



RESPECTO AL LIDERAZGO EN LA ARMADA Y ALGUNAS FORMAS DE FOMENTARLO

Héctor Gómez Arriagada*

En este artículo y estableciendo como marco conceptual los estudios más difundidos respecto al liderazgo y las características de los líderes; el autor da su opinión personal respecto a la forma en que se percibe el liderazgo en la Armada de Chile; los riesgos que para éste representan los avances tecnológicos, y propone lo que a su juicio podrían ser iniciativas tendientes a potenciar el liderazgo al interior de la Institución.

- Introducción.

“Liderazgo” es un concepto que se ha estudiado desde hace años por una diversidad de ramas del conocimiento humano. Se pueden identificar esfuerzos por estudiar y comprender la manera en que grupos sociales de diversos tamaños, estratos sociales, culturas, idiomas, idiosincrasias, etc.; se dejan conducir por “líderes” que en no pocas ocasiones han surgido casi del anonimato, para guiarlas hacia el logro de empresas que sin su intermedio parecían imposibles.

Las características particulares de los líderes también han sido analizadas para determinar si aquellas son innatas, son desarrolladas durante una vida cargada de vivencias excepcionales o por el contrario, surgen de la constante y consciente cultivación de valores específicos, que a la larga hacen brotar el liderazgo potencial de cada persona.

Mas en el siglo pasado y en lo que va de éste, específicamente en las ciencias económicas, se ha estudiado si las condiciones de liderazgo de quienes conducen las empresas, tienen efectos en los resultados financieros de la misma, y si dicha condición es posible de ser desarrollada

o potenciada por medio de planes de entrenamiento y mejoramiento personal, como una forma de aumentar el desempeño en los niveles del gobierno corporativo y/o los niveles operacionales.

Por supuesto que el estudio de este tema no se excluye del campo militar y probablemente no se cometa un error al afirmar que en todas las Academias, Escuelas o Institutos Militares del mundo, el liderazgo es un tema de altísimo interés, junto al estudio de los efectos que éste ha tenido en las operaciones militares.

Lo concreto es que la historia universal se encuentra colmada de ejemplos que muestran cómo algunos hombres o mujeres, en las más diversas áreas de las actividades humanas, han sido capaces de influir sobre otros de tal manera que estos últimos son conducidos al logro de objetivos que van más allá de las expectativas. De hecho, se ha podido determinar que las condiciones que permiten generar una posición de liderazgo traspasan las barreras culturales y del tiempo, manteniéndose como una constante el surgimiento de líderes entre grupos humanos, incluso ante la ausencia de estructuras formales de autoridad¹.

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor. Magíster en Ciencias de la Ingeniería Informática. Destacado Colaborador de Revista de Marina, desde 2008.

1.- Estudios antropológicos de H.L. Smith and Krueger (1933) y de Lewis (1974), referenciados por Bass en “Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications”.

En este artículo y estableciendo como marco conceptual los estudios más difundidos respecto al liderazgo y las características de los líderes, el autor da su opinión personal respecto a la forma en que se percibe el liderazgo en la Armada de Chile y propone lo que a su juicio podrían ser iniciativas tendientes a incrementarlo al interior de la Institución.

- **El Liderazgo y el Líder.**

• **Marco teórico.**

Bass² define el liderazgo como "la interacción entre dos o más miembros de un grupo que implica a menudo una estructuración o una reestructuración de la situación, las opiniones y expectativas de los miembros", definiéndose al "líder" como aquel cuyos actos afectan en tal forma a los miembros del grupo, que es capaz de modificarles sus motivaciones y competencias³.

Dicho autor indica que las teorías del liderazgo han evolucionado desde aquellas que señalan que éste es innato y su potencial surge y se evidencia en tiempos de necesidad⁴, hasta aquellas que señalan que el liderazgo surge en personas con ciertas características particulares, que las hacen proclives a asumir funciones de liderazgo sólo cuando lo ameritan la situación y/o necesidades que él o el grupo enfrentan.

