

TEMAS PROFESIONALES



EL LIDERAZGO DEL CAPITÁN AUBREY

José María DOLAREA ROMERO



And so, my fellow americans: ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country.

John Fitzgerald Kennedy.

Introducción: ¿esto de qué va?



UIZÁ algún sagacísimo lector ya habrá sospechado que, además del evidente propósito de conseguir que el mayor número posible de personas comience a leerlo, lo que pretendo es hablar del liderazgo en la Armada española. Para ello, intentaré buscar una aproximación diferente, empeño nada sencillo por cuanto, posiblemente, este ha sido el asunto más tratado en los últimos años en cualquier curso, seminario o panel de la Armada, de almirante a marinero.

Creo que el liderazgo necesita modelos de carne y hueso, y ya que la época que nos ha tocado vivir no favorece especialmente la aparición de líderes carismáticos, podemos encontrarlos en la historia o la ficción. A medio camino entre las dos, el cine nos proporciona un excelente vehículo para representar el comportamiento humano. Y ante todo, en este artículo se pretende evitar lo que Petronio le decía a Nerón después de que este ordenase el incendio de Roma, en la estupenda película *Quo Vadis*: «Martiriza a tu pueblo, pero nunca lo aburras» (1). Y asumo que esto pueda ser a costa de aplicar un menor rigor científico que en otros trabajos, donde se aborda el tema de manera más completa.

Ya en un artículo anterior proponíamos al capitán Aubrey como ejemplo de liderazgo (2). Para el muy improbable caso de que algún lector despistado aún no lo sepa, recordamos que Jack Aubrey es un personaje de ficción, protagonista de las novelas navales de Patrick O'Brian, e interpretado magistralmente en el cine por Russell Crowe. Lo utilizaremos en el título del artículo por dos motivos. El primero, porque considero que el personaje define perfectamente las principales características del líder. El segundo, y no menos importante, porque es marino de guerra. Asimismo, mencionaremos otras citas de cine en las que sus personajes nos permitan abordar otros aspectos del liderazgo, positivos o negativos.

Jack Aubrey, el supermegalíder

Capitán Aubrey: «Mire, Hollom, quieren autoridad, respeto; busque eso en su interior y se ganará su respeto, sin respeto la disciplina salta por la borda».

(Peter Weir, *Master and Commander. Al otro lado del mundo*. 2003).

Aubrey nos permite analizar muchos de los factores del liderazgo. Lo primero que hay que tener en cuenta es que no ha sido elegido por sus subordinados al estilo de un líder popular. Ha sido nombrado su superior por la Marina inglesa, lo que no le convierte en su líder, sino en su jefe, lo que es especialmente distinto en una época, el siglo XIX, en la que se utilizaba casi exclusivamente el estilo de mando autoritario. Sin embargo, según va avanzando la historia, resulta evidente que sus hombres lo reconocen como tal, y podemos encontrar las razones. En primer lugar, define la misión a su tripulación con claridad, interceptar al barco francés, para lo que establece la estrate-

(1) *Quo Vadis* (Mervyn LeRoy, 1951).

(2) DOLAREA ROMERO, José María: «¿Y quién me motiva a mí?», REVISTA GENERAL DE MARINA, mayo de 2005.

gía a seguir para encontrarlo y vencerlo, lo que supone además una prueba de valor personal, ya que es consciente de que su HMS *Surprise* es muy inferior a su enemigo. Dirige a sus marineros con eficiencia, preparándolos para el combate al cronometrar personalmente lo que tardan en disparar los cañones. Fomenta el liderazgo entre sus oficiales jóvenes, y hace que tomen responsabilidades a riesgo de equivocarse cuando apoya la decisión del guardia marina que toca zafarrancho de combate, sin estar seguro de si ha visto una vela entre la niebla. Reconoce el buen hacer de sus subordinados, y en una muestra perfecta de motivación regala un libro sobre Nelson al guardia marina que acaba de perder un brazo en combate. Pese a estar muy próximo a sus hombres, no duda al tomar decisiones duras, y resuelve no intentar recoger un hombre al agua al considerar que pone en peligro la propia misión. Asume la soledad del mando, siendo capaz de mezclarse con su tripulación a la vez que marca las diferencias. Y ante todo, demuestra en toda ocasión la que debería ser la primera característica de un líder, cual es la asunción de responsabilidades. Además, mantiene el sentido del humor, que comparte con sus hombres, y toca el violín maravillosamente. Todo ello en medio de una guerra, en situaciones de tensión, donde resulta especialmente difícil compaginar trabajo en equipo y liderazgo.

