



LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

*“El Mando es ejemplo que se nutre de la reflexión del estudio pero principalmente del amor a la tarea que se emprende, la Vocación”.
Almirante Sr. Jorge Martínez Busch, Prefacio del
Arte de Mandar, Edición 1991.*

Arturo Fuenzalida Prado*

- **Introducción.**

En toda organización, donde las personas son colaboradores de quien dirige y contribuyen al logro del objetivo o meta del grupo, el que los conduce debe lograr el máximo de adhesión, en caso contrario su eficiencia será baja o el resultado no será alcanzado.

En la práctica de más de 14 años de mando de tropa, desde la sección de fusileros, pasando por la compañía, el grupo de artillería y el mando de Unidad IM, hasta llegar a ser Comandante General del Cuerpo IM, al autor le han permitido llevar a la práctica todo aquello que sus superiores y en general los más antiguos, durante toda su carrera le fueron diciendo que había que hacer. El ejercicio del mando, en este caso, fue una obligación propia del rango¹ que le correspondió, por la destinación o tarea que se le encomendó institucionalmente. Pero, que se ejerciera el liderazgo fue el resultado del ejercicio del mando, con algunas características y estilos personales, que lograron el efecto en los subordinados de su adhesión más o menos voluntaria, para lo cual se apoyó en la autoridad y el poder que se entregó en cada uno de sus puestos.

En el presente ensayo, la intención ha sido entregar ese bagaje de expe-

riencias en forma condensada, en beneficio del tiempo del lector, que sabemos que hoy no dispone de mucho para leer, ya que hay otras actividades que se lo demandan. El autor no pretende en estas pocas líneas hablar del liderazgo en sí o de su definición, ya que se ha escrito bastante². Sin embargo, sí es posible comentar algunas prácticas que ayudan a mejorar el ejercicio del mando y si se profundiza, llegar a ejercer el adecuado liderazgo en la paz.

Lo anterior, en el bien entendido que las funciones de mando le fueron asignadas en razón del rango y puesto al que fue destinado, pero el liderazgo se ejerce cuando logra “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”³.

Así como en buceo hay un decálogo del buzo⁴ o 10 reglas de oro, en este caso se ha tratado de llegar a algo así como “Las 8 reglas de oro del Liderazgo”, intentando sintetizar en breves frases los aspectos más relevantes que un comandante, de cualquier nivel, debe considerar a fin de lograr ese compromiso verdadero y auténtico de sus subordina-

* Contraalmirante IM. Destacado colaborador de Revista de Marina, desde 1995.

1. Ordenanza de la Armada, Art.241°, pág. 81.

2. Para más definiciones, se sugiere consultar Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. Bernard M. Bass. The Free Press, New York, 1990.Particularmente, su Primera Parte.

3. Ordenanza de la Armada, Art. 180°, pág. 64.

4. Lecturas de Apoyo al Buceo I, pág. 5.

dos, o como diría un gerente, sus colaboradores.

- **Generalidades.**

Actualmente, la evolución tecnológica y social ha abarcado todos los campos del comportamiento humano. Cada día se siente más el ejercicio de los derechos, de todo tipo y de todos. Nuestra institución no ha estado ajena a estos cambios y tal vez se ha transformado⁵ en muchos aspectos.

El personal hoy ingresa a la Armada al término de su Enseñanza Media. Esto significa con más conocimientos académicos y mayor madurez como personas, comparado con la modalidad de los años 60, cuando se postulaba a la Escuela Naval, con Tercer Año de Humanidades y 14 años de edad.

Actualmente, el reto para quienes mandan es motivar para lograr la adhesión y mantener esa motivación en sus subordinados en las tareas diarias y a veces rutinarias de su función, teniendo en consideración su mayor preparación académica y técnica y su madurez. De aquí que, responsablemente, los oficiales deben prepararse muy bien para ejercer ese mando y liderar a sus subordinados, como se merecen.



Preparación académica y técnica, son parte de la educación del Cadete en la Escuela Naval "A.P."

Tampoco se puede pensar que se entregará una lista de chequeo y con sólo aplicarla, mágicamente, los subordinados lo reconozcan y acepten como "el jefe". No se pretende hacer de esta recomendación una imposición, como dogma o mandamiento, como lo insinúa el Teniente Coronel Sandra J. Reinke, de la Fuerza Aérea de los EE.UU., en su artículo "Los Fundamentos del Liderazgo"⁶.

