

EL LIDERAZGO MILITAR

Omar Gutiérrez Valdebenito*
Capitán de Fragata

La profesión de las armas mantiene una relación evidente con el proceso de liderazgo y, en consecuencia, un problema fundamental toda vez que los oficiales son, en gran medida, líderes.

Es generalmente admitido que, en la conceptualización mas amplia del liderazgo militar (sentido genérico), pueden distinguirse tres nociones: el **mando**, el **liderazgo** propiamente tal, y la **dirección** (acción o efecto de dirigir). Estos términos se utilizan frecuentemente como sinónimos, pero en sentido estricto se refieren a fenómenos diferentes.

El **mando** corresponde a la autoridad legal que un superior detenta respecto de un subordinado por razón de su grado o cargo; se trata, por lo tanto, de una característica formal que se fundamenta en leyes de un determinado contexto.

El artículo N° 241 de la Ordenanza de la Armada, al respecto asume el concepto al señalar que: Los aspectos que principalmente determinan el rango y tienen incidencia directa en el mando que se otorga a un miembro de la Institución son el grado y el cargo o puesto que éste desempeña:

Grado: es la categoría militar que se posee y corresponde a una determinada ubicación dentro de la escala jerárquica.

Cargo o Puesto: es la ocupación o función que se asigna en virtud del grado jerárquico, especialidad, antigüedad, conocimientos, habilidades, etc.

En la ordenanza citada, Sección Ejercicio del

Mando, en el artículo N° 313 se expresa el concepto de Mando Militar, entendido éste como el que corresponde por naturaleza al Oficial de armas y al de otro escalafón por excepción, sobre el personal que le está subordinado en razón del puesto que desempeña o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancia y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en la legislación y reglamentación vigentes. Agrega que el mando militar conlleva la responsabilidad de administrar los recursos que se asignen.

El **liderazgo** hace referencia a procesos interpersonales que se desarrollan en el seno de los grupos y mediante los cuales algunos individuos apoyan o dirigen al grupo en su esfuerzo por alcanzar las metas que se proponen; estos procesos se caracterizan por la participación del líder y la existencia de vínculos afectivos (por ejemplo, respeto, lealtad, etc.) e intelectivos (que tiene virtud de entender) entre éste y sus seguidores.¹ J.H. Faris define liderazgo como "la comunicación y otras formas de comportamiento que provocan entre iguales y subordinados, comportamientos voluntarios conformes al objetivo del líder y a los fines de la organización, y que de otra forma no se manifestarían".²

En este sentido, el liderazgo es un concepto ampliamente utilizado en los desarrollos teóricos-prácticos de la escuela de la organización del trabajo conocida como "escuela de las relaciones humanas". D. Mc Gregor, sociólogo que ha

* Destacado Colaborador, desde 1991.

Licenciado en Física, Universidad de Chile; Master of Arts in Military Sociology, Universidad de Maryland, EE.UU.

1 D.R. Segal "Leadership and Management: Organizational Theory", en J.H. Buck, L.J. Korb (editores), *Military leadership*, Sage, Beverly Hills, 1981, págs. 41-69.

2 J.H. Faris, "Leadership and Enlisted Attitudes", en *Military Leadership*, cit., págs. 139-164.

efectuado importantes aportes a la organización de la empresa, escribe: "Actualmente se conocen cuatro variables principales que influyen en el liderazgo: a) las características del jefe; b) las actitudes, necesidades y otras características personales de los subordinados; c) las características de la organización; d) el entorno social, económico y político. Las cualidades especiales necesarias para desarrollar correctamente las funciones de jefe varían en función de otros factores.

El liderazgo no es una propiedad del individuo, sino una compleja relación entre estas variables".³ Se hace hincapié, por lo tanto, en la relación entre el jefe y los subordinados con vistas a la realización de objetivos como características esencial del liderazgo. El campo de análisis correspondiente es más bien de tipo psicológico y se articula en una nutrida gama de teorías.

En la Ordenanza de la Armada (Art. 180), "Líder es aquel que por sus cualidades naturales, por su carácter y personalidad, enmarcados dentro de los valores morales, tiene como característica principal infundir positivamente en los hombres confiados bajo su mando los sentimientos de: seguridad, confianza, lealtad, obediencia, cooperación y respeto, y ante quienes se constituye como modelo". Agrega, "en la Institución todos participan de un modo u otro del mando delegado, de modo que el adquirir este carisma debe ser aspiración de todos".

La **dirección** (dirigir) puede definirse, en cambio, como la racionalización de los comportamientos y del uso de los medios, a fin de maximizar el beneficio o el resultado de una acción colectiva.⁴ En particular, el concepto de dirección está estrictamente ligado al de eficiencia, es decir, a la capacidad de realizar los objetivos mediante el mejor uso posible de los recursos humanos y materiales disponibles. Esta distinción teórica entre dirección y liderazgo no siempre supone una distinción clara y segura en la práctica. No obstante, en el campo de la Sociología Militar, ha adquirido gran importancia como consecuencia de la progresiva utilización por parte de las Fuerzas Armadas de tecnologías complejas y

nuevas formas organizacionales. Janowitz⁵ equipara al directivo (director) y al jefe carismático como figura central de las Fuerzas Armadas actuales; las características propias de esta figura de jefe -basadas en la organización de los comportamientos, la interpersonalidad, y el énfasis en las técnicas de dirección más que en sus factores emotivos- son en la concepción de este autor muy diferentes de las generalmente atribuidas al líder.

Estas distinciones conceptuales ponen de relieve la necesidad de establecer criterios de identificación de los atributos del líder militar, y de determinar los más coherentes con sus funciones actuales. Esta necesidad se agudiza aún más debido a un desarrollo tecnológico especialmente intenso. Por ejemplo, no cabe duda que los sistemas denominados C3 (mando, control, comunicaciones) -force multipliers, que permiten aumentar las posibilidades operativas en términos de tiempo, movilidad, sorpresa y modificación de las relaciones de fuerza- han incrementado la complejidad funcional y la incertidumbre que caracterizan a la figura del líder, haciendo más difícil la definición de las cualidades profesionales, psicológicas y humanas adecuadas para afrontar tal estado de cosas. Puede decirse, además, que la continua exigencia de resolver problemas de naturaleza técnico-organizativa da lugar a una difícil simbiosis entre funciones de liderazgo en sentido estricto y funciones técnicas. No obstante, parece arbitrario considerar superados sin más los enfoques del líder que atribuyen a esta figura determinados "rasgos" personales como inteligencia, madurez, capacidad de control emocional, capacidad de relaciones humanas, claridad de motivación respecto de los objetivos, etc., o arrastrar a los subordinados o, también, una aptitud excepcional en los distintos aspectos del comportamiento correspondiente a su tarea.

La realidad actual hace indispensable una investigación sociológica para definir la figura del líder en los distintos contextos militares, y precisar sus contenidos con referencia a los elementos indicados y a su respectiva integración.

* * *

3 D. Mc Gregor, *Leadership and Motivation*, Angeli, Milán, 1975, págs. 87-88.

4 Véase: D.R. Segal, *Leadership and Management: Organization Theory*, cit., pág. 45.

5 M. Janowitz, *The Professional Soldier*, capítulo 2.