

# LA PERSONA DETRÁS DEL LÍDER

Benjamín Riquelme Oyarzún\*

*Los líderes no son infalibles y no es prudente valorar solamente su dimensión profesional separándola de su parte humana; este artículo analiza el liderazgo ejercido por Winston Churchill, el General Erwin Rommel y Howard Schultz.*

**E**n términos teóricos y en forma resumida, se tiene que los líderes representan necesidades, anhelos o valores comunes y se acompañan con fuertes creencias sobre sus capacidades para hacerlas realidad o de satisfacer. Pueden capitalizar tales atribuciones y gestionarlas para ejercer una efectiva influencia en los demás, constituyéndose en fuentes de inspiración para sus seguidores.

## Winston Churchill (1874-1965)

Estadista, Oficial de Ejército, historiador, escritor, orador y político británico, reconocido por su liderazgo en tiempos de guerra. Ocupó el cargo de Primer Ministro del Reino Unido en dos períodos (1940-45 y 1951-55) y obtuvo el Premio Nobel de Literatura en 1953.

En 1911 fue nombrado Primer Lord del Almirantazgo y en 1914 recibió los elogios por la manera inmediata en que la Royal Navy estuvo en condiciones de actuar cuando estalló la Primera Guerra Mundial, puesto que cada buque británico estaba situado de acuerdo con los planes trazados durante largo tiempo por el Estado Mayor.

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, fue nombrado nuevamente Primer Lord del Almirantazgo, y tras la dimisión del Neville Chamberlain (mayo de 1940) se convirtió en Primer Ministro. Contra lo esperado, Churchill no quiso firmar la paz tras la derrota de Francia e hizo fracasar el intento de Hitler de sentar a Gran Bretaña en la mesa de negociaciones a través de los bombardeos aéreos y traspasó esta firmeza a los británicos, inspirándolos con sus discursos y programas de radio durante los cruentos años que duró la guerra. A los pocos días de haber asumido como Primer Ministro, en un discurso en

la Cámara de los Comunes (13 de mayo de 1940) les dice: "Me preguntáis ¿cuál es nuestra aspiración? Puedo responder con una palabra, victoria. Victoria a toda costa, victoria a pesar de todo el terror; victoria por largo y duro que pueda ser su camino, porque, sin victoria, no hay supervivencia."

Winston Churchill fue un visionario político, que trascendió los límites de la experiencia y la imaginación de sus contemporáneos. Durante los años treinta, previo a la Segunda Guerra Mundial, había pedido a su país armarse mientras sus contemporáneos intentaban negociar; en los años cuarenta y cincuenta, en los momentos en que se veía la influencia que tendría la Unión Soviética, pedía encuentros diplomáticos mientras sus contemporáneos, hipnotizados por la idea que ellos mismos se habían formado de su debilidad, estaban más interesados en reforzarse.<sup>1</sup> Con su discurso en Llandudno, en octubre de 1948,



■ Winston Churchill en el cruce del Rin, 24 de marzo de 1945.

\* Capitán de Fragata AB. Magíster en Gestión mención Control de la P.U.C.V. Magíster en Historia de la P.U.C.V. y alumno Magíster en Ingeniería de Sistemas Logísticos P.U.C.V./ACAPOMIL. Destacado Colaborador de la Revista de Marina, desde 2012.

1. Henry Kissinger, La Diplomacia, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 429.

Churchill vuelve a su argumento de que la posición de Occidente para negociar con Rusia nunca sería mejor que en ese momento: "Se ha planteado la pregunta: ¿Qué ocurrirá cuando ellos también tengan la bomba atómica y hayan acumulado una gran reserva? Podréis juzgar lo que ocurrirá entonces por lo que está ocurriendo hoy [...] Las naciones occidentales mucho más probablemente llegarán a un acuerdo duradero sin derramamiento de sangre si formulan sus justas demandas mientras tienen el poderío atómico y antes de que los comunistas rusos también lo tengan"<sup>2</sup>

No todo fue éxito para Churchill, la planificación marítima de 1914 que recibió alabanzas en un principio, sufrió de un error que pudo haber sido fatal. La ausencia de bases fortificadas en la costa este que estuviesen adecuadamente situadas y perfectamente preparadas, hizo que la Royal Navy fuera como un ejército situado en campo abierto, sin una fortificación que le permitiera restablecerse o defenderse. Es así, como la base de Scapa Flow solamente contaba con su desapacible clima, rápidas mareas y corrientes como defensas, ya que no contaba con la protección de cañones y tampoco tenía redes que la protegiesen de ataques submarinos sorpresa.

