EL LIDERAZGO PARA UNA MARINA DEL SIGLO XXI

*Mauricio Arenas Menares**

Mucho se ha escrito sobre liderazgo dado el creciente interés que ha venido despertando en la empresa en las últimas décadas. Las teorías desarrolladas asocian su evolución principalmente a los avances tecnológicos y a la dinámica social. Al respecto, las Fuerzas Armadas no pueden quedarse atrás teniendo en cuenta que se preparan para un escenario adverso como el conflicto, con otros incentivos y motivaciones, lo cual hace la tarea aún más compleja. Es mandatorio una mirada prospectiva para formular al líder del mañana, ya que formar hoy al líder para las necesidades pasadas (e incluso actuales), resultaría estéril. Es una realidad y será necesario agregar nuevas cualidades y características al oficial-líder naval ante los cambios socio-culturales experimentados y que han derivado en el exigente entorno y el demandante subordinado del siglo XXI.

- *Introducción.*

Hablar de liderazgo en nuestros días constituye ciertamente un interesante desafío y más aún si se trata de liderazgo en la Marina, institución que históricamente es reconocida por basar su funcionamiento y desarrollo en torno a la figura de líderes; por la naturaleza del medio en que se desenvuelve, las circunstancias particulares de un buque en alta mar y las situaciones adversas a enfrentar tanto en la paz como en la guerra.

Es sabido que su estudio dejó hace mucho tiempo de ser tema del mundo militar y hoy no es posible concebir una organización relacionada a la administración de recursos y producción, que se abstraiga de él, ya que un buen liderazgo redunda en "mayor y mejor producción". De ahí, el creciente interés que ha venido despertando en la empresa en las últimas décadas.

Al igual que en muchas marinas del mundo, en la Armada de Chile con sus casi 200 años de historia y tradición, el concepto de liderazgo ha estado presente desde sus inicios confundido con el concepto de "Mando". De hecho en la Ordenanza de la Armada[1] se aborda profusamente al respecto y entrega las características en cuanto a virtudes, principios y comportamiento que deben ser propios del Oficial de Marina en el ejercicio del mando (o liderazgo). Ello constituye la columna vertebral de la formación del oficial de marina y se ha mantenido inalterable por décadas.

Sin duda que es una buena base y otorga buenos cimientos. No obstante vale la pena preguntarse si esto es suficiente ante la vorágine del dinámico entorno que se vive, en donde la sociedad evoluciona al ritmo de la transferencia de data digital y las redes sociales; en donde hay exceso de información y la movilidad social es una realidad hoy más que nunca. Hemos sido testigos del surgimiento de jóvenes líderes sociales con características distintas del momento que la juventud es diferente y no necesariamente como "se quiere que sean".

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor.

1. Publicación de la Armada de Chile N° 9-20/1 de 1988 que compila normas, doctrinas y procedimientos, deberes y atribuciones fundamentales de todos los miembros de la Institución, siendo muchos de sus artículos producto de usanzas y costumbres de antigua raigambre naval.

Es mandatorio una mirada prospectiva para formular al líder del mañana, ya que formar hoy al líder para necesidades pasadas e incluso actuales, resultaría estéril. Es una realidad y será necesario agregar nuevas cualidades y características al oficial-líder naval ante los cambios socio-culturales experimentados y que han derivado en el "demandante subalterno" del siglo XXI.

Es mandatorio una mirada prospectiva para formular el lider del mañana

- *En términos generales: ¿Qué es un líder?*

No es posible comenzar sin la definición de liderazgo dejando en claro que es posible encontrar tantas y variadas definiciones como personas que han investigado este tema. Una que convoca a muchas de ellas y pareciera suficientemente representativa es aquella que dice: *Directa o indirectamente, influir en otros mediante una autoridad formal o atributos personales, para que actúen de acuerdo a su interés personal o del grupo*[2].

Otra de ellas que estimo apropiada seleccionar es la de Hersey y Blanchard[3] en la cual se postula que *"el liderazgo es el proceso de influencia sobre las actividades de individuos y grupos para lograr metas comunes en situaciones determinadas".*

Por su parte el Líder se encuentra sucintamente definido en la Ordenanza de la Armada de Chile en su artículo 180 como: *"Líder es aquel que por sus cualidades naturales, por su carácter y personalidad, enmarcados dentro de los valores morales, tiene como característica principal 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".* Agrega, *"en la Institución todos participan de un modo u otro del mando delegado, de modo que el adquirir este carisma debe ser aspiración de todos".* De manera subsidiaria, es el término Mando el que aparece con mayor solidez y precisión incorporado en la citada publicación; documento rector de las normas, principios y comportamientos esperados del personal de la Institución, así como en el proceso formativo de Oficiales y también de Gente de Mar.

