



LITERATURA SOBRE LIDERAZGO NAVAL

Omar Gutiérrez Valdebenito *

En términos generales el liderazgo ha sido objeto de numerosos estudios, en sus aspectos psicológicos, sociológicos y políticos. Hay abundante literatura en las revistas militares nacionales y extranjeras que lo abordan. Sin embargo, cuando queremos conocer acerca del Liderazgo Naval en idioma español, tanto en Internet como en Bibliotecas, es poca o nada la información disponible. Dado lo anterior, el presente artículo pretende describir y resaltar algunos aspectos del liderazgo naval contenidos en textos de académicos en idioma inglés.

“La profesión naval se hace más compleja cada año que pasa. Nuevos descubrimientos científicos llevan al desarrollo de nuevos sistemas de armas, los que a su vez crean nuevas capacidades. En consecuencia, éstas introducen la necesidad de nuevas tácticas en el mar, y nuevos conceptos estratégicos en el empleo de las fuerzas navales. Por consiguiente, los oficiales de marina deben siempre mantener la flexibilidad de su pensamiento, adaptándose rápidamente al cambio, y mostrándose imaginativo en la aplicación de nuevos desarrollos para mejorar las capacidades navales”. De esta manera se expresaba el Almirante USN Arleigh Burke, en la presentación del texto *Fundamentals of Naval Leadership*, en el año 1959. Añade

Burke: “como líderes, son los oficiales de marina el ejemplo a quienes el resto contempla en busca de guía, inspiración y normas que sirvan de referencia para su propia conducta y creencias”.

A comienzos de 1759 James Moncreiff (citado por Horsfield, 1980:8) publicó en su “Three Dialogues on the Navy” una discusión de lo que más tarde se llamaría el liderazgo naval. Pero desde mediados del siglo XIX que cada historiador naval y militar ha tenido algo que decir acerca del tema. Todos ellos producen listas de cualidades del liderazgo.

El Capitán Geoffrey Bennett, escritor e historiador naval británico reseñó en su “Nelson the Commander” (Miller, 1984) quince cualidades del liderazgo. Algunas de ellas nombradas frecuentemente son: coraje, moral, profesionalidad y confianza en los subordinados. Algunos escritores agregan otras como la necesidad de ser un oficial educado; el factor moral o espiritual; el ser un cristiano y un caballero con una humildad esencial; y poseer experiencia naval profesional y conocimiento histórico. Pero, sobre todo, los principios morales constituyen el factor determinante en las formas más elevadas de liderazgo naval (Horsfield, 1980: 9,10).

Al estudiar la historia naval se constata una tendencia a aislar a los grandes líderes en sus momentos de triunfo o

* Capitán de Navío IM. Miembro del CEDESTRA. Pleclaro colaborador, desde 1997.

acciones heroicas, olvidándose que son el resultado de la educación, la experiencia y el ejemplo. También nos olvidamos que establecen sus ejemplos a través del contacto diario con otros, y que en toda experiencia naval hay un legado que ha sido traspasado por aquellos que se han ido, el cual, por siglos, ha sido la fuente de la tradición de liderazgo en la Armada.

Según Bauer (1986: 130) el "liderazgo naval tradicional a menudo impone demandas únicas bajo condiciones de alto riesgo. La fe del líder en sí mismo, en su gente y en su causa- debe ser inamovible".

Históricamente, la autoridad ejercida por los Oficiales sobre su tripulación era rígida. Los Oficiales navales poseían autoridad absoluta sobre los hombres y no era siempre fácil obtener lealtad y obediencia. Sin embargo, el respeto del oficial por el subalterno no era sólo como individuo, sino que como camarada. La palabra implica metas comunes, un entendimiento mutuo de la importancia de la misión y la certeza de contar con cada hombre, sin importar su rango y especialidad.

