

Cuando

se me solicitó escribir un artículo, no dudé que el tema sobre el cual me gustaría escribir es el liderazgo. Como oficial de la Armada Nacional veo comprometida nuestra sensibilidad ante un tema que cobra cada vez más relevancia, especialmente cuando se desea mayor eficacia y efectividad tanto en las operaciones, como en el trabajo cotidiano, ya que la práctica de estas destrezas, establece los cimientos y sienta los ladrillos de la estructura de una autodisciplina y de la moral que requerimos para liderar en la batalla. No es fácil definir el término liderazgo. De hecho si tuviéramos oportunidad de preguntar a muchas personas su concepto sobre liderazgo, tendríamos igual cantidad de definiciones, estaríamos de acuerdo en que el liderazgo precisa que haya una necesidad fundamental sentida de promover procesos de cambio en los individuos y en las organizaciones para garantizar la consecución de un objetivo común.

# LIDERES

DEL  
MAÑANA

para la  
Armada Nacional

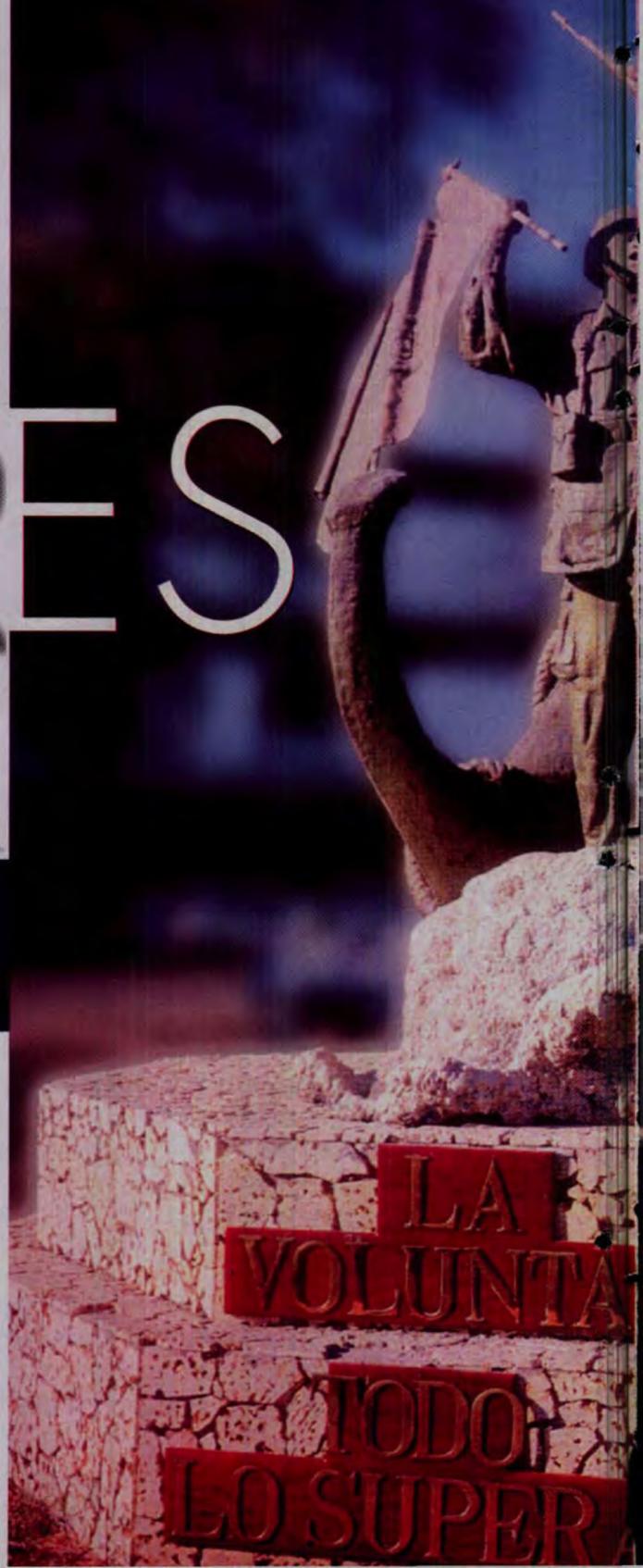
Por • Capitán de Corbeta Julián Mesa Gómez

