



## LIDERAZGO, CONFIANZA Y COMPROMISO

Gastón Arriagada Rodríguez \*

### Introducción.

Diferentes autores coinciden que existe una condición imprescindible para que una determinada empresa u organización faculte a uno de sus miembros para asumir mayores responsabilidades para tomar decisiones en forma independiente. Esta condición es ser confiable y la confiabilidad surge cuando se genera un adecuado equilibrio entre los atributos personales y la capacidad técnica del individuo, entendiéndose por el primero lo que realmente somos, nuestros principios y valores, nuestra integridad y condiciones para crear relaciones perdurables. Y por capacidad técnica, nuestra formación intelectual, iniciativa, cualidades profesionales, experiencia laboral y nuestros logros en los distintos puestos o cargos desempeñados.

Independiente de los atributos o cualidades que un líder posea, la clave de su éxito radica en que sus seguidores o subordinados se realicen en sus respectivas funciones dentro de un ambiente de máxima libertad que facilite la formación de equipos de trabajo, lo cual incrementará la productividad y el rendimiento de la empresa. Para lograrlo, será determinante crear un ambiente de confianza donde las personas se sientan trabajando a gusto, se fomente la capacitación y el aprendizaje y los errores no

desincentiven la iniciativa, ni la libertad de acción, generando un clima laboral atractivo y un sentido de satisfacción generalizado, que contribuirá a que la empresa crezca, progrese y alcance sus metas en forma anticipada.

### La Confianza.

Pudiendo ser definida como la disposición que una persona tiene para depender, en alguna medida, de las acciones y decisiones de otra, la confianza es una apuesta que hacemos al comportamiento esperado, a la integridad, al carácter y la moral de quienes confiamos. De allí, la actitud positiva que asumimos cuando vemos que los demás depositan su fe en nuestros actos, motivándonos a ser solidarios y recíprocos. Por el contrario desconfiamos de quienes parecen abusar de nuestra noble disposición para creer en ellos.

La confianza es vital en toda gestión humana, constituyéndose en un factor multiplicador de voluntades que facilita la comunicación, el entendimiento, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Sin ella todo cambio resultará imposible, dado que nunca se tendrán colaboradores leales y entusiastas. Ésta surge cuando hay coincidencia entre la palabra y la acción, entre los valores y la conducta de quien dirige. Por ende, los seguidores o subordinados estarán más

\* Contraalmirante, EM-IM. Preclaro Colaborador desde 2003.

dispuestos a confiar en su jefe y a respetarlo, cuando lo que hace coincide con lo que dice.

Existen distintos niveles o grados de confianza en nuestra relación con los demás. El primero y más general se manifiesta toda vez que esperamos una respuesta transparente, sincera y de reciprocidad ante nuestros gestos y actitudes. Surge luego un nivel intermedio más particular, cuando nos asiste el convencimiento que otra persona no nos mentará, ni traicionará nuestra fe y esperanza. La máxima expresión la experimentamos al tener certeza que se cumplirán las promesas y se respetarán los compromisos.

### **El Compromiso.**

La confianza, elemento esencial de la armonía y el respeto en toda relación humana, constituye la base y fundamento de todo compromiso. Aplicado a la empresa, al equipo u organización, éste puede ser producto de factores ligados a la razón o de un lazo afectivo entre las personas y la empresa. Cuando es motivado por recompensas objetivas y prácticas, los resultados tienden a ser sólo eficaces y directamente proporcionales al estímulo, no existiendo identidad, solidaridad, ni adhesión espontánea con la organización. Por el contrario, cuando se trata de un compromiso asociado a sentimientos como la emoción y el afecto, existirá siempre una mejor disposición para enfrentar cualquier tarea o desafío y una intensa identificación del individuo con la empresa manifestada en un fuerte sentido de pertenencia. Dicho de otro modo, la gente "se pone la camiseta" y contribuye a crear el espíritu de cuerpo, que no es otra cosa que el compromiso del hombre con la organización y con su Líder.

