

# Aprendiendo liderazgo a través de los héroes

**Francisco José Trujillo Pacheco**

Comandante de Artillería.

Licenciado en Psicología.

**María Pilar Belenguer Dávila**

Profesora de Historia de la Academia General Militar.

Licenciada en Historia contemporánea.



Julio César



Alejandro Magno

El estudio del liderazgo ha generado una gran cantidad de publicaciones en las que se intenta explicar los modelos de liderazgo, así como buscar el tipo de liderazgo ideal, analizando e identificando cuáles son las cualidades o características que los líderes deben tener para generar un impacto positivo en sus subordinados. Además, los estudios sobre liderazgo pretenden averiguar qué habilidades son mejores para ejercer el liderazgo ideal y si estas habilidades son innatas o se pueden aprender.

A lo largo de la historia encontramos personajes históricos que responden a un tipo de liderazgo, ya sea de rasgos, conductual, situacional o transformacional. Sin embargo, siempre fijamos nuestra atención en héroes y personajes universales. En este artículo pretendemos poner en valor héroes de la historia militar española que con su liderazgo, actuación, arrojo y decisión fueron capaces de guiar e influir en sus subordinados, protagonizando gestas heroicas que han pasado a los anales de la historia.





Napoleón Bonaparte

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, siempre ha habido líderes que han utilizado sus habilidades para influir, inspirar y guiar a un grupo hacia una meta común. Al investigar sobre los grandes líderes de la humanidad, surgen nombres como Julio César, Alejandro Magno o Napoleón Bonaparte. Todos ellos fueron capaces de inspirar y motivar a otros, encargándoles la tarea de llevar a cabo nuevas estrategias para alcanzar un objetivo común.

Julio César fue un líder militar y político de la antigua Roma que durante su breve, pero épico gobierno, cambió la historia de la humanidad. Nacido en el siglo I a.C., Julio César se convirtió en un personaje icónico, siendo recordado como una de las figuras más influyentes y trascendentes. Destacó sobre todo como general y político, fue capaz de unir a los romanos en un solo pueblo, restauró la prosperidad del Imperio y extendió los límites hasta la antigua Grecia. Para gobernar tan vasto imperio emprendió una serie de reformas administrativas

que le permitió ejercer su poder casi absoluto. Aparte de la política, también fue famoso por sus hazañas militares destacando como uno de los más grandes estrategas de la historia. Lideró con éxito campañas militares por toda Europa Occidental e Italia, ganando la mayoría de ellas. Si bien el gobierno de Julio César se vio truncado cuando fue asesinado por una coalición de conspiradores, su contribución a la historia y su legado incluyen tanto el calendario Juliano como las reformas políticas e institucionales de Roma. Hoy, los líderes históricos como Julio César son recordados como símbolos de liderazgo, poder y acción en tiempos de crisis.

El general y rey de Macedonia, Alejandro Magno (356 a.C. - 323 a.C.), es conocido como uno de los más grandes líderes militares de todos los tiempos. Ha pasado a la historia como Alejandro El Grande, una referencia al enorme territorio que conquistó durante su reinado. Nació en su reino en Pella y fue educado con rigor intelectual por Aristóteles desde la edad de 13 años. Fue capaz de invadir el Imperio persa y

de conquistar la mayor parte de su territorio, a la vez que expandía enormemente su propio reino. Durante su imperio, llevó a su ejército a Egipto, Siria, Mesopotamia, India y partes de la moderna Afganistán. Su éxito militar contribuyó a la formación de una nueva civilización, la cultura helenística. En su camino hacia el éxito, Alejandro Magno también fue capaz de anteponer la justicia y de respetar a los pueblos y culturas locales. Hoy en día, Alejandro Magno es considerado un modelo de audacia militar y un feroz líder que sentó las bases para el surgimiento del Imperio Helénico. Se cree que su muerte ocurrió por una enfermedad, aunque puede haber estado relacionada con el agotamiento, el alcohol o una posible intoxicación de alimentos. Murió a la temprana edad de 32 años, sin herederos y su imperio apenas sobrevivió a su muerte; sin embargo, el legado cultural y las innovaciones militares perduraron para siempre.