Según el historiador británico Geoffrey Reagan, Winston Churchill es el dirigente político responsable de la mayor cantidad de errores militares. A modo de ejemplo, ante el avance japonés en Asia envió a Singapur al acorazado "*Prince of Wales*" y al crucero "*Repulse*", pasando por alto la alta probabilidad de perderlos por falta de cobertura aérea; ambos buques fueron hundidos en diciembre de 1941 por aviones japoneses. Lo mismo puede decirse del gesto político que hizo que los británicos se comprometieran en Grecia. El resultado fue que ese país se perdió ante el ejército alemán, lo mismo pasó con Creta; y muchas tropas y equipos británicos se desperdiciaron, desatendiéndose la buena campaña que se llevaba en el norte de África, lo que fue aprovechado por el Mariscal Rommel.<sup>3</sup>

### General Erwin Rommel (1891-1944)

Este Oficial alemán dejó una huella imborrable en la Segunda Guerra Mundial. Se ganó la fama de mando militar inteligente e innovador, buen

profesor en su fase académica, querido por sus hombres y temido por sus enemigos.

No se pueden desmerecer sus logros en las campañas de Europa, pero donde forjó su prestigio fue en África. Dotado de un gran don de mando y capacidad estratégica, recibió el apodo de "Zorro del Desierto", debido a su habilidad como comandante del Afrika Korps, durante las campañas militares al norte de África, entre 1941 y 1943. Su derrota se debió más a cuestiones logísticas que a errores de mando.

Pese a que el Reino Unido era el inventor del tanque, el conservadurismo del Ministerio de Guerra retrasó su desarrollo. En 1929, el obstruccionismo había limitado al máximo el avance de una fuerza de carros de combate, recibiendo mayores recursos el forraje para la caballería que combustible y vehículos motorizados. Incluso en 1936, el General Hugh Elles, Jefe encargado de Armamento y Material, declaraba que los tanques tendrían alguna utilidad, aunque en una posición menos importante que la que habían desempeñado.<sup>4</sup>

En la Segunda Guerra Mundial, le correspondió al Mariscal Rommel y al General Guderian, ser los encargados de demostrarles a los aliados el arte de la guerra blindada. Rommel aprende que hay una innovación en la guerra terrestre y opta por sacarle el máximo provecho; como alumno destacado del creador de la Blitzkrieg, el General Guderian, llegó a perfeccionar los movimientos de las fuerzas Panzer en base a velocidad y coraje, tratando en todo momento de ganarles la iniciativa al enemigo. En el frente europeo, estuvo al mando de la 7ª División Panzer, que fue llamada la "División Fantasma", porque en varias ocasiones ni el Alto Mando alemán, ni el Estado Mayor de Rommel sabían en dónde se encontraba su comandante, incluso, llegó a apagar los equipos de radio. Esta era una forma de disminuir la fuga de información y así, sorprender al enemigo.

Fue un profesional que no tuvo impedimentos en inventar ante la necesidad, por ejemplo, producto de la falta de armas anti-tanque utilizó cañones antiaéreos de 88 mm y en una oportunidad, previo a un combate, ordena atar troncos y ramas de árboles a los tanques ligeros italianos que marchan en primera línea contra los ingleses. La polvareda creada por los tanques, hace creer a los británicos

2. *Ibid.*, p.453.

3. Norman Dixon, *Sobre la psicología de la incompetencia militar*, Anagrama, Barcelona, 2001, pp. 156-157, 178-186.

4. Geoffrey Reagan, *Historia de la incompetencia militar*, Crítica, Barcelona, 2004, p. 115.



■ General Erwin Rommel.

que se trata de un ataque frontal con todas las fuerzas alemanas y optan por retirarse, lo que es aprovechado por Rommel para emboscarlos y destruirlos con la División Panzer.

Temeridad y valores, es la conjunción que llevó a Rommel a no temer enfrentarse a su Comandante en Jefe, Adolf Hitler. En 1944, una división de la S.S., en represalia por la muerte de un soldado, mataron a casi la totalidad de los habitantes del pueblo francés de Oradour. Sin embargo, los jefes de la S.S. admitieron que se equivocaron al aplicar el castigo, puesto que habían dos localidades que se llamaban Oradour. Ante esto, Rommel protestó ante Hitler, pidiendo que se le autorizara a castigar esa división. "Estas cosas desprestigian el uniforme alemán, ¿cómo pueden luego extrañarse ustedes de la fuerza de la Resistencia francesa que tenemos a nuestras espaldas cuando las S.S. empujan a todos los franceses decentes a unirse a ella?"<sup>5</sup> Hitler no autorizó el castigo de la división de la S.S.

El valor que tenían las tropas para Rommel era superlativo y lo llevó a desacatar órdenes. Es así, como en la segunda batalla de El Alamein, pese a la orden de Hitler, que el ejército alemán no

debe retirarse, sino mantener posiciones y resistir hasta el último hombre, Rommel comprendió que eso significaba condenar a sus tropas a la destrucción, por lo que decidió no acatar la orden y dispuso la retirada de su ejército.

### Howard Schultz (1953- )

Empresario estadounidense, CEO (Chief Executive Officer) y responsable de hacer de "Starbucks" el imperio del café que es actualmente.