Por su parte, los estudios respecto del "líder" han estado centrados en tratar de determinar si en él existen características excepcionales que le permiten asumir y ejercer el liderazgo. En este sentido, resulta muy interesante revisar las conclusiones en la publicación "*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications*"⁵, de Bass, Bernard M., en las que se señalan que una persona

no emerge como líder por la sola posesión de ciertos rasgos o características, sino que de la trabajada relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder adquiere una condición de estatus, gracias a una activa participación en el mismo y a la demostración de su capacidad de conducirlo cooperativamente hacia el logro de sus objetivos. En concreto, pareciera ser que la presencia de ciertos rasgos o características particulares de algunas personas, en combinación con las necesidades específicas planteadas por una situación; es lo que hace surgir a un líder entre un grupo y lo que hace que un líder sea más efectivo que otro para cada circunstancia.



Desembarco en Pisagua.

• **Percepción del liderazgo en la Armada de Chile.**

Como puede suponerse y seguramente como en todas las organizaciones en las que existe un claro orden jerárquico entre sus miembros, en la Armada de Chile existe el liderazgo formal; es decir, aquel que otorga a una persona las atribuciones de conducción en virtud de su grado y preparación, las cuales van incrementándose en la medida que dicha persona escala en la jerarquía institucional, asumiendo así puestos de mayor responsabilidad. Siendo una

2.- Bass, Bernard M. "*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications*". Third edition, The Free Press, 1990.

3.- Bass, Bernard M. "*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications*". Third edition, The Free Press, 1990. P.20.

4.- Teoría del Gran Hombre (Great-Man Theories).

5.- Se incluye en el Capítulo 4 de este libro, una revisión del artículo de Ralph M. Stogdill aparecido en *The Journal of Psychology*, 1948, P. 25, 35-71.

organización militar, la disciplina es uno de los aspectos claves para el establecimiento de los lazos de obediencia y respeto de parte de los subordinados a sus superiores, existiendo naturalmente una infraestructura legal y reglamentaria, que le entrega a los líderes formales la autoridad para ejercer sus atribuciones.

Sin embargo, también se espera que todos quienes ejercen la función de conducir a los hombres y mujeres que integran la Marina, cultiven diariamente las virtudes, valores y principios que les permitan ser reconocidos como líderes "verdaderos". Especialmente en el caso de los oficiales, desde los inicios de su



formación en la Escuela Naval "Arturo Prat", se les inculca como cadetes la idea que quienes ejercen el Mando, no pueden hacerlo en plenitud sin antes haber logrado frente a sus subordinados la condición de un verdadero líder.

Porque lo cierto es que en la Armada de Chile se percibe el liderazgo como una suerte de reconocimiento por parte de quienes son, precisamente, conducidos por dicho líder. Es decir, implícitamente se reconoce que, aun cuando quienes deben asumir puestos que exigen ejercer el liderazgo se preparen durante años para eso, quienes finalmente aceptan su condición de líder son precisamente los subordinados.

Pero lo anterior no quiere decir que el líder es seleccionado o elegido por medio de algún mecanismo formal

establecido entre los subordinados, nada más alejado de eso. El reconocimiento del líder se asocia a un proceso natural por medio del cual el superior infunde "positivamente en los hombres confiados bajo su mando los sentimientos de: seguridad, confianza, lealtad, obediencia, cooperación y respeto"⁶ constituyéndose ante ellos como un modelo que adquiere entonces y de manera espontánea la condición de líder.

Ahora bien, si se trata de identificar una suerte de corriente intelectual en la Marina respecto al liderazgo y el líder, vale la pena la revisión de los artículos respecto al tema publicado en esta revista, en la cual se publican principal-

mente artículos de autores afines o miembros de la misma⁷. La mayoría de estos artículos⁸ se centra en la relación que debe ser establecida entre los oficiales y sus subordinados, de manera que los primeros puedan llegar a asumir una condición de liderazgo respecto de los segundos. Además de eso, dichos autores hacen especial énfasis en la importancia que tiene el que quienes asumen puestos de conducción, cultiven y desarrollen las características del líder de manera que aprendan a serlo.

