

LIDERAZGO A BORDO DE UNIDADES DE COMBATE DE LA ESCUADRA

Patricio Iturra Piñones*

Resumen

A continuación se definen los estilos de liderazgo presentados desde un punto de vista que pretende beneficiar a los oficiales embarcados. Posteriormente se analiza la influencia del tiempo disponible para dar cumplimiento a los objetivos, mediante la selección de un estilo a seguir. Finalmente, se presenta una guía de preguntas que pretende potenciar al líder mediante la autocrítica y la búsqueda de una relación basada en la confianza y respeto del subordinado respecto de su líder.

Palabras clave: Liderazgo, equipo, respeto, confianza; *command aim*.

Al analizar la relevancia de administrar eficientemente el tiempo diario disponible de un líder naval embarcado, es comprensible ocasionalmente dejarse llevar por el individualismo profesional, en donde las tareas propias de todo oficial que, desde su camarote, debe contar con la disponibilidad de un terminal en red para mantener actualizada la información en línea del estatus del nivel y etapa de entrenamiento de su personal, del correcto mantenimiento de su material, del control de los recursos económicos asignados y de la calificación de su personal, además, de cumplir en el plazo más eficiente posible, la calificación de sus puestos operativos. Sin perjuicio de lo anterior, mediante la priorización del tiempo, basado en la máxima: "Lo más importante es nuestro personal", es deber de todo oficial, programar a diario tareas de ejercicio del mando, mediante el conocimiento del personal, revelando el estilo de liderazgo que permitirá, mediante la aplicación de un conjunto de habilidades personales y herramientas técnicas, lograr influir

en la forma de ser, la actitud y la voluntad de sus marinos, lo anterior, con el propósito de trabajar con entusiasmo, convicción y necesariamente en equipo con sus pares, en las tareas siempre tendientes a dar cumplimiento a los objetivos del comandante (*Command Aim*).

Muchos oficiales modelan su estilo de mando en base a lo que han visto, en lo que han aprendido y con quien han trabajado. El lenguaje corporal de un oficial y su forma de comunicar, muchas veces determina la forma en la que es percibido por sus subordinados. Algunos líderes, exteriorizan la mayor parte del tiempo estar contentos y sonrientes, otros por el contrario se muestran permanentemente serios.

Es importante priorizar el tiempo que se dedica a incrementar habilidades y a emplear herramientas que permitan liderar, en forma eficiente a nuestro personal, esto es lo que la institución espera de nosotros.

Reflexionando ahora respecto de una situación común, en la que un joven oficial debe conducir, por ejemplo, un Table Top Tactics (TTT¹), respecto

* Capitán de corbeta. (piturra@armada.cl).

1. Explicación participativa y descriptiva de un procedimiento estándar, con objetivos claramente definidos, potenciándose ésta mediante la entrega de experiencias de los participantes que han ejecutado dicho procedimiento previamente. Normalmente es apoyado el TTT, con una línea de tiempo para entregar fluidez a su ejecución.



de un ejercicio de navegación en condición de pilotaje de precisión. Como participantes, entre otros, se presenta su marinero que acaba de terminar el proceso de calificación en su puesto operativo (CPO) de navegante y el maestro de navegación, un suboficial recontratado con 35 años de servicios, especialista en navegación. Si el TTT es planteado con objetivos de baja complejidad, el marinero será el sujeto a entrenar, sin embargo, mantener la atención del suboficial, será un factor a considerar, debido a que él podría apreciar que está perdiendo el tiempo. Por el contrario, una preparación en el estándar de un buque en condición de entrenado,² dejará al marinero al garete. Interactuar con grupos de marinos pensando que son clones, está lejos de ser un método eficiente. Un líder naval efectivo, es flexible en adoptar estilos y técnicas de acuerdo a la gente que tiene bajo su mando. Algunos, ocasionalmente responden de mejor forma a explicaciones detalladas de la ejecución, con sus respectivos fundamentos. Otros eventualmente responden a instrucciones claras e imperativas, sin descartar a personalidades extremas que funcionan de la mejor forma, con el equivalente verbal de un contundente golpe de remo. Lo anterior, debido a que diferentes personalidades, requieren distintas formas de interacción de su líder, las que de ser bien empleadas, resultarán

en la convicción y voluntad de lograr cualquier objetivo que sea ordenado.

