller durante nuestras guerras de Independencia, hasta nuestros días en el desempeño de las Unidades de Tarea IM en Haití, pasando por el despliegue y alistamiento bélico durante la crisis del 78 con Argentina, la destacada participación de una Unidad de Tarea en Camboya y las fuerzas integrantes de la MOMEPE en el conflicto Perú – Ecuador.

En la historia reciente podemos destacar, cómo la aplicación de un adecuado liderazgo permitió cumplir con éxito, una importante tarea cuando la MINUSTAH resolvió redespargar una Sección de Fusileros IM desde su base en Cap Haitien a Puerto Príncipe. Dicha Unidad no sólo debió desplegarse en un breve plazo a su nueva área de responsabilidad, sino que además debió operar en forma combinada con fuerzas de seis países, bajo el mando de un General brasileño. En su nueva área de responsabilidad y ante nuevas tareas, la Sección de Fusileros sostuvo 5 enfrentamientos bajo fuego directo y 3 bajo fuego indirecto, sin bajas que lamentar. El éxito se basó en la aplicación de algunos principios esenciales del liderazgo en el más claro estilo naval, como fueron: comprender y asumir claramente la misión encomendada, tanto durante el proceso de alistamiento para el redespargue como durante la operación en su nueva área; capacidad para comunicar con claridad las tareas a sus mandos subordinados, provenientes por lo demás de un mando de idioma y cultura diferente; motivación al personal ante la nueva tarea encomendada, la cual implicaba asumir mayores riesgos que los enfrentados en la propia área de operaciones; mantención en forma permanente de la preocupación por el bienestar del personal, que debía permanecer desplegado en una base desactivada y en condiciones por debajo de los estándares establecidos por

la propia ONU; preocupación permanente por el alistamiento operativo de la Unidad, evitando que el relajamiento sorprendiera a su personal en los momentos de mayor exigencia; potenciación del trabajo en equipo fomentando las relaciones interpersonales, fortaleciendo los integrantes y mandos claves de la Unidad, reflejando sin ambigüedades el orgullo por su personal por parte del mando; y finalmente manifestar actitud positiva para aceptar sugerencias de subordinados y críticas de mandos superiores.

Experiencias como la descrita y otras similares han sido obtenidas durante la aplicación del liderazgo a nivel Sección y Unidades menores; sin embargo, a nivel de mando de Batallón, también en Haití la aplicación de los conceptos del liderazgo naval por parte de los mandos IM ha contribuido al cumplimiento de su misión, en un ambiente operacional muy diferente al tradicional, en el cual las oportunidades y amenazas necesariamente deben ser analizadas con una perspectiva diferente a la convencional.

En efecto, cada Comandante y Segundo Comandante Infante de Marina del Batallón Chile, en Haití ha debido aplicar todos sus conocimientos y capacidades de liderazgo para enfrentar una misión en la cual no es posible conformarse con ejecutar la administración de los medios asignados, sino que por el contrario, han debido conducir a su personal con energía impulsadora, creatividad motivadora, iniciativa visionaria, actitud ejemplificadora, valor orientador y esencialmente, entrega personal como opción de servicio hacia su personal y el pueblo haitiano. Ello también ha quedado demostrado desde el inicio del cumplimiento de la misión cuando fue reconocido el efecto único obtenido por el Batallón en su área de operaciones al obtener un rápido control de la zona a la vez que ganarse el respeto y adhesión de la población local, desarrollando acciones que incluso inicialmente contrariaban algunas obsoletas y extemporáneas políti-



Infantes de Marina chilenos en operaciones de paz en Haití, integrando la MINUSTAH.

cas de Naciones Unidas, y las que luego fueron dispuestas a ejecutar por el resto de las Fuerzas combinadas de MINUSTAH.

Igual éxito se logró el año 2006 durante el proceso electoral, cuando el Comandante del Batallón recibió la responsabilidad de coordinar todas las fuerzas civiles y militares en el Departamento Norte de Haití, oportunidad en la cual el desarrollo del trabajo en equipo fue primordial para aunar los esfuerzos de una variada gama de organizaciones de diferentes nacionalidades, comprobando que la generación de vínculos establecidos produjo las confianzas necesarias para enfrentar la tarea. Otro de los aspectos que cabe destacar fue el hecho de haber distribuido las responsabilidades en forma equitativa, resaltando la importancia de cada organización en el sistema, evitando de ese modo generar celos profesionales en un ambiente internacional en que en muchas ocasiones priman los intereses nacionales por sobre el fiel cumplimiento de la misión. Finalmente la sencillez y claridad de las órdenes emitidas a cada Comandante de área subordinada, así como la adecuada delegación de autoridad para aplicar las iniciativas pertinentes facilitó su conducción, debiendo sólo prever actuar por veto. En procesos y situaciones de crisis posteriores, el grado de confianza logrado en el trabajo en equipo, más la presencia permanente del Comandante en terreno facilitó la resolución oportuna de los problemas, situación reconocida por funcionarios internacionales de Naciones Unidas con vasta experiencia en procesos similares.

