
CAMINANDO EN POS DEL FUTURO LIDERAZGO

♦ RESUMEN ♦

El autor plantea el escenario actual y futuro que enfrentarán los futuros oficiales de marina y presenta una alternativa a analizar para reforzar la formación de líderes en la institución, tomando como base la experiencia de las FF.AA. de Nueva Zelanda.



RAÚL ZAMORANO GOÑI

Contraalmirante. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas. (bambamzeus@gmail.com)

Formación, liderazgo, valores, capacitación, convencimiento, futuro

En conversaciones de cámara, muchos señalan que ser oficial en el pasado era mucho más fácil de que lo es hoy. Sin duda que si lo analizamos únicamente desde el punto de vista de la relación de mando entre un superior y un subordinado, tal vez esa aseveración sea válida, sin embargo, creo firmemente que el ejercicio del mando y el liderazgo que ejerce un oficial sobre sus subordinados siempre ha sido complejo, más ahora que las personas y las sociedades han sufrido transformaciones tanto culturales, valóricas, psicosociales, laborales, familiares, de conocimientos, etc., producto del surgimiento de nuevas tecnologías. Efectivamente, con la vida moderna, las personas han experimentado cambios, emergiendo nuevas aspiraciones tanto personales como colectivas, como también, han surgido otras urgencias y entusiasmos de distinta índole, que antes no existían.

Definitivamente, hay nuevas formas de relacionarse, mucho más horizontales con respecto a la tradicional organización vertical y jerárquica, que hasta hace algunos años era la única forma aplicada. Esto, en parte, ha sido producto del entorno en que nos desenvolvemos. Me refiero a un mundo globalizado, inmediato, tecnológico y muchas veces individualista, donde valen más los derechos que las obligaciones, como también se exigen mayores libertades que el cumplimiento de las propias responsabilidades.

Creo que la mayoría de los actuales cadetes ingresaron a la Escuela Naval siguiendo su vocación, que es definida por Jesús Paricio (1983), en su libro *Para conocer a nuestros militares*, como esa "... inclinación o atracción intuitiva hacia un modo de vida y conducta profesional, hacia unos valores característicos", o también como la define Gregorio Marañón (2006), en su libro *Creer como profesional*, en que señala, "...la voz interior que nos llama hacia la profesión y ejercicio de una determinada actividad". Es este primer instinto, el que mayoritariamente nos ha hecho abrazar la profesión de las armas.

En este contexto, una de las grandes motivaciones que de seguro está presente

en cada uno de ellos es el espíritu de servicio, el amor a la patria y el buscar en sus vidas un sentido de trascendencia. Este primer impulso espiritual, de una parte del cerebro, es lo que Simon Sinek (2009), en su libro *Start with Why, How great Leaders inspire Everyone to take action*, denomina el *Why*, que básicamente tiene que ver con los sentimientos y del convencimiento del por qué hacer las cosas.

La Escuela Naval en su misión señala, que:

...busca seleccionar y formar integralmente a los futuros oficiales de la Armada de Chile, en coherencia con el proyecto educativo institucional, con el propósito de brindar a la marina hombres y mujeres líderes de excelencia, capaces de conducir los destinos institucionales.

Para este propósito, entrega una educación humanística y científica que considera asignaturas relacionadas con la ingeniería básica y ciencias aplicadas, como también la formación profesional, sustentada en la tradición naval, virtudes morales y patriotismo, indispensables para el enriquecimiento espiritual del oficial de marina. Es en este sentido que me quiero referir a lo que implica en los tiempos actuales el ser un líder de excelencia.

Un líder debe ser capaz de entregar a sus subordinados una visión inspiradora que los mueva a no escatimar esfuerzos hasta alcanzar el objetivo común planteado. Debe lograr traspasarles aquel propósito compartido, que les entregue una meta que alcanzar, un sentido de trascendencia que cada uno busca en la vida, tal como lo señala el general Stanley McChrystal, en una de las conferencias TED, dictada en marzo del año 2011.

