LIDERAZGO

Capitán de Corbeta
Roberto Barrós Reyes

Os insto a ser oficiales ambiciosos listos para obrar, llenos de iniciativa, energía y estímulo. Nuestras fuerzas armadas necesitan hoy día oficiales que puedan motivar, innovar y dirigir, que traten lo que no se ha tratado, que intenten alcanzar lo inalcanzable, o que miren más allá de lo posible. De igual modo tendrán que hacerle frente a la responsabilidad. Descubrirán que la máxima de que "el comandante es responsable por todo lo que su unidad hace o deja de hacer" tendrá que volverse cosa natural para Uds. La responsabilidad significa devoción a la tarea por desempeñar, al igual que integridad y juicio. La responsabilidad obliga al oficial a mantenerse listo y dispuesto para el desempeño de sus deberes bajo las peores condiciones.

General de División F. W. Boye, Hijo

El don de mando es algo que no puede definirse con pocas palabras. Aunque es algo que se puede adquirir, no es aceptable que se pueda comprar como un artículo cualquiera. Es intangible y, por lo tanto, ninguna arma diseñada jamás podría reemplazarlo.

Resulta difícil separar por completo los principios de mando militar e industrial. Ambos tienen mucho en común. El buen liderazgo es esencial en toda acción organizada en que haya envuelto un grupo. El que comanda -oficial militar o jefe en la industria- tiene que proyectar poder, un poder galvanizante que coordine y promueva los mejores esfuerzos de sus seguidores suministrándoles el ingrediente que buscan, ya sea éste dirección, apoyo, estímulo o hasta imaginación y nuevas ideas.

La prueba de un líder descansa en la reacción y respuesta de sus seguidores. El no debe de recurrir a tener que imponer su autoridad. El caciquismo en sí nunca ha producido un líder. El líder debe hacer sentir su influencia sentando el

ejemplo e infundiendo confianza en sus seguidores. La grandeza de un líder se mide por los logros de sus seguidores. Esta es la prueba final de su eficiencia.

Quisiera señalar mi concepto de la diferencia entre algunos excelentes oficiales de estado mayor y un buen comandante.

Todos hemos conocido oficiales de estado mayor llenos de ideas excelentes, quienes podían concebir planes excelentes, siempre y cuando alguno otro tomase la decisión. De nada vale un plan a menos que haya alguien más que se asegure de que se ejecute debidamente. Por eso es que todo el trabajo de conseguir información, estudiarla, tomar una decisión y formular un plan es sólo un diez por ciento de la tarea. Asegurarse de que el plan se ejecute debidamente es el otro 90 por ciento.

El oficial de estado mayor contribuye en el primer proceso, pero es el comandante el que es responsable por la ejecución del plan. Un oficial bien adiestrado es aquel que puede servir efectivamente, ya sea como oficial de estado mayor o como comandante, de acuerdo a su posición del momento.

Esto parece llevarnos a una definición de un líder como el que ejecuta o consigue que otros hagan una tarea.

Planes completos

Conocí al vicepresidente de una compañía que formulaba buenos planes pero que nunca se aseguraba de que sus planes produjesen los resultados esperados.

Hoy día los problemas son complejos y el buen trabajo de estado mayor juega una gran parte en resolverlos. He conocido comandantes que no eran muy listos, pero entendían a la gente y sabían seleccionar a los mejores para sus estados mayores. Un buen lider es aquél que consigue que otros, ya sean estados mayores o comandantes subordinados, hagan el trabajo.

Crítica constructiva

Además, ningún líder lo sabe todo. Un líder debe estimular a los miembros de su estado mayor a que le dejen saber si ellos creen que él está errado. El debe solicitar críticas constructivas. Para un líder es un grave error rodearse de un estado mayor que sólo sepa decir "Sí".

En una de las dependencias en que presté servicios (Frente Ucayali) yo era miembro del estado mayor, y conjuntamente con los demás miembros del estado mayor presentábamos en forma abreviada el contenido de los estudios de estado mayor, mencionando los puntos importantes de los problemas envueltos, los diferentes cursos de acción tomados en cuenta y la acción recomendada.

Al final de la primera semana de estada en el Frente Ucayali, el Comandante nos llamó a su oficina y comenzó la discusión diciendo: "Estoy decepcionado con ustedes".

Al preguntarle la razón, nos dijo: "Ustedes no han disentido siquiera una vez con lo que yo he hecho durante la semana". Le dijimos que simplemente estábamos en pleno acuerdo con todos los papeles que se habían presentado, que sabíamos lo que él quería y que añadiríamos nuestros comentarios a cualquier cosa que creyéramos que se debía cuestionar.