Por último, así como he expuesto algunos ejemplos prácticos de la ejecución del liderazgo desde los niveles más pequeños de nuestra organización, debo mencionar que esencialmente el estilo de liderazgo reforzando el trabajo en equipo nace desde lo más alto de nuestra jerarquía. Es así como hace unos pocos años atrás por primera vez la Comandancia General del Cuerpo IM reuniera a un grupo de Oficiales espe-



El trabajo en equipo nace desde lo más alto de nuestra jerarquía.

cialistas de diferentes grados para discutir en un seminario amplio acerca de la visión de futuro con la que debíamos enfrentar los cambios a aplicar en el Cuerpo IM en miras al Bicentenario. A partir de esa ocasión se han obtenido importantes aportes de oficiales subalternos y jefes en todos los ámbitos de gestión del Comandante General y de su Estado Mayor. De igual manera, anualmente se ejecuta la reunión con los Comandantes de Unidades IM y Jefes de Reparticiones, y a partir del año 2008 se lleva a cabo una reunión anual del Comandante General con los Oficiales Superiores del Cuerpo. La particularidad de estos eventos es que ellos no se reducen a una mera transmisión de información por parte del mando, sino que por el contrario, son verdaderas instancias de análisis y discusión de los temas de mayor relevancia para el Cuerpo IM, en las cuales en un grato ambiente cada Oficial expresa abiertamente sus opiniones y presenta sus sugerencias fundamentadas respecto a nuestro accionar y a la forma de enfrentar el futuro que nos permita continuar por la senda que ha sido definida en nuestra visión. Dichos Oficiales y Mandos a su vez han debido ejecutar similares acciones con sus subordinados, recogiendo el aporte personal de todos los Oficiales y Gente de Mar, de manera que no se limiten a participar del proceso de cambio sino que sean parte comprometida con él.

- **Conclusiones.**

Para finalizar, podemos sintetizar entonces lo expuesto en las siguientes ideas, a modo de conclusión:

- Reconociendo la existencia de diferentes tipos de liderazgo, el ambiente en que se desenvuelven las Fuerzas IM requieren la aplicación de un liderazgo fundamentalmente basado en el trabajo en equipo, absolutamente consecuente con el estilo del liderazgo naval aplicado por siempre en la Institución.
- El desarrollo de la tecnología otorga mayor capacidad a las fuerzas militares, sin embargo en particular en las Fuerzas IM la potenciación del liderazgo siempre incrementará en mayor medida nuestro mayor factor de fuerza, el propio Infante de Marina.
- La participación de la Fuerzas IM en Haití no sólo ha contribuido a desarrollar el estilo de liderazgo aplicado en el Cuerpo IM, sino que ha permitido demostrar su correcta aplicación por parte de toda la cadena de mando.
- El escenario del combate previsible esperar en que se desenvolverán las Fuerzas IM en el futuro cercano, exigen cada vez más un reforzamiento del liderazgo más bien transversal, en el cual los Comandantes en cada nivel sean capaces de filtrar la gran cantidad de información que manejarán para adoptar las mejores resoluciones tácticas y operativas, consecuentes

al cumplimiento de su misión y a la intención del Comandante.

- La tecnología de las comunicaciones además de producir gran cantidad de información permite a los mandos superiores mantener permanente visión del accionar de sus subordinados hasta el nivel individual, por lo que los Comandantes en los niveles más altos deberán aprender a inhibirse de entrometerse en las decisiones de los escalones inferiores, actuando esencialmente por veto.
- La participación directa de los mandos inferiores y en particular de algunos integrantes de la organización que posean conocimientos o aptitudes específicas, en instancias de planificación y desarrollo facilitará la conducción de dicha organización y permitirá que la doctrina común sea claramente comprendida y asumida por todos sus integrantes.
- Con mayor validez que nunca, el líder deberá caracterizarse por ser capaz de prever oportunamente la ejecución de los cambios que deba aplicar a su organización y a sus procedimientos, para enfrentar el incierto mundo en que deberemos actuar, bajo la premisa que aquello que permanece estable no crece, sino por el contrario, como las células del cuerpo, sólo evoluciona aquello que se manifiesta en permanente transformación.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- *El Arte de Mandar* : Captain S. W. Roskill
- 2.- *El camino del Líder*: Daniel Fischman
- 3.- *La Máscara del mando*: John Keegan
- 4.- *El liderazgo y la nueva ciencia*: Margaret J. Wheatley
- 5.- *Tropas Imperiales*: Robert D. Kaplan
- 6.- *Reflexiones para un Jefe*: P. Jose Kentenich
- 7.- *Liderazgo Naval* : Omar Gutiérrez Veldebenito
- 8.- *Reflexiones de Liderazgo*: CA IM Gastón Arriagada R.
- 9.- *La Paradoja*: James C. Hunter
- 10.- *Informes de Experiencias U.T. Haití*