



REFLEXIONES SOBRE MANDO Y LIDERAZGO*

Rodolfo Codina Díaz**
Almirante

- **Introducción.**

Desde siempre el tema del liderazgo ha tenido gran importancia en la Armada y las Instituciones de la Defensa, siendo en los últimos años identificado como uno de los factores claves que inciden en la eficiencia y productividad de las empresas. Las relaciones interpersonales, el ambiente laboral, la óptima comunicación, la claridad de objetivos, la confianza mutua, las lealtades y el compromiso, son algunos de los conceptos que hoy en día permiten a una organización identificar el nivel de liderazgo atribuible a sus mandos, que genera una sensación de ser una organización "con liderazgo efectivo", condición que es presentada generalmente como un activo de la Institución.

Es ese escenario el que enfrenta hoy la Armada, particularmente si tenemos en cuenta que el quehacer naval está presente en el ámbito institucional, en el ámbito interinstitucional, en el mundo internacional y, con especial intensidad, con el mundo civil en las tareas propias de apoyo a la comunidad y responsabilidad social, aspectos que componen desafíos de alta complejidad y de exigencia en el plano de las relaciones humanas.

Por ello, en todos los niveles decisoriales, a bordo o en tierra, los Oficiales de Marina no sólo deben cumplir con sus tareas y misiones asignadas, sino que tienen la obligación de hacerlo, siendo parte integral de una sociedad que espera y demanda de la Institución, una capacidad de adaptación a los nuevos escenarios y sobre todo sentido de realismo como elementos centrales para obtener el reconocimiento y la valoración debida. El liderazgo actual debe optimizar sus capacidades para que el personal subordinado, cada vez más capaz, instruido e informado, esté siempre motivado, con una alta moral y un óptimo nivel de compromiso. En otras palabras, el mando actual más que un nuevo estilo, es una nueva forma de relación de los Oficiales con su gente, en que la credibilidad, la lealtad y la coherencia son claves en lo que refleja el ser de un Oficial de Marina: ser un ejemplo creíble, conducta que es reforzada y desarrollada desde el ingreso a la Escuela Naval, para ser posteriormente perfeccionada en cada uno de los niveles del mando en que se desempeña el líder naval.

Por cierto, en este aspecto, el mando explicativo, cercano y siempre respetuoso, constituye una clave adecuada

* Exposición efectuada el día 6 de marzo de 2008, en la Escuela Naval "A.P.", sobre el tema: "Reflexiones del Sr. C.J.A. sobre Mando y Liderazgo".

** Comandante en Jefe de la Armada. Oficial de Estado Mayor. Ingeniero en Armas con mención en Artillería y Misiles. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas con mención en Estrategia. Profesor Militar de Academia. Graduado de la Escuela Superior de Guerra Conjunta y del Curso Superior Conjunto de las FF.AA. de Francia.

para orientar mejor a los subordinados, hacerlos parte de la causa naval y por sobre todo lograr que su dedicación sea el resultado de sentirse interpretado y respaldado en sus actos, toda vez que será ello lo que tendrá la impronta de estar reflejando que sus expectativas personales, profesionales y familiares están siendo atendidas de acuerdo a sus proyectos de vida.

- **Relación entre el Mando y el Liderazgo.**

Teniendo presente las variadas definiciones de los conceptos involucrados, es posible determinar que líder está asociado a lo que esa persona es, vale decir, a lo que inviste, representa y genera hacia sus subordinados y subalternos. Liderazgo, por su parte, se percibe como un concepto dinámico, referido a la forma como ese líder influye, conduce y "convence" a su gente para que en forma voluntaria, pongan sus capacidades a disposición de la misión o tarea encomendada, para lo cual el conocimiento del entorno y, por sobre todo, la adecuada y oportuna comunicación resultan elementos vitales.

Sin embargo, la experiencia indica que dada la especial condición que impone el servicio naval, especialmente en la relación entre los Oficiales y la Gente de Mar, el liderazgo desarrollado como forma de mando va más allá del simple cumplimiento de tareas; actualmente se requiere que el líder sea un modelo a seguir, un orientador, un ejemplo que genere en sus subordinados sentimientos de confianzas y lealtades que les permitan cumplir las mayores exigencias convencidos que se está haciendo lo correcto, que disponen de la libertad para exponer sus ideas y sugerencias, que son parte importante de su organización, que su trabajo es reconocido y que su sentido de pertenencia y compromiso los mueve a sentirse tremendamente orgullosos de lo que

son, constituyendo a no dudarlo, el respaldo a su gestión, con la voluntad cierta de enseñar y formar, un aspecto resolutivo para obtener y fomentar la mayor iniciativa y la capacidad innovadora en su desenvolvimiento profesional, lo cual viene a potenciar a la organización y sus resultados.