Llama la atención la recopilación hecha por el Comandante Omar Gutiérrez en su publicación titulada "*Literatura sobre liderazgo naval*", ya que se centra en literatura específicamente orientada al que denomina "liderazgo

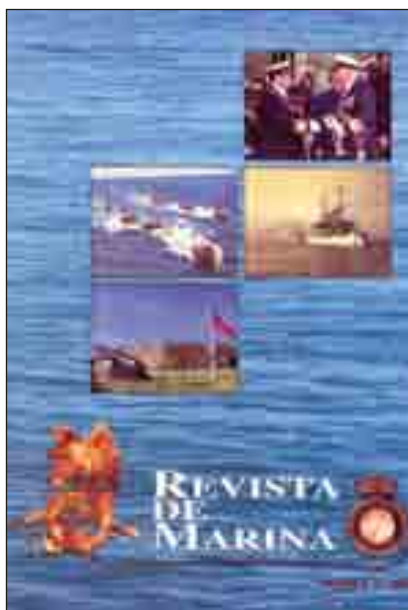
6.- Ordenanza de la Armada de Chile, Capítulo V "Moral Naval", Título 2, "Virtudes Morales", artículo 180 "El Líder". 1990.

7.- Estas opiniones no necesariamente corresponden a la opinión oficial de la Armada de Chile.

8.- Salta a la vista y llama la atención de esta revisión, que la mayoría de los artículos encontrados son de Oficiales de Infantería de Marina, lo que en opinión del autor es un reflejo de la importancia que tiene el liderazgo en unidades con un alto grado de interdependencia tanto de las personas entre sí, como entre éstas y el conductor, quien a su vez tiene una elevada tasa de visibilidad frente a sus subordinados.

naval". De su artículo se desprende que las particularidades de la carrera naval, especialmente en lo referido a la constante adopción de nuevas tecnologías y tácticas, hacen necesario que el líder naval deba tener una capacidad de flexibilidad y adaptación al cambio, resolviendo problemas con imaginación. Señala también Gutiérrez, que los líderes "son el resultado de la educación, la experiencia y el ejemplo" que "se mantiene a través del contacto diario con otros, y que en toda experiencia naval hay un legado que ha sido traspasado por aquellos que se han ido, el cual, por siglos, ha sido la fuente de la tradición de liderazgo en la Armada"⁹.

En este sentido, se puede explicar entonces por qué el concepto de liderazgo y las funciones del líder en la Armada de Chile se ven en gran medida influenciadas tanto por la historia militar de nuestro país como la de la propia Marina. La Institución tiene la suerte de ser rica en ejemplos de líderes que hasta el día de hoy son recordados y reconocidos, tanto por la enseñanza formal de sus logros, como por medio de ceremonias conmemorativas de sus hazañas. Lo anterior no deja de ser relevante, porque el marino se siente depositario y heredero de una tradición en la que el verdadero liderazgo se presenta como un elemento que potencia las capacidades de las dotaciones y, por lo tanto, no sólo es deseable, sino que además necesario.



El mejor ejemplo de lo señalado lo representa el caso de Prat, uno de esos héroes forjados durante toda su vida, para encontrarse con un destino que habría de transformarlo no sólo en un líder verdadero, capaz de infundir en los hombres de su dotación la confianza suficiente como para seguirlo sin dudar en el cumplimiento del deber; sino que en un líder trascendente, que inspiró aún después de su muerte a miles de compatriotas para triunfar en una guerra en principio impopular, y de cuyo ejemplo se han nutrido todas las generaciones de marinos chilenos hasta el día de hoy.