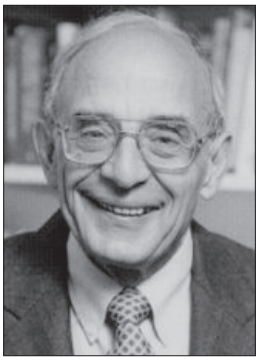
- *Elementos y evolución histórica del Liderazgo.*

A través de los tiempos, en todo estudio del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende los programas) para satisfacerlos. Es así como se podría modelar un ambiente o escenario enmarcado en una situación dada que un grupo de individuos debe enfrentar, en el cual nace de manera natural una organización de la cual surgirá inevitablemente un líder entre ellos, que los guiará en el cumplimiento de objetivos o misiones superiores como grupo. Esta relación conceptual básica es la que permite clasificar y entender las distintas teorías del liderazgo que han evolucionado en el tiempo; es decir, según el *tipo de influencia del líder sobre sus seguidores o subordinados*. Aun cuando es sabido que existen variadas clasificaciones de

2. Definición traducida del "Leadership in the Canadian forces: Doctrine", Cap.01, edición año 2005.
3. Hersey, P., y Blanchard, K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

liderazgo y tipos de líder, esta aproximación se considera adecuada para los objetivos del presente artículo.

Dado lo anterior es que el enfoque en la búsqueda del "gran hombre" de las antiguas teorías de los Rasgos y luego del Comportamiento[4] pierde asidero al estar orientada específicamente en las características personales del líder. La atención se centra luego, en el estudio de relación líder-seguidores y de la sospecha que los "grandes administradores" son producto de ciertas situaciones dadas. Resulta evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas. Es así como Fred E. Fiedler[5] y sus colaboradores en la Universidad de Illinois a mediados de los años 60 propusieron la *teoría de contingencia del liderazgo.* Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y precisamente, por las interacciones entre líderes y miembros del grupo.



Fred E. Fiedler.

Establecidas estas relaciones, a fines de los años 70 emerge la teoría del *Liderazgo Transaccional*[6] también centrado en la interacción entre líder y subordinado, pero más como una forma de "trato entre dos partes". Es una forma conveniente de intercambio en que ambas partes saben qué esperar del otro. Este modelo representa el puente que deriva en la teoría considerada como su opuesto y que surge a mediados de los 80 denominada como *"Liderazgo Transformacional"*[7].

No se trata de un intercambio de recompensas constructivas o correctivas como la teoría transaccional, sino más bien, logra sus efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan, llevando al individuo de una motivación regular al compromiso[8]. Para alcanzar ésto, el Líder de este modelo articula una visión e inspira a sus subordinados demandando de ellos el saber de sus intereses personales para beneficio del grupo, organización y la sociedad. Toma en consideración sus necesidades de desarrollo como persona en el largo plazo más que en sus necesidades del momento; y es capaz de distinguir lo que es para ellos verdaderamente importante.

En una primera mirada y pensando en la complejidad de ejercer un liderazgo en tiempos de rápidos cambios tecnológicos y sociales sobre subordinados o seguidores cada vez mejor preparados, hiper-informados, con suficientes herramientas para "poner a prueba al jefe" y más aún, que opten por seguir a su líder en un escenario tan extremo como lo es la guerra -y que por lo demás la ve lejana- en que su propia vida está en juego por una causa, este modelo asoma como una base digna de estudio para llegar al líder naval que se pretende.

Resulta justo entonces revisar con algo de mayor profundidad algunos conceptos

4. Teorías desarrolladas por diversos autores a fines del s.XIV y primera mitad del s.XX que se centraban específicamente en características físicas y de comportamiento de los líderes y se abstraían de la relación con sus seguidores y sus percepciones respecto a él.
5. Escritor contemporáneo autor en 1976 de "A theory of leadership effectiveness" en el cual introduce su famosa teoría del liderazgo de contingencia o situacional.
6. Teoría desarrollada por James McGregor Burns en 1978 en su libro Leadership. New York. Harper & Row.
7. Bernard M. Bass es quien lo considera como el opuesto al Liderazgo transaccional por las razones expuestas en el presente trabajo y lo expresa en sus publicaciones.
8. Omar Gutiérrez en "La nueva tendencia del liderazgo, del liderazgo transaccional al transformacional", Revista de Marina N°116/849 de 1999.

de esta ya antigua teoría, pero plenamente vigente sobre todo en la empresa en donde se realizan notables esfuerzos por lograr el compromiso de sus trabajadores más allá de lo meramente contractual para mejorar la producción; o que podría entenderse para el caso de la Marina como "más allá del deber para alcanzar la victoria".