La experiencia de administrar y conducir diferentes Unidades por más de 30 años, en la Armada de Chile, me llevó a la convicción que generar afectos es un excelente método para estimular la con-

fianza de los subordinados y el compromiso con la Unidad y su Comandante. El simple hecho de compartir con la gente, ya sea en los entrepuentes y cámaras durante navegaciones prolongadas, en las fogatas durante períodos de entrenamiento en campaña o en sus respectivos casinos en la vida de cuartel, me generó un nexo muy cercano con subalternos y subordinados debido al conocimiento más estrecho de su forma de vida, de sus hábitos, costumbres y motivaciones. De igual modo alternando con ellos, me di a conocer como persona, independiente del rango o jerarquía que ostentaba, facilitando una mejor relación, permitiendo que la gente comprobara que el acceso al Comandante no era tan difícil y que además se trataba de un ser humano común y corriente, con familia, problemas e inquietudes similares o idénticas al de cualquier ciudadano. Así, el conocimiento recíproco generó la confianza y ésta creó el más sólido compromiso, cual es "no fallarle al hombre que cree en mí". Y este fue el estilo o la forma de conducir las diferentes Unidades que comandé, incluyendo el Cuerpo IM, como su Comandante General.



*El conocimiento recíproco generó la confianza y ésta creó el más sólido compromiso, cual es "No fallarle al hombre que cree en mí".*

El método lo descubrí muy precozmente, siendo un joven Subteniente en el Destacamento IM N° 4 "Cochrane". El Comandante de la Unidad era un Capitán de Navío IM muy profesional, riguroso en su exigencia, íntegro, consecuente y honesto, y por sobretodo muy humano en su trato. Su visión respecto a los Ofi-

ciales era crear los Comandantes IM del futuro, para lo cual él nos daba amplia libertad de acción en nuestras funciones y tareas depositando en nosotros toda su confianza para que las misiones asignadas las cumpliéramos a cabalidad. Era difícil no cumplir, “no podíamos fallarle al hombre”. De esta suerte, siendo sólo Subtenientes cumplíamos patrullajes de largo alcance, por varios días internándonos en la isla Grande de Tierra del Fuego, isla Dawson, Navarino, Hoste y tantas otras de nuestro desmembrado archipiélago austral. En aquella época, 1970-1972, los recursos eran precarios, el equipo individual muy básico y de mala calidad. No obstante, esto no era impedimento para entrenar en clima muy frío y hostil, como el invierno magallánico.

En el Destacamento IM N° 4 “Cochrane” existía la norma de mantener una sección de Fusileros IM por un período de 100 días en una de las islas del Martillo (Picton, Nueva o Lennox) o la isla Navarino. Así los Subtenientes sabíamos que en un trimestre del año nos correspondería permanecer aislados con nuestra unidad. Esta actividad, a mi juicio fue la mejor escuela de liderazgo que pude tener, dada la oportunidad de conducir un grupo humano de 45 Infantes de Marina en un ambiente de absoluto aislamiento e incomunicación, con máxima independencia y sin otro control que la confianza que el Comandante depositaba en este joven Oficial para que cumpliera su misión con éxito y sin la ayuda de nadie.

Sin conocer los conceptos de liderazgo hoy en día vigentes, como visión de futuro, creatividad, innovación, integridad y otros, el aislamiento hacía que los fuéramos descubriendo y aplicando en forma natural. Para enfrentar el desafío de permanecer 3 meses al margen del mundo, resultaba imperativo planificar el período considerando todas las previsiones posibles, incluyendo el detalle del régimen diario, hora por hora.

Así surgía el programa de aislamiento, se determinaban las necesidades y el Destacamento asignaba los medios logísticos que había que administrar correctamente para que nada faltase durante el periodo. Quiero indicar con esto que la visión de futuro de este Comandante de pequeña Unidad, surgía espontáneamente como una necesidad, ya que si no se determinaba con claridad el objetivo por alcanzar durante el aislamiento, éste se transformaba en una gestión improvisada que hacía muy complicada y dificultosa la permanencia en la isla.

La capacidad para variar las actividades cotidianas a fin de hacerlas más atractivas y entretenidas, constituía el factor clave de cada período y marcaba la diferencia en el estilo de cada Comandante de Sección, haciéndose imperativo adecuar el entrenamiento, crear un nuevo régimen diario e incluso, programar actividades novedosas para el tiempo libre de los fines de semana. Todo debía ser perfectamente planificado con ingenio y audacia.

En la medida que los días de aislamiento transcurrían, la verdadera personalidad y cualidades del Comandante surgían en forma espontánea. No era posible ocultar nuestra real esencia, cuando se compartía con la gente las 24 horas de cada día. Tampoco era apropiado protegerse bajo el rango de Oficial. Allí sólo valía la condición natural del ser humano, los principios y valores individuales, la transparencia, el talento y los atributos propios de este potencial líder.