Al día siguiente le presentamos un documento tal como se había recibido y entonces expresamos algunas ideas que, en nuestra opinión, hacían cuestionable la acción recomendada. El Comandante dijo: "¡Vaya, esto es lo que quiero. Si no oigo todos los argumentos contra una acción, no estoy seguro de si estoy yo en lo acertado o no!".

Los asentidores

Si a usted lo destinan a un estado mayor -y después de todo, hay más oficiales de estado mayor que comandantes- trate de ser un buen oficial de estado mayor y evite ser un "asentidor". Sugiero a todos los comandantes que informen a los miembros de sus estados mayores que quien no difiera de vez en cuando con lo que se va a hacer es de poco valor y que quizás debería ser transferido a algún otro lugar en que de vez en cuando quizás tenga alguna idea.

Por supuesto, esto debe ser durante el período en que se formula la decisión. Una vez tomada la decisión, todo el mundo debe apoyarla ciento por ciento. En este aspecto, los británicos fueron admirables durante la Segunda Guerra Mundial. No importaba cuánta discusión provocaba un asunto; una vez tomada la decisión ya no se expresaba más dudas. Tal parecía como si todos aquéllos envueltos en formular la decisión nunca hubieran abrigado otras ideas que las expresadas en ella.

Un atributo esencial de un buen líder es la habilidad para reconocer, seleccionar y adiestrar líderes subalternos. El Coronel Rusell Reeder, en su libro titulado *Born at Reveille*, relata un viaje que hizo para conseguirle al General Marshall información sobre "liderazgo" de los subalternos. Entrevistó al Coronel Bryant Moore sobre los problemas en Guadalcanal, quien le informó qué era:

¡Don de mando! Aquí el problema principal son los líderes y usted tiene que encontrar algún medio de eliminar los que son débiles. Esto es difícil cuando se está en combate. El jefe de pelotón que no puede ejercer mando, que no puede prever los acontecimientos, y que no puede reaccionar impulsivamente en una emergencia, constituye una detracción.

Aquí hace calor, como usted puede apreciar. Los hombres luchan, se agotan con el calor. Salen de la línea vomitando y tirando su equipo. Los líderes tienen que ser líderes y tienen que mantenerse alertos para establecer líneas de control de rezagados y ponerle coto a esto.

A los hombres se les ha enseñado que deben tomar pastillas de sal, pero los líderes no se ocupan de que lo hagan. El resultado es agotamiento por calor.

Los buenos líderes parecen morir pronto; los líderes inferiores causan la muerte a sus hombres. El problema mayor es don de mando y nombrar como oficales a las personas apropiadas.

¿Cuáles son los atributos característicos de un líder? Los atributos esenciales que debe poseer son muchos, pero algunos son más importantes que otros.

El líder deberá conocer su trabajo, sin tener necesariamente que ser un especialista en todas sus fases. Un artículo reciente señalaba que el hombre es la única criatura del mundo animal que no se ha especializado. Todas las demás criaturas han desarrollado ciertas habilidades bien especializadas, pero esta especialización les ha impedido que desarrollen nuevas cualidades o aptitudes generales.

Mientras esto ha sucedido, el hombre se ha mantenido aparte, observando el procedimiento, y ha podido evitar la trampa de la especialización.

Existen criaturas más velocer que el hombre, nadan mejor, ven más lejos y oyen más. Para sus propósitos, el hombre se desempeña bastante bien en estas áreas, sin caer presa de ninguna de ellas, sin convertirse ni esencial ni exclusivamente en corredor, nadador o rastreador de otras criaturas. El hombre ha podido avanzar cuanto ha querido en cualquier dirección sin perder su habilidad de retornar a lo fundamental. ¿Cómo se relaciona este proceso biológico al problema del líder o del administrador en el campo de los negocios?. Sólo como sigue: las especialidades predominan en casi todos los problemas que el líder militar o el administrador de negocios tienen que afrontar.

Este individuo debe adentrarse lo suficiente en su problema para comprenderlo y manejarlo inteligentemente sin convertirse en un especialista en cada fase del problema. Por ejemplo, no es menester ser uno un experto en tanques para hacer el debido uso de una unidad de ellos bajo su mando.

Thomas J. Watson, de la firma International Business Machines, dijo en una ocasión: **En un ejecutivo, el genio es su habilidad para tratar airosamente en cuestiones que no comprende.**

Esto nos lleva a otro principio de liderazgo que se ignora con frecuencia, tanto en los servicios militares como en los negocios, y que se debe tener presente.