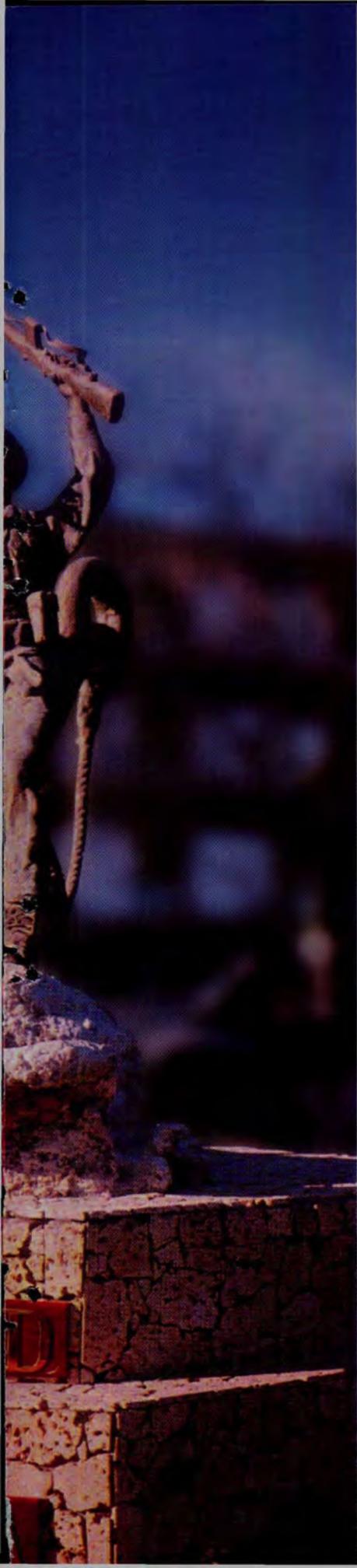
## El liderazgo

suele discutirse o analizarse en términos de cualidades. Algunas de esas cualidades, tales como la inteligencia, la energía, la iniciativa y el entusiasmo, son más universales que otras. Los líderes tienden a personificar las cualidades esperadas o requeridas por su grupo de trabajo. El líder militar por ejemplo, necesita personificar además del coraje físico, la lealtad, la confianza, el heroísmo, el sacrificio personal y la devoción. Pero el liderazgo es más que un atributo personal, más que una cualidad general de la personalidad y

'Diez buenos soldados, sabiamente conducidos, derrotan a un centenar sin guía'.

Eurípides





el carácter, es también un desempeño determinado por las expectativas del grupo. El estudio de estas expectativas nos permite ver que dentro de ellas hay dos fuertes polos magnéticos; el primero es la expectativa de que el líder capacite al grupo para que cumpla su misión, el segundo es la expectativa de que mantenga la cohesión del grupo como unidad de trabajo.

Para poder lograr la tarea de mantener unido al grupo, un líder debe desempeñar ciertas funciones claves tales como: establecer los objetivos, que no es más que definir e identificar los propósitos, fines y metas del grupo o la Institución; planear, asegura que haya un plan acordado para lograr los objetivos; instruir, explicar claramente los objetivos y el plan. El líder, uno debe ser capaz de contestar a la pregunta, ¿por qué lo hacemos así y no de otra manera?, controlar, el control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso; evaluar; si no se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darle una retroalimentación adecuada al grupo. La finalidad de la evaluación es hacerlo mejor la próxima vez.

La historia de la insubordinación de las Fuerzas Armadas en el mundo, demuestra cuán tristemente, a menudo, hemos errado en materia de liderazgo y por cada caso en el que una falla de liderazgo genera verdadera indisciplina, seguramente habrá muchos otros casos en los que no sólo genera descontento, baja moral y desilusión, sino que obviamente arroja resultados deficientes. Esto mismo podemos aplicar a otros sectores, solo que si los éxitos en nuestros servicios son más manifiestos, también los fracasos suelen ser más dramáticos. Esto ha hecho que algunas armadas

se hayan preocupado por establecer programas de capacitación y entrenamiento para el liderazgo. Con el ánimo de presentar al lector una idea de la forma como se realiza un programa de capacitación y entrenamiento en liderazgo, me he permitido citar un artículo, en el cual Jhon Adair relata el modelo con el cual se desarrolla este tipo de programas en la Real Academia Militar de Sandhurst, Inglaterra, academia esta pionera en la adopción de programas de liderazgo en la historia de las Fuerzas Armadas. Dice Adair: **“el entrenamiento para el liderazgo de Sandhurst consistía primordialmente en una serie de charlas dictadas a los cadetes por sus comandantes de compañía seguidas de una instrucción”**. Las notas para las charlas reflejaban exclusivamente el enfoque de cualidades del liderazgo.

Además de familiarizar a los cadetes con los enfoques situacional y de grupo o funcional, el nuevo curso difería del antiguo programa en cuanto a los métodos empleados, por ejemplo, en vez de que la discusión siguiera a la charla del instructor, la precedía. En la primera sección se les pedía a los cadetes dividirse en grupos de cinco y contestar la pregunta ¿qué es liderazgo?, luego en una sesión plenaria, presentaban sus respuestas escritas en el papelógrafo y se desarrollaba una crítica comparativa.