La primera conclusión que podemos sacar sobre el párrafo anterior es que se trata de un personaje de ficción, ya que no es posible que una sola persona real concentre tantas cualidades positivas. Pues es cierto, pero el modelo sigue siendo válido. No podemos saber si estas cualidades se encuentran actualmente en los jefes de la Armada, ya que ni siquiera sabemos si realmente se exigen para acceder al mando, pero podemos inferir que los jefes serán auténticos líderes en la medida que se acerquen a las características aquí mostradas de Aubrey, entre las que podemos obviar por innecesaria su habilidad en el manejo del violín (3).

El *Feedback 360* en la antigua Roma

General Máximo: «¡Manteneos firmes! ¡No os separéis de mí! ¡Si os veis cabalgando solos por verdes prados, el rostro bañado por el sol, que no os cause temor! ¡Estaréis en el Elíseo y ya habréis muerto! ¡Hermanos! ¡Lo que hacemos en la vida tiene su eco en la eternidad!».

(Ridley Scott, *Gladiator*. 2000)

(3) Recuerdo el caso de un comandante que tocaba la guitarra de forma notable, que es lo único que puedo recordar de él a día de hoy.

Cuando el general Máximo termina de arengar a las legiones romanas, justo antes de entrar en combate, un rugido unánime surge de los soldados. Al escucharlo, sabemos que sus hombres le aceptan como su líder y que le seguirán hasta la muerte en la batalla. Por tanto, podríamos definir al líder como aquel al que sus subordinados reconocen como el más apropiado para guiarles hacia un objetivo.

El mando en la Armada tiene un sustento legal, ya que es elegido por la institución y obligatorio para los subordinados, lo que no ocurre con el liderazgo, que depende únicamente de la voluntad de estos. La condición ideal se alcanza cuando la autoridad legal se refuerza con el liderazgo personal (4), lo que nos causa un problema. Los subalternos deben elegir voluntariamente a su líder para que pueda ser considerado como tal, pero a la hora de elegir a su Mando no se les pregunta.

En el mundo empresarial se ha impuesto el concepto de *Feedback 360*, en el que participan superiores, personas al mismo nivel y empleados, buscando una evaluación completa de 360 grados. Desde hace años, se ha venido debatiendo si esta idea tiene aplicación al mundo militar, y se ha apreciado que el modelo presenta algunos inconvenientes de tipo práctico. No obstante, es evidente que si el liderazgo es un valor clave para un mando militar, los más apropiados para opinar con conocimiento real son sus subalternos.

En la Armada se hace equivaler el liderazgo al prestigio, utilizando el sistema de encuestas para corregir la nota de este concepto en los informes personales. Esto nos plantea la duda de si es más válida la opinión de personas del mismo o superior nivel, que en la mayor parte de los casos no conocen realmente al evaluado, que la de aquellos mandados por él día a día. Se suele aducir la validez de estas encuestas en que parecen confirmar los resultados de los informes, aunque esto podría suceder porque en muchos casos los encuestados no ponen al que consideran mejor, sino al que creen que la mayoría va a elegir (5). En este caso, Séneca parece estar algo pasado de moda con su afirmación de que las opiniones no debían ser contadas, sino pesadas.

Con este Espartaco iría a la guerra

Romano: «Pero solo os libraréis del terrible castigo de la crucifixión con una condición indispensable: que identifiquéis el cadáver, o la persona, en caso de que aún viva, del esclavo llamado Espartaco».

(4) AJEMA. Modelo de liderazgo en la Armada, 2008.