• La formación de líderes y el desarrollo del liderazgo en la Armada.

El proceso formativo en la Armada de Chile, junto con la necesaria formación de competencias profesionales, busca desarrollar las condiciones de liderazgo desde los inicios de la carrera naval en las Escuelas Matrices de la Institución. Tanto grumetes como cadetes

son enfrentados diariamente al desafío de aprender a obedecer para después saber mandar, a la luz de la máxima que indica que "el ejemplo es autoridad moral en el ejercicio del mando".

Lo cierto es que tal proceso formativo considera el establecimiento de relaciones de mando y autoridad durante toda la permanencia en las respectivas escuelas, relaciones que necesariamente van potenciando las características de liderazgo de los futuros oficiales o suboficiales de la Armada. Especialmente en el caso de

9.- Gutiérrez, Omar. "Literatura sobre liderazgo naval". Revista de Marina N°123/892, May-Jun 2006. P.253.

la formación de oficiales, la primera experiencia formal de conducción de personas se presenta el último año de estadía en la Escuela, en el cual el alumno recibe responsabilidades de conducción sobre alumnos de cursos inferiores.



Postulación a las Escuelas Matrices, tanto Grumetes como Cadetes Navales.

Sin embargo, es durante los primeros años de servicio en la Armada después de egresados de sus escuelas, en los cuales los marinos comienzan a ejercer sus condiciones de liderazgo. En el caso de los oficiales recién egresados de la Escuela Naval, el Crucero de Instrucción en el BE "Esmeralda" se transforma en un período práctico de liderazgo y conducción, ya que es en este viaje durante el cual, como guardiamarinas en instrucción, reciben por primera vez la responsabilidad de conducir personal de gente de mar.

Finalizado dicho crucero y ascendidos al grado de subtenientes, estos jóvenes oficiales son enviados a sus primeras destinaciones para hacerse responsables de personas y sistemas por alrededor de 2 años. Por lo general estas destinaciones corresponden a unidades pequeñas, en las cuales se maximiza el contacto con personal subordinado de distintos grados, y en las cuales el Subteniente tiene un contacto estrecho con éstos, generándose las instancias propicias para potenciar y ejercer sus condiciones de liderazgo.

Después de dicho período, los oficiales efectúan sus cursos de especialización

para luego continuar con sus carreras, por lo general, en variados tipos de puestos, lo que les exige ejercer distintos estilos de liderazgos durante su estadía en la Armada, ya sea como operadores y administradores de sistemas navales, responsables de proyectos, instructores, Comandantes de Unidades, Comandantes de Fuerzas o Conductores de la Institución, entre otros.

Podemos concluir entonces, que en la Armada de Chile existe, naturalmente, el liderazgo formal, el cual se va adquiriendo e incrementando fundamentalmente en base al desarrollo de la carrera naval. Sin embargo, especialmente por razones culturales, pero por sobre todo producto de un sentimiento de responsabilidad histórica y de reconocimiento al ejemplo de Prat; en la Armada se ha establecido, incluso por medio de su Ordenanza, que quienes ejercen funciones de conducción de personas, deben cultivar los valores y asumir una actitud que les permitan ser reconocidos como líderes verdaderos. Para lograr lo anterior, la Armada inicia en sus Escuelas Matrices un proceso de formación que incluye el forjamiento del liderazgo, proceso que se mantiene durante los primeros años



Placa recordatoria del lugar donde Arturo Prat cae abatido después del abordaje, constituyendo un símbolo de Liderazgo.

de la carrera naval con la práctica del liderazgo en unidades pequeñas teniendo, posteriormente, la posibilidad de desarrollar todo su potencial de líder en distintas instancias de la carrera naval.

