

# EL LIDERAZGO MILITAR

*"La verdadera y más digna recompensa del militar, consiste en la estimación de sus subordinados".*  
Napoleón.

Boris Leyton Morán \*



## Introducción.

El presente artículo fue realizado por el autor para su participación como expositor en el Seminario sobre liderazgo organizado el presente año por la Escuela de Infantería de Marina del "Comandante

Jaime Charles". En este contexto, sería pretencioso y hasta arrogante, afirmar que constituye una guía para el liderazgo en el Cuerpo IM. Este, sólo refleja la particular visión del autor acerca de un tema de suyo importante y complejo, avalada exclusivamente por su experiencia personal y profesional en el ejercicio del mando durante su carrera como Oficial Infante de Marina.

Así entonces, me limitaré a exponer algunos aspectos que considero fundamentales para ejercer el liderazgo en nuestro Cuerpo de Infantería de Marina.

Mucho se ha escrito respecto al desarrollo de diferentes e importantes aspectos del liderazgo, como pilar fundamental para que las organizaciones de seres humanos y, fundamentalmente, de hombres de armas, logren un resultado exitoso en la conducción de su gente; no sólo en términos de eficacia técnica, sino en lo que es más importante, en términos de una organización con alma y espíritu de vencer.

Conforme a ello, desarrollaré brevemente algunas reflexiones acerca de los

"Aspectos Fundamentales del Liderazgo Militar", para posteriormente referirme a los diferentes tipos de liderazgo conforme al lugar que se ocupe en la escala de mando, enfatizando conceptos que considero particularmente importantes en el liderazgo de nuestra especialidad como Infantes de Marina, para finalizar con algunas conclusiones de carácter general, respecto de lo expuesto.

Enfatizo sin embargo, que la mejor guía para el líder, en cualquier nivel, será siempre el amor a su profesión y el fiel cumplimiento de lo que nuestra tradición histórica y la normativa institucional, nos exigen como conductores de hombres (Artículo 180 de la Ordenanza de la Armada).

## Aspectos fundamentales del Liderazgo Militar.

Desde siempre, la interrogante más común ha sido si el líder nace o se hace. No tengo una respuesta cierta para ello, pero sí creo que todo ser humano nace con la potencialidad de ser un líder, por la naturaleza misma de su rol, llamado a constituirse en modelo para quienes serán sus descendientes, conforme a la ley natural de Dios. Pero esa potencialidad debe ser desarrollada con el necesario perfeccionamiento y sacrificio personal, acorde a las particulares tareas que cada uno desarrolle en su vida futura.

Para nosotros, hombres de armas, ese desarrollo comienza desde nuestro ingreso a la Institución y no cesa jamás en tanto permanezcamos en ella.

En particular en el Cuerpo IM, tenemos el privilegio de ejercer el Mando desde los inicios de nuestra carrera, cuando como

\* Capitán de Navío IM. Oficial de Estado Mayor. Magister en Ciencias Navales y Marítimas. Oficial graduado de la Universidad del Cuerpo IM. de EE.UU. Profesor concurrente de la Academia de Guerra Naval.

Subtenientes se nos asigna la tremenda responsabilidad o de formar reclutas o de comandar una pequeña Unidad. Es precisamente a partir de allí donde debemos enfatizar el primer y a mi juicio más importante aspecto de nuestra profesión: Mandar NO ES sinónimo de liderar.

Para mandar, se requiere sólo de la autoridad otorgada legalmente en razón del cargo que desempeñamos, para liderar sin embargo, no solamente es necesario dicha autoridad reglamentaria, sino la Autoridad Moral que nace de las capacidades y cualidades del líder y que motiva esa adhesión voluntaria y el cariño de los subordinados hacia quien les guía.

Así entonces, hay aspectos fundamentales que debemos cultivar y practicar desde el comienzo mismo de nuestra carrera como conductores de hombres y que ayudarán al desarrollo de nuestras potencialidades como líderes. En este ámbito, he resumido a mi juicio, cuatro aspectos o funciones básicas a desarrollar y acrecentar en nuestra formación como líderes. Aún cuando las cuatro son interdependientes expondré en primer lugar el "Propósito", dado que el liderazgo efectivo requiere siempre de una focalización u objetivo. En seguida la "Dirección", porque está compuesta por las acciones que el líder desarrolla para guiar a su unidad hacia ese objetivo. A continuación la "Motivación", dado que implica las acciones que el líder desarrolla para impulsar a los individuos dentro de la unidad para seguir la dirección señalada.