Uno de los líderes más importantes de la historia de Francia y del mundo, es Napoleón Bonaparte, reconocido por sus éxitos militares y también como brillante estrategia que fue capaz de cambiar la faz de Europa. Su destacada carrera militar, desde un líder guerrillero hasta llegar a ser el primer cónsul de la Primera República francesa, llevó a la que probablemente sea la más grande guerra jamás conocida. Desde su toma de poder a su destino final, Napoleón Bonaparte dejó una huella indeleble en la historia europea. Fue un líder visionario que introdujo una serie de reformas importantes para mejorar la economía y el gobierno, así como para dirigir hacia la libertad a los ciudadanos de Francia y de toda Europa. Napoleón también fue un innovador militar, transformando completamente la geometría simple del campo de batalla con su uso de formaciones y tácticas avanzadas. Como cabeza del Estado, promulgó *le Code Napoléon*, un código civil donde



quedó establecida la igualdad legal de todos los ciudadanos franceses y expandió las enseñanzas de la Revolución Francesa. Napoleón Bonaparte sigue siendo uno de los líderes históricos más famosos, venerados como uno de los más grandes militares de todos los tiempos.

La lista podría extenderse a muchos otros personajes que han dejado su impronta a lo largo de la historia, sin embargo, al analizarla nos damos cuenta de que no se incluyen a los héroes españoles. La rica historia militar de España a lo largo de los siglos, ha dado lugar a una gran cantidad de líderes, héroes y personajes destacables de nuestra propia historia. Desde aquí queremos reivindicar la figura de nuestros propios héroes a través de su liderazgo.

#### **¿Y NUESTROS LÍDERES? BLAS DE LEZO. LIDERAZGO BASADO EN LOS RASGOS DE PERSONALIDAD.**

La historia del liderazgo comienza con el paradigma del liderazgo según los rasgos de personalidad. El liderazgo de rasgos es un enfoque basado en el estudio de la personalidad de los líderes, como el carisma, la inteligencia y la capacidad de decisión, entre otros. Esta teoría sostiene que los líderes nacen con los rasgos necesarios para dirigir con éxito, por lo que las habilidades del liderazgo no se pueden aprender. Aunque nació como una teoría prometedora, pronto se descubrió que los líderes no compartían muchos rasgos o cualidades asociadas al liderazgo, por lo que se descartó para defender un nuevo paradigma. La tendencia actual del desarrollo del liderazgo, afirma que las habilidades del liderazgo son una mezcla tanto de destrezas naturales, como aprendidas.

Podemos enmarcar a Blas de Lezo en este tipo de liderazgo. Fue un heroico marino español, el héroe de la Batalla de Cartagena de Indias. Durante su vida fue un líder increíblemente competente y respetado por sus compañeros. Siempre tuvo alta disponibilidad para ejercer las tareas encomendadas, desempeñadas con entusiasmo y heroísmo. Gracias a su



Blas de Lezo

liderazgo, la Marina Real Española, en línea con la navegación mercante, fue capaz de desarrollar una flota comercial más grande y destacada, logrando crear una mayor cantidad de puertos importantes en todo el mundo, que permitió aumentar la presencia española, tanto en el mar Mediterráneo, como en el Caribe. El liderazgo de Lezo destacó fundamentalmente por su capacidad de motivación, carisma y habilidad para transmitir su entusiasmo, así como su talento para distribuir tareas según las capacidades de cada subordinado. Para ello, animaba a sus hombres a cumplir el objetivo de la batalla y conseguir la victoria. Tanto sus superiores como sus compañeros, siempre tuvieron la seguridad de que las tareas asignadas serían realizadas de forma eficaz. Blas de Lezo es el ejemplo perfecto de un líder que logró que sus subordinados actuaran con motivación, compromiso y lealtad, siendo respetado por todos. Su legado todavía vive y es honrado por cada generación de líderes de la Armada Española.

