

EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES. UN ENFOQUE GENERAL DE LIDERAZGO APLICADO EN COMBATE

Pablo O. Cabrio

El liderazgo no se ejerce en soledad sino en una situación histórica, en un determinado ambiente y contexto social, con otros y sobre otros, quienes a su vez interactúan con los que lo ejercen ⁽¹⁾. Sin duda no hay mayor muestra de liderazgo, que la de aquel comandante o jefe que bajo condiciones extremas, como puede ser el combate en condiciones desfavorables, logra imbuir a sus subordinados, del valor y abnegación necesarios para cumplir las órdenes y afrontar las consecuencias que ellas traigan aparejadas y que podrán ser cobrar sus propias vidas para lograr un objetivo tan abstracto (en ese momento crucial del combate) como lo puede ser la soberanía de la patria. No se me ocurre mejor ejemplo para citar que el del Almirante Guillermo Brown en el Combate de Los Pozos. Triplicado en número de barcos, con tripulaciones poco marineras, reclutadas producto de la leva y ante un enemigo con vasta tradición marina, al ser bloqueado por éste, se defendió atacando. *Soldados de la Patria, veis esa montaña flotante? Son 31 buques enemigos. Mas no creáis que vuestro general abriga el menor recelo [...]* Así comenzó su arenga en Los Pozos y generó la confianza que el subordinado necesita depositar en el hombre que, con su accionar, decidirá la suerte que ellos correrán.

Este ensayo pretende analizar cómo influye el liderazgo en la administración de los recursos humanos y materiales en situaciones en que la conducta humana puede ser impredecible por la sencilla razón que nunca, o muy pocas veces, haya sido puesta a prueba bajo las mismas condiciones imperantes en dichas situaciones. ¿Quién, que nunca haya estado en combate, puede afirmar con total convencimiento que tendrá una reacción valerosa o por lo menos adecuada, si tuviera que enfrentarse cara a cara con el enemigo de turno?

Principios teóricos

En todas las organizaciones, estructuras o empresas se requiere de líderes, ya sean geren-

El Teniente de Navío IM Pablo O. Cabrio egresó de la ESNM en octubre de 1997. Sus destinos fueron el BIM2, BIM4, CKIA, ESNM y en comisión en la FTA XII y XVIII de UNFICYP. Realizó los cursos de Controlador Aéreo Adelantado en el CIFA, Básico de Infantería y Aplicativo de Oficiales de I.M. en la ESOA, de Ingeniero Anfibio en la ESIM, Básico del Arma de Ingenieros y Jefe de Subunidad de Ingenieros en la Escuela de las Armas del E.A. e Introducción al Manejo de Sistemas de Información para Programas de Desminado Humanitario en el Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra. Actualmente presta servicios en la Marina de Brasil, realizando el Curso de Perfeccionamiento para Oficiales del Cuerpo de Fusileros Navales.

(1)
Alfio A. Puglisi. "Los jefes nuestros de cada día".
Boletín del Centro Naval.
Vol. 118 N° 797 Ene/Mar 2000.



tes, dirigentes políticos o comandantes / jefes en operaciones militares. Todos ellos deben ejercer un liderazgo efectivo y hacer que sus organizaciones alcancen el éxito.

El concepto de autoridad y el de liderazgo están íntimamente relacionados entre sí. Esto da lugar a dos situaciones bien diferenciadas que cotidianamente podemos encontrar en nuestras unidades: un líder con autoridad y una autoridad sin liderazgo.

En estos tiempos de protagonismo efímero, vulgarización de valores y falta de vocación de servicio, no es raro encontrarnos con el segundo caso entre nuestras filas. Más aún teniendo en cuenta que la nuestra es una institución verticalista por excelencia. Pues entonces la prioridad debería ser dejar de lado a ese *jefe impuesto* por los traslados generales para convertirnos en uno con autoridad genuina. Para esto tendremos que dejar de creer que la autoridad formal es más importante que el respeto y la admiración que despierta un verdadero hombre de mar a bordo de un buque o un soldado que irradia templanza y confianza en sí mismo.