Finalmente, veremos la "Efectividad continua", dado que constituye fundamentalmente una actividad cuyos dividendos se ven en el largo plazo.

#### **a. Prever e inculcar un propósito.**

El líder efectivo debe ser un eslabón efectivo en la cadena de mando. El líder debe poseer una visión amplia para guiar a su organización extrayendo un propósito para ello, teniendo una idea clara de la importancia de su organización para el conjunto, el por qué están haciendo lo que hacen. Para configurar este pro-

pósito, el líder se nutre de fuentes tales como:

- Su juramento de servicio.
- El conocimiento de la historia patria e institucional.
- La misión de su unidad.
- El conocimiento y la práctica de la normativa institucional (Ordenanza de la Armada, Reglamentos, etc.).

#### **b. Prever una Dirección.**

El líder efectivo brinda una Dirección Inequívoca y una guía para la acción. Tiene una clara visión de lo que debe hacerse, lo que es necesario para desarrollar la tarea impuesta y cómo llevarla a cabo.

Debe organizar claramente, asignar objetivos y tareas a sus subordinados. Además de esta acción directa de liderazgo, debe promover los valores, establecer los estándares para el cumplimiento de las tareas, exigir disciplina y cumplimiento de los procedimientos y asegurar el entrenamiento individual y colectivo acorde a la doctrina, métodos y técnicas de la institución. Proveer una dirección en forma efectiva, requiere de entrenamiento y habilidad en el mando y control, tanto en su proceso como en sus funciones. Recolectar información, analizar, tomar decisiones, emitir órdenes e instrucciones y realizar una adecuada supervisión para controlar la efectividad de los resultados obtenidos, son fundamentales.

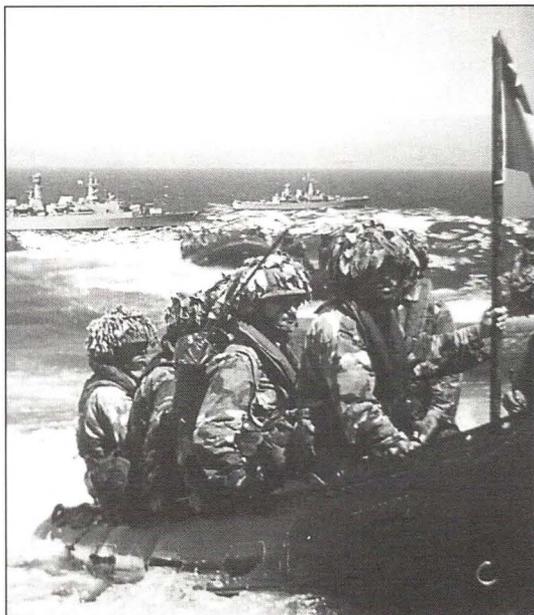
El liderazgo efectivo en combate, se mide en términos de la rapidez y efectividad del ciclo anteriormente referido, en relación al del enemigo.

#### **c. Proveer motivación.**

Los líderes efectivos son aquellos capaces de motivar a sus subordinados, encauzando y acrecentando los esfuerzos individuales para trabajar hacia un fin común. Cualquier combate es, en el fondo, una prueba de voluntades para ambos: líderes y soldados. En combate, el líder debe motivar a su gente para realizar cosas difíciles en las peores circunstancias. Durante la paz, es aún más importante mantener la motivación para

realizar bien las tareas de preparación para el combate.

El mariscal Mauricio de Saxe, escribía en el siglo XVIII: "... el coraje del soldado debe ser revitalizado diariamente...".



*En un desembarco, el líder tiene una clara visión de lo que debe hacerse para asegurar la continuidad, integridad y el éxito de la acción.*

Los métodos y medios para motivar a la tropa difieren en los diferentes niveles de la escala de mando, pero en todos ellos existen elementos comunes tales como la lealtad, la veracidad y la confianza mutua, que son claves; aún cuando los estilos puedan ser diferentes, por cuanto la fuerza moral que impulsa a los subordinados a la acción, está basada en aquellos.