Para lograr esto, el líder debe poseer una serie de aspectos éticos que le permitan convocar a las personas, ya sea, a través del respeto, por su ejemplo o consecuencia en su actuar o, sencillamente, porque atrae la admiración en ellas en forma natural, lo que los hace sumarse voluntaria y conscientemente a la causa que él encabeza.

Estoy convencido que el liderazgo actual se va construyendo minuto a minuto, se enseña a través del ejemplo, de la identidad que refleja el más antiguo. Vale decir, es fruto de la observación de las conductas del superior, de los hechos más que las palabras. Me viene a la memoria el cuadro que se encontraba colgado en cada uno de los estudios y salas de clases de la Escuela Naval, por lo menos, entre los años 1984 y 1988, que decía: "El ejemplo es autoridad moral en el ejercicio del mando." Esas líneas siempre me han acompañado en mi carrera, sobre todo cuando el cansancio nos consume y las tentaciones de relajar alguna norma se hacen presente. Hoy, este concepto, pareciera que tiene más fuerza y vigencia que nunca.

Estoy convencido que, a pesar de la evolución de la sociedad y la forma de pensar de las personas, el liderazgo moderno no debe dejar de lado ni olvidarse de las virtudes cardinales: la prudencia, justicia, fortaleza y la templanza. El hacer propias estas virtudes, permiten al individuo alcanzar un equilibrio personal, que es una condición fundamental para ser un buen líder. Estas virtudes son las que le darán a las futuras generaciones la capacidad de resiliencia y energía necesaria para enfrentar los desafíos de la dura carrera naval, como son las condiciones límites que ocurren en situaciones de emergencia extrema, en una crisis y, sobre todo, en una guerra. En este tipo de ocasiones difíciles, el líder debe ser quien mantiene la cabeza fría, tomando decisiones bajo presión para conducir a su personal y lograr la misión encomendada, a pesar de las dificultades y sacrificios que deba enfrentar para alcanzarla.

Durante nuestra carrera, los que llevamos más años en la institución, hemos podido aquilatar algunos conceptos de liderazgo que, a mi modo de ver, sintetizan otras características que debieran estar presentes en un buen líder, algunas de ellas son: cercanía, exigencia, buen trato, integridad, humildad, responsabilidad, profesionalismo, valentía, habilidad y convencimiento.

Efectivamente, creo que ellas reflejan lo que los subordinados esperan de

aquel que los guiará y, a la vez, son las que producen efectos profundos en las personas, provocando empatía, adhesión, compromiso, cooperación al bien superior que se persigue, pero, por sobre todo, crea una relación y confianza en el equipo, que es finalmente lo que da la fuerza a las organizaciones.

Aparte de los conceptos que hemos revisado, creo que es fundamental que el ser humano, y específicamente el oficial de marina, posea un equilibrio entre los dos ámbitos de desarrollo de una persona, me refiero al interior; que se relaciona con la espiritualidad, lo afectivo, etc., y que según Alberto A. Zancheta (2007), "...es aquello que da forma a las acciones, y básicamente lo mismo que conforma el deseo"; y el exterior, relacionado con la conducta que sigue una persona. Normalmente, hablamos del fondo y de la forma.

La vida espiritual en un hombre de armas, y no me refiero específicamente a la religiosa, es aquella energía que canaliza la disciplina y los hábitos, produciendo una unidad tanto interior como exterior, que permite enfrentar hasta los más duros desafíos sin desmoronarse. Esta fuerza debe ser trabajada y reforzada durante toda la carrera para no perder la identidad, entusiasmo e inspiración necesaria para seguir adelante pese a las dificultades y tener fortaleza en los momentos más difíciles.

Recientemente la Armada de Chile definió el código de honor, que expresa claramente la base valórica que debe guiar la conducta del marino. El contenido del código de honor, dicta la norma del comportamiento individual y conjunto del personal naval. Junto a él, se definieron valores fundamentales que constituyen los pilares de nuestra Marina: la lealtad, el patriotismo, el honor y la disciplina. Ellos, en conjunto con las virtudes cardinales, dan cuerpo al patrón ético de la conducta individual y de conjunto que se espera de aquellos que conforman la Armada de Chile. Pareciera que con lo ya expresado, la formación que entregamos a nuestros futuros oficiales sería suficiente para asumir el liderazgo de su personal, pero la tarea

es más difícil de lo que parece. En esta relación, hay otros aspectos que siempre deben estar presentes si se quiere formar un equipo consolidado. La unión, el respeto, la camaradería y la confianza son piezas claves, al igual que el saber escuchar.