Mandar es servir, mandar y liderar es servir con la impronta de llevar adelante una gestión formadora, justa y siempre orientada por la causa superior, descartando los individualismos que inevitablemente vienen a distorsionar el bien común y el mejor trabajo del conjunto.

En suma, ser líder en la Institución implica desarrollar las condiciones de mando que generen en sus subordinados el respeto, aprecio, cariño y lealtad que permitan darle sentido a las tareas y objetivos que deban cumplir, incluso aquellas que demanden el máximo de sacrificios, compromiso y abnegación.

Al respecto se debe tener en cuenta que el liderazgo es un camino en espiral, que parte de adentro hacia fuera, de lo personal a lo interpersonal.

- El liderazgo personal requiere:
 - Desarrollo de la autoestima.
 - Visión y objetivos claros.
 - Creatividad para entusiasmar.
 - Equilibrio en los análisis y en las decisiones.
 - Capacidad de aprender. Interés permanente.
- El liderazgo interpersonal requiere:
 - Aprender a delegar (Empowerment).
 - Aprender a trabajar en equipo.
 - Servir a los subordinados.

Esto último se logra con la comunicación efectiva, desarrollando los esfuerzos para fomentar: la creatividad y la ruptura de esquemas (Estimulación Intelectual), la capacidad para comunicar visiones que involucren a los demás (Motivación), la preocupación por las personas (Consi-

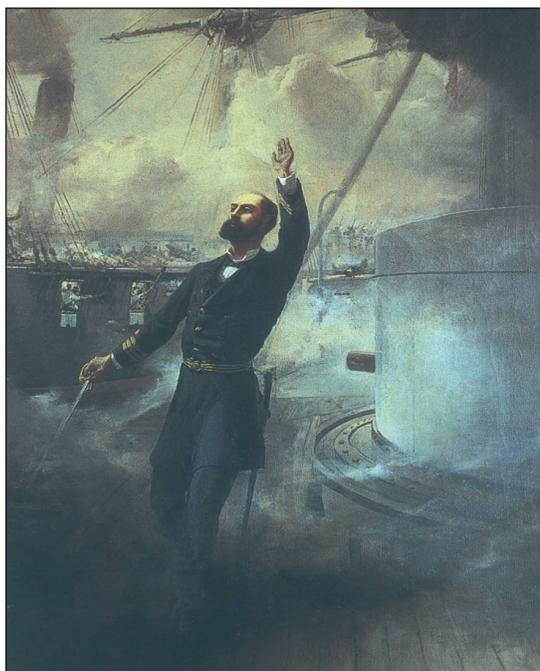
deración Individual) y la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que éstos se sientan identificados con dichos ideales (Influencia Idealizada), aspectos todos que trabajando la inteligencia emocional por cierto se incrementa la probabilidad de logros y aciertos, considerando que el relacionamiento empático cautiva y entusiasma a quienes son parte de un proyecto común.

- **El Modelo de Liderazgo Naval.**

La Marina, aunque no ha sido publicado ni conceptualizado formalmente, dispone de un modelo de liderazgo que se basa fundamentalmente en lo siguiente:

- Historia.
- Tradiciones.
- Valores.
- Doctrina.
- Estilo Naval.

Todo miembro de la Institución está inserto en la interacción de estas cinco



El conocimiento de nuestra historia, nos da un sentido de permanencia y trascendencia con ejemplos de generosidad y grandeza.

componentes, ya sea como Mando, subalterno o subordinado.