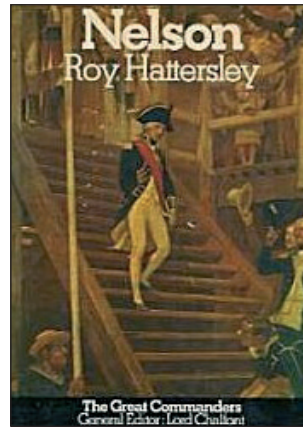
En otras palabras, en el pasado, los Oficiales navales a menudo trataron con seguidores difíciles. No obstante, dada la naturaleza de su profesión, que exigía que compartiesen los mismos trabajos y sacrificios, los marinos dependían mutuamente unos de otros para el éxito y la supervivencia.

Durante el siglo XVIII, oficiales británicos ilustrados como Horacio Nelson, entre otros, obtuvieron lealtad y confianza de su tripulación más allá de lo que pudieron haber conseguido exigiendo con el látigo. Muchos hombres de estas tripulaciones eran mantenidos contra su voluntad en condiciones que hubieran puesto a prueba al marino más dedicado. El verdadero liderazgo naval para Nelson fue lograr la cooperación de sus subalternos, venciendo sus inte-

reses egoístas, en lugar de manipularlos (Bauer, 1986:131).

Roy Hattersley escribe acerca del sólido liderazgo de Horacio Nelson:

"la sólida confianza de Nelson en sí mismo y sus marinos, que él de alguna manera transmitió a la flota, ciertamente produjo reservas de osadía y determinación que no hubieran podido ser extraídas sino por un líder autosuficiente. Debido a que Nelson estaba inspirado, tenía la habilidad de inspirar a otros" (Hattersley 1974:213).



A lo anterior, cabe agregar que señales, gallardetes, banderas y otros medios, se utilizaron para transmitir acciones y palabras de valor inspirativo. Todo oficial de marina debería recordar la señal de Nelson antes

de Trafalgar: "Gran Bretaña espera que cada hombre cumpla con su deber". Gallardetes desplegados con frases como "no abandonen el buque", fueron inspiradores para sus seguidores.

En relación con el liderazgo, la palabra favorecida en los últimos cuarenta años es "carisma". (En griego "carisma" significa "gracia"), el concepto sociológico clásico de carisma fue formulado por Max Weber para identificar una forma particular de poder. En esta primera conceptualización se analiza la existencia de líderes cuya autoridad se basa no en el carácter sacro de una tradición ni en la legalidad o racionalidad de una función, sino en un "don", es decir, una capacidad que poseen de manera extraordinaria.¹

House describe a los líderes carismáticos como "quienes por la fuerza de sus

1.- Diccionario de Política. Norberto Bobbio, Incola Matteucci y Gianfranco Pasquino, Siglo XXI editores, 1981-82, pág. 194.

habilidades personales son capaces de tener un profundo y extraordinario efecto en los seguidores". Sostiene que el término "carismático" es reservado, generalmente, para quienes por su influencia son capaces de lograr que los seguidores realicen acciones sobresalientes" (House, 1979: 189). Este concepto, así descrito, sería correcto para aplicar a Nelson. Él fue carismático en su vida.

Los cuatro principales rasgos del liderazgo de Nelson fueron su éxito como un líder de hombres, su brillantez táctica, su realismo y disposición para delegar y, su espíritu agresivo (Horsfield, 1980:67).

Él despertó entusiasmo por su personalidad y su figura naval tanto entre los capitanes como en los tripulantes. Tenía una facilidad extraordinaria para inspirar a los hombres bajo su mando, al generar confianza en él y luego alentar el deseo de imitarlo. En Trafalgar, sólo seis de aproximadamente treinta capitanes habían servido bajo su mando con anterioridad, pero rápidamente logró conocer a cada uno de ellos y despertar su entusiasmo. Thomas Fremantle escribió en octubre de 1805: "La llegada de Lord Nelson aquí nos ha dado vida fresca y espíritu" (Parry, 1971:71).

El rango y el éxito no cambiaron a Nelson. Él cuidaba de sus Oficiales y Gente de Mar. El interés por sus camaradas fue ejemplar. Si la salud de alguno de ellos se veía afectada, inmediatamente les enviaba a casa para su convalecencia. Su influencia en muchos fue profunda en un tiempo en que el entrenamiento en la Armada era esencialmente por ejemplo. Su preocupación se extendía a todos los rangos, y sus contemporáneos comentaban sobre esta poca usual preocupación por las comodidades personales y el bienestar de los hombres bajo su mando (Horsfield, 1980:67).

