

UNA EXPERIENCIA PERSONAL DE LIDERAZGO

Rodrigo Vega Contreras*

Resumen

El autor comparte en forma breve la experiencia de su carrera naval relacionada con el ejercicio de liderazgo, a la luz de conceptos modernos relacionados con el tema, dando a conocer los pilares en que basó la doctrina que aplicó en los puestos de mando que tuvo el privilegio de ejercer.

Palabras clave: liderazgo, carrera naval, doctrina de mando.

En el presente trabajo el autor, quiere compartir un resumen de lo que ha sido su experiencia en relación con el liderazgo, a lo largo de su carrera naval, liderando equipos de distinta composición y en variadas circunstancias, a la luz de los conceptos de liderazgo moderno. Tarea que no es fácil si se quiere evitar caer en la auto referencia, la soberbia y en la falta de humildad, sólo pretendiendo compartir un testimonio útil, basado en lo vivido en 39 años en la marina.

Liderazgo a lo largo de la carrera naval

Un punto central a tener presente, es tener conciencia que la experiencia ha demostrado que la carrera naval requiere de líderes en todos sus niveles, tanto oficiales como gente de mar, para poder contribuir en forma efectiva a la tarea de servir al país; servicio que incluso podría demandar poner en riesgo la propia vida y la de nuestros subordinados, en forma consciente y voluntaria.

También es necesario tomar en cuenta las oportunidades de formación de liderazgo que se nos presentan a lo largo de la carrera, aunque

no sean formales ni sistematizadas, sino que a través de las vivencias y experiencias que vamos recogiendo a lo largo de ella. Si uno llega a desarrollar esta conciencia, es capaz de ir liderándose a sí mismo para ir creciendo y desarrollando las capacidades y aptitudes requeridas para liderar equipos en las más variadas circunstancias, algunas de las cuales pueden ser grandes desafíos, con distintos niveles de responsabilidad, especialmente en los más altos.

No obstante lo anterior, los constantes y rápidos cambios que ha experimentado la sociedad, provocados muchas veces por el acelerado desarrollo tecnológico del que hemos sido testigos en las últimas décadas, han configurado una realidad distinta y mucho más compleja que la que existía cuando ingresamos a la institución, lo que junto con el desarrollo del conocimiento hace que la autoformación en liderazgo no sea suficiente. Es por ello que la institución ha identificado esta problemática y se encuentra trabajando para incorporar instancias formales y sistemáticas de formación de liderazgo a lo largo de la carrera, ejemplo de ello es la creación durante el año 2018 del Centro Naval de Liderazgo.

* Contraalmirante. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas, Magíster en Dirección Financiera de la Universidad Adolfo Ibáñez. (rodrigovega@btinternet.com).

En la etapa inicial de la carrera, se entregan los fundamentos básicos para ir desarrollándose en liderazgo. En la Escuela Naval se enseña que los derechos son consecuencia de los deberes, dado que para ganarse un determinado derecho o privilegio, es primero necesario dar cumplimiento a ciertos deberes y a medida que las personas tienen mayor nivel de responsabilidad en una organización, cuentan con mayores beneficios que aquellos que tienen un menor nivel de responsabilidad. Éste es un concepto básico y fundamental en una institución jerarquizada como la Armada, el cual fundamenta las diferencias existentes entre los diferentes niveles jerárquicos; en la actualidad ello es muy difícil de hacer entender cuando el mensaje que se transmite es el de una sociedad igualitaria que tiende a eliminar toda diferencia.

A los cadetes se les inculca que la Escuela Naval es el plantel formador de los líderes que en el futuro conducirán los destinos de la institución, de modo que desde el inicio de la carrera vayamos tomando conciencia de cuál será nuestro papel fundamental como oficiales de marina. En esta etapa se nos enseña que es esencial saber obedecer para luego saber mandar y que el ejemplo es la autoridad moral en el ejercicio del mando. El buen ejemplo que da un líder a sus subordinados es muy importante y vital en la etapa formativa de los futuros oficiales, ya que es en esta etapa cuando éstos son mucho más influenciables y los primeros instructores los marcan de por vida. Todas las actividades en la escuela, con sus exigencias disciplinarias, contribuyen a forjar y preparar el carácter y la personalidad de los jóvenes, convirtiéndolos de adolescentes civiles a jóvenes oficiales de marina, inculcándoles valores como el patriotismo, el honor, la valentía, la integridad, el sentido del deber, la lealtad, la confianza, la abnegación y el espíritu de cuerpo, entre otros.