Estilos de liderazgo

Cuando se discute acerca de los estilos de liderazgo, normalmente son analizados los extremos, es decir, el líder autocrático, quien es aquel que ordena a la gente el qué hacer, sin explicación, es así como se entrega el mensaje “yo soy el jefe, usted hágalo, porque yo se lo digo”. En su contraparte, está el líder democrático, quien emplea su personalidad para persuadir a sus subordinados. Entre ambos estilos de liderazgo, existen alternativas, de ellas se mencionarán cinco, recordando que el líder naval eficaz, deberá saber mezclar elementos, con el propósito de dar cumplimiento a las tareas asignadas, considerando el tipo de gente a su disposición y la variable tiempo.

■ Estilo de liderazgo directivo

Emplea una actitud centrada en el líder, sin necesidad de asesoramiento de sus subordinados, entrega instrucciones detalladas de: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?, quiere la materialización de sus instrucciones, posteriormente supervisa en detalle lo ordenado. Estos elementos pueden ser apropiados cuando el tiempo del cual se dispone es reducido, por

2. Condición que logra un buque posterior a completar un proceso de entrenamiento siendo inspeccionado por el Centro de Entrenamiento de la Armada (C.E.A.), quienes certifican al team interno del buque, con el propósito de ejecutar fase de continuidad del entrenamiento.

ejemplo, ante una reacción preplaneada de un jefe de guardia, debido a la presencia de una amenaza submarina hostil. El jefe de guardia, no tiene tiempo para explicar, por el contrario, debe producir las acciones antisubmarinas, tendientes a lograr la supervivencia de su unidad, de los medios asignados y por consiguiente, mantener el esfuerzo por dar cumplimiento a la misión; todo lo anterior, a través del entendimiento del *Command Aim*. Si el líder crea en sus subordinados un clima de respeto y confianza, su equipo asumirá, que debido a las circunstancias, el líder se encuentra empleando el estilo directivo. Además, este estilo de liderazgo es recomendable de ser empleado, cuando se conduzcan equipos en condición de no entrenados o con poca experiencia.

Algunas personas en forma equivocada, piensan que se requiere lenguaje abusivo, amenazante e intimidante, eso es un grave error; analice lo siguiente: ¿le gustaría a usted, que su comandante lo tratara abusivamente, lo amenazara con sanciones o lo intimidara con desembarcarlo si no hace lo que él dice?, bueno, entonces a su personal probablemente tampoco le guste; por otro lado, el clima de respeto y confianza, probablemente se alejará de sus herramientas disponibles para liderar.

■ **Estilo de liderazgo participativo**

Se emplea una actitud centrada en ambos, el líder y su equipo de trabajo. Al recibir la misión, el líder pide asesoramiento a su grupo, requiriendo datos, experiencias, informaciones y recomendaciones, sin olvidar que la decisión final es suya. Este estilo es particularmente útil cuando se dispone del tiempo necesario para hacer las consultas, no olvide que normalmente bajo su mando puede haber personal con más años de embarco que usted o en su defecto, personal con más tiempo en el mismo buque; no desperdicie esa experiencia, podría potenciar su decisión final. Cuando sus marinos participan y ayudan en una pequeña parte de la elaboración del plan, forman parte de éste, por lo tanto también es su plan. Esto normalmente es un fuerte incentivo para invertir un importante esfuerzo personal en el cumplimiento del plan.

Solicitar consejos y asesoramiento no obliga al líder a emplearlos, tampoco le disminuye su liderazgo. Usted en su buque de combate

jamás cumplirá las misiones solo, pero sí será responsable si toma una mala decisión que le impida cumplir el *Command Aim*.

■ **Estilo de liderazgo delegativo**

Emplea el potenciamiento de la confianza en sus subordinados, dándoles la autoridad necesaria y siempre limitada, para resolver problemas de una cierta índole, asumiendo responsabilidad por sus decisiones. Si usted dispone de gente madura, inteligente y antigua en su unidad, piense que ellos, la mayor parte del tiempo, sólo necesitan que usted los respalde y les entregue instrucciones claras respecto de su tarea y su respectivo propósito. El líder siempre será el responsable de que las cosas sucedan o no, pero siempre podrá pedir explicaciones al responsable cuando éste no logre cumplir sus tareas. Este es el estilo más recomendable para las interacciones con suboficiales y condestables mayores.

■ **Estilo de liderazgo transformacional**

Emplea para la obtención de resultados, el enfoque en la inspiración y el cambio. Como lo sugiere el nombre se busca transformar al hombre de mar, mediante la motivación, priorizando por sobre sus intereses personales y necesidades inmediatas, el crecimiento personal y profesional en términos de adquisición de habilidades y conocimientos de a bordo, trayendo como consecuencia la mejora organizacional del buque. La característica clave de este estilo incluye potenciar y estimular mentalmente al subordinado, en forma individual y posteriormente al grupo. Ejemplo de esto es el trabajo individual de convencimiento y capacitación en lograr la aprobación, en primera instancia, del procedimiento de ejecución de la ronda de seguridad y de trinca para la mar, inspeccionada por el Centro de Entrenamiento de la Armada. Para emplear este estilo se debe tener la claridad y confianza de motivar, comunicar las instrucciones, dar un paso atrás y dejar al personal trabajar. Si quiere que sus marinos confíen en usted, muéstreles que usted también confía en ellos. El líder que emplea el estilo transformacional, comunica las razones por las que se ejecutan las acciones, los argumentos, su análisis para la toma de decisiones, construyendo en sus subordinados un entendimiento lógico de las problemática a solucionar, conociendo la forma

de pensar de su líder; con esto se potencia el conocimiento mutuo de las partes de un equipo, coherente con el modelo de trabajo sinérgico de las unidades de combate.

■ **Estilo de liderazgo transaccional**

La temática de este estilo es la motivación del subordinado por su trabajo mediante recompensas o advertencias, se emplea también, comúnmente la entrega de órdenes por escrito. Se delimitan las condiciones de cumplimiento de las tareas, la aplicación del reglamento y los beneficios en el cumplimiento y las consecuencias de su fracaso. Hay situaciones en las que este estilo es aceptable, por ejemplo, cuando se requiere a las unidades dadores de sangre para algún miembro o familiar de la institución, el líder podría otorgar, por ejemplo, medio día de permiso al personal voluntario.

Usar sólo el estilo transaccional podría interpretarse como que el líder no es capaz de influir en su grupo de trabajo sin dar algo a cambio, esto podría terminar destruyendo la confianza del personal en su jefe y por consiguiente, limitar el interés del personal por mejorar.

Cuando un líder se enfoca la mayor parte del tiempo en las fallas de su personal y no en las soluciones a implementar, lo más probable es que algo ande mal.

Consejos para la escucha activa

Una de las habilidades del líder en las interacciones con su personal, para poder aconsejar y apoyar, es el de saber escuchar y previamente la apropiada aproximación al individuo. Cuando usted está escuchando a su gente (hombre o mujer), usted está comunicando en sentido recíproco, con su lenguaje corporal en sentido recíproco, con su lenguaje corporal un mensaje. Para comprender el mensaje de su personal, se debe no tan sólo escuchar, si no percibir sus expresiones y gesticulaciones. Se detallan a continuación, cinco conceptos que pueden apoyar la escucha activa de su personal.

■ **Contacto visual**

Mantener el contacto visual, ayuda a ser percibido como que usted está interesado en el tema, quiebres ocasionales del contacto visual, es normal y aceptable. El personal, percibe negativamente, cuando al hablar a su líder,

éste produce quiebres excesivos de contacto visual, efectúa firmas de documentos mientras lo escuchan o realiza miradas ocasionales al reloj.

■ **Postura corporal**

Se recomienda asumir una postura de frente al marino, cómoda y distendida. Ayuda a su personal el dejarlo en posición en descanso o invitarlo a tomar asiento. Si usted asume una postura demasiado distendida o relajada, normalmente será percibido como que tiene un bajo nivel de interés.

■ **Asentir con la cabeza**

Movimientos ocasionales, asintiendo con la cabeza, entrega dos señales claras, lo primero es que usted está siguiendo las ideas de su subordinado y la segunda, lo motiva a continuar.

■ **Expresión facial**

Mantenga su expresión facial en forma natural y relajada, el rostro perdido (mente en blanco) o expresión forzada, probablemente desconcentre al subordinado. Sonreír demasiado o ceñir la frente, tal vez desmotive al personal de continuar hablando con su líder.