Existen técnicas de liderazgo que deben ser incorporadas, no solo durante la formación del cadete, sino que trabajadas durante toda la carrera, que consideren los distintos niveles de decisión, mando y desafíos a los que se va a enfrentar el oficial. En este sentido, la creación del Centro de Liderazgo de la Armada, constituye una herramienta potente para mantener una adecuada formación ética, que se adapte a los tiempos y al entorno que se experimentará a futuro. De acuerdo a *Military Review*, de marzo – abril del 2014, “...la ética proporciona el esencial sentido del por qué, de nuestras reglas.”

Estoy seguro que, incorporando los conceptos mencionados en la Escuela Naval, bajo la disciplina y rigor militar que nos va forjando el carácter y la entereza para afrontar los momentos más difíciles, como posteriormente en la forma de ejercer el mando, iremos en la vía correcta. Para ello es fundamental mantener nuestras tradiciones navales y, por sobre todo, recordar nuestra historia y nuestros héroes, quienes constituyen el faro que nos guían hacia aguas seguras.

Este es el desafío que los futuros oficiales de la Armada deberán asumir.

Durante la experiencia adquirida como Agregado de Defensa y Naval en Australia, Nueva Zelanda y Singapur, tuve la oportunidad de conocer el programa de liderazgo que ejecutan las FF.AA. de Nueva Zelanda, y que fuera implementado a contar del año 2012 en el Centro de Liderazgo de las Fuerzas de Defensa de ese país. Este programa tiene la característica de ser ejecutado en forma secuencial a lo largo de la carrera, y tiene como objetivo el poder enfrentar, de mejor forma, los desafíos que se le presentan a todo miembro de las FF.AA., en cada una de las etapas de su desarrollo profesional, permitiéndoles asumir las nuevas tareas y desafíos con un adecuado

enfoque y con mejores herramientas para aplicarlas en su gestión, en los distintos puestos y niveles de responsabilidad que les corresponda asumir.

Me referiré a continuación a la forma y los conceptos que han sido considerados para enfrentar este desafío a nivel conjunto. La misión del *New Zealand Army Leadership Centre* (NZALC), es impartir liderazgo de excelencia en todos los niveles de mando, con el propósito que las fuerzas de defensa de ese país sean de clase mundial, enfocadas operacionalmente y con capacidades de combate contribuyentes al logro de la misión encomendada.

Su objetivo principal es mejorar el liderazgo y mantener el espíritu guerrero de sus integrantes.

Agrupamos las competencias de liderazgo esenciales que debe poseer un individuo, con el propósito de entregarle un valor agregado a su gestión, en cuatro aspectos fundamentales:

1. Convertir la estrategia en acción.
2. Ser custodios del *Ethos* institucional.
3. Pensar en forma sistémica y actuar en forma individual.
4. Informar la verdad sin adornos hacia los superiores.

El modelo de aprendizaje que aplica este centro, abarca cuatro aspectos fundamentales en la formación del liderazgo, considerando la entrega de competencias en: las relaciones intrapersonales, interpersonales, en la dirección de un equipo y en el desarrollo de habilidades:

- **Relaciones intrapersonales:** Principalmente refuerza aspectos como la auto regulación, y el auto control.
- **Relaciones interpersonales:** Se enfoca en la construcción y mantenimiento de relaciones personales en forma efectiva.

○ Dirección de un equipo: Etapa centrada en la construcción y mantenimiento de equipos de trabajo.

○ Desarrollo de habilidades: Se refuerzan habilidades, tanto en aspectos técnicos como prácticos.

El sistema de aprendizaje está dividido en seis niveles, denominados niveles de transición. Dependiendo del grado que posee el alumno, éste debe cumplir con uno de estos niveles y, a medida que vaya ascendiendo, pasará a otro, recibiendo herramientas específicas para apoyar su desempeño en el nuevo nivel de responsabilidad que requiera su nuevo puesto y grado.