- *El Liderazgo Transformacional y sus componentes.*

Sin lugar a dudas que el nombre de este tipo de liderazgo podría generar a priori cierta reticencia en instituciones fuertemente jerarquizadas como las militares por pensarse que lo que se busca es *originar cambios o transformaciones en la organización* y ciertamente, es probable que así sea, pero no de una manera distinta a lo que la Armada de Chile ha venido históricamente haciendo y consigna en su Ordenanza. No cabe duda que muchos aspectos del líder transformacional aplicado a la empresa civil hoy, tiene su origen en grandes líderes militares. No obstante normalmente ocurre que en estas materias, son los mismos originadores de ellos, los que con mayor rapidez se van quedando atrás posteriormente.

Sin miedos ahora, se dice que el liderazgo transformacional conceptualiza un desempeño excepcional, al elevar la motivación y conducta humana tanto del líder como de sus seguidores: es un tema de compromiso extremo.

El concepto de Liderazgo Transformacional fue inicialmente presentado por el experto en el tema y escritor James Mac Gregor Burns[9]. De acuerdo a Burns, el liderazgo transformacional puede observarse cuando "líderes y seguidores logran que el otro avance hacia un mejor nivel moral y motivacional". Mediante la fuerza de su visión y personalidad, los líderes de este tipo son capaces de inspirar en sus seguidores nuevas y mejores expectativas, percepciones y motivación para trabajar hacia la obtención de las metas comunes.

Más tarde, el investigador Bernard M. Bass profundiza las ideas originales de Burns en lo que se conoce hoy en día como la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass[10]. De acuerdo con Bass, el líder de este tipo puede ser definido a partir del impacto que tiene en sus seguidores. Los líderes transformacionales, sugiere Bass, se ganan la confianza, el respeto y la admiración de sus seguidores. Esto que parece tan sencillo y lógico en el papel, es uno de los mayores desafíos del líder de hoy, sea este militar o civil. Más adelante se analizará por qué, aun cuando no es complejo inferir las razones.

Avance hacia un mejor nivel.

Es precisamente el mismo autor quien sugiere los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional y tal como lo describe más en extenso el Comandante Omar Gutiérrez en su artículo "La nueva tendencia del liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional" publicado en la Revista de Marina (Chile) en 1999, ellos son:

- El primero de ellos es la Influencia Idealizada o Carisma que le permite entregar una clara visión y un sentido

9. Burns, J.M. (1978). Leadership. N.Y: Harper and Raw.
10. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance. N.Y.: Free Press.

a la misión o aspiración del grupo; porque el líder le sirve al grupo como un modelo a seguir, obteniendo de los seguidores su confianza y respeto y de esa forma emularlo internalizando su pensamiento. He aquí la importancia que radica en el comportamiento íntegro e intachable que se le exige a los líderes, en donde todo lo que se hace o se deja de hacer es ampliamente conocido y luego difundido por los medios de comunicación y redes sociales.

- A través de la Inspiración (o Motivación Inspiracional) el líder, con su clara visión, transmite grandes expectativas elevando el optimismo y el entusiasmo. Utiliza simbolismos para orientar los esfuerzos. Los propósitos y los objetivos son expresados de una manera simple y fácil de entender por complejos que ellos puedan ser, logrando que sus seguidores sientan su misma pasión y motivación por alcanzarlos.

- Mediante la Estimulación intelectual el líder promueve la inteligencia y hace sentir inteligentes a sus subordinados. Actúa con sensatez y exige lo mismo al grupo. Todo problema debe ser resuelto cuidadosamente favoreciendo nuevos enfoques para viejos problemas. En síntesis se hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas de manera concreta.
- Finalmente, la Consideración individualizada implica la atención a la persona que hay detrás de cada subordinado y su entorno. Tiene que ver con la individualidad de cada uno. El líder enseña, aconseja y los guía. Siempre deja una "puerta abierta" para que el subordinado se acerque a él con la suficiente confianza como para plantearle alguna inquietud. Este aspecto es algo que inmediatamente se puede relacionar con las funciones permanentes del Oficial de División, pero a su vez habría que preguntarse en qué porcentaje esto realmente se cumple, ya sea por falta de tiempo o bien por la personalidad de quien ejerce el mando.

Estudios posteriores han incorporado otras componentes complementarias que caracterizan al líder transformacional como la *Tolerancia psicológica*, ser promotor de *liderazgo compartido, del trabajo en equipo, la formación continua y saberse un representante institucional* por nombrar algunas. Finalmente todo conducente a lo mismo: un líder capaz de entusiasmar e inspirar a sus seguidores a que desarrollen un esfuerzo extra para alcanzar las metas del grupo, al prestar atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores. Esto logra su fiel compromiso y elevar los niveles de esfuerzo y desempeño al máximo ¿hasta rendir la vida si fuese necesario? Es precisamente lo que la Armada requiere y ello se mantiene inalterable en el tiempo.

Con un modelo como base y con la teoría que lo sustenta, resulta necesario definir algunos conceptos que muchas veces se confunden por ser similares pero no iguales, y que ayudarán a concretar ideas que serán más claras y familiares al momento de proponer las características del líder naval que se requiere.