Nuestra historia, además de entregar ejemplos de generosidad y grandeza, nos ofrece paradigmas de cómo actuar ante situaciones de cualquier índole. El cultivo y apego a las tradiciones navales chilenas, así como el conocimiento de nuestra historia, nos da un sentido de pertenencia y de trascendencia, aspectos que en nuestra formación constituyen normas de vida, que se traducen en el orgullo de ser marino, de pertenecer a una Institución trascendente del Estado, como asimismo, a tener el derecho de ser bien mandados. Los principios y valores, que se aceptan voluntariamente al ingresar a la Armada, entregan la referencia en el actuar diario, que orienta la relación entre sus miembros en un marco de respeto mutuo, de camaradería, de franqueza, de lealtad en toda circunstancia y donde la respuesta correcta y ética al subordinado constituye una obligación ineludible.

Por otra parte, el saber cómo actuar en cualquier circunstancia, ya sea en el servicio o en horas de franco, sin orden previa o instrucción de cualquier tipo, está dado por las orientaciones de la Ordenanza de la Armada, que recoge la Doctrina Institucional que orienta a los marinos, documento rector que concentra la experiencia de casi dos siglos y que demuestra que independiente de los cambios de escenarios y el impacto de la modernidad, finalmente lo permanente, lo trascendente es lo que guía el actuar de los hombres.

En este contexto, es importante destacar que el sentido de pertenencia y la sensación de que un marino “no es mejor ni peor que los civiles sino que diferente”, se refleja diariamente con lo que se ha denominado el estilo naval. Aunque no se ha definido formalmente, en la práctica se percibe como la forma de actuar y proceder de acuerdo a normas y conductas que distinguen a un marino por la sobrie-

dad de su conducta, su tolerancia en la interacción con el entorno, caballerosidad y especialmente por su relación siempre respetuosa con sus pares, camaradas de armas, subordinados y todo aquel que es parte de su diario quehacer. Este estilo naval, que se aprende con el ejemplo y que se practica con los pasos de los años, tiene como característica propia el respeto al pensar distinto, es inclusivo en las relaciones con su entorno y tiene como valor adicional el servir de nexo y vínculo para practicar la sana camaradería, sin prejuicios o ventajas mezquinas, poniendo como eje central en la conducta de cada líder la voluntad de servir y buscar la comprensión de quienes son parte de la causa naval.

La interacción de los cinco componentes del liderazgo naval, mencionada anteriormente, es la que da el dinamismo y el carácter tan especial a la forma de mando cultivada en la Armada, teniendo presente, por ser una obligación ineludible, lo particular de la Guerra Naval, el ambiente en el que se desarrolla y las especiales exigencias a las que son sometidas las dotaciones de buques, aeronaves, unidades IM y de Fuerzas Especiales en combate que exige y pone como requisito la práctica de formas de relaciones humanas que aseguren un trabajo coordinado, jerárquico, respetuoso y de adhesión sin reservas, considerando que, el liderazgo en combate representa, posiblemente, el mayor reto y desafío al tener que afrontar riesgos con incertidumbre y en escenarios adversos. Tener conciencia y ser responsables de la vida de quienes son parte de su dotación, pone de manifiesto la trascendencia de la gestión de un líder y ello debe guiar sus decisiones en cada una de las instancias

que el destino le depara.

En definitiva, los buenos líderes enseñan a las personas comunes y corrientes a hacer cosas extraordinarias. En el combate, los líderes ayudan a sus seguidores a alcanzar metas difíciles y a terminar las tareas más complejas, estando siempre dispuestos a postergar su interés personal por el logro de la causa superior o del conjunto.

Resulta evidente que esto último fija el marco de referencia que debe normar la responsabilidad de mando del líder, en el entendido que su éxito está basado en llegar a la voluntad de sus seguidores, lo cual impone la obligación más ineludible de actuar con responsabilidad ética y honor.

- **Desafíos del Líder del Futuro.**

El escenario actual, por todos los considerandos señalados en los párrafos precedentes, representa para los Oficiales de la Armada desafíos en cuanto al Mando y liderazgo que involucra una serie de componentes.

Por una parte, el avance tecnológico implica que los subalternos y subordinados son cada vez más preparados técnicamente. Poseen inquietudes y justas aspiraciones de toda índole, como asimismo, requieren ser escuchados, considerados e incorporados en los procesos decisionales en toda la escala jerárquica.

Asimismo, teniendo en cuenta la creciente resistencia social al reconocimiento de la autoridad formal, vale decir a aquella autoridad que se entrega por el hecho del grado, puesto, cargo o función que se desarrolla, genera especialmente en el personal más joven, la necesidad de reconocer en sus líderes una "autoridad validada" por su capacidad de



mando, con todo lo que ello implica, en lo cual el sentido de justicia y la voluntad de servicio generoso representan aspectos del todo relevantes.