Permanecer aislado constituía un verdadero “reality militar”, donde el personal era quien mejor evaluaba el comportamiento y desempeño del Comandante, su actitud criteriosa, su acierto para resolver bajo presión y su capacidad para enfrentar la adversidad. Sólo el buen juicio, la integridad y coherencia de sus actos, la solidez de principios y la convicción de que todo cuanto

se hacía o se dejaba de hacer dependía exclusivamente de quien impartía las órdenes, eran las condiciones que marcaban claramente el camino del líder.

A través de mi carrera, toda esta experiencia la fui perfeccionando y aplicando con la sabiduría que dan los años de servicio. Durante la crisis con Argentina, en 1978, permanecí 8 meses al mando de una Compañía de Fusileros IM en la isla Dawson, teniendo a mi cargo 5 Oficiales y 206 Infantes de Marina. La situación era complicada, hubo momentos en que la guerra se hacía inminente. No era fácil mantener el espíritu en alto, la motivación debía ser diaria, el entrenamiento debía incrementarse cada día. Estaba vedado dar espacios a la ociosidad, por lo cual se debía ser muy ingenioso y creativo en la programación del entrenamiento para que el personal no se cansara de la rutina y se mantuviera alerta, motivado y entusiasta. La escuela de liderazgo de los aislamientos de Subteniente fue la clave para superar las dificultades propias de un prolongado periodo de tensión, de un clima adverso y de la falta de instalaciones adecuadas para una campaña de 8 meses.

Hoy, habiendo transcurrido casi 17 años de los hechos descritos, me siento doblemente orgulloso de la fortaleza y lealtad del Infante de Marina, de su convicción, su profesionalismo y su solidaria entrega. Durante este despliegue no tuvimos ni una baja, ni un solo enfermo.



*Patrullaje de largo alcance bajo clima muy frío y hostil.*

Nadie manifestó la más mínima queja. Siempre estuvimos muy listos para entrar en combate, convencidos de la victoria, con el ánimo muy alto y un optimismo excepcional. Ahora, al evocar estos hechos, sigo convencido que nuestro alto nivel de alistamiento operativo contribuyó en gran medida a disuadir el conflicto, destacando como el factor más relevante de nuestra potencia de combate el sólido liderazgo ejercido en todos los niveles de mando y por supuesto el compromiso de los soldados del mar con su Unidad, con su Institución y con la Patria.

Es sabido que el compromiso surge de factores ligados al cálculo práctico de recompensas económicas y de otros asociados al buen clima laboral, a la consideración y respeto que se otorga al subalterno y al grado de afecto y empatía que se logra con la gente.

Generalmente en toda empresa la compensación más gratificante es la económica, resultando mucho más motivador un buen sueldo que cualquier otro estímulo, pero en la Armada, no teniendo la posibilidad de mejorar los sueldos, siempre fue y seguirá siendo necesario crear nuevos incentivos para lograr personal más comprometido con su trabajo.

La acción de reconocer públicamente la labor bien hecha, capacitar y facultar al personal para que asumiera mayores responsabilidades me dio, reiteradamente, excelentes resultados, pudiendo comprobar que esa expresión de confianza generó siempre el fuerte compromiso de no fallarle al Comandante. El personal comprometido afectivamente, tuvo en todo momento, actitudes positivas, estando mejor dispuesto para hacer más que lo estrictamente exigido. Se sentía realizado en su trabajo y valoraba la relación más cercana con su Comandante ofreciendo su cooperación espontánea, entregando más de su tiempo y de sus conocimientos en beneficio de su Unidad.

Lo anterior me llevó al convencimiento que el compromiso afectivo del personal con la Armada, va mucho más allá de la buena disposición que pueda manifestar producto de la recompensa económica que recibe. Su actitud es una retribución y reconocimiento a la excelente acogida y facilidades que la Institución le ofrece, lo cual todo marino valoriza y refleja en el orgullo que siente por formar parte de ella.

### **Factores Claves para Generar Confianza.**

Existen varios factores que influyen en la generación de confianza y en la aceptación del compromiso, siendo los más relevantes: el afecto, la integridad el reconocimiento y el servicio a lo demás.

El afecto, es ese sentimiento que se logra a través del conocimiento íntimo de la persona, que va más allá del frío vínculo de trabajo o relación de servicio. El afecto surge del contacto social y del conocimiento recíproco. De una conversación de pasillo, como de la sana convivencia. Del saludo diario, como de la sonrisa de un encuentro. De la mejor disposición para acoger una propuesta o simplemente de una buena comunicación. También dependerá del tiempo que estemos dispuestos a entregar al compañero o al subalterno para escucharle o atenderlo. Exactamente ese calor humano, emotivo y transparente es el sentimiento que debemos entregar para recibirlo recíprocamente. Cuando nace el afecto, motiva la confianza y la confianza genera el compromiso.