- El Mando, la Dirección y el Liderazgo[11].

Es generalmente admitido en los variados documentos de las Fuerzas Armadas latinoamericanas que en la conceptualización más amplia del liderazgo militar, pueden distinguirse tres nociones: el *mando*, el *liderazgo* y la *dirección* (que en los textos en inglés son encontrados como *Command, leadership and Management*). Estos términos se utilizan frecuentemente de manera indistinta, pero que en estricto rigor se refieren a conceptos diferentes.

El *mando* corresponde a la autoridad legal[12] que un superior detenta respecto de un subordinado por razón de su grado o cargo; se trata, por lo tanto, de una característica formal que se fundamenta en leyes de un determinado contexto. En la Ordenanza de la Armada de Chile, se asume el concepto al señalar que: *Los aspectos que principalmente determinan el rango y tienen incidencia directa en el mando que se otorga a un miembro de la Institución son el grado[13] y el cargo o puesto[14] que éste desempeña. A la vez, se expresa que Mando Militar, es entendido éste como el que corresponde por naturaleza al Oficial de armas y al de otro escalafón por excepción, sobre el personal que le está subordinado en razón del puesto que desempeña o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancia y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en la legislación y reglamentación vigentes.* Agrega que*, el mando militar conlleva la responsabilidad de administrar los recursos que se asignen.*

Por su parte el *liderazgo* hace referencia a procesos interpersonales que se desarrollan en el seno de los grupos y mediante los cuales algunos individuos apoyan o dirigen al grupo en su esfuerzo por alcanzar las metas que se proponen; estos procesos se caracterizan por la participación del líder y la existencia de *vínculos afectivos* (por ejemplo, respeto, lealtad, etc.) e *intelectivos* (que tiene virtud de entender) entre éste y sus seguidores.

La *dirección* (dirigir) puede definirse, en cambio, como la racionalización de los comportamientos y del uso de los medios, a fin de maximizar el beneficio o el resultado de una acción colectiva. Puede ser entendida entonces, (como muchas veces se traduce), como la Administración de recursos. Por ello es que el concepto de dirección está estrictamente ligado al de eficiencia, es decir, a la capacidad de realizar los objetivos mediante el mejor uso posible de los recursos humanos y materiales disponibles. Esta distinción teórica entre dirección y liderazgo no siempre supone una distinción clara y segura en la práctica. No obstante, en el campo de la Sociología Militar, ha adquirido gran importancia como consecuencia de la progresiva utilización por parte de las Fuerzas Armadas de tecnologías complejas y nuevas formas organizacionales.

Cada uno de estos conceptos por separado pareciera no satisfacer las necesidades de los atributos del líder naval que se quiere. Ciertamente sería impensado hoy en día un oficial con el correspondiente mando militar otorgado

11. Sección íntegramente basada en trabajo escrito preparado por el Comandante Omar Gutiérrez para que sirviera como base de la ponencia a desarrollar por el autor del presente artículo en el WPNS-SONG en Tokyo, Japón en el año 2006.
12. Max Weber en su obra Economía y Sociedad, publicada en 1922, presenta un apartado en torno a la dominación y liderazgo. Para Weber existen tres tipos puros de dominación legítima, cuyo fundamento primario de tal legitimidad puede ser:
- De carácter racional: que descansa en la creencia de legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados, por esas ordenaciones, a ejercer la autoridad (autoridad legal).
- De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos (autoridad tradicional).
- De carácter carismático: que descansa en la entrega extra cotidiana a santidad, heroísmo o ejemplificación de una persona (autoridad carismática).

13. Grado: es la categoría militar que se posee y corresponde a una determinada ubicación dentro de la escala jerárquica.
14. Cargo o Puesto: es la ocupación o función que se asigna en virtud del grado jerárquico, especialidad, antigüedad, conocimientos, habilidades, etc.

por su rango y/o puesto que ocupa, pero que resulte ser un mal administrador de recursos (humano, material, financiero) y/o sin ningún tipo de vínculos empáticos con sus subordinados. El Oficial de hoy debe cumplir con las tres condiciones y en igual medida, haciendo más compleja la definición de las cualidades profesionales, psicológicas y humanas adecuadas para afrontar tal estado de cosas.

- Las Bases que sustentan al Líder Naval de Hoy.

Entonces ambiciosamente lo que se requiere para las actuales y futuras necesidades, es una balanceada combinación de las tres nociones descritas de *mando, dirección (administración) y liderazgo* propiamente tal, concentradas en una sola persona.

Bases que sustentan al líder de hoy; mando, dirección y liderazgo propiamente tal, concentradas en una sola persona.