Si asumimos este cambio, nuestras actitudes serán francas, nuestro accionar será prudente, pero a su vez dinámico y con entrega total, de manera que contagie a nuestros subordinados creando así un red de liderazgo, donde cada nodo es un liderazgo en ejercicio y deba integrarse en un todo con responsabilidades definidas. Porque somos una Marina de un país libre y porque creer en sus hombres, genera costumbres culturales hacia la libertad de acción. Y cuando el escenario de desempeño y formación es el mar, esta cualidad aumenta su importancia.

Además porque siempre el resultado es un fenómeno indirecto, esto es, logrado por otros, por los hombres de la organización que hicieron de la causa del jefe su propia causa.

Elementos claves de los atributos del liderazgo

En esta parte de mi estudio voy a valerme del análisis de este tema que han hecho Dave Ulrich (2), Jack Zenger (3) y Norm Smallwood (4) para hacer que organizaciones empresariales puedan desarrollar y conservar líderes que obtengan resultados, y lo voy a trasladar al ámbito castrense a través de la experiencia vivida por el entonces Teniente de Corbeta de I.M. Don Carlos Vázquez en el conflicto de Malvinas.

De este análisis ha surgido que quienes desean ser o formar líderes más eficaces han tendido a identificar y mejorar los atributos del liderazgo; es decir, las cualidades interiores o personales que hacen al líder eficaz. Hábitos, rasgos, competencias, conductas, estilos, motivaciones, principios, destrezas y carácter son términos colectivamente llamados "atributos del liderazgo" que se pueden encuadrar dentro de tres categorías amplias: quiénes SON los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué SABEN (destrezas, habilidades, rasgos); y qué HACEN los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias).

A su vez la mayor parte de estos atributos (carácter personal, conocimiento, conducta) se pueden agrupar en cuatro categorías generales de lo que el líder debe ser, saber y hacer: *fijar el rumbo, movillar la dedicación individual, generar capacidad organizacional y demostrar carácter personal.*

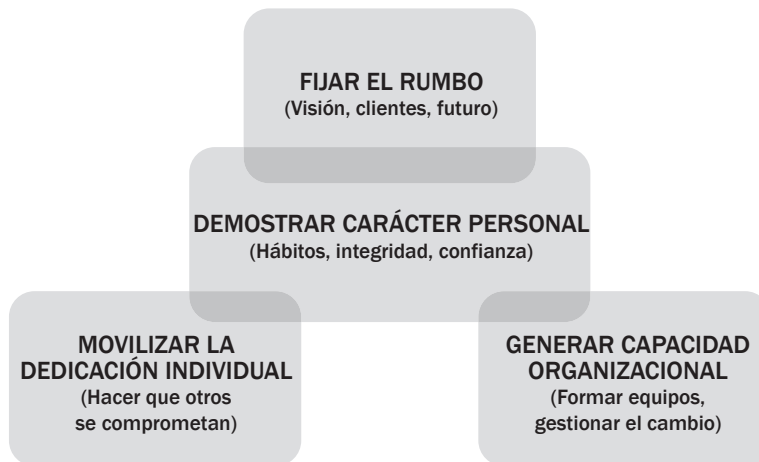
■ Fijar el rumbo

Los líderes posicionan sus empresas hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las leyes, los competidores, accionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus empresas de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen este estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc. Pese a las diferencias

(2)
Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan y codirector de su programa de recursos humanos.

(3)
Jack Zenger, presidente de Provant, Inc. y fundador de Zenger-Miller, consultora especializada en desarrollo del liderazgo.

(4)
Norm Smallwood, director de Novations Group, Inc., consultora de diseño organizacional y gestión del cambio.



sutiles en el significado de estos vocablos, todos señalan al líder que define el futuro de su empresa por medios que fomentan la participación y que asigna recursos para hacer realidad el futuro. Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se centran en el futuro y convierten la visión en acción.