Desde el egreso de la escuela, los oficiales se ven constantemente enfrentados a tener que liderar grupos humanos. Al inicio de la carrera, el principal desafío, es conducir un grupo humano en que el personal subordinado muchas veces nos supera en edad y en experiencia de vida, es decir el joven oficial se encuentra investido de autoridad formal y debe obtener la autoridad

informal para lograr que su gente tenga una adhesión voluntaria para que den lo mejor de cada uno; para ello este oficial debe recurrir, primeramente, a la teoría que se le enseñó en la Escuela Naval y al ejemplo que obtuvo de oficiales más antiguos. Se entiende como autoridad formal, la influencia basada en la posición que se ocupa dentro de una organización; es la autoridad que proporciona la organización, que viene dada con el cargo y que no depende de la persona que lo ocupa. La autoridad informal, por su parte, es la capacidad de influir sobre otro y proviene de la libre aceptación de esa influencia por parte de esa persona; esta autoridad no la da el puesto sino los mismos colaboradores o subordinados, quienes legitiman a una persona para ejercer esa influencia sobre ellos. La autoridad informal cobra relevancia cuando se busca que los colaboradores o subordinados realicen un esfuerzo mayor, lo cual aplica en el caso de las fuerzas armadas en que nuestro trabajo implica bajo circunstancias excepcionales, actuar incluso a riesgo de nuestras propias vidas. Este tipo de influencia es subjetiva y relacional, por lo que depende de la persona y del tipo de relación que establezca con los otros (Espejo, 2013).

Una vez avanzada la carrera, a lo anterior se va sumando la experiencia propia, obtenida a través de los años, enfrentando desafíos cada vez mayores en cuanto a responsabilidad y complejidad. Asimismo, los sucesivos jefes constituyen con su actuar, ejemplos de los cuales se van rescatando rasgos en su función de líder, que en la mayoría de los casos son dignos de imitar, como también algunos que, definitivamente, hay que evitar.

Aplicación de lo aprendido y doctrina de mando

Al ejercer por primera vez el mando a flote el autor empleó la teoría aprendida, las experiencias vividas y el ejemplo de sus comandantes y jefes para escribir su propia doctrina de mando, basada en los siguientes cuatro pilares: responsabilidad, amor o pasión por lo que uno hace, confianza y balance. El autor estima que estos pilares son fundamentales para poder alcanzar el éxito en las tareas que deba enfrentar tanto el equipo como uno mismo.

La puesta en práctica de esta doctrina, a la luz de los resultados obtenidos al término de este primer gran desafío, probó ser efectiva. Esto lo llevó a reutilizarla y perfeccionarla en sus mandos posteriores, también con buenos resultados.

Los pilares antes indicados se definen como sigue:

- **Responsabilidad:** vale decir que cada miembro del equipo (división, departamento, buque o repartición) haga lo que le corresponde hacer, por su calidad de miembro de la institución, de acuerdo al puesto que ocupa en la organización y al grado que ostente. La Ordenanza de la Armada establece que debe hacer cada miembro de la institución en su condición de tal (deberes y obligaciones), como también para algunos puestos específicos; los reglamentos orgánicos, a su vez, establecen las obligaciones de puestos específicos. Por otra parte, el reglamento de Disciplina y código de Justicia Militar nos muestran cuáles son las conductas que constituyen faltas a la disciplina o delitos y que por lo tanto deben ser evitadas; todo esto es lo que constituye, en lenguaje coloquial, el rayado de cancha por el cual desenvolverse. Siguiendo estos lineamientos una persona puede asegurar gran parte de su éxito, al cumplir con sus obligaciones y no cometiendo faltas o delitos.
- **Amor, pasión por lo que uno hace:** es el sentimiento y actitud fundamental que le ayuda a una persona a poder entregar más allá de lo que la simple definición de responsabilidades y obligaciones de un cargo exigen. Esto permite que la persona pueda entregar lo mejor de sí, sin mayor esfuerzo y en el caso de los miembros de la Armada, lo que nos hace capaces de llegar a poner en riesgo nuestras propias vidas si el servicio a la Patria así nos lo exigiese.
- **Confianza:** es fundamental que entre los miembros de un equipo exista confianza en quien los lidera, de que éste está haciendo lo mejor en beneficio de todos, como asimismo el líder debe confiar en que sus subordinados están cumpliendo en buena forma con sus obligaciones. Por un lado, esto le permite al que manda delegar y al que obedece