Esta tríada debe estar sustentada en una base sólida con una serie de cualidades, competencias y características en general, de distinto tipo; algunas propias de la persona o bien adquiridas con el tiempo. Sin esta base existente, el líder no tendría sustento y desaparecería en el tiempo o simplemente no existiría como tal. Para hacer más sencillo el entendimiento, el Manual de Liderazgo del Ejército de los EE.UU.[15] es bastante claro y lo resume en tres palabras cortas y representativas con una breve explicación para cada una de ellas. Se sustenta en:

- *El SER.*
- *El SABER.*
- *El HACER.*

El liderazgo comienza con lo que el Líder debe SER, los valores y atributos que dan forma a la personalidad del líder. Puede ser útil pensar que se trata de sus cualidades internas; las que se poseen todo el tiempo, ya sea solo o con el resto del grupo. Tiene directa relación con la integridad y actitud consecuente del individuo. Ellos definen "quien es" realmente el líder y le otorga una base moral en su actuar. Estas cualidades y atributos son normalmente comunes a todos los líderes y en Chile suele decirse que "vienen de la cuna" o "se traen de la casa". Varios de ellos también son *"aprendibles y entrenables"* dada las experiencias, mayores responsabilidades y conocimientos adquiridos en el tiempo.

Las habilidades son aquellas cosas que se SABEN hacer bien, desde lo puramente técnico hasta el plano de las interrelaciones personales. En la carrera militar, dado que en la medida que se avanza en ella se accede a mayores responsabilidades, ese SABER que proviene del APRENDER es un proceso continuo y lo cierto es que muchas veces no se ha reparado en que se SABE, hasta verse enfrentado a la nueva responsabilidad asumida.

Pero la personalidad y el conocimiento del líder -aun cuando absolutamente necesarios-, serán insuficientes si no actúa y hace lo que tiene que HACER. Así como el SER y el SABER se pueden asociar a la *personalidad* y a las *competencias*, en este caso se asocia a las acciones tomadas. Lo que ha realizado y realizará, sin lo cual el líder no tendría razón de ser ya que con esta base inexistente, las otras dos serían insuficientes y el líder sólo lo sería potencialmente. Lo cierto es que en la carrera naval se hacen muchas cosas y es lo que más se ve reflejado en las hojas de vida y en las carpetas personales. Por

15. "The U.S. Army Leadership Field Manual", publicado por el Center for Army Leadership en 2004.

otro lado la Institución misma se encarga de "que se hagan cosas" que sirvan como requisitos para ascensos o alcanzar ciertos puestos específicos.

Visto lo anteriormente expuesto, al momento de hacerse la gran pregunta de siempre respecto de si el líder se hace o nace, la respuesta es que ambas alternativas son válidas, necesarias y complementarias. Es decir, el líder de hoy debe tener ciertas características con las que nace pero no se debe quedar sólo con eso porque el mundo y la sociedad actual le exigirán más: una gran preparación, conocimiento, experiencia, capacidad de comunicarse de manera efectiva, etc. Ejemplos hay de sobra de casos de personas extremadamente preparadas y experimentadas académicamente y en sus oficios que llegan a ser muy respetados en sus ámbitos técnicos pero no son necesariamente líderes como el que se requiere en el mundo militar por falta de ciertas características propias de su personalidad o de su actuar. Ellos probablemente podrán funcionar excelentemente bien en tiempos de paz, pero con serias dificultades en el estrés del combate o el apremio en la crisis.

- Los Grandes Desafíos ante los Cambios en la Sociedad[16].

La sociedad actual en los países desarrollados y en vías de desarrollo, ha venido cambiando principalmente bajo el efecto de tres fuerzas sociales[17]:

- **La mediatización de la cultura**. Los medios de comunicación social, particularmente los electrónicos expresados en las Redes Sociales están afectando cada vez más la forma en que se producen, transmiten y reciben las formas culturales.
- **Despersonalización**. El surgimiento de un nuevo tipo de relaciones sociales, en que ya no es necesario estar cara a cara para interactuar. Las personas ahora pueden hacerlo sin estar en el mismo espacio. Los más jóvenes son capaces de expresarse eficientemente a través de un teclado de computador pero con grandes dificultades ante un auditorio.
- **La globalización**. En que muchas relaciones sociales operan a escala mundial atravesando fronteras y vinculando a comunidades y organizaciones distantes, disminuyendo la centralidad de lo local. Esto hace perder el apego "a lo propio" al pertenecer a una aldea global y ser ciudadano del mundo sin siquiera mover un pie del escritorio.

Estas fuerzas sociales producen *efectos comunes a todos los países***.** Todos los últimos estudios de la sociedad chilena señalan que el país está viviendo un profundo cambio cultural y además está comenzando a tener problemas de "países desarrollados". En este proceso desempeñan un papel central las dinámicas de globalización de la sociedad e individualización de las personas, la centralidad del mercado y las nuevas tecnologías. A priori se puede desprender que varios aspectos de esta realidad son extrapolables a la mayoría de los países latinoamericanos.