Es importante señalar que existe un nivel inicial que es común para todos los miembros de las FF.AA. Este primer nivel está enfocado especialmente para los cadetes, cabos y marineros y grados equivalentes en el resto de las instituciones, incluyendo a empleados civiles que trabajan en el área de la defensa, quienes participan en los seis niveles, de acuerdo a las responsabilidades que les corresponde asumir en sus respectivos puestos; un segundo nivel está dirigido a tenientes, sargentos y a empleados civiles; un tercer nivel está orientado para los grados de capitán de corbeta, suboficiales seleccionados por el mando y empleados civiles. Un cuarto nivel está dirigido para capitanes de fragatas, suboficiales seleccionados por el mando y empleados civiles de responsabilidades equivalentes; un quinto nivel para capitanes de navío, suboficiales mayores y empleados civiles y, finalmente un sexto nivel, dirigido al alto mando, suboficiales mayores que



se desempeñen en el nivel estratégico y empleados civiles.

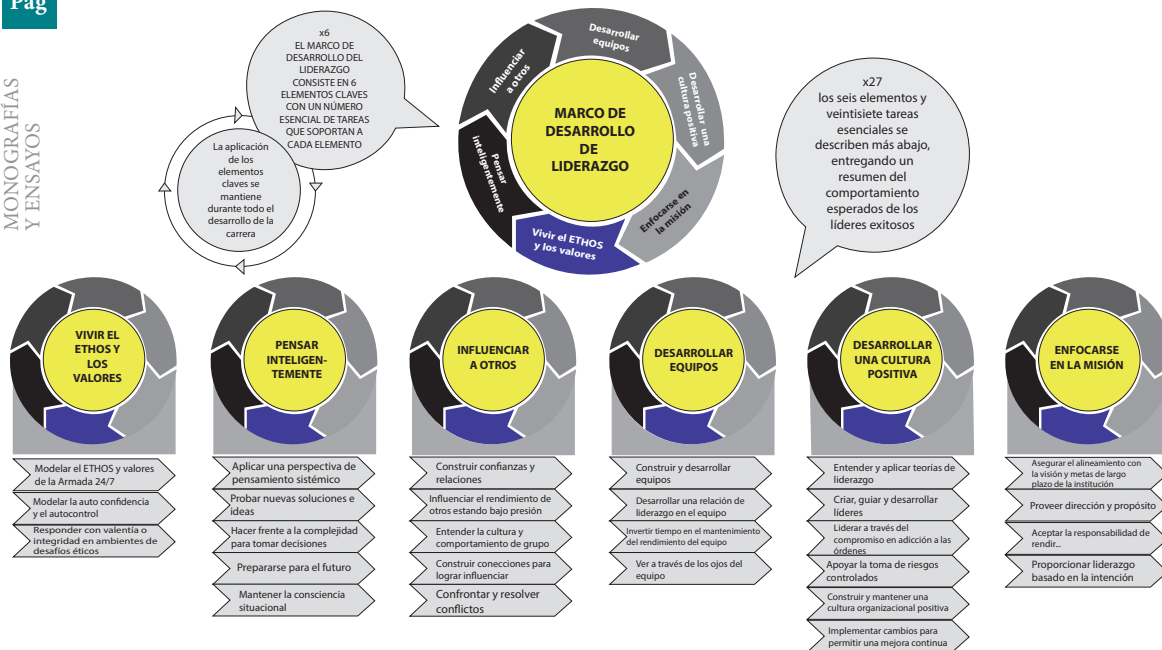
En cada una de estas etapas se refuerzan aspectos como:

1. Nivel común Auto dominio
2. Nivel transición 1 Liderar equipos
3. Nivel transición 2 Liderar líderes
4. Nivel transición 3 Liderar sistemas
5. Nivel transición 4 Liderar capacidades (departamentos).
6. Nivel transición 5 Liderar capacidades integradas (estados mayores).
7. Nivel transición 6 Liderar Las Instituciones de la defensa.