En otras palabras, se invitaba a los cadetes a pensar por sí mismos, aprovechando su propia experiencia. Aunque ahora es común, en ese tiempo, el método de los pequeños grupos para el entrenamiento y de hacer la discusión antes de dar la instrucción, era revolucionario. Después de una breve charla del comandante de la compañía sobre los enfoques de cualidades, situacional y funcional del liderazgo, y la primera presentación del mé-

todo de los tres círculos, los cadetes salían a los grandes terrenos de Sandhurst y realizaban allí una serie de tres ejercicios de liderazgo al aire libre.

Mientras un grupo realizaba el ejercicio, los otros observaban las acciones del líder. Después de cada ejercicio, se llevaba a cabo una revisión en forma de interrogatorio sobre el aspecto del liderazgo, en la cual se estimulaba a todos a participar.

En sesión posterior en el aula, se abordaba el continuo de toma de decisiones, como puente entre el líder no militar y el militar.

En una breve charla, el instructor enfatizaba la influencia que tiene la situación característica del trabajo – en este caso el campo de batalla – en que el líder puede compartir la toma de decisiones con sus subordinados.

sus soluciones; un representante de cada grupo de cinco asumía el papel de comandante de pelotón y presentaba sus propuestas a un experto comandante de compañía.

En la sesión evaluativa final, los cadetes trabajaban sobre tres preguntas:

- ¿Qué aprendieron en este curso?
- ¿Qué más necesitan saber al respecto?
- ¿Cómo pueden aplicar lo que aprendieron?

Una vez los grupos presentaban sus respuestas, todos individualmente, contestaban una evaluación escrita. Además de la retroalimentación inmediata que representaba para el comandante de compañía que estuviera a cargo del curso, esta evaluación permitía, al asesor de entrenamiento, mantener un control de la calidad. En una o dos ocasiones, por ejemplo, re-

## La Armada Nacional de hoy, en busca de la excelencia y dispuestos a avanzar voluntaria y libremente

A la mañana siguiente se realizaban dos sesiones. El ejercicio de reconstrucción era esencialmente un estudio de casos relativos a una unidad en tiempo de paz, cuya moral era baja. Una vez más se les preguntaba a los cadetes qué harían ellos como líderes para poner las cosas al derecho. Ellos dramatizaban

sultó claro que una sesión en particular no había funcionado bien. Generalmente el instructor estaba facultado para arreglar este tipo de problemas. El siguiente paso, después de que el curso de liderazgo funcional quedó firmemente establecido, fue extender el entrenamiento al campo de acción.





## de cara al siglo XXI, requiere de miembros activos frente al enemigo en la lucha.

Esto se hizo básicamente agregando un interrogatorio sobre liderazgo a los interrogatorios tácticos que se realizaban durante los ejercicios de campo.

**El servicio** de las Fuerzas Armadas es bastante exigente. Sus miembros deben mantenerse entrenados y preparados, de tal manera que si se presenta una guerra – por lo general inesperadamente – puedan responder a las demandas que recaigan sobre ellos, demandas estas que si bien son capaces de prever respecto a su clase, casi siempre se presentan en forma inusual e inesperada. Todo esto implica un entrenamiento de liderazgo y destreza muy especiales.

La Armada Nacional de hoy, en busca de la excelencia y de cara al Siglo XXI, requiere de miembros activos dispuestos a avanzar voluntaria y libremente frente al enemigo en la lucha. ¿Qué clase de liderazgo necesitamos para lograr esto?, necesitamos líderes en la acción, capaces de confrontar al personal bajo su mando por medio de una visión convincente, con un enfoque claro y preciso de sus objetivos para lograr más adeptos. Necesitamos personas capaces de inspirar confianza y alto grado de credibilidad, que motiven al equipo por convicción, a seguir las directrices establecidas por el mando.

La Armada Nacional cuenta por naturaleza, con una estructura jerárquica estrictamente formalizada, la cual conlleva a que cualquier tarea de liderazgo, se delegue y esté repartida a lo largo y ancho de su estructura. Esto al mismo tiempo ayuda y exige el

desarrollo del liderazgo a todo nivel. Nuestro código disciplinario también está diseñado para ayudarnos, puesto que proporciona el marco común dentro del cual podemos dar lo mejor de nosotros mismos, conociendo no sólo nuestros propios límites, sino los de los demás.

Siendo el clima tan favorable, retomemos el proverbio inglés que dice: **“un buen principio, hace un buen final”** continuemos en la búsqueda de la excelencia, y preparemos nuestra llegada al Siglo XXI, fomentando dentro de los miembros de la Institución el desarrollo de este cúmulo de destrezas y atributos que hacen del liderazgo el ingrediente por excelencia con el cual los servicios pueden mejorar su nivel de efectividad en las operaciones.

## BIBLIOGRAFIA

John Adair, Training For Leadership, Fundación para el Liderazgo FES; Legis Serie Empresarial Líderes, no Jefes, Morgan W. McCall Jr. Gerencia Exitosa, Lecciones de Experiencia.