■ **Movilizar la dedicación individual**

Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes que procuran la dedicación de sus empleados deben a su vez dedicar recursos valiosos en cuanto a tiempo, energía y concentración para comprometer plenamente a los individuos y equipos de la empresa. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen en el logro de las metas de la organización.

■ **Generar capacidad organizacional**

Los líderes no solamente generan dedicación individual sino también capacidad organizacional. La capacidad organizacional refiere a los procesos, práctica y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en instrucciones, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la firma tal como la perciben tanto los empleados como los clientes. Exige líderes que exhiban por lo menos cinco habilidades: las de forjar una estructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

Los líderes que cumplen tales funciones forjan una capacidad organizacional que les sobrevive y hacen más por la organización que lo que podría hacer cualquier individuo solo.

■ **Demostrar carácter personal**

No hay duda de que los líderes poseen carácter. Como ha dicho Warren Bennis: “Permítame dar mi opinión parcial: que el liderazgo es en realidad cuestión de carácter. El proceso de convertirse en líder no es diferente del proceso de convertirse en un ser humano sano y plenamente integrado”. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Kouzes y Posner le han dado a este factor el nombre de “credibilidad”, e identifican una serie de atributos que contribuyen a él, como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes con carácter viven los principios de su empresa practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en grandes dosis. Indudablemente a medida que los líderes adquieren las conductas personales, los hábitos, las destrezas y las características conocidas colectivamente como carácter, se van convirtiendo en líderes de mayor éxito.

Liderazgo con resultados

El trabajo de un líder exige algo más que carácter, conocimientos y acción; también precisa *resultados*. Los líderes que no obtienen resultados no están liderando realmente. O más específicamente, los líderes que no obtienen resultados deseados no están liderando realmente. Los líderes deben aprender a comprender los resultados y concentrarse en ellos. Los que se concentran en los resultados deben enunciar lo que pretenden lograr. En el meollo del liderazgo encontramos, pues, un interrogante sencillo: ¿Para qué? Mientras están especificando atributos, los líderes deben considerar la pregunta “para que”. Al responderla, transforman una serie de simples atributos declarados en resultados productivos y enfocados, asegurando que no exista ningún atributo aislado de un resultado específico deseado. Esta pregunta, pues, funciona de hecho como la prueba final para cada atributo: ¿La conducta observable se traduce en un resultado deseado? Los atributos del liderazgo que no impulsen o se vinculen con resultados no cuentan. Es así de sencillo.

Una aplicación en combate

Habiendo expuesto los criterios sobre los que basaré mi estudio, pasaré a relatar y analizar la experiencia de guerra vivida por el Teniente Vázquez.

Este oficial se encontraba cursando el Curso Básico de Especialización en la Escuela de Oficiales de la Armada, cuando en el mes de abril de 1982 se produce la recuperación de nuestras Islas Malvinas. Días más tarde, durante la movilización de tropas hacia las islas, es convocado inicialmente para cumplir funciones como controlador aéreo adelantado en el teatro de operaciones. Producido su desplazamiento hacia las islas, y en medio de un gran movimiento de tropas, equipos y pertrechos que llegaban por aire y superficie, toma contacto con quien sería su jefe, quien le comunica que se le había asignado un nuevo rol de combate en el Batallón de Infantería de Marina N° 5.

Luego de un inesperado y particularmente sacrificado desplazamiento algunos kilómetros, bajo lluvia y fuerte viento, hasta el puesto comando del batallón, el Comandante lo recibe y le asigna una sección de tiradores conformada con personal llegado a las islas como polizones en los diferentes vuelos logísticos de la Aviación Naval compuesto por algunos elementos de la Sección Exploración y el hasta ese momento tristemente célebre “Grupo Araña” que reunía a los conscriptos más habilidosos y vagos, y cuyo jefe era el Suboficial Segundo I.M. Castillo.