Es así como el informe de Desarrollo Humano 2002 del PNUD[18] llamado "Nosotros los Chilenos: Un desafío cultural" ya advertía que la cultura chilena viene surcada por "cambios y continuidades", destacando entre estos cambios:

16. Sección basada en trabajo escrito preparado por el Capitán de Navío Omar Gutiérrez y complementada por el autor del presente artículo que sirvió como base para el desarrollo de su ponencia en el WPNS-SONG en Tokyo, Japón en el año 2006.
17. Son aquéllas que se desarrollan como resultado del vivir de la gente, de su interacción entre sí y de la influencia sobre el pensamiento y las acciones de los demás. Una fuerza social importante es el contexto social.
18. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), elabora informes de Desarrollo humano regionales y por países desde 1990. Cada año centra la atención en algún aspecto específico de la materia y en el 2002 para el caso del informe de Chile, se centró en la evolución socio-cultural del país así como en el del año 2010 se centró en la Igualdad de Géneros.

- El "debilitamiento de lo nacional" (tiende a desdibujarse la imagen heredada acerca de quiénes somos los chilenos).
- La relevancia del consumo y, por tanto, una mayor aspiración por los bienes materiales.
- Un creciente grado de individualismo.
- La presencia de una "imagen país" muy diversa, donde la mayor parte de las personas se ubican en la visión de "crítico desilusionado (25%)" y de "asocial molesto (27%)".

Las consecuencias de los resultados obtenidos por este completo estudio realizado hace ya una década atrás, pueden verse claramente reflejada en la sociedad chilena de hoy. Es un hecho que muchos jóvenes son "hijos" de una sociedad que en el último tiempo se ha encargado de exacerbar sus derechos pero no así sus deberes y responsabilidades, lo cual se manifiesta en un rechazo a lo establecido, a las instituciones y a la autoridad en general. Llevado esto a nivel global, no es de extrañar entonces, la irrupción de movimientos sociales como el de los "indignados" en el mundo occidental.

Específicamente en los países latinoamericanos, hemos estado enfrentando temas que aparecen y desaparecen en el debate público -como el consumo de drogas; la homosexualidad; la mujer en las Fuerzas Armadas; la inmigración; las etnias; las iglesias evangélicas; las sectas; los temas ambientales; los derechos humanos; la estructura familiar; el aborto; la convivencia pre–matrimonial, entre otros- como si se trataran de un tema que se inicia y concluye en sí mismo, cuando en realidad, son parte de una sola y gran realidad: *El cambio social.*

Dicho todo lo anterior, es claro que para una institución militar un panorama de este tipo es de sumo complejo y requiere una consideración especial, que sería extenso detallar. Luego, surge la gran interrogante entonces: ¿Cómo liderar a este nuevo tipo de personas? La respuesta va por la vía de *ser capaces de liderar a las nuevas generaciones como son y no como nos gustaría que fueran. En otras palabras, adelantarse y aceptar los cambios para "hablar el mismo idioma", pero a la vez encausarlos hacia los grandes principios y objetivos de la organización.*

Las Fuerzas Armadas como un reflejo de la sociedad que son, evidentemente no están ajenas a esta realidad sino todo lo contrario, son afectadas en primera línea. Es claro que la labor formadora en las Escuelas Matrices se prevé (y lo es) más dura y exigente en el proceso, pero ello no quita el hecho que el resultado final sea igual o mejor que antes, si y solo si, la institución es capaz de hacerse cargo de estos cambios, hacerlos suyos y orientarlos de la mejor manera. Particularmente este aspecto da tema largamente para otro ensayo.

- *Algunas Características Propuestas.*

Antes de entrar a las reflexiones finales y a las conclusiones, es factible adelantar que bajo el prisma de la dinámica de cambios sociales primeramente y tecnológicos en segundo término, el teórico modelo del líder transformacional sería quien mejor se ajusta a lo requerido del momento que el *liderazgo transformacional* surge en una época de crisis, de cambio e inestabilidad. Por ello es que los líderes de esta corriente -aunque se haya señalado previamente, vale la pena recordarlo- tienen la facultad de captar las necesidades y los intereses

de las personas; poseen una visión, la desarrollan y la comunican; fijan un rumbo para una misión. Por su parte los subordinados se sienten motivados, sus conductas cambian, crece su confianza, su autoestima y orgullo. Se trata de un *liderazgo moral* que se sostiene en los valores y en el testimonio que los líderes dan de ellos mismos.