Schultz fue el primer miembro de su familia en tener un título universitario. Luego de graduarse, ingresó al equipo de ventas de Xerox y después de su paso por esta empresa, tomó un trabajo en la subsidiaria en los Estados Unidos de Hammerplast –fábrica sueca de equipos y utensilios para el hogar–; rápidamente ascendió a vicepresidente y gerente general, siendo responsable por las operaciones en Estados Unidos.

Al analizar las ventas de artículos, se dio cuenta que había una tienda en Seattle, llamada "Starbucks Coffe, Tea and Spice", que pedía una alta cantidad de filtros para café. En 1981 decidió visitarla, convenció a sus dueños para que lo dejaran ser un socio y finalmente, en 1987 la compró.

Schultz se preocupa de sus trabajadores, porque ellos son la cara visible de Starbucks y son los que deben representar los valores de esa marca. Entonces, decide demostrar el respeto que les tiene y deja de llamarlos "empleados" para denominarlos "socios", además, les otorga una prestación de asistencia sanitaria que incluyó a los empleados a tiempo parcial, siendo la primera empresa estadounidense en hacerlo.<sup>6</sup> Estas acciones permitieron atraer y conservar trabajadores inteligentes, entusiastas y motivados.

¿Cómo una persona como Howard Schultz, sin conocimientos de administración de cafeterías hizo crecer Starbucks por Estados Unidos y luego por el mundo? Principalmente reconociendo que no dominaba todo sobre el negocio del café. Para cumplir con su visión de expandir Starbucks, buscó a los mejores sin temor a que fueran más inteligentes o capaces que él. Las condiciones fueron claras, él dirigía conforme a su visión, y ellos ejecutarían y se les exigiría de acuerdo a las capacidades por las cuales fueron contratados. De esta forma llegó, entre

5. Dixon, op. cit., p. 439.

6. John Simmons, El estilo Starbucks. Deusto, Colombia, 2007, pp. 75-77.



■ Howard Schultz.

otros, Dave Olsen que tenía experiencia en el negocio del café, Scott Bedbury quien trabajó en marketing de Nike cuando salió la famosa frase "Just do it" y, Deidra Wager que dejó una gerencia en Pepsi para supervisar las operaciones de venta en Starbucks. La integración de un líder visionario, directivos escogidos por sus capacidades y trabajadores motivados, le permitieron a la empresa pasar de 17 locales en 1987 a 16.858 en el año 2010.<sup>7</sup>

La filantropía es parte de esta marca. Esta empresa ha emprendido planes de alfabetización, se asoció con la organización humanitaria CARE para luchar contra la pobreza en las comunidades productoras de café, financiando proyectos para mejorar sistemas acuíferos, instalaciones médicas y educativas en Nicaragua, Guatemala y otros países. Aplicó la política de contratos a largo plazo con sus proveedores de café, lo que ayuda a la estabilidad del precio y a la predicción de comprador y vendedor; asimismo, apoya el

"comercio justo" que asegura que los cultivadores reciben el precio ecuánime por sus cosechas.

Como todas las cosas tienen a lo menos dos versiones. A Starbucks, se le acusa que mediante los contratos a largo plazo con productores de café, busca monopolizar el acceso a los proveedores y que estos acuerdos fijan un precio a la baja. En el libro *No logo*, de la autora Naomi Klein, se involucra a Starbucks con la explotación de los habitantes de países subdesarrollados.

A mayor abundamiento, el año 2007, después de tres años de negociaciones, Etiopía y Starbucks logran un acuerdo sobre la producción y los precios del café, que permitió a los productores locales duplicar sus ingresos. Años anteriores al 2007, la compañía Starbucks vendía el kilo de café etíope de calidad superior a 20 euros en Estados Unidos, y pagaba sólo 65 centavos de euro por cada kilo; a contar de ese año, prometió pagar 1,30 euros por cada kilo. Un delegado del Ministerio de Asuntos Exteriores etíope agregó: "Etiopía no podía vender su propio café como marca registrada debido a la oposición de Starbucks, nuestro principal comprador, y estábamos sometidos a un duro chantaje."<sup>8</sup>

En Chile, a fines de junio de 2011 los trabajadores sindicalizados de Starbucks Chile resolvieron ir a huelga demandando el reajuste de sueldos con base en el IPC, que la empresa asuma la entrega de uniformes e implementos de seguridad, transporte para los trabajadores que atienden locales distantes de la locomoción colectiva y bono de colación.

## Conclusión

Las personalidades descritas, demostraron cumplir el rol de líder dado el contexto y situación puntual que afrontaron. Asimismo, los líderes no son infalibles, cometen errores y a veces graves, pero se espera que aprendan de ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Dixon, Norman. *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama, Barcelona, 2001.
2. Kissinger, Henry. *La Diplomacia*. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
3. Reagan, Geoffrey. *Historia de la incompetencia militar*. Crítica, Barcelona, 2004.
4. Simmons, John. *El estilo Starbucks*. Deusto, Colombia, 2007.
5. <http://www.starbucks.com/about-us/company-information>
6. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/433154.html>

7. <http://www.starbucks.com/about-us/company-information>  
 8. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/433154.html>