La integridad es sinónimo de transparencia. Un verdadero líder no puede mantener nada oculto. Sus actos deben ser el reflejo de su pensamiento, de sus valores y principios. No existe una actitud que el subordinado rechace con más fuerza que el doble estándar o la falta de coincidencia entre lo que el Jefe exige y su conducta personal. La integridad es virtuosa y ejemplar, por ello se proyecta

con facilidad y quien la posee es respetado y admirado.

El reconocimiento estimula la motivación, aumenta la seguridad en sí mismo y la autoestima, al poner en evidencia que las acciones desarrolladas están bien encaminadas y la actitud para enfrentarlas es la correcta, todo lo cual facilita asumir riesgos y aportar ideas nuevas para un mejor servicio. La mejor manera que la gente sepa que se le valora, es elogiando toda acción positiva, venciendo el prejuicio y la mala costumbre de creer y aceptar que quienes hacen bien su trabajo sólo están cumpliendo con su deber. Lamentablemente, siempre nos cuesta menos corregir lo malo que destacar lo bueno.



*En un verdadero líder, sus actos deben ser el reflejo de su pensamiento, de sus valores y principios.*

El servicio a los demás contribuye también a fomentar y preservar la confianza. La cooperación o apoyo que el líder brinde a su gente, garantizará en gran medida el éxito en su gestión, para ello deberá estar siempre muy conciente de las necesidades de su personal, del mayor bienestar que pueda proporcio-

narles, de valorar y reconocer sus méritos y potencialidades y de estimular el esfuerzo individual y colectivo.

La comunicación fluida y oportuna juega un papel preponderante al momento de generar confianza, resultando imprescindible mantener al personal debidamente informado de las decisiones más trascendentes que se adopten y de cuanto se espera de ellos respecto de los desafíos futuros que la Unidad u organización emprenda.

### Conclusiones.

- La confianza es la esperanza cierta que se tiene en una persona y surge cuando hay coincidencia entre sus valores y su conducta. Por lo tanto, los seguidores estarán mejor dispuestos a confiar en su líder, si lo que dice coincide con lo que hace.
- La delegación de autoridad en el sentido de traspasar funciones, asignar responsabilidades y facultar al subalterno para tomar decisiones constituye la mayor expresión de confianza y señal de respeto administrativo. Sin confianza, la habilitación o delegación de funciones es imposible.
- La confianza en sí misma es seguridad, aliento y valor para crear, actuar y participar. Quien no se tiene confianza, quien es inseguro, no está destinado a dirigir a nadie. El hombre seguro de sí mismo decide bien e inspira confianza. Por el contrario la inseguridad y baja autoestima le hace sentir incompetente, necesitando mandar en forma autoritaria para sentirse poderoso. Las actitudes de un líder inseguro resultarán siempre agresivas, y

poco flexibles, creando subordinados incompetentes que actúan más por temor, que por convencimiento.

- El compromiso, como resultante de la obligación moral contraída, de la palabra dada, de la fe empeñada por parte de los subordinados respecto de su Comandante, constituye la expresión más representativa de un sólido liderazgo. Lograr que el personal sienta la convicción de "no fallarle al hombre", es producto de una entrega muy transparente y sincera a los demás. Es el fruto de la preocupación por la gente y por su bienestar, de la valoración de la persona, del reconocimiento a la labor bien hecha, de la cercanía y consideración del subalterno, pero por sobretodo, es la mayor demostración de la confianza obtenida gracias al afecto que el líder ha entregado y compartido con toda su dotación.
- Hoy debemos aspirar a un liderazgo más comprometido con el servicio a las personas, con su crecimiento y bienestar. Un liderazgo menos teórico y más pragmático, menos centralizado y más comunitario. Menos autoritario y más participativo. El líder debe ser como un espejo que refleje el poder de las personas, que reconoce y fomenta sus potencialidades y que se une a ellas para alcanzar el éxito de la organización. Su accionar debe ser más interactivo, más horizontal y cercano a la gente, de modo que al imponer sus decisiones considere el aporte de los demás, aprovechando las capacidades individuales de sus subordinados y la energía del conjunto.

\* \* \*