- **Análisis.**
- **Los desafíos futuros para el liderazgo y el líder.**

Está claro que el liderazgo representa una actividad en la que intervienen personas, la mayoría de las cuales serán seguidoras de otra que en atención a sus particulares características, es capaz de guiar al grupo hacia el logro de los objetivos según las circunstancias que se enfrentan. Entonces, el liderazgo surge cuando los seguidores depositan su confianza en el líder, convencidos en que este último será capaz de guiarlos en el cumplimiento de sus objetivos.

Luego, la clave del liderazgo parece estar en que el líder sea capaz de convencer a sus seguidores ya sea por el ejemplo y/o porque les infunde confianza. En ambos casos, se requiere que el líder logre establecer una relación con sus seguidores, de manera que el ejemplo pueda observarse y sus capacidades percibirse, lo que exige contacto, visibilidad y comunicación. De lo anterior se pueden desprender, en opinión del autor, dos importantes desafíos para los líderes de las nuevas generaciones de marinos.

El primer desafío es en realidad una constante y lo representa la velocidad del cambio tecnológico al que se enfrentan las marinas. Tal como ya lo señalara el Almirante Arleigh Burke, en la presentación del texto *Fundamentals of Naval Leadership*, en el año 1959, la "profesión naval se hace más compleja cada año que pasa.

Nuevos descubrimientos científicos llevan al desarrollo de nuevos sistemas de armas, los que a su vez crean nuevas capacidades.

En consecuencia, éstas introducen la necesidad de nuevas tácticas en el mar, y nuevos conceptos estratégicos en el empleo de las fuerzas navales. Por consiguiente, los oficiales de marina deben siempre mantener la flexibilidad de su pensamiento, adaptándose rápidamente al cambio, y mostrándose imaginativos en la aplicación de nuevos desarrollos para mejorar las capacidades navales"¹⁰.

Fallar en la adaptación al cambio necesariamente representará una pérdida de confianza en los seguidores, más aun cuando estos últimos también van incrementando su preparación personal y sus capacidades. Por lo tanto, para los oficiales de las próximas generaciones será una exigencia cada vez mayor mantener una constante preparación profesional y el dominio de los sistemas respecto de los cuales tienen responsabilidad, los que a su vez tienden a hacerse más complejos requiriéndose mayores grados de especialización en su empleo.

El segundo desafío que se estima necesario analizar, es el efecto que tiene la disminución de personas en los equipos de trabajo, la automatización de los procesos y el reemplazo de las personas en funciones típicamente humanas. ¿En cuánto tiempo más se podrá ver una CIC operando completamente automatizada?, ¿habrá espacio para el liderazgo en escuadrillas compuestas por aviones no tripulados?, ¿podrán surgir líderes en ambientes de combate en los que las personas no tengan un contacto estrecho?

10.- Gutiérrez, Omar. "Literatura sobre liderazgo naval". Revista de Marina N°123/892, May-Jun 2006.

En realidad el problema no es que el aumento de la tecnología disminuya la presencia humana en la cadena de toma de decisiones o en la ejecución de misiones; el problema radica en que la disminución de grupos humanos conducidos por líderes efectivos podría privar a las marinas de los principales beneficios de estos últimos, que es tener el potencial de enfrentar desafíos y obtener logros o rendimientos que van más allá de las capacidades nominales o de las propias expectativas, ya que sólo el ser humano es capaz de ser convencido de dar más de sí.

• **¿Cómo contribuir a incrementar el liderazgo en la Armada?**

En la bibliografía revisada se da cuenta del consenso que existe entre los diferentes autores, en que es una realidad que no todas las personas podrían llegar a asumir liderazgos efectivos; sin embargo, también coinciden respecto a que existe la posibilidad de desarrollar e incrementar las condiciones de liderazgo, en aquellas que sí tienen el potencial de hacerlo o, por último, para identificar a la persona adecuada para conducir a un grupo en un proceso determinado.