El líder del futuro, por lo tanto, debe cultivar y potenciar entre otras las siguientes características:

En lo personal: Convicciones profundas, honestidad y humildad, sentido de autocritica y visión global; entendido esto último como:

Estar al día de lo que está pasando y cómo afecta su entorno. Estar en condiciones de aportar, aconsejar y alertar a su gente respecto de amenazas que puedan afectarlos.

Entender con sentido de realismo sus obligaciones teniendo particularmente en cuenta que la Institución se debe a su sociedad y las decisiones de sus componentes deben responder a la confianza depositada por superiores y subordinados.

La interacción con el mundo civil, la integración en los diferentes ámbitos de acción y la voluntad de ser parte de los proyectos país, resultan determinantes a la hora de buscar liderazgos efectivos en la función naval.

En el ámbito del liderazgo interpersonal, particular dimensión representa el trabajo en equipo, entendido como:

La capacidad para generar altos niveles de cohesión y trabajo en equipo será cada vez más demandante para los Oficiales. Partiendo de la premisa que un equipo es una multiplicación de capacidades, éste deberá ser preparado y potenciado durante la paz, para ser sometido al máximo stress durante el combate o situaciones de conflicto. El desarrollar la función en armonía, coordinación y eficiencia constituye una obligación de quien ejerce el liderazgo, toda

vez que resulta imprescindible cuando se quiere obtener los más altos estándares y el mejor rendimiento.

La confianza en los subordinados y el sentido de delegación:

Entendida como capacidad de delegar en los subordinados, reforzar sus condiciones para llevar adelante la tarea y, por sobre todo, estar disponible para corregir y orientar, entregando siempre una enseñanza, asumiendo la responsabilidad de los actos de sus subordinados. Sin duda que en esta característica, el haber creado oportunamente ambientes favorables y habiendo despejado los obstáculos respectivos constituye una condición del todo necesaria.

El equilibrio y la flexibilidad, constituyen características que distinguen al líder.

El siempre reaccionar con ponderación y buen criterio, donde el respeto en las relaciones humanas sean el factor relevante de toda gestión. Lo anterior en el entendido que, la única forma de resolver con acierto



es posible cuando el análisis y la evaluación son llevados a cabo sin pasiones privilegiando la objetividad por sobre otros factores, complementado con una mente abierta que permita detectar los cambios e incorporarlos al análisis y la gestión.

Pero sin duda que la comunicación será el instrumento determinante para el éxito del futuro líder. Deberá potenciar las técnicas de comunicación que le permitan entregar clara y potentemente los mensajes y señales a su gente, a sus superiores y a su entorno, generando las condiciones que le permitan mantener un flujo de informaciones franco, respetuoso, veraz y leal, desarrollando todas las capacidades para entusiasmar y alcanzar la búsqueda de los objetivos deseados.



Entregar siempre una enseñanza, asumiendo la responsabilidad de los actos de sus subordinados.

- **Consideraciones Finales.**

A la luz de lo expuesto y teniendo en cuenta la experiencia del que habla, constituyen aspectos primordiales para el mejor ejercicio del Mando y el logro efectivo del liderazgo los siguientes:

- La comunicación permanente entre el mando y sus subordinados, teniendo

siempre en mente que ponerse en el lugar del otro interlocutor es la clave para representar y orientar sus mejores intereses.

- La práctica de la lealtad, el respeto y la franqueza resultan determinantes para crear ambientes de trabajo y equipo que puedan llevar adelante desafíos, independiente de su magnitud.
- El enfrentar los desafíos privilegiando el bien común y los altos intereses institucionales al servicio del país constituyen un imperativo que permitirá, a través del ejemplo, preparar y fortalecer los líderes del futuro los cuales, interactuando con la sociedad civil a la cual nos debemos podrán ser un real aporte a la mejor gestión.
- El modelo de liderazgo naval tratado en esta presentación, es una herramienta validada y eficaz, que contempla las bases más sólidas del Mando como concepción, y el liderazgo como forma de ejercerlo. Está orientado para sobrellevar exigencias en el combate, pero se adapta con facilidad a las necesidades propias del quehacer naval en toda circunstancia y escenarios.

* * *