(5) En algún debate surgido sobre este tema, el resultado era que cuando desconocían a los evaluados algunos decían poner a los primeros de promoción, mientras que otros marcaban a los que «les sonaban por el nombre».

Espartaco: «¡Yo soy Espartaco!»
 Esclavo: «¡Yo soy Espartaco!»
 Todos: ¡Yo soy Espartaco!»

(Stanley Kubrick, *Espartaco*. 1960).

Quizás no haya otra escena en el cine que muestre la lealtad al jefe como esta. Espartaco representa al líder popular, elegido por los esclavos por su valor. Prefieren morir antes que traicionarlo, lo que demuestra hasta qué punto tienen confianza en él. Esto supone la aplicación radical de la vieja frase «con este comandante voy a la guerra», con la que un subordinado hacía notar la admiración que sentía por un mando, en lo que podría suponer la definición definitiva de líder para un militar (6).

Sin embargo, el ambiente de relativismo moral, y en consecuencia pacifista, que nos rodea y que lo impregna todo con su descrédito de los valores «duros», como el valor y la lealtad (7), ha llegado en ciertos aspectos a la Armada, mezclando valores propios de la sociedad con los específicamente militares. Como muestra de que esto no es nuevo, aunque se ha acentuado en estos años, podemos citar una intervención parlamentaria durante una sesión de las Cortes de la Segunda República: «Un extravagante diputado se quejó hace varios días de que los cañones encargados para el Méndez Núñez no sirvieran para entrar en combate...». Y dijo el señor ministro de Marina: «Yo, por mi temperamento pacifista, no he pensado ni por un momento en que el Méndez Núñez pueda entrar en combate. Lo que quiero es dar trabajo a los obreros del Arsenal» (8).

Un caso más cercano lo encontramos en el actual Curso de Estado Mayor, donde uno de los líderes propuestos para la «práctica de liderazgo» es Ghandi, el «apóstol de la no violencia», lo que parece acercar, en cierta forma, a los seguidores del tradicional *sea power* a los del *flower power* (9). Asimismo, se ha eliminado en muchos ámbitos el término «guerra». La sustitución por términos menos agresivos, como «conflicto», no siempre resulta afortunada,

(6) Pilar Jericó, colaboradora del CESEDEN en el módulo de «Liderazgo y gestión de talento», dentro del Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, afirma que los militares resumen lo que es un líder como «el superior con el que me iría a la guerra con los ojos cerrados».

(7) El relativismo moral, o «pensamiento débil», es una doctrina filosófica que niega la existencia de conocimientos de validez absoluta, así como de principios morales, ya que considera que unos y otros dependen siempre del punto de vista de la persona que formula los juicios.

(8) PRIMO DE RIVERA, José Antonio : *El parlamento visto de perfil*. Obras completas.

(9) El *flower power* es uno de los nombres dados al movimiento *hippy*, caracterizado por su pacifismo radical que surgió en California a principios de los años 60 del pasado siglo.

para lo que podría servir de muestra que el citado «con este comandante voy a la guerra» terminaría resultando en un «con este comandante voy al conflicto», que podría dar lugar a engorrosos malentendidos. Como ejemplo propio de la Armada contemplamos el caso de los escoltas clase *Álvaro de Bazán*, donde se ha dado la denominación de fragata a lo que, de acuerdo a la experiencia norteamericana, debería ser un destructor, al modo de los de la clase *Arleigh Burke*. En resumen, la lista de casos se podría hacer tender a infinito, y ya Epíteto dijo hace siglos que las cosas y las personas no son lo que deseamos que sean, ni lo que aparentan ser; son lo que son.

Los valores firmes definen a las instituciones y a las personas que las forman, por lo que para tener líderes la Armada debe mantener sus valores tradicionales, marcando las diferencias con la sociedad de la que forma parte en lo que sea necesario. Un jefe militar que no tenga sus valores claros y que no los sepa transmitir con energía a sus hombres seguirá siendo un jefe, pero no será un líder, al menos no un líder militar.