#### **d. Reforzar la Efectividad Continua.**

El propósito u objetivo final del liderazgo militar es distinto en aquello que está orientado hacia el futuro. El proveer un propósito, dirección y motivación tiene una recompensa o retribución inmediata, pero el líder debe también asegurar la continuidad, integridad y desarrollo futuro de la organización.

Es difícil encontrar una palabra para definir esta función, la más cercana parece ser reforzar o fortalecer la efectividad de la organización a través del tiempo.

Lo anterior, implica continuidad en un sentido dinámico, no estático, es decir la habilidad para mantener a un organismo con capacidad de operar eficazmente a través de su adaptación mientras las condiciones cambien. Implica además mantener todos los elementos de la organización sanos y operativos. Significa también desarrollo a futuro, para lo cual los líderes nunca deben estar satisfechos con los niveles de eficiencia alcanzados y buscar siempre la mejoría en aquellas áreas de mayor debilidad. El líder debe pensar en la organización que comanda como un organismo y no como una máquina. La máquina no tiene poder de autorrecuperación y se deteriora con el uso, lo que no ocurre con los organismos y organizaciones.

Estos pueden aprender, adaptarse, crecer, llegar a ser más efectivos y mejores. Pero también, puede suceder lo contrario. El verdadero líder reconoce estas características de la organización militar y la conduce consecuentemente, para reforzar una efectividad continua en el tiempo.

#### **El Liderazgo en la escala de mando.**

El combatiente Infante de Marina siempre ha actuado bien cuando ha sentido que está bien preparado, equipado y con confianza en sus líderes.

El respeto mutuo y la confianza derivan en parte de la percepción de una conducta ética y en parte de los antecedentes exitosos. Pero también del cariño y cuidado que se tenga por los subordinados. Cuando la tropa sabe que su esfuerzo no se desperdicia en tareas innecesarias, que el líder reconoce el valor y calidad de su trabajo y hace lo posible por satisfacer sus necesidades dentro de las naturales restricciones y se preocupa de ellos como seres humanos, respetándolos y escuchándolos; entonces estarán dispuestos a entregarle su apoyo sin restricciones.

En los niveles altos, los soldados aprenden a confiar en el liderazgo colectivo del elemento de mando (Comandante y sus Asesores), cuando ese liderazgo es confiable y demostradamente capaz. Un confiable y respetado Comandante tendrá dificultades tratando de superar a un Estado Mayor incapaz y vacilante. El Comandante asegura un



*El combatiente Infante de Marina siempre ha actuado bien cuando ha sentido que está bien preparado, equipado y con confianza en sus líderes.*

clima positivo de mando, cuando comprende que su influencia debe llegar a la tropa a través de los diferentes estratos de la cadena de mando. Así entonces, cultiva el liderazgo positivo entre sus subordinados inmediatos y acude a la persuasión cara a cara para reforzar la motivación y el espíritu, en cuanto la ocasión lo permite.

La experiencia profesional, nos indica que necesariamente existen diferencias en la forma de liderar según sea el nivel que se ocupa en la organización.

A nivel de Jefe de Equipo y Comandante de Escuadra, se practica casi exclusivamente el liderazgo del tipo "hagan lo que yo hago". Para ellos, la demostración es tan importante como la explicación. Exigen e imponen la disciplina directamente, practicando con el ejemplo y con el respeto que se han ganado entre los miembros de su escuadra por el contacto directo y personal con sus hombres.

En el nivel de Comandante de Sección, también se practica la forma de liderazgo anteriormente descrita, pero se necesita más. El Comandante de Sección es responsable por el desarrollo profesional

de sus Comandantes de Escuadra en el liderazgo. Debe además ejecutar políticas, supervisar actividades y asesorar al Comandante de Compañía en todos los aspectos de entrenamiento, motivación y desempeño de su Sección. Ellos constituyen la base del valor de la organización.

En el nivel del Comandante de Compañía, además de todo lo anterior, debe agregarse el hecho de que éstos actúan como importantes inculcadores de valores, formadores de políticas de corto plazo y objetivos inmediatos y ejecutores fundamentales de las políticas y orientaciones del Comandante de la Unidad. Ellos ponen en acción a la organización y sus políticas de mediano y largo plazo, así como sus objetivos finales son la interpretación de aquellos del nivel superior. De ellos se espera que desplieguen iniciativa y continuidad en la ejecución de las tareas inmediatas de la unidad. En este nivel, se alterna el liderazgo del "hagan lo que yo hago", con aquel más indirecto de formación de los líderes más jóvenes, además de la formación y acrecentamiento de los valores reales de la organización.