#### **MAGALLANES Y ELCANO. LIDERAZGO CONDUCTUAL**

El siguiente enfoque es el liderazgo conductual, que se centra en la identificación de las conductas efectivas del jefe. Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser una característica de personalidad del líder, para convertirse en una característica de su conducta. Las investigaciones que han arrojado más luz sobre este enfoque han sido la teoría de Lewin, la de MacGregor o la de Blake y Mouton. Afirmando que siempre hay un estilo de mando ideal, para Lewin (1939) era el estilo de mando participativo, para McGregor (1960) el estilo de mando Y, mientras que para Blake y Mouton (1988) el estilo de mando 9 9. Es decir, siempre hay un abanico desde los líderes que son menos productivos hasta conseguir un estilo de mando ideal, que es al que hay que tender para obtener el máximo rendimiento.

Podríamos enmarcar a nuestros héroes Fernando de Magallanes y Juan Sebastián Elcano, que llevaron a cabo la hazaña de realizar la primera



circunnavegación del mundo, hace 500 años, como dos estilos de mando que pueden ser analizados desde el paradigma conductual. Fernando de Magallanes como un estilo autoritario, mientras que Juan Sebastián Elcano como un líder mando que se preocupa mucho por los subordinados y por cumplir la tarea encomendada.

Fernando de Magallanes, también conocido como Hernando de Magallanes, fue un militar, explorador, marino y navegante portugués que trabajó para la Corona española. En 1519 se puso al servicio de Carlos I iniciando una expedición para alcanzar las Indias Orientales, atravesando el Pacífico para abrir una ruta comercial, que le llevó a descubrir el canal natural navegable que hoy lleva su nombre y realizando la primera navegación de origen europeo desde el océano Atlántico hasta el océano Pacífico, llamado hasta entonces mar del Sur. En este viaje, Magallanes murió en Filipinas en 1521, por lo que se hizo cargo de los restos de esta expedición Juan Sebastián Elcano, experto marino español que, con gran capacidad de

liderazgo, valor e iniciativa, no solo llegó a la Especiería cumpliendo el objetivo inicial, sino que acabó realizando la mayor gesta de la historia marítima: fue el primero que dio la vuelta al mundo al regresar a España en 1522 navegando siempre hacia el oeste a través del océano Índico y bordeando África.

Magallanes ejercía un tipo de liderazgo autoritario, tenía mucha confianza en sí mismo, era autosuficiente e infundía miedo a sus subordinados a los que exigía disciplina. Sin embargo, Juan Sebastián Elcano, marino vizcaíno, había comenzado su carrera marítima como soldado a bordo de la armada española, marchando con la flota de Cristóbal Colón en el segundo viaje que éste hizo a América. Ascendió rápidamente a capitán de su propio barco tras su exitoso regreso a España. Fue un líder destacado durante la primera vuelta al mundo, hazaña en la que superó muchos desafíos incluyendo la pérdida de cuatro de las cinco naves, así como la falta de comida y agua, la enfermedad de la mayoría de los miembros del equipo y la resistencia enemiga de muchos de los países

que recorrieron. Pese a todas las dificultades, logró llevar la expedición a buen término, regresando a España el 9 de septiembre de 1522. Elcano supo dirigir y delegar tareas a su tripulación, estando en constante comunicación con su equipo, de manera que cada miembro de la tripulación se sentía parte integrante del conjunto, algo que resultó determinante para el éxito de la expedición. Su capacidad para enfrentarse a las dificultades marinerías, clínicas y técnicas de un viaje sin precedentes realizado en el siglo XVI, su templanza y resistencia ante la adversidad, su coraje y valentía para afrontar los peligros y las muertes, su fortaleza de ánimo y su resiliencia, como resistencia a la frustración, hacen de Juan Sebastián Elcano un ejemplo de líder ideal, en un viaje rumbo a lo desconocido, contribuyendo a hacer de la historia marítima de España una de las más grandes.