La experiencia según el punto de vista espartano

Rey Leónidas I de Esparta: «Y tú, arcadio, ¿cuál es tu oficio?»

Arcadio: «Escultor, señor».

Leónidas: «Escultor, bien... ¿Y tú?»

Otro arcadio: «Soy herrero, señor».

Leónidas: «¡Espartanos!.. ¿Cuál es vuestro oficio?»

Guerreros espartanos: «¡Auu... auu... auu!»

Leónidas: «Lo ves, amigo. He traído más soldados que tú».

(Zack Snyder, *300*. 2007).

Probablemente, a los trescientos guerreros de Esparta que lucharon y murieron en la batalla de las Termópilas, en el 480 a. de C., se les pueda achacar muchos defectos. Entre ellos no parece estar la falta de adiestramiento y experiencia, puesto que mantuvieron a raya al ejército persa de Jerjes, compuesto por cientos de miles de soldados. El de mayor experiencia en combate entre los espartanos era el rey Leónidas, lo que le convertía no solo en su jefe, de acuerdo a la ley, sino en su líder natural.

Parece lógico considerar que la experiencia, aplicada al liderazgo en el campo militar, es un valor obligado, y la historia nos muestra muchos ejemplos. Para algunos historiadores navales, la superior experiencia de combate en la mar de Nelson frente a la de Villeneuve, junto a la ventaja en días de mar de los marinos ingleses sobre los españoles, fueron factores determinantes de la derrota de los aliados en el combate de Trafalgar. En oficio dirigido a

Godoy en julio de 1805, Álava se quejaba de la «inexperiencia y falta de práctica de los oficiales de guerra y de mar» (10).

En los últimos años se han mejorado los sistemas de evaluación en cuanto a la valoración de la experiencia en la mar, aunque quizá no siempre de la forma más adecuada. Ante la pregunta de si para mandar un barco resulta más útil el haber obtenido una nota de 8,5 en informes personales en un destino de vuelo que un 8,0 en un destino embarcado, el análisis lógico puede plantear más de una duda. Lo cierto es que, de acuerdo a nuestros sistemas de evaluación, la respuesta es sí. Asimismo, en la práctica tiene el mismo valor haber hecho doscientos días de mar en un año que dos cambios de amarradero. Y para dar una última vuelta de tuerca, ni siquiera resulta evidente que se deba valorar igual el haber sido jefe del sistema de combate de una fragata *F-100* que oficial de máquinas de un petrolero.

Aunque soy consciente de la dificultad de asimilar una marina de la entidad de la de los Estados Unidos a la nuestra, podría citar el caso del comandante del USS *Gettysburg*, crucero clase *Ticonderoga*, en el que estuve comisionado hace años. Este capitán de navío, bien considerado por sus oficiales, había sido previamente oficial de CIC y jefe del sistema de combate de otro *Ticonderoga*, y segundo comandante y comandante de un destructor clase *Arleigh Burke*, buques que comparten con nuestras *F-100* el sistema de combate *Aegis*. Si bien esto no pasa de ser un ejemplo, y los ejemplos acostumbra a vengarse, con una experiencia semejante las probabilidades de obtener un mal comandante de barco, y por tanto un mal líder, disminuyen.

La experiencia tiene además la ventaja, como los cursos o los idiomas, de que es un criterio objetivo, frente a la inevitable subjetividad de los informes personales, el prestigio o las condecoraciones. Inevitabilidad que fue definida genialmente por Bergamín: «No soy objetivo porque no soy objeto, soy subjetivo porque soy sujeto».

La agresividad de un granjero escocés

William Wallace: «Luchad y puede que muráis. Huid y viviréis... un tiempo al menos. Y al morir en vuestro lecho, dentro de muchos años, ¿no estaréis dispuestos a cambiar todos los días desde hoy hasta entonces por una oportunidad, ¡sólo una oportunidad!, de volver aquí a matar a nuestros enemigos? Puede que nos quiten la vida, pero jamás nos quitarán... ¡la libertad!»

(Mel Gibson, *Braveheart*. 1995).