Aunque uno no precisa ser un especialista en todas las fases de su trabajo, **deberá tener un proporcional grado de interés en todos sus aspectos y los responsables deberán estar enterados de este interés.**

Supongamos que, como oficial subalterno, usted pasara la mayor parte de su servicio en la artillería. Ahora comanda una unidad com-

puesta de otras armas y especialidades. Usted no se pasaría todo el tiempo con sus unidades de artillería, querrá pasar proporcionalmente igual tiempo con las otras unidades. Además de querer aprender todo lo posible acerca de sus unidades subordinadas y sus comandantes, usted desearía dejarles saber que a usted le interesan sus trabajos y progreso.

Encomios

Usted deberá, pues, visitar y mostrar interés en lo que sus subordinados hacen, aun cuando usted no sepa mucho de la técnica de sus trabajos. Y cuando haga esta visita, trate de encomiar así como de hacer correcciones o críticas.

Tendemos a dejarnos oir cuando las cosas van mal. Esto es un hecho tan reconocido que, por eso, una parte esencial de muchas firmas de negocios son un departamento de quejas y reclamaciones. A mi entender, en ningún lugar existe un departamento comparable que se entienda con los encomios. **Por otra parte, no hay mejor manera de realzar la moral que una frase de encomio (no tiene que ser extravagante) por una labor bien desempeñada.**

Todos recibimos suficientes críticas y aprendemos a aceptarlas. A pesar de sus inigualables logros, Sir Winston Churchill tuvo ocasión de decir: "La crítica me ha beneficiado enormemente y en ningún momento padecí por carecer perceptiblemente de ella". Recordemos, pues, que el encomio también tiene un papel que desempeñar. Quizás el mejor exponente de este principio de dar crédito para realzar la moral y obtener resultados fue Napoleón con su idea de usar un cuarto de pulgada de cinta.

Energía mental y física

La energia mental y física son ambas necesarias para un Liderazgo eficiente. ¿Cuántos líderes realmente buenos hemos conocido que fueran holgazanes o débiles o que no pudieran soportar la presión? El General William T. Sherman fue un buen ejemplo de un líder con energía mental y física sobresalientes. Durante el avance desde Chattanooga hasta Atlanta muchas veces se mantuvo por varios días sin dormir más de dos o tres horas por la noche y cabalgaba constantemente haciendo reconocimientos. Muchas veces conocía las disposiciones y el terreno tan bien que podía sacar al enemigo de sus posiciones sin librar un combate mayor y con mínimo de bajas.

Inversamente, un comandante enfermo de poco vale. No es justo para las tropas tener un líder que no funcione cabalmente. Con frecuencia se señala que Napoleón no perdió una batalla decisiva hasta Waterloo, cuando ya él era una persona enferma.

Un líder debe poseer comprensión, consideración humana para los demás. Los hombres no son au-

tómatas y no se debe tratarlos como si fueran máquinas. No quiero decir con esto que se los deben mimar, pero los hombres son criaturas sumamente inteligentes, complicadas, que responden favorablemente ante la comprensión y la consideración humana. De esta forma, el líder conseguirá el esfuerzo máximo de cada uno de ellos. El también obtendrá lealtad, y en este aspecto conviene recordar que la lealtad se aplica en dos direcciones. El líder sincero intercederá por el bien de sus subordinados cuando así sea menester.

Firmeza

Un buen líder tendrá que ser testarudo algunas veces. Armado con el valor de sus convicciones, tendrá que pelear muchas veces para defenderlas. Cuando toma una decisión después de un análisis extenso -y está seguro de que está en lo cierto- debe mantenerse firme a ella aunque llegue al punto de la testarudez. El General Ulysses S. Grant nos provee de un buen ejemplo de este rasgo. El nunca sabia cuándo se suponía que estuviese derrotado.

No quiero sugerir que siempre hay sólo una solución para un problema. Generalmente hay sólo una mejor solución, pero cualquier buen plan, ejecutado osadamente, es mejor que la indecisión. Casi siempre hay más de un modo de obtener resultados.

La personalidad es de suma importancia para triunfar como líder. **Un líder con buena personalidad ciertamente hallará que le es más fácil influir en sus subalternos y obtener mejores resultados de ellos.**

Otra cualidad que contribuye al "liderazgo" eficiente es el **carácter**. Esta palabra tiene muchos significados. Sirve para describir a una persona de ideales elevados y en quien se puede confiar absolutamente. Esta persona será reconocida inmediatamente como tal por sus compañeros.

Todos los líderes precisan poseer estas cualidades, y los grandes líderes son aquéllos que poseen una o más de ellas en grado sumo. Algunos líderes no llegan a hacerse grandes porque son débiles en una o más de ellas.

Existe otro ingrediente para ser un buen líder, y es **suerte**. A él tiene que surgirle la **oportunidad**. Naturalmente, cuando surja la oportuniad él tendrá que saber aprovechar la **ocasión**.