#### DAOIZ Y VELARDE. LIDERAZGO SITUACIONAL

Este es un modelo de liderazgo que se basa en la idea de que los líderes deben adaptarse al contexto de la situación para obtener los mejores resultados. En lugar de aplicar un estilo único de liderazgo en todas las situaciones, el liderazgo situacional se centra en la adaptación y la flexibilidad. Los líderes que adoptan esta estrategia de liderazgo se preocupan por entender cada situación, identificar las necesidades individuales de sus miembros y ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia. Esto permite que los líderes sean más eficaces al tratar con diferentes desafíos y contextos. Cada perspectiva teórica ha intentado describir los factores de la situación y qué resultados pueden esperarse, a partir de la conducta o estilo del líder. El máximo exponente de este paradigma es la teoría de Hersey y Blanchard (1969) que afirman que no existe el estilo de mando ideal, sino que todos los estilos de mando van a ser buenos, pero depende de la situación en la que se encuentren. Al reconocer que los líderes necesitan, tanto habilidades sistemáticas como habilidades situacionales únicas, este liderazgo permite que los jefes desarrollen un conjunto más amplio de habilidades, con un enfoque que puede ayudar a



Fernando de Magallanes



los líderes a ser más efectivos, al enfrentarse a situaciones cambiantes e inesperadas. Esta estrategia les permite adaptarse a cada escenario, con el fin de lograr los mejores resultados, a la vez que los líderes pueden desarrollar un conjunto más amplio de habilidades que les permita ajustar su estilo para asumir cualquier situación.

En nuestra historia contemporánea, los capitanes Luis Daoiz y Pedro Velarde fueron grandes líderes en la Guerra de la Independencia Española debido a la situación en la que se encontraron. Se generó una gran leyenda alrededor de ambas personalidades, pasando a ser considerados como unos de los más eminentes

líderes de la guerra, siendo galardonados con el premio «Cruz de los Héroes de la Guerra de la Independencia» por sus actos heroicos. El liderazgo de Daoiz y Velarde se originó en su deseo de liberar a la población local de la amenaza de Napoleón, poniéndose al lado de su pueblo.

Creando un grupo de voluntarios, Daoiz y Velarde organizaron una serie de estrategias militares eficaces, reuniendo a la tropa y dándole órdenes claras y precisas. Su estilo de liderazgo era simple, masivo, personal y autoritario. El liderazgo de Daoiz y de Velarde sigue siendo un modelo para las futuras generaciones, por su lealtad y su heroicidad. Su legendario mando, su reputación como héroes

de la guerra y su visión de libertad para su pueblo, fueron la base para su triunfo y su leyenda. Su vida sirvió de inspiración para muchos tanto en el pasado, como en el presente y futuro.

### PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se refiere a un estilo que se focaliza en desarrollar y motivar a las personas con el fin de mejorar el desempeño y conseguir un ambiente de trabajo motivador. Este tipo de líder comprende el poder de inspirar a sus subordinados y adquiere el compromiso de lograr resultados a través de la motivación al equipo y el desarrollo de todo su potencial. Son capaces de inspirar a las personas a trabajar juntas, para lograr el éxito en los objetivos comunes, dirigen a los subordinados con el fin de aumentar sus fortalezas y utilizan un enfoque apropiado para mejorar el rendimiento. Bass y Avolio (1997) definen el liderazgo transformacional como aquél que consigue motivar a los subordinados a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. Los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia su líder.

Fernando Primo de Rivera y Orbaneja fue uno de los líderes más importantes de España en las guerras que nuestro país libró en su zona del protectorado de Marruecos a comienzos del siglo xx. Militar español, tuvo un desatacado papel como soldado del arma de Caballería. En todos sus destinos destacó por su valor participando en numerosos combates en el norte de África, siendo distinguido con distintas menciones. Fernando Primo de Rivera tiene un lugar destacado en la historia militar de España en la acción heroica durante el llamado Desastre de Annual, en julio de 1921, en el contexto de las guerras de Marruecos, llevando a cabo varias cargas para proteger la retirada de los soldados hacia Melilla.

«¡Soldados!, Ha llegado la hora del sacrificio. Que cada uno cumpla con su deber. Si