(10) Citado por GONZÁLEZ-ALLER, José Ignacio: *La agresividad. Un factor olvidado*, Memoria de Ingreso para el Curso de Guerra, 1977.

Existen pocos personajes que representen el liderazgo como Wallace, el escocés que supo guiar a un grupo de granjeros contra el ejército inglés. Podemos destacar su eficiencia, al conseguir éxitos en combate con menos recursos que su enemigo, lo que prueba cuando vence a la poderosa caballería inglesa con lanzas improvisadas con ramas de árbol. Junto a esta cualidad, lo que transforma a Wallace de granjero a líder es su decisión de matar al tirano, lo que nos lleva a plantear si la agresividad y la eficiencia son factores positivos para convertirse en líder. Agresividad entendida en su acepción de iniciativa y acometividad, nunca de cólera, ya que, en palabras de Herzberg: «Una patada en el trasero no produce motivación, solo produce movimiento».

En su conocido libro sobre la Guerra de las Malvinas, el almirante Woodward cita como ejemplo a seguir el lema de uno de sus comandantes: *The essence of war is violence. Moderation in war is imbecility* (11). Ser «agresivo» ha sido tradicionalmente considerado como una de las virtudes que se necesitan en las marinas anglosajonas para ejercer el mando. En la Armada española se reconocía del mismo modo en épocas pasadas, especialmente en los siglos XVI y XVII, en su periodo de mayor dominio del mar.

En la Armada actual, la agresividad no se plantea como un factor positivo a la hora de ejercer el liderazgo, ya que parece contradecir «el nuevo estilo de mando». Las personas con empuje, espíritu crítico e ideas propias pueden llegar a resultar incómodas, por lo que, en ocasiones, parece más práctico no actuar con iniciativa que arriesgarse a dar un paso novedoso, con independencia de que sea bueno o malo. Una consecuencia de la falta de agresividad es que existe el peligro de que se juzgue antes la forma que el fondo, y se dé prioridad a otras habilidades sobre la eficiencia a la hora de elegir al líder. Propondremos un cuento para plantear el problema teórico: en un país muy lejano allende los mares, vivía un comandante que tenía en su barco a dos jóvenes oficiales: Turtle y Rabbit. Los dos realizaban su trabajo con igual eficacia, pero Rabbit llegaba al barco a su hora, realizaba su trabajo de forma resuelta y marchaba veloz al toque de retirada a buscar a sus niños al colegio, sin quedarse a tomar la cerveza diaria en la cámara con el comandante y el resto de los oficiales, mientras que Turtle llegaba todos los días una hora antes de la diana y se quedaba a bordo hasta bien entrada la noche. Un soleado día de junio, el comandante hizo los informes personales de los dos, siendo mucho mejores los del trabajador y voluntarioso Turtle, con lo que el más eficiente Rabbit se quedó sin el barquito que soñaba con mandar, que fue asignado a Turtle. Y este cuento se ha acabado.

(11) *Admiral Sandy Woodward, One hundred days. The memoirs of the Falklands Battle Group Commander*, 1992. Se deja la cita en inglés para evitar malas traducciones, no por esnobismo.

El antiliderazgo: la doctrina del comandante Queeg

Comandante Queeg: «Señor Maryk, diga a la tripulación de mi parte que hay cuatro maneras de hacer las cosas a bordo de mi barco: la manera correcta, la incorrecta, la de la Marina y la mía. Si hacen la mía todo irá bien».

(Edward Dmytrick, *El motín del Caine*. 1954).

La conversación que Queeg tiene con sus oficiales poco después de tomar el mando del destructor reconvertido en dragaminas *Caine* nos muestra dos caras del liderazgo. Por una parte, el antiliderazgo del jefe, demostrado en los cuatro «yo» y cero «nosotros» de la frase, que busca la solución más cómoda para él y no permite la iniciativa del subalterno. Por otra, el dilema del subordinado que, sabiendo que el comandante está equivocado, debe optar entre hacer lo que considera mejor o lo que este quiere. En una situación ideal, las dos alternativas deberían coincidir, pero sabemos que no siempre es así. Tomar una decisión (decir lo que debe decir) u otra (decir lo que el jefe quiere oír) puede redundar en un bien para el servicio o en un bien para su carrera.