Bass, por ejemplo, señala en la publicación titulada *"Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications"* de Bass, Bernard M., que existen pruebas suficientes que evidencian la efectividad de la educación, el entrenamiento y la práctica para incrementar el liderazgo en las organizaciones. De hecho, los oficiales de Infantería de Marina que han escrito respecto al liderazgo en la Armada de Chile, basados en gran parte en su experiencia y lo observado durante años en sus unidades, señalan que el liderazgo requiere ser practicado y fomentado por los superiores y que los valores que los sostienen deben ser cultiva-



El desembarco anfibio siempre requiere un buen liderazgo.

dos y observados como una forma de perfeccionarse como líder.

Es por ello que el autor considera que aun en una organización militar como la Armada de Chile, teniendo una educación tendiente a la formación de líderes, una carrera que da la oportunidad de potenciar el liderazgo e incluso con una clara jerarquía militar; igualmente es posible correr el riesgo que quienes están llamados a asumir puestos de conducción, no tengan desarrolladas todas las características para un liderazgo efectivo y que nunca se den cuenta de ello para tratar de corregirlo.

Es por tal razón que se estima como positivo adoptar una estrategia institucional que permita tomar conciencia respecto de los estilos de liderazgo imperantes en la Marina, como un método efectivo para contribuir a:

- Evaluar el estado del liderazgo en la Institución.
- La toma de conciencia respecto a la efectividad de sus propios estilos de liderazgo por parte de quienes tienen puestos de conducción según su nivel.
- Potenciar el liderazgo efectivo por medio del entrenamiento.
- Establecer métodos formales para identificar potenciales líderes para determinados puestos y/o situaciones.

Para lograr lo anterior existen algunos mecanismos al alcance de la Armada y

que pueden ser utilizados para dichos propósitos. Por ejemplo, durante la preparación de este artículo, el autor tuvo acceso a numerosos tests de autoevaluación destinados a determinar de una manera simple el propio estilo de liderazgo y la verdad es que su aplicación no deja de arrojar resultados inesperados y a la vez orientadores¹¹. Pero más interesante y revelador fue el haber realizado un ejercicio de autoevaluación y compararlo con la percepción de liderazgo del propio personal subordinado. Como ejemplo de lo anterior, se puede señalar que uno de los puntos que más llamó la atención del autor, es verificar la importancia que tiene para los dirigidos la observación de valores como la integridad personal y la conducta ética, el reconocimiento de los logros del grupo y/o los individuos y la satisfacción que causa el saberse parte de un equipo exitoso¹². Tal vez pueda

parecer extraño para un militar que se le proponga someterse a una evaluación por parte de personal subalterno, de hecho, probablemente para algunos parezca incluso inaceptable. Sin embargo, se estima que la aplicación de instrumentos de medición como los señalados, aplicados con un sentido corporativo, y con el propósito de evaluar la percepción y la tendencia que el concepto de liderazgo tiene en la Armada; podría ser una excelente herramienta para, precisamente, incrementarlo.

- Conclusiones.

El liderazgo surge como un proceso natural en el cual los miembros del grupo se convencen de la capacidad que tiene uno de ellos, para enfrentar una situación específica y conducirlos al logro de sus metas. Pero un buen líder no sólo será efectivo en lograr lo que de ellos se espera, sino que además podrá satisfacer sus necesidades individuales, superar las expectativas grupales y generar los cambios necesarios para producir mejoras. Por su parte, el líder sólo logrará tal condición cuando haga evidente, ya sea por su ejemplo o probada capacidad, así como por sus características y hábitos; que es una persona en la que sus seguidores podrán confiar.

En la Marina se espera que quienes asumen puestos de conducción de personas, desarrollen un estilo de liderazgo como el señalado; especialmente porque se concibe como un factor que aumenta las potencialidades

de un grupo, y permite el logro de objetivos aun cuando éstos se encuentren más allá de las capacidades esperables. Se estima que aspirar a este estilo de liderazgo en la Institución tiene sus raíces en las acciones de Prat y otros tantos héroes que, por medio de su ejemplo, han ejercido en la Armada lo que puede denominarse Liderazgo Trascendente; es decir, uno que traspasa el tiempo y las circunstancias y persiste como inspiración para cada uno de los miembros de la Armada de Chile.