SISTEMA DE DESARROLLO

NIVELES DE LIDERAZGO

ALL	TRANSITION ONE	TRANSITION TWO	TRANSITION THREE	TRANSITION FOUR	TRANSITION FIVE	TRANSITION SIX
OFS.	GAMA	ST/T2/T1	CC	CF	CN	CO/CA
GM.	C2/C1	S2/S1	SO		SOM	COND. MY ARMADA
Civiles		Grado 12,11,9	Grado 8	Grado 7,6	Grado 5	Grado 4
						INSTITUC./CONJ.
					LEAD	ESTADO MAYOR
				LEAD	DEPARTAMENTOS	
			LEAD	LÍDERES		
		LEAD	EQUIPOS			
	LEAD	AUTO DOMINIO				



En el concepto del proceso de desarrollo de liderazgo que utiliza el centro, destacan seis aspectos denominados elementos claves, los que son reforzados durante toda la carrera. Asimismo, en cada uno de ellos, se determinan actividades que reciben el nombre de tareas esenciales y que, en definitiva, constituyen lo que se espera como producto en el comportamiento de los futuros líderes.

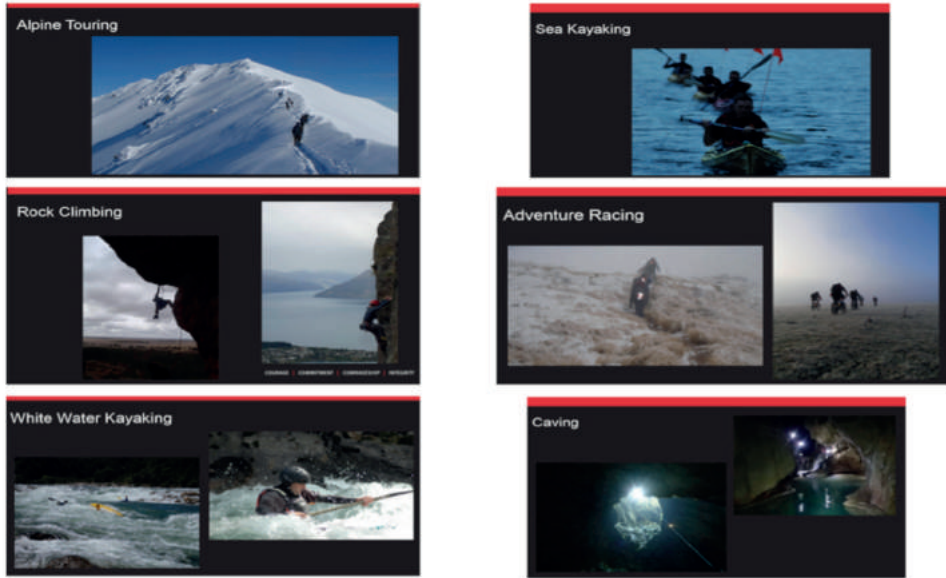
En este marco de desarrollo del liderazgo, cada tarea esencial es igualmente aplicable en todos los niveles del liderazgo en las Fuerzas de Defensa de Nueva Zelanda (NZDF), vale decir, desde el Jefe de la Fuerza de Defensa (JEMCO) hasta el último marinero o cabo segundo, tienen que enfrentar la complejidad de tomar decisiones.

Tal como he señalado, dependiendo del nivel (táctico, operacional o estratégico) en que se desempeñará el líder, este proceso busca desarrollar destrezas acordes a los desafíos que enfrentará. En el caso del liderazgo a nivel táctico y operacional, que se enfrentan en los primeros grados de la carrera, el proceso formativo pretende darle las habilidades para negociar en el corto plazo, como asimismo, para identificar

y analizar la amenaza o desafío inmediato, sintetizando los múltiples factores involucrados para tomar decisiones rápidas y eficientes. Efectivamente, las demandas iniciales de liderazgo tienden a ser más transaccionales, donde las amenazas o desafíos son más directos, blanco o negro, con menos tonos de gris de los que deberá lidiar al alcanzar grados más altos en la institución.