Aunque el líder «no puede ni debe pretender saberlo todo ni hacerlo todo, tiene que conceder campo de actuación a sus seguidores y confiar en su obediencia inteligente, fomentando a su vez el liderazgo creativo de sus subordinados» (12), resulta difícil para un mando aceptar que uno de sus subordinados tenga una opinión contraria a la suya, por mucho que este pueda llevar un gran líder creativo en su interior. Aunque la lealtad se basa en la confianza y se tiene que dar del mismo modo del subordinado al jefe que del jefe al subordinado, en la práctica se suele confundir la lealtad con la obediencia. Un conocido líder militar, el general Eisenhower, decía sobre este tema que «no se puede estar de acuerdo permaneciendo en silencio».

Quizá parte de la culpa resida en los versos de Calderón, aprendidos de memoria por todos los oficiales cuando éramos alumnos de la Escuela Naval, mientras corríamos por la explanada. Parece que mostramos más tendencia a recordar las estrofas iniciales, «Aquí la más principal hazaña es obedecer/ y el modo como ha de ser/ es ni pedir ni rehusar...», que las siguientes, «Aquí, en fin, la cortesía/ el buen trato/ la verdad/ la fineza/ la lealtad/ el valor/ la bizarría/ el crédito/ la opinión...».

Esto nos lleva al problema de la pescadilla. El oficial que ha hecho carrera bajo el mando de comandantes antilíderes, es probable que aplique como comandante el mismo criterio a sus oficiales, ya que ha comprobado que el sistema funciona. La realidad es que, ante la alternativa planteada, muchos

(12) *Op. cit.* AJEMA.

subordinados deciden seguir la doctrina del comandante Queeg (13). Quizá porque saben que, como decía un periodista español, las personas realmente inteligentes no se tragan los halagos, pero al menos los paladean.

En concluyendo la carta: el líder militar

Hemos comenzado y finalizado el artículo con dos marinos de guerra, y no por casualidad. El tipo de líder que hemos presentado no cubre todos los aspectos del liderazgo, pero tampoco se ha pretendido, ya que partimos de la premisa de que el modelo que se nos presenta en la actualidad no siempre es el más adecuado para un militar. Resulta sintomático que, según aumenta el nivel de los cursos donde se trata el liderazgo, el porcentaje de los expertos civiles respecto a los militares vaya aumentando también. Sin embargo, el liderazgo, como la estrategia, son conceptos que los militares han enseñado a la sociedad desde hace siglos, y no al revés, como parece ser ahora. Sin duda, Álvaro de Bazán, Blas de Lezo, Méndez Núñez o Francisco Moreno no necesitaron un curso sobre líderes para llegar a serlo.

La Armada elige a los mandos, pero a los líderes los eligen sus hombres, y sin la confianza de sus subordinados el concepto de líder no tiene sentido. Aunque en los últimos años se ha avanzado en el fomento del liderazgo en el plano teórico, sería aconsejable continuar en el camino de buscar fórmulas que permitan llevarlo a la práctica. Keynes ya nos advirtió que no será fácil, dado que «Es mucho más difícil destruir un hábito que ya existe que instaurar uno nuevo».

Y para aquellos lectores a los que no convenzan estas ideas, al menos se pueden quedar con una selección de películas de acción que, como todas las buenas películas, contienen mucho más en su interior (14).

(13) Durante una conferencia del X Curso de Estado Mayor, el ponente, oficial de reconocido prestigio, expuso lo siguiente: «Durante mi carrera profesional, siempre le he dado la razón a mi jefe en todo... ¡y me ha ido muy bien!». Claro.

(14) Se podían haber utilizado muchas: *Murieron con las botas puestas*, *Patton*, *Salvar al soldado Ryan*, *Platoon*, *El patriota*, *Doce hombres sin piedad*, *El mundo en sus manos*...