Esta nueva Sección de Tiradores debía completar el dispositivo defensivo sobreextendido de la Compañía de Tiradores Nacar. Éste sin dudas fue un duro comienzo para un oficial subalterno moderno, sacado de un curso en un instituto y llevado sin escalas a una isla a casi 2.000 kilómetros de distancia para hacerse cargo de un grupo de hombres sumamente heterogéneo a los que no conocía y bajo condiciones climáticas rigurosas. Sin embargo, estas circunstancias no amilanaron el espíritu de este joven infante de marina. Muy por el contrario, su motivación, rasgos personales y carácter hicieron que se olvidara de sí mismo para pensar en los demás (sus hombres). Cabe destacar que además siempre fue voluntario para cumplir misiones riesgosas y que le fue asignada una en la que tuvo que poner a prueba su valentía y decisión como fue custodiar el puente Fitz Roy.

Ya comenzaba a vislumbrarse en su accionar rasgos de liderazgo marcados. Este fogueo contribuiría a templar su espíritu que más adelante sería puesto nuevamente a prueba ya que le tocaría a él, con su Cuarta Sección de la Compañía Nacar, enfrentar lo más granado de la V Brigada del Ejército Inglés (Escolta de la Reina), el Batallón Escocés. Pero en Tumbledown había ahora un hombre endurecido, que buen trabajo les daría, conduciendo a su heterogéneo grupo de hombres.

A medida que transcurrían los días, la vida en la posición se hacía cada vez más tediosa.

Los constantes bombardeos, la lluvia, la nieve, el frío y la incertidumbre comenzaban a minar el espíritu de la fracción. Fue en esos momentos en que afloró el jefe que no solamente se endureció para mantener la disciplina, sino que también fue capaz de entregar su único par de medias seco a un subordinado. También su idoneidad y recelo para mantener la posición en las mejores condiciones para el combate fueron hechos que forjaron el creciente ascendente sobre sus hombres.

Estos hombres (los del BIM5) eran sin duda los más aptos de la Infantería de Marina para combatir en este ambiente geográfico. Sin embargo esto fue sólo un atenuante al hecho de no haber desarrollado el adiestramiento previo en las condiciones que sí lo habían hecho el resto de las fracciones de esta unidad. Por lo tanto el tiempo que tenía el Teniente Vázquez para fijar el rumbo a sus subordinados era escaso. Cada día que pasaba iba comprendiendo cada vez más que lo que les esperaba era una difícil empresa, por lo que, más que nunca, debía imbuir a sus hombres del compromiso necesario para afrontar las consecuencias de ésta.

Ya próximos al combate, quedaba por demostrar si esta fracción seguiría siendo aquel rejunte de hombres o se habría transformado en un equipo de combate en el cual cada integrante es importante para su funcionamiento como tal. Tal vez un hecho desafortunado refleje cabalmente que la conducción llevada a cabo por el Teniente Vázquez comenzaba a dar sus frutos con hechos.

El combate de la Cuarta Sección

Aproximadamente a las 2300 hs del 13 de junio el enemigo intensifica el fuego de artillería y comienza a alargarlo, cesándolo en forma repentina. Casi de inmediato, no más de un minuto después, comenzó a escucharse el sonoro tableteo de ametralladoras. No hizo falta ordenar nada, la sección comenzó a abrir fuego y el combate se generalizó. La superioridad numérica del enemigo era abrumadora. Las posiciones recibían fuego por el frente, flancos e incluso en la retaguardia, donde se había instalado una ametralladora enemiga donde antes estaba la Quinta Sección (habían recibido la orden de replegarse a una posición a retaguardia).

Al comprobar que el enemigo se estaba haciendo fuerte entre las posiciones propias, el Teniente Vázquez decide abrir fuego con su mortero 60 mm tirando casi a 90° y pedir al Jefe de Ca que solicitara apoyo de morteros 81 mm del Batallón sobre la propia posición. Avisados sus hombres de la situación para cubrirse en sus posiciones, comenzó el apoyo de fuego sobre las propias líneas. El efecto fue tan importante que produjo una gran cantidad de bajas entre el enemigo e hizo que el resto que quedaba entre ellos finalmente se retirara.