Si analizamos el liderazgo "como proceso de dirigir las actividades de un grupo y de influir en ellas"⁷ el compromiso de los oficiales es prepararse y ser los mejores.

El sujeto del ejercicio del mando, es el personal que tenemos subordinado, es la persona. El ser humano que ha evolucionado al estado de persona⁸, con la condición de ser trascendente, dotado de espíritu, consciente de su protagonismo en la creación de la cultura y del mundo; con la aptitud de pensar en los demás, de entrega al bien común, de trabajo en equipo, dotado de espiritualidad, magnánimo y magnificente; en cuanto a su actitud, que evoluciona de la sobrevivencia (estado bestial), a la adaptación (estado animal) a la de dominio (estado ser humano), llega al cambio.

Comprendiendo que cada uno de los subordinados es una persona, se debe ser respetuoso de su intelecto y permitir que ellos analicen y resuelvan CÓMO hacer aquello que se necesita que haga (decirle QUÉ hacer). La orientación debe ser clara, pero que no coarte la iniciativa y la libertad de acción. Con esto, efectivamente se ganará su respeto, será el resultado de cumplir y practicar algunos preceptos, que en este ensayo se han denominado reglas de oro.

5. Se ha escogido esta definición de transformación: modernización de medios de la defensa, que involucra mantener la misión operacional pero mejorar las capacidades de los medios existentes. La que fue entregada por el Dr. Salvador G. Raza en su conferencia "Reforma de la Defensa y Diseño de Fuerzas", dictada en Asunción, Paraguay el 8 de septiembre de 2004.
 6. Los Fundamentos del Liderazgo. Pág.2.
 7. Liderazgo Naval: Desde lo tradicional a los nuevos desafíos. Pág. 18.
 8. Definición entregada durante el tema desarrollado por el Dr. Aldo Rossi Ansoleaga, en su conferencia "Los Valores y la Familia", dictada el 4 de mayo de 2006, a la dotación de la Comandancia General del Cuerpo IM.

- **Reglas de Oro.**
- **Regla N° 1: No haga a sus subordinados, lo que no dejaría que ellos le hicieran a usted.**

Esta es la primera y más importante de las experiencias. Tal vez, sea la síntesis de lo que vive un mote⁹ en la Escuela Naval, cuando pasa a 2^{do} año y madura su experiencia de ese primer año, convirtiéndose que había “cosas” que a él no le gustó que le hicieran los cadetes más antiguos y él, ahora que es antiguo, NO le hará a los motes. Lo que se aprende en el Alma Máter es a “conducir por la senda recta, es meramente una aplicación práctica de ese precepto que dice: Trátalos sabiamente a otros, imitando a los que sabiamente nos han tratado”¹⁰.



La instrucción militar complementa la formación integral del marino.

Esto se traduce en acciones simples, como las siguientes: siempre saludar. Dar el “buenos días” a los subordinados es señal de que usted les desea que tengan un día provechoso y productivo, para todos; cuando los reúna (llamadas, reuniones divisionales, o prácticas de ceremonias, por ejemplo), no pierda el tiempo, haga lo que tiene que hacer y déjelos que actúen; no haga críticas sin fundamento de otros, esto no quiere decir que no se aprenda de los errores de otros; y felicite en público, pero san-

cione privadamente. “Los hombres responden a la apreciación de sus esfuerzos y una alabanza oportuna puede obrar maravillas para hacerlos sentir que son algo más que insignificantes engranajes de una vasta e inhumana máquina”¹¹.

Esté atento a recibir las noticias, sin importar si son malas o buenas. En síntesis, trate con dignidad y respeto, demuestre que le interesa mejorar el rendimiento de cada uno y mantener la moral alta.

En el servicio el mando se lleva a la práctica dando el ejemplo y, la mayor parte de las veces, “acoplado a la tira”, para que vean que el que manda sabe que lo que están haciendo se puede hacer y no es denigrante o imposible¹². Nuestros subordinados son también jefes en su nivel, esto les indicará que esta forma de mandar produce más efecto en el equipo de trabajo, lo que ellos a su vez imitarán.

- **Regla N° 2: Bajar a la máquina – salir del camarote regularmente, no quedarse en la oficina o “trabajando” frente al computador.**

Su presencia en el lugar donde están sus subordinados es importante, así sabrá qué está pasando con su división, sección, departamento o compañía. Esta parece ser tan obvia y tan repetida que no se practica. Como dice el viejo adagio “por conocida se calla y por callada se olvida”, como suele ocurrir.