Tal vez los oficiales de las próximas generaciones, así como las marinas en



11.- Búsqueda en Google con las palabras claves leadership self tests assessment.

12.- El autor aplicó una variación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio, de acuerdo a lo señalado en: Vega, Carolina y Zavalá, Gloria. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología. 2004, a dos grupos de subordinados, uno de ellos en funciones técnicas y el otro en funciones administrativas.

general; puedan verse enfrentados a escenarios que pondrán a prueba el liderazgo. Por un lado las innovaciones tecnológicas exigirán una preparación permanente, la que el líder deberá ser capaz de demostrar para infundir la confianza necesaria a sus subordinados. Por otro lado, los equipos humanos tienden a disminuir y los procesos decisionales a automatizarse; por lo que es posible que la práctica del liderazgo disminuya y con ello se reduzcan los beneficios de contar con grupos bien liderados para el logro de metas más allá de las expectativas.

Finalmente, el autor considera que aun existiendo planes de entrenamiento y de desarrollo de las características del liderazgo, más importante para incrementarlo es que quienes asumen puestos en los que tienen que liderar, tomen conciencia que sus respectivos estilos de liderazgos pueden no ser los más efectivos o eficientes para el puesto en el que se desempeñan y que, eventualmente, podrían tener la necesidad de mejorar algunos aspectos del mismo.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Bass, Bernard M. "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications". Third edition, The Free Press. 1990.
2. Publicación de la Armada de Chile 9-20/1 de 1988, "Ordenanza de la Armada de Chile", Capítulo V, "Moral Naval", Título 2, "Virtudes Morales", artículo 180, "El líder", pág. 64.
3. Arriagada, Gastón. "Algo más respecto al liderazgo". Revista de Marina N°118/861, Mar-Abr 2001, pág. 109.
4. Recasens, Rafael. "EL LIDERAZGO, Característica fundamental del conductor de hombres". Revista de Marina N°115/847, Nov-Dic 1998, pág. 549.
5. Arriagada, Gastón. "Liderazgo, confianza y compromiso". Revista de Marina N°122/889, Nov-Dic 2005, pág. 547.
6. Arriagada, Gastón. "Liderazgo, una opción de servicio". Revista de Marina N°119/869, Jul-Ago 2002, pág. 382.
7. Arriagada, Gastón. "Liderazgo y respeto". Revista de Marina N°118/864, Sep-Oct 2001, pág. 415.
8. Arriagada, Gastón. "Liderazgo y trabajo en equipo". Revista de Marina N°119/868, May-Jun 2002, pág. 266.
9. Leyton, Boris. "El liderazgo en el Cuerpo IM". Revista de Marina N°116/850, May-Jun 1999, pág. 257.
10. Gutiérrez, Omar. "Literatura sobre liderazgo naval". Revista de Marina N°123/892, May-Jun 2006, pág. 252.
11. Arriagada, Gastón. "Reflexiones respecto al liderazgo". Revista de Marina N°115/844, May-Jun 1998, pág. 252.
12. Gutiérrez, Omar. "La nueva tendencia en liderazgo, del liderazgo transaccional al transformacional". Revista de Marina N°116/849, Mar-Abr 1999, pág. 137.
13. Landolfi, Hugo. "¿Qué es el liderazgo?". Blog de Hugo Landolfi, filósofo. <http://www.sabiduria.com/liderazgo/que-es-liderazgo/>, disponible en Internet al 01 de agosto de 2008.
14. Vega, Carolina y Zavala, Gloria. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al título de psicólogo. Univeridad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sicología. 2004. Disponible en Internet en www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
15. Fuenzalida, Arturo. La práctica del liderazgo. Revista de Marina N°125/904, May-Jun 2008, pp. 253-259.