Con todos estos antecedentes es posible proponer algunas características importantes al momento de buscar y/o formar los nuevos líderes de la marina, sin desconocer que pueden existir un sinnúmero de otras tanto o más importantes propias de la realidad de cada institución:

- Tiene y demuestra profundo orgullo por la Institución a que pertenece y representa.
- Es consciente que su profesión es vocación de "servicio público"; una de las formas más nobles de ciudadanía y entrega.
- Persigue su preparación individual y perfeccionamiento continuo en su área durante toda la carrera (y en su vida en general).
- Es modelo de comportamiento, principios y valores: fiel representante del *Ethos Naval*.
- Emprendedor, pro-activo, ejecutivo. Es un "hacedor" de cosas percibidas permanentemente como un aporte por y para la organización.
- Cree en los procesos y en el mejoramiento continuo.
- Es igualmente respetuoso y transparente tanto con superiores como con subordinados.
- Firme y claro para defender los intereses de la organización o institución.
- Buen comunicador; es capaz de llegar con sus ideas y palabras a quienes lo escuchan.
- Claro en sus ideas; capaz de hacer ver cosas complejas como algo realizable.
- Se relaciona socialmente con fluidez en todos los ámbitos.
- Su influencia llega a trascender lo meramente institucional.
- Vela por el cumplimiento de las aspiraciones personales y profesionales de cada uno de los miembros de la organización, elemento clave en su motivación.

- *Reflexiones finales.*

Consolidando los diversos conceptos vertidos hasta ahora, se puede deducir con seguridad que ya no basta un líder puramente carismático o de ciertos rasgos o comportamiento. Para la actual realidad, un líder de Contingencia o situacional como lo propuesto por Fiedler[19] también sería insuficiente como lo sería también el líder Transaccional desarrollado por Burns[20]. Se necesita de líderes inspiradores preparados para enfrentar los cambios tecnológicos dentro y fuera de la institución, pero por sobretodo, los cambios socioculturales. Los tiempos actuales han hecho que el que "se hace así porque yo lo digo" quede sepultado en el pasado guste o no.

Entonces, el líder de la Marina del siglo XXI se enmarca cercanamente al modelo del líder transformacional por el sencillo hecho de encontrarse inmerso en un mundo de constante cambio del que nos debemos hacer cargo. Pero no solo hacernos cargo de la vorágine de los avances tecnológicos que tanto se enfatiza en estos estudios de liderazgo militar, sino también de la dinámica social y cultural, en donde las nuevas generaciones son ciudadanos de un mundo virtual sin fronteras y su lenguaje es de "chat". Pero no por ello dejan de tener grandes habilidades y cualidades al ser normalmente ejecutivos, resueltos, directos y pro-activos, capaces de trabajar con "varias ventanas abiertas" al mismo tiempo. Habrá que explotar estas virtudes y reforzar las características deficitarias

19. Ibid. 5.
20. Ibid 9.

para alcanzar el oficial que se quiere para el servicio.

Este líder naval sustentará su liderazgo en lo *que es como persona, lo que sabe y lo que hace*. Por lo mismo es que resulta correcto decir que *un líder nace y se hace*. Hay muchos componentes que se adquieren y en ello las Escuelas Matrices tienen mucho que decir. A juicio personal estimo que no existen mejores *escuelas formadoras de líderes* que las Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas, ya que por mucho que otros institutos de educación superior se jacten de "formar líderes", normalmente se refieren a líderes en el aspecto técnico o académico y sólo las FF.AA. forman líderes para situaciones extremas y adversas como las crisis, guerras y catástrofes, en donde urgen y surgen normalmente los *verdaderos líderes*.

Es preciso entonces, que las Instituciones de la defensa seamos capaces de tener *una mirada a futuro* y preparar los líderes institucionales para las futuras necesidades dado el cambiante entorno tecnológico y social. Por ello el incorporar la prospectiva y la sociología militar en la elaboración de los planes estratégicos institucionales resulta cada vez más lógico y necesario.

No existen mejores escuelas formadoras de líderes que las escuelas matrices de las FF.AA.

- *Conclusiones.*

La Armada como Institución moderna, requiere que sus líderes tengan o formen sus competencias y/o habilidades en torno a las tres nociones mencionadas (y a veces confundidas) como son el *mando, la dirección y el liderazgo* propiamente tal. Todas de igual importancia deben estar presentes a niveles de excelencia en el líder naval de hoy.

Respecto al tipo de liderazgo, de las teorías conocidas, ya se ha visto que el Líder transformacional es quien mejor se ajusta al modelo requerido, lo que nace de los rápidos y constantes cambios socioculturales de nuestros tiempos, muchos de ellos impulsados por la tecnología misma, lo cual a su vez, ha generado una sociedad dinámica con seguidores y subordinados mucho más exigentes de su jefe en todos los aspectos de la vida. Por ello hay que partir por estar conscientes que el subordinado de hoy no es el mismo que el de ayer y menos que el de mañana. Es otra su preparación, su conocimiento y su acceso a muchas cosas que antes no tenían. Las exigencias al líder son cada vez mayores y son puestos a prueba hasta en lo más mínimo. Se puede concluir con certeza que el líder naval de hoy debe ser lo que coloquialmente se conoce como "una persona completa" y que en inglés se conoce como "all-rounded person[21]". Sólo así se logrará ganar la confianza, el respeto y la admiración de sus subordinados, y de ellos, su compromiso.