En la práctica, la tecnología nos ha llevado al campo de la presencia personal frente a una pantalla, la que las más de las veces nos llevan a ver números y no personas, que es lo que en la realidad estamos mandando. El sistema logístico, el sistema de calificación, los boletines técnicos, la tabla virtual, en resumen casi

9. Mote: en el léxico de la Escuela Naval se denomina mote a aquél que está recién ingresado o que jerárquicamente es menos antiguo que otro. En este caso, se está empleando la acepción del recién ingresado a la escuela.

10. El Mando Naval. Traducción del “Naval Leadership U.S. Naval Institute”, por el E.M. de la Marina. Edición Armada de Chile, diciembre de 1949.

11. El Arte de Mandar, pág.105.

12. Ordenanza de la Armada, Art. 282°, pág. 89.

todo está en la red, y para poder salir franco temprano, estamos todo el día frente al computador y no nos hemos dado el tiempo de ver qué está haciendo nuestro personal. Si a esto le sumamos, las múltiples reuniones que hace el 2º Comandante o la organización guarnicional o deportiva a la que nuestra unidad pertenece, no queda tiempo para mirar qué hace nuestra gente.

Bajar a la máquina es ir donde está el personal haciendo su trabajo o tarea diaria y no solo verlo, que lo vean a usted, sino también, conversar y orientar. El tiempo que le dedique a esta actividad, reflejará lo importante que Usted considera lo que su gente hace.

- **Regla N° 3: Darse el tiempo y escuchar a su personal.**

Siempre se escucha “el capital más importante que tenemos es el personal”, pero, en la práctica parece que es más “valioso” el material, a éste se le dedica más tiempo, más energía y todo el intelecto del que manda.



Aquí hay que recordar que se está mandando personas, seres humanos con ambiciones, expectativas, deseos y necesidades. En resumen, con una o varias metas, de largo y corto plazo, que se deben conocer, comprenderlas y tratar de hacerlas coincidir con la de la organización, para así lograr su adhesión plena y voluntaria.

Se capacita a un hombre, se le perfecciona, se le hace crecer y luego, se retira.

Y no sabemos porqué. Seguramente, porque lo hemos tratado como un número y no como persona. Su compromiso con la organización, se perdió al darse cuenta que quien lo manda o dirige, lo capacita, lo entrena y le exige, sin embargo, no lo ve como un colaborador, sino que como un engranaje más de esta “máquina”. Cuando, en realidad, es un miembro de un equipo, en el cual la interdependencia es la clave.

En este sentido, darle tiempo a cada uno de sus hombres, en lo personal, es una muestra clara de su interés por ellos. Periódicamente, orientarlos en sus funciones, a fin de mejorar las relaciones interpersonales en la organización, capacitar a quienes se necesite, calificarlos adecuada, personal y oportunamente con la debida información personal de cómo lo está haciendo cada uno, finalmente, expresar interés e interiorizarse de sus problemas personales y familiares, son algunos de los factores mas relevantes que afectarán directamente al eficiente trabajo en equipo y a la moral de su gente.

“Probablemente una de las mejores oportunidades la ofrece la hora de “Justicia y Peticiones”, razón por la cual esta actividad nunca debe ser apremiada en tiempo”¹³.

En el tráfigo diario, el tiempo sigue siendo el recurso más escaso, pero su administración es del que manda o dirige.

Escuchar a un subordinado que tiene un problema, siempre reditúa más que oír una larga explicación de un proceso o forma de resolver un problema técnico, o cuando ya es demasiado tarde, tener a ese hombre en el proceso de justicia, por haber cometido una falta a la disciplina que pudo evitarse y ahora sí, tendrá una alta demanda de tiempo.

El hombre que necesita decirle a alguien que tiene un determinado problema, sin dudas apreciará que Usted le dé el tiempo para escucharlo y no solo oírlo. Tome notas de lo que dice, escu-

13. El Arte de Mandar, Pág. 102.

che para entender el problema, no para dudar de lo que informa o refutarle su razonamiento, acepte la credibilidad de lo que le están transmitiendo. Mantenga una actitud positiva hacia el hombre, contrólese ante cualquier reacción negativa que le pueda provocar quien habla.