De esta manera el primer ataque había sido plenamente rechazado. Sobre este combate se refirió de esta manera el Sargento de Lanceros Tom Mc Guinness: “Estaban justo enfrente de nosotros, en los peñascos. Supimos después que tenían visores nocturnos muy buenos, mejores que los nuestros, pienso que eran americanos. La mayoría disparaba tiro a tiro. Fue muy confuso para nosotros cuando abrieron fuego porque no esperábamos un combate, hasta el último minuto. Desde el comienzo, cuando nos reunimos con el oficial de inteligencia, pensamos que llegaríamos al objetivo y no habría combate, ellos tirarían sus fusiles al suelo. Estábamos demasiado confiados. No fue realmente miedo pero sí un shock cuando nos dispararon.”

Mientras es relevado en la vigilancia del sector por su encargado, el Teniente Vázquez informa todo lo sucedido a su jefe. También le hace saber su apreciación de la situación que consideraba hasta ese momento sin un claro dominador. Las bajas propias arrojaban una cantidad de cinco muertos y un herido que eran los agregados a último momento, alcanzados por la artillería enemiga al iniciarse el combate.

La segunda embestida del enemigo se presentó distinta, con tropas de refresco que reiniciaban un feroz combate, pozo por pozo, hombre a hombre. Poco a poco la férrea oposición de la Cuarta Sección iba declinando, en la misma medida que sus bajas aumentaban. La acción se iba circunscribiendo a la posición del jefe de sección y las posiciones más al este. Los movimientos previstos en su auxilio no habían alcanzado ni a reforzarlo ni a cubrir su retaguardia.

Eran casi las 0500 horas del 14 de junio, estaban prácticamente aislados, pero milagrosamente aún resistían, y si bien los efectos del bombardeo ocasionaron un gran número de bajas a los atacantes, después de varias horas de combate no había sido posible a los defensores del sector desalojar al enemigo que había “aprendido” y ahora se introducía en los pozos de los defensores para protegerse.

Sin municiones, ya sin hombres que le respondieran, totalmente rodeado y conmocionado por una explosión en el pozo contiguo, el Teniente Vázquez decide rendirse. Sería alrededor de las 0715 horas del 14 de junio.

Al asomarse fuera del pozo se le indica que salga con las manos en alto. Se identifica y pide que no disparen contra sus soldados ya que les ordenaría que se rindan. Pide que le den atención médica a sus heridos. Entrega su pistola y requiere que le permitan recorrer las posiciones para ver los heridos que tiene. Esto último le fue negado hasta el amanecer. Luego es separado de sus hombres y llevado aparte donde es golpeado con la culata de un fusil y pateado sin una causa justificada, y posteriormente interrogado sucesivamente para que dijera la posición de su batallón.

De esta manera finaliza el combate para esta singular fracción que sin duda fue una de las pocas que combatió cara a cara con el enemigo, logró rechazarlo en una oportunidad y sólo se rindió cuando agotó la munición.

Conclusiones

El Teniente Vázquez ha sabido comprender los sucesos externos, es decir comprender que el enemigo al que iban a enfrentar vendría por mucho más que recobrar un par de islas perdidas en el Atlántico Sur. Vendría para vengar el certero golpe asestado el 2 de abril y así demostrar que contra una potencia bélica no se juega de igual a igual. Es por ello que ante el primer signo de debilidad de su posición bien podría haber informado a su escalón superior que seguramente le hubiera ordenado replegarse. Sin embargo tuvo la determinación suficiente para combatir hasta que sus posibilidades se lo permitieran y dejar de hacerlo sólo cuando se dio cuenta que seguir haciéndolo hubiera causado nada más que pérdidas de vida innecesarias. Al comprender los sucesos externos, preparó a su fracción desde el momento que se hizo cargo de ella para el instante crucial, centrándose en el futuro, es decir el combate por su porción de terreno a defender y convirtiendo la visión en acción, o sea preparando a sus hombres para resistir de la mejor manera posible la tediosa y sacrificada vida en la posición, exigiéndoles lo mejor de sí para lograr el equipo de combate que la situación requeriría.