Por ello el Líder naval de hoy debe tener una sólida base valórica y de principios que asegure su integridad y consecuencia a toda prueba. De conducta intachable, ya que un líder hoy en día se puede desmoronar con un simple rumor en un "post" o un "twit" de las redes sociales.

Por otro lado debe tener una sólida base de conocimientos técnicos y profesionales que lo haga ver como un experto en la materia frente a sus subordinados; o al menos lo suficientemente inteligente para aprender, emplear el razonamiento lógico

21. Expresión utilizada para referirse a personas que destacan por ser muy buenas para muchas cosas incluidos aspectos sociales, cognitivos, físicos y deportivos.

y tomar las decisiones acertadas ante los ojos de sus seguidores.

Además deberá tener una acentuada capacidad de "hacer cosas", ser resoluto y ejecutivo, comunicándose de manera efectiva con sus subordinados. Debe ser capaz de explicar de manera sencilla lo que es complejo. Hoy en día todos quieren saber el *por qué* y el líder lo debe tener muy claro. No tiene que ver con el debilitamiento de la disciplina militar como se podría pensar, sino más bien, con el fortalecimiento del liderazgo, ya que nada corrompe más en una organización que la incertidumbre, la desinformación, la falta de comunicación, y al final del día, la lejanía con su líder.

En definitiva, el líder para la Marina del siglo XXI, el del nuevo milenio, debe anticiparse a los cambios y aceptarlos de manera positiva para encauzarlos de la mejor forma hacia los fines perseguidos por la Institución. Debe visualizar cada cambio como una oportunidad y reto que le permita hacer convivir, por ejemplo, la *tradición con la innovación*.

El desafío es grande para todos quienes somos parte de la Marina y estamos llamados a ejercer el liderazgo procurando su desarrollo en los oficiales más jóvenes. Esto último es una obligación inalienable y continua, que requiere de un esfuerzo de todos y particularmente, de las Escuelas Matrices en su etapa inicial. En lo concreto, hay que ser capaz de adelantarse a los hechos, ya que tal como lo dijera Heráclito[22] hace mas de 2.500 años atrás, "el cambio es lo único constante". Sólo así se logrará, aun en nuestros días, que la gente nos siga por un fin mayor hasta las últimas consecuencias, incluso con sus vidas.

***

BIBLIOGRAFÍA

1. *Bass, Bernard M., "Leadership and Performance". The Free Press. 1985.*
2. *Bass, Bernard M., "Bass & Stodgill´s Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications", Tercera edición, The Free Press.1990.*
3. *Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.*
4. *Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.*
5. *Fuenzalida, Arturo, "La práctica del liderazgo". Revista de Marina Nº 904, Mayo-Junio 2008.*
6. *Gómez, Héctor, "Respecto al liderazgo en la Armada y algunas formas de fomentarlo", Revista de Marina Nº 923, Julio-Agosto 2011.*
7. *Gutiérrez, Omar, "La nueva tendencia del liderazgo, del liderazgo transaccional al transformacional". Revista de Marina Nº116/849 de 1999.*
8. *Gutiérrez, Omar, "Consideraciones acerca del liderazgo naval: Visión desde la Armada de Chile", apuntes de trabajo preparados para ponencia sobre liderazgo naval presentada por el Capitán Mauricio Arenas Menares en el Foro internacional Western Pacific Naval Symposium (WPNS) del año 2006 en Tokyo, Japón.*
9. *Hersey, P., y Blanchard, K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.*
10. *Organización de las Naciones Unidas, Informe de Desarrollo Humano para Chile "Nosotros los Chilenos: Un desafío cultural", Programa para el Desarrollo de las Naciones, edición 2002.*
11. *Publicación del Ejército de los EE.UU., "The U.S. Army Leadership Field Manual", Center for Army Leadership, 2004.*
12. *Publicación del Departamento de Defensa Nacional y Fuerzas del Canadá, "Leadership in the Canadian forces: Doctrine", Cap.01, edición 2005.*
13. *Publicación de la Armada de Chile 9-20/1 de 1988, "Ordenanza de la Armada", Capítulo V, "Moral Naval", Título 2, "Virtudes Morales", artículo 180, "El Líder", pág.64.*
14. *Silva Cunich, Miguel, Apuntes personales y Clases de asignatura de "Toma de decisiones y Liderazgo" impartida en la Academia de Guerra Naval, Chile, 2005.*

22. Heráclito de Éfeso fue un filósofo griego previo a Platón, nacido hacia el año 535 a. C. a quien se le atribuye la citada frase.