Desde este último nivel hacia arriba, el liderazgo comienza a ser más indirecto en su relación cara a cara con la tropa y por ello requiere de una mucho mayor preocupación. El liderazgo indirecto se caracteriza por cierta separación física debido a factores de tiempo y espacio. Este tipo de liderazgo exige un arduo trabajo para mantener el contacto intelectual y espiritual con la tropa. Cada líder en los niveles superiores al de Comandante de Compañía, debe comprender que el tiempo y espacio limitarán su contacto personal con la organización en razón a las responsabilidades adquiridas y ello implica una decisión respecto de a quién, a cuántos y cuán lejos dentro de su organización, él puede hacer llegar su influencia personal directa.

Lo anterior, debe asumirse con sumo cuidado y no debe confundirse el deseo natural del líder al contacto personal con la tropa, con la tentación de pasar a llevar

a los escalones de mando subordinados. Este error, en ocasiones muy común, hace más daño al conjunto que el beneficio que el líder pretende obtener, dado que deteriora la confianza mutua dentro de la cadena de mando.

Finalmente, quienes tenemos el privilegio de ejercer el mando en nuestra organización militar, en todos los niveles de esta cadena, tenemos también la ineludible responsabilidad de mejorar en los aspectos de liderazgo, con todo el esfuerzo que ello puede significar, evitando a todo costo una tolerancia que distorsiona la realidad y conlleva el incumplimiento de los deberes y virtudes militares, al no querer enfrentar las realidades con que debemos convivir durante su ejercicio, optando en consecuencia, por un mando de poca eficacia y menor carácter aún.

La condición esencial para ser un buen líder es ejecutar las tareas o trabajo bajo la premisa "*De Hacer Bien las Cosas*", tomando las resoluciones que son correctamente aplicables a cada situación y no las más populares, siendo la responsabilidad la premisa fundamental en que basa sus acciones.

El líder no debe olvidar jamás que sus subordinados, en cualquier nivel, esperan únicamente de él algo que parece sencillo, pero que representa la esencia de la temática que nos ocupa y esto no es otra cosa que ser ellos la principal preocupación de su Comandante.

Un líder efectivo, es quien cultiva dicha condición a lo largo de su vida, basándose en los valores y virtudes morales que son ejemplo a seguir para el resto. Por tal motivo, en esto es aplicable la popular frase que señala: "*Un Líder no Sólo Nace; Sino que También se Hace*".

### Conclusiones.

1. Un acabado entrenamiento y una excelente dirección son dos de los más importantes factores que contribuyen a la sobresaliente formación de todo Infante de Marina. La responsabilidad de ambas cosas descansa en los Comandantes en toda la cadena de mando, lo que exige de éstos el cultivar y acrecentar el liderazgo desde su inicio en la carrera de las armas.

2. Es un error generalizado pensar que sólo se nace con el don de líder, el líder también puede hacerse mediante el ejercicio de aspectos fundamentales en el liderazgo militar, tales como el proveer e inculcar un propósito a la organización, proveer una dirección a las acciones a desarrollar, proveer motivación a los subordinados en el trabajo hacia un fin común y reforzar una continua efectividad que asegure la permanencia, integridad y eficiencia de la organización en el tiempo.

3. El ejercicio del liderazgo en el Cuerpo IM., se ejecuta en todas y cada una de las instancias de la cadena de mando, comenzando en la Pequeña Unidad caracterizado por el estrecho contacto entre el líder y sus hombres, para hacerse cada vez más indirecto en la medida que se asciende en la escala de mando.

Lo anterior exige de los líderes en los estratos más altos, un particular esfuerzo para mantener el contacto personal con su tropa, sin lesionar la confianza mutua ni la autonomía en las responsabilidades de los niveles más bajos de la estructura.

4. Las especiales características de la especialidad de Infantería de Marina, obligan a todos quienes tienen responsabilidad de mando, a incrementar y perfeccionar sus condiciones de líder a lo largo de toda la carrera profesional, basado en el conocimiento exacto de sus deberes y atribuciones y en el fortalecimiento de los valores y virtudes morales que la institución exige.

\* \* \*