En el proceso formativo hay distintos enfoques. Por ejemplo, en el nivel más básico de liderazgo, se refuerzan fundamentalmente las interacciones que existen entre los seres humanos. En esta etapa, el papel de un buen líder es hacer que todas las interacciones sean lo más exitosas posibles.

Para lograr lo anterior, desarrolla distintos tipos de talleres y ejercicios, tanto individuales como colectivos, los que le permiten aprender en forma teórica y aplicar en forma práctica los conocimientos adquiridos. Dentro de las actividades prácticas que se realizan, están incluidas aquellas realizadas en terreno, las que permiten el conocimiento personal y los límites individuales que cada uno posee.



Este proceso de aprendizaje se desarrolla durante todas las etapas de la carrera en forma secuencial, preparando al individuo para enfrentar los distintos desafíos que se le presentarán en cada uno de los grados, niveles de mando y responsabilidad, a medida que vaya ascendiendo, permitiéndole una mejora continua sistemática en cada uno de los ciclos, bajo la premisa que los líderes deben poder

adaptar su liderazgo, dependiendo del nivel dentro del cual estén operando en la organización. La idea es agregar el valor específico que la organización requiere de ellos a su nivel.

Como hemos revisado, el NZALC apoya sistemática y periódicamente el proceso de formación del liderazgo, considerando los siguientes aspectos:



Caminando en pos del futuro liderazgo

R. Zamorano

● Proporcionar herramientas específicas para apoyar a los líderes en cada uno de los niveles de liderazgo que deberá enfrentar durante su carrera.

● Clarificar, reforzar y alinear en forma de cascada, los objetivos de las NZDF / y de las respectivas instituciones, en cada una de las etapas de transición de la formación del liderazgo, en los distintos niveles a lo largo de la carrera (táctico, operacional y estratégico).

● Incrementar el auto conocimiento de los líderes respecto de sus fortalezas y debilidades.

● A medida que las personas avanzan a niveles más estratégicos, las demandas de liderazgo y las expectativas organizacionales cambian, por lo que estas personas también deben adaptar su forma de ejercer el liderazgo.

El gran mérito de las NZDF, es que pudieron darse cuenta que el desarrollo del liderazgo no se realiza en forma completa, a través de la ósmosis o el autoaprendizaje de la experiencia adquirida durante la carrera,

sino que los líderes necesitan ser apoyados sistemáticamente para desarrollar una excelencia individual y organizacional, que permita una mejora continua en esta área.

El análisis de la experiencia de las NZDF, y la forma de aplicar el modelo de desarrollo de liderazgo, eventualmente podría contribuir a darnos algunas ideas que podrían servir como base para el desarrollo y perfeccionamiento de nuestro proceso de formación de líderes, permitiendo una mejora continua en la futura capacitación de nuestro personal, en un aspecto fundamental como es "el liderazgo," aunque sea a distintos niveles, más aún, en un futuro que requerirá de líderes capaces de adaptar su liderazgo a un escenario que cambia cada vez con mayor velocidad.

Sin duda que la reciente creación del Centro de Liderazgo de la Armada de Chile constituye un paso muy importante en el perfeccionamiento y potenciamiento del futuro liderazgo dentro de la Institución. En este sentido, el mirar otras realidades y sacar lecciones de ellas, es un proceso que permite extraer lecciones que ya han aprendido otros antes que nosotros.



BIBLIOGRAFÍA

1. Lieutenant – Colonel Douglas, Lindsay and Commandar Woycheshin, Dave. "Adaptative Leadership in the Military Context: international perspectives". Canada. Department of National Defence. Produced for the Canadian Academy Press by 17 Wing Winnipeg Publishing Office. Kingston–Ontario: National Defence 2014.
2. *Marañón, Gregorio. (2006). Crecer como profesional. Lima, Perú: PAULINAS.*
3. *Paricio, Jesús. (1983). Para conocer a nuestros militares. Madrid: TECNOS.*
4. *Sinek, Simon. (2009). Start with Why, How great Leaders inspire Everyone to take action. United Kingdom: PENGUIN.*
5. *Zancheta, Alberto A. (Agosto 2007). "El desafío profesional y ético de la vida militar". Boletín del Centro Naval de la Armada Argentina. , 817, 209-218.*