Algunos preguntarán: "¿Por qué hablamos de las cualidades de liderazgo?". Ellos mantienen que o se tiene don de mando o no se tiene; que los líderes nacen, que no se hacen. Puede que algunos nazcan con cierta cantidad de "liderazgo". Con frecuencia vemos niños que parecen estar inclinados a hacerse cargo y dirigir a sus compañeros de juego. Los otros chicos siguen a estos dirigentes sin protestar. Sin embargo, estoy convencido que el **don de mando** puede desarrollarse y mejorarse por medio del **estudio y del adiestramiento.**

Responsabilidad y experiencia

No existe mejor manera para desarrollar el don de mando que asignarle, a un chico u otro individuo, un trabajo que envuelva responsabilidad y dejarlo que lo resuelva. Evite decirle cómo hacerlo. Esa es la base de todo nuestro sistema de órdenes de combate. Por ejemplo, le decimos al comandante de unidad subordinada qué es lo que queremos que él haga y a él le dejamos los detalles.

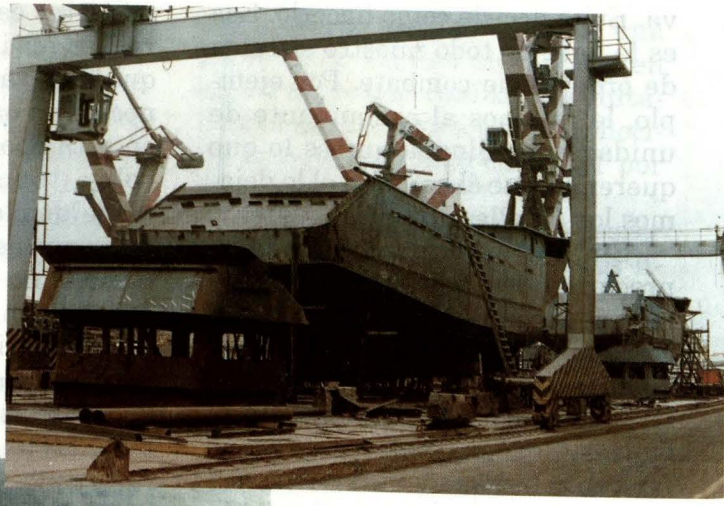
Sin embargo, no debe menospreciarse la experiencia. Alguien mencionará que Napoleón ya había comandado ejércitos antes de tener 30 años de edad y que Alejandro El Grande murió a la edad de 33 años. Quizás Alejandro hubiera sido más famoso sí hubiera vivido hasta una edad más avanzada y adquirido más experiencia. En este aspecto, prefiero la teoría del General Bolívar Buckner, de que: "**El buen juicio proviene de la experiencia y la experiencia del mal juicio**".

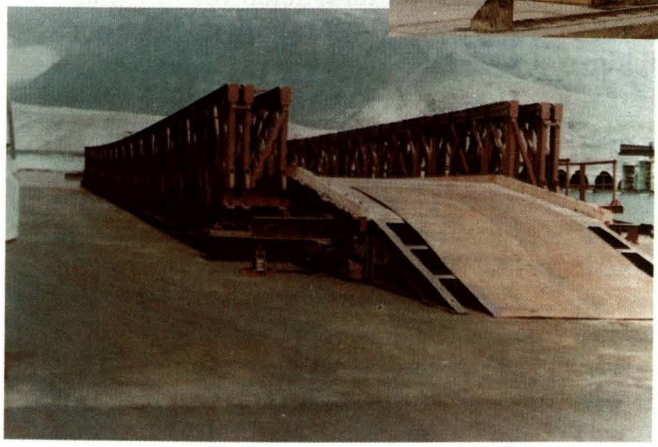
Todo el sistema de las escuelas militares está diseñado para desarrollar oficiales que sepan pensar, que conozcan los pormenores que se necesitan para rendir buen servicio en esta época de complicaciones y, sobre todo, que provean "liderazgo"donde se requiera. No quiero decir que éste sea "liderazgo" ordinario, sino don de mando de alto calibre que asegura la victoria en cualquier situación o emergencia.

El responsable por este sistema de escuelas y por la calidad de los métodos de instrución fue el General George C. Marshall, un líder por excelencia.

SERVICIOS INDUSTRIALES
DE LA MARINA

SIMA–PERU S.A.





46 AÑOS CONTRIBUYENDO
AL
DESARROLLO NACIONAL

GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

Av. Contralmirante Mora 1102
Base Naval, Callao
Tlfs. : (51-1) 465-7357 – 429-1081
Fax : (51-1) 465-0664