■ **Expresiones verbales**

Abstenerse de hablar mucho, deje al subordinado hablar, para él no fue fácil tomar la decisión de contar sus problemas, sus recomendaciones o sus intereses, además, evite interrumpirlo, hable cuando sea necesario, refuerce sus análisis acertados e incentíVELO a continuar. Si usted sólo escucha y se producen ventanas de silencio, su subordinado se sentirá incómodo, ayude a mantener el ritmo de la conversación. Cuando usted realmente escuche, podrá percibir las necesidades de su gente y podrá, sin duda, apoyarlos, ayudarlos y ¿quién sabe?, tal vez le solucione algún problema.

Preguntas para evaluar su accionar

Conocer a los miembros de la dotación de su buque es fundamental, objeto detectar sus debilidades, para trabajarlas en conjunto, determinar sus fortalezas, para potenciarlas y con eso armar su equipo. Los problemas individuales profesionales y los personales de su gente le afectan a su equipo, es decir, al *Command Aim*, por lo que son indeseables y si usted los detecta tarde es complejo poder solucionarlos.

Por el contrario, si usted detecta tempranamente las problemáticas de toda índole, mediante el conocimiento de su gente, las expectativas de solución serán siempre más altas.

Para potenciar la autocrítica y con el propósito de efectuar un rápido diagnóstico individual en el accionar diario de los líderes embarcados, se presentan a continuación, diez preguntas para su análisis:

- ¿Sus subordinados han tenido suficiente tiempo para atender y solucionar sus problemas personales en forma eficiente, antes de un período de operaciones (OPS)?
- ¿Está empleando a su gente este año en tareas productivas e interesantes para ellos, posterior al tiempo prudente de calificación y de división X/CRA?
- ¿Se ha tomado el tiempo para conocer a su gente, para escucharlos?
- ¿Usted cuenta con el respeto de su gente, los ha autorizado a expresar sus puntos de vista y preocupaciones?
- ¿La gente bajo su mando, en caso que usted no esté disponible, sabe a quién dirigirse para cuando requieran apoyo?
- ¿Está claro el personal de su división o departamento, con los objetivos del comandante?
- ¿Emplea usted tiempo, periódicamente, con el propósito que su gente entienda cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, para ellos individualmente y como equipo?
- ¿Sus marinos confían entre ellos, en sus mandos medios, en usted y en otros líderes del buque?
- ¿Sus políticas, acciones y exteriorizaciones, inspiran la confianza y respeto de su personal?
- ¿Está usted preocupado que su gente sea siempre mejor?

El tiempo, como factor transversal en los estilos de liderazgo

El tiempo, más allá de ser la excusa predilecta de los que intentan ser líderes y en verdad son sólo más antiguos, argumentando conceptos como: “no he tenido tiempo para el personal, tengo mucho trabajo” o “la visita domiciliaria en verdad no sirve.” El tiempo finalmente, logra una relevancia relativa mayor desde el punto de vista del estilo de liderazgo a emplear, para el cumplimiento del *Command Aim*; lo anterior debido a que en la medida que se dispone de poco tiempo, el estilo de liderazgo directivo debería ser adecuado.

Por otro lado, con disponibilidad de tiempo se aprecia que un estilo de liderazgo transformacional-participativo, con eventuales aplicaciones del transaccional, entregarán a los líderes embarcados, los conceptos y las herramientas necesarias, que les permitirán ser líderes eficaces, respetados por su personal y que cuenten adicionalmente, con la confianza de ellos.

Comentario final

La rotación anual del personal de nuestras unidades de combate, demanda de sus oficiales la necesidad de adecuar y armar equipos de trabajo sólidos, mediante el ejercicio diario del liderazgo como modelo de eficiencia en las interacciones con el personal bajo nuestro mando. Se recomienda emplear el concepto de escucha activa, como herramienta para la aproximación social a su personal. El tiempo disponible para la toma de decisiones, será clave en la selección del estilo de liderazgo a emplear, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos del comandante, en el marco del respeto, la confianza y el conocimiento mutuo entre el líder y sus marinos; todo lo anterior permitirá que usted sea un importante colaborador para su comandante, debido a que se convertirá en un líder naval eficaz.