Invierta bien su tiempo. Escuchar a sus subordinados requiere tiempo, pero siempre será tiempo bien invertido.

- **Regla N° 4: Siempre diga claramente qué hay que hacer.**

Darse el tiempo necesario para dar una orden o instrucción clara hará más fácil y contribuirá directamente al cumplimiento de la misión¹⁴.

Para esto, lo primero que se debe saber es qué se debe hacer. Imposible dar una guía u orientación clara, si no se tiene claro adonde hay que llegar. En seguida, quien manda debe poner atención al subordinado, mirándolo a los ojos y así ver su actitud. Luego, debe comunicarse usando el lenguaje común y corriente. Finalmente, verificar que lo ordenado está comprendido, ya sea preguntándole si comprendió o hacerle alguna pregunta de lo ordenado.

Para expresarse con claridad, es de suma importancia que nuestra comunicación use el idioma en su real significado, esto significa leer y practicar. Como indica Roskill "la claridad de expresión al hablar o escribir es meramente un reflejo de la claridad de pensamiento"¹⁵.

- **Regla N° 5: No tomar decisiones a la ligera.**

"La emisión de las órdenes constituye un atributo del mando"¹⁶, la orden, mediante la cual se exterioriza la intención y la voluntad del superior¹⁷, debe ser "concisa y clara"¹⁸.

La emisión de una orden constituye la expresión de una decisión, la que en el caso institucional obedece a un procedimiento particular establecido, el que puede ser breve o extenso, dependiendo de la magnitud del tema que se aborda. Pero, tomar una decisión, o sea, tener la capacidad y voluntad de decidir, no implica hacerlo en forma rápida o apresurada. Obviamente, que en situaciones urgentes, hay que tomar decisiones rápidas, pero no son las más frecuentes (no confundir con aplicar un procedimiento ya establecido).

Cuando sea necesario tomar una decisión, estudiar todas las implicancias del tema y actuar una vez hecho el adecuado análisis de cómo se ve afectado el escenario y principalmente nuestros subordinados. Se dice "consúltelo con la almohada", indicando que lo piense en forma privada y se tome su tiempo.

Si las decisiones se adoptan en forma rápida y no se ha analizado todas sus implicancias, seguramente más tarde habrá que corregir o cambiar la orden. Esto producirá una pérdida de confianza de los subordinados¹⁹. Si a esto le agregamos una eventual "mala noticia" - falló el curso de acción que se adoptó -, que a nadie le gusta escuchar, lo más probable es que la próxima vez, ni siquiera le llegue la mala noticia - ya que nadie querrá contarla.

La toma de decisiones depende de la información adecuada y oportuna. Los subordinados tienen experiencia, hay que capitalizar esa experiencia y recibir su asesoría. Asignar el tiempo necesario para tomar decisiones, ayudará a crear el ambiente de confianza en la unidad, el que hará que los subordinados confíen en que se tomarán las decisiones correctas.

14. Ordenanza de la Armada, Art. 300°, pág. 93.

15. El Arte de Mandar, Cáp. V, El Mando y el Dominio del Idioma, pág. 85.

16. Ordenanza de la Armada, Art. 299°, pág. 93.

17. *Ibidem*, Art. 299, primer párrafo, pág. 93.

18. *Ibidem*, Art. 300, pág. 93.

19. Se escuchaba regularmente en la Escuela Naval: "Orden y contraorden, sinónimo de desorden".



Si se da una tarea, sin dudar se asume la responsabilidad de su cumplimiento integral.

• **Regla N° 6: Controle sus reacciones.**

Se ha escuchado más de una vez, antes de actuar se debe contar hasta 10 y si la noticia es mala, contar hasta 25. Esta regla, es igual a la 1ª Regla de Oro del Buceo, que ya se mencionó en la introducción, la cual indica que cada persona debe racionalmente controlar sus reacciones. En este caso, es más importante, ya que el que está al mando es quien debe controlarse. Se dice también, que si no se es capaz de controlar a sí mismo, difícilmente podrá controlar a otros.

Cualquier pérdida de control como enojo, rabieta, reacción desproporcionada, lenguaje soez o prepotente, deteriorará las relaciones interpersonales, se dará mal ejemplo y como resultado, el equipo tendrá una baja en su eficiencia y la moral.