concederle autoridad informal al jefe, mezcla que permite a un equipo ser exitoso y comprometido con sus metas y objetivos.

- **Balance:** vale decir mantener un equilibrio en todo orden de cosas, especialmente entre lo útil (todo aquello que tiene que ver con el trabajo que se desarrolla) y lo agradable (todo aquello relacionado con disfrutar la vida, la familia, los amigos y uno mismo). Si este equilibrio no se alcanza o se pierde, la organización puede sobreexplotar a sus miembros o puede que no alcance sus objetivos en forma óptima, con todos los efectos negativos que cualquiera de estos extremos conllevan.

Además de esta doctrina, el autor estima que es esencial que un líder actúe en forma ejemplar, equilibrada y consecuente con sus subordinados (predicar siempre con el ejemplo); debe ser recto y justo (proceder correcta y éticamente, debido al permanente y creciente escrutinio al que se ve sometido), preocupado por sus subordinados (conocerlos, valorarlos y saber de sus problemas para ayudarlos); poseer seguridad en sí mismo, lo que le otorgará la capacidad de enfrentar los desafíos más demandantes y de delegar funciones en sus subordinados; ser humilde y tener la capacidad de conocer sus debilidades para poder superarlas, y poseer un alto espíritu de sacrificio y de servicio, ya que el líder debe ser consciente de que se debe a sus subordinados, serán ellos quienes por sobre la autoridad formal, le otorgarán autoridad informal, validando como líder y adherirán libre y voluntariamente a su direcciones (órdenes).

También es necesario que el líder esté en permanente desarrollo, aumentando sus conocimientos (habilidades duras) a través del estudio constante y cultivando sus habilidades blandas (capacidad de comunicación clara, empatía, capacidad de trabajo en equipo, autocontrol, capacidad de adaptación al cambio, actitud positiva y resiliencia, entre otras), como asimismo es esencial poseer una vida espiritual en la cual basar sus acciones y a la cual recurrir en los momentos más difíciles que le corresponda enfrentar. Esto permite que un líder sea capaz de comprender el entorno que lo rodea y adaptarse acorde a los tiempos y a los desafíos que enfrente

su organización para mantener su eficiencia, manteniendo a sus miembros con un alto grado de compromiso y de motivación, lo que habilita a cualquier organización para poder alcanzar sus metas de forma fácil, por más difíciles que estas parezcan.

Reflexión final

Finalmente, es necesario estar consciente en todo momento del rol que le cabe a un oficial como líder de hombres, en cualquier ámbito

en que se desenvuelva, no importando en qué parte de la escala jerárquica se encuentre. Esto hará que uno aproveche todas las oportunidades que la carrera le ofrece, tanto formales como informales, para ir desarrollando y mejorando sus conocimientos y capacidades como líder. Asimismo hay que estar consciente que quién en definitiva evalúa a un líder no sólo son sus superiores, sino que también sus subordinados, quienes le otorgarán mayor o menor autoridad informal, lo que irá en directa relación con el éxito de su gestión.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Diccionario de la Lengua Española. 11/jun/2019. <https://dle.rae.es/>
2. Álvaro Espejo (2013). "Autoridad Formal e Informal ¿Cómo equilibrarlas?" 11/jun/2019. www.academia.edu/18986254/Autoridad_formal_e_informal.