Si aceptamos que una de las metas del liderazgo naval es "inspirar a los hombres para que den lo mejor de sí,

individual y colectivamente en toda circunstancia" (Miller, 1984:90), entonces ¿qué nos puede decir la historia naval? Nelson enfatizó la importancia de conocer a sus comandantes.

Él cenaba cada noche con uno de sus capitanes, para crear la oportunidad de explicar su filosofía de combate, lo que anticipaba del enemigo y cuáles serían sus respuestas pre planeadas para un escenario dado. Más tarde, con referencia a la Campaña del Nilo, uno de los capitanes comentó que fueron capaces de seguir adelante después de que Nelson quedó incapacitado por un tiro, porque cada Oficial al mando había recibido personalmente sus órdenes y sabía exactamente lo que se esperaba de él.

Aunque hay una tendencia a desarrollar potencial de liderazgo estudiando los logros de líderes pasados, no siempre es posible detallar la razón de sus éxitos. No podemos, simplemente, tratar de repetir las decisiones adoptadas en el pasado y esperar lograr los mismos éxitos.

¿Cómo puede un Oficial Naval desarrollar liderazgo? La respuesta es simple y directa: Un líder eficaz "conoce su trabajo, se conoce a sí mismo y conoce a sus hombres" (Wolfe, 1959:12). Desarrollar un área de destreza es el primer paso para llegar a ser un líder efectivo. Si los subordinados tienen fe en el conocimiento y en las habilidades de su oficial, seguirán a ese oficial con gran confianza.

Pero si un líder no tiene una sólida convicción en sus propios valores, nunca será capaz de traspasar esos ideales a sus seguidores. Karel Montor, profesor de "Ética y Liderazgo" en la Academia Naval de Annapolis, y autor del clásico texto *Naval Leadership: Voices of Experience*, insiste en que, para desarrollar un estilo de liderazgo naval efectivo que enfatice sus fuerzas y reduzca sus debilidades, un líder debe conocerse a sí mismo. Cuando alguien cree en sí mismo, posee una fuerza interior que otros pueden percibir. Y los candidatos a

líderes deben encontrar sus propias fuerzas y debilidades para que en tiempos de crisis ellos también reaccionen con autoridad y calma (Montor, 1987:78).

La característica más importante de un líder es la integridad; deberá ser recto, honesto y sincero. Además confiable y cooperador hacia la organización y hacia sus subordinados, quienes contarán con él si es leal y generoso.

¿Qué deberíamos anticipar hacia el futuro? Primero, es posible observar

el pasado y extractar lecciones valiosas, pero los verdaderos líderes deben tener habilidad no sólo para aprender del pasado, sino para anticipar y estar listos para el futuro. Segundo, el liderazgo contemporáneo no es meramente un nuevo estilo, sino una relación completamente nueva entre Oficial y subalterno. Tercero, los futuros Oficiales tendrán que desarrollar un nivel más alto de destreza técnica para tomar decisiones efectivas.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

- Bauer, Lawrence. "Return to tradition", en *United States Institute Proceedings*, 1986, páginas 13.9-32.
- Harlow, A.M. "A new look at naval leadership", en *United States Institute Proceedings*, 1950 (2), 1213-23.
- Hattersley, Roy. *Nelson*, Saturday Review Press, New York, 1974.
- Horsfield, John. *The Art of Leadership in War*, Westport, C. T., Greenwood Press, 1980.
- Miller, David. E. "Preparing for tomorrow, today", en *United States Institute Proceedings*, 1984, páginas 90-92.
- Montor, K. *Naval Leadership: Voices of Experience*, Annapolis, MO. Naval Institute Press, 1987.
- Parry, Ann. *The Admirals Fremantle*. London, Chatto & Windus, 1971.
- Wolffe, Marcoim E. *Fundamentals of Naval leadership*, 2nd Ed. Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1959.