• **Regla N° 7: Sea consecuente.**

Hacer lo que se dice y decir lo que se hace. Parece simple, pero es bastante difícil. Esta regla, crea la confianza de sus subordinados, ellos esperan que Usted haga lo que dice, HÁGALO.

Si Usted dice que algo es importante, dedíquelo el máximo de tiempo y medios, en caso contrario, su discurso no es coherente.

Las conductas que se exigen, deben tener una coherencia con las sanciones

por no cumplirlas. Disciplinariamente, una falta grave se sanciona más drásticamente que una leve, en este caso el castigo es coherente con la falta a la disciplina, si en vez de sancionar se premia, no se está siendo coherente.

En la vida real, hay cansancio, hay otras actividades que hacer, hay compromisos personales a la hora de la retirada o del franco. Todo esto "atenta" con hacer lo que hemos dicho que hay que hacer. Dar el ejemplo, nuevamente, es la clave para ser coherente con nuestros actos. Es fácil exigir al resto, lo difícil es exigirse a sí mismo.

Se debe tener un discurso convenido de la causa institucional, de lo que se hace, de lo que se quiere. Al mismo tiempo, ser consecuentes con ese discurso. Que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

• **Regla N° 8: Sea siempre "el" responsable.**

El que manda, en este caso el Oficial, siempre es el responsable. "La responsabilidad en el cumplimiento del deber es ineludible"²⁰, no se delega, lo que se delega es la autoridad. Cuando se da una orden se asumen las consecuencias del cumplimiento de ella²¹.

Si se da una tarea, sin dudar se asume la responsabilidad de su cumplimiento²². Luego, si algo sale mal se es el único responsable y si sale todo bien, hay que darle el crédito correspondiente a los subordinados.

- **Conclusión.**

Sin dudas, ejercer el mando es un desafío, para el cual los oficiales han sido preparados y la institución permanentemente los perfecciona. Pero, para ejercer el liderazgo la tarea es mayor y es el deber de todo oficial hacerlo.

20. Ordenanza de la Armada, Art. 272º, Pág. 87.

21. Ibidem, Art. 302º, Pág. 94.

22. Ibidem, Art. 280º, Pág. 89.

El mundo de hoy, de rápidos cambios, de avances en lo tecnológico y social tan brutales, hacen que los conductores tengan que ser proactivos y pongan todo sus esfuerzos en conocer mejor su entorno, a sus subordinados y las condicionantes que afectan al ejercicio del mando.

El Oficial de Marina de hoy, para ser un líder debe practicar algunas habilidades que le permitan a la Armada de Chile seguir progresando, como todos

queremos, pero demandará de grandes y renovados esfuerzos para darse cuenta que el mundo ha cambiado y no todo se hace "por que siempre se ha hecho así", sino que cómo debe hacerse ahora.

Finalmente, se debe ser cada día mejor en el ejercicio del liderazgo, porque los subordinados se lo merecen, ellos deben ser bien mandados y mejor conducidos. Este es el deber ético de todo Oficial.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. *Apuntes del Seminario Avanzado de Formulación de Política y Transformación en Defensa. Realizado en Asunción, Paraguay, entre el 6 y el 10 de septiembre del 2004. Especialmente conferencia "Reforma de la Defensa y Diseño de Fuerzas" del Dr. Salvador Ghelfi Raza.*
2. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. Bernard M. Bass. The Free Press, New York, 1990.*
3. *El Arte de Mandar. Captain Stephen W. Roskill. Edición Imprenta de la Armada de Chile. Valparaíso, 1991.*
4. *Lecturas de Apoyo para Buceo I. Ana Laura Domínguez Orozco y Maria del Socorro Muñetón Gómez. Instituto Politécnico Nacional, México. Publicado en página web del Instituto, en la dirección: <http://www.publicaciones.ipn.mx/PDF/1426.pdf>*
5. *Liderazgo Naval: desde lo tradicional a los nuevos desafíos. Omar Gutiérrez Valdebenito. Centro de Estudios Estratégicos de la Armada. Cuaderno de Difusión N°2 – 2006.*
6. *Los Fundamentos del Liderazgo. Teniente Coronel Saudra J. Reinke. USAF. Air & Space Journal. Edición en español. Tercer Trimestre 2006.*
7. *Ordenanza de la Armada. Libro Independiente Ordinario N° 9-20/1 de 1988. Armada de Chile. Valparaíso, 1988.*