Por otra parte logró el grado de compromiso que se requería de sus hombres, tarea de difícil concreción para alguien que se incorpora, sin ser conocido por sus atributos, a un grupo humano con integrantes díscolos, y debe imponer orden y lograr la preparación necesaria para tamaña actividad. Sin duda la clave de este logro ha estado en el despliegue llevado a cabo a lo largo de la campaña, mostrándose como el líder que siempre está dispuesto para cualquier misión, el que no descansa hasta que todo está en orden, en definitiva, el motor del equipo. El ascendiente logrado a través de su trabajo, personalidad y convicciones personales ha hecho posible el compromiso de toda una fracción identificada con el líder.

Hacer realidad el cambio, sin duda ha sido su meta más inmediata. Pocos quisieran estar en las botas de alguien que se tiene que hacer cargo de una situación como se le presentó a este infante de marina. Sin embargo los hechos son la prueba de que la diversidad de esta fracción ha sido aprovechada para crear una organización en la cual cada integrante no sólo sabía lo que tenía que hacer sino que sabía que su función era necesaria para el funcionamiento de equipo.

Los líderes poseen carácter, y este caso no fue la excepción. Para concretar el logro que han conseguido estos hombres de rechazar un ataque abrumador por parte del enemigo y sólo rendirse una vez agotadas todas las posibilidades de lucha es necesario tener un líder en quien creer, con quien identificarse y en quien poder confiar. Nadie más que los jefes que lideran a sus hombres son capaces de pedir fuego sobre su propia posición con la certeza de que éstos seguirán allí a pesar del peligro que ello significa.

Dijimos que un verdadero líder no solamente tiene carácter, muestra conocimientos y va a la acción sino que también obtiene resultados. ¿Y cuáles fueron sus resultados?: lograr lo mejor de sus subordinados en beneficio del conjunto y en definitiva de la nación. Esto lo podemos traducir en el importante revés psicológico que con su accionar infligió en un enemigo que supuso que encontraría “más de lo mismo” en ese lugar. Fueron necesarios dos batallones (Guardias Escoceses en un principio y Nepaleses sobre el final) para derrotar a esta sección que de ser una fracción conformada para “tapar un agujero” terminó siendo un verdadero equipo de combate al que no sería sencillo arrebatarle la posición.

Éste ha sido un claro ejemplo de cómo el liderazgo ha sido el factor clave para la conducción de recursos humanos heterogéneos en su concepción y medios materiales adaptados a las circunstancias del momento.

El inconmensurable valor de las acciones llevadas a cabo por estos héroes, desde el líder hasta el último de sus seguidores, son pruebas palpables de que ni la más adversa de las situaciones puede contra la determinación de quienes se preparan a conciencia y deciden colocar los objetivos institucionales por sobre los personales sin importar lo que ello les demande. ■

BIBLIOGRAFÍA

- *ULRICH, DAVE; ZENGER, JACK; SMALLWOOD, NORN, "Liderazgo basado en resultados". Edición original en inglés publicada por Harvard Business School Press, Boston, 1999.*
- *GONZÁLEZ, JORGE ROBERTO, "El comandante en el mar". Boletín del Centro Naval N° 795, Centro Naval. Buenos Aires, 1999.*
- *OCHOA, RICARDO FRANCISCO, "Un concepto de conducción". Apuntes de la Materia Conducción de la Escuela de Oficiales de la Armada.*
- *ROBACIO, CARLOS H.; HERNÁNDEZ, JORGE R., "Desde el frente. Batallón de Infantería de Marina N°5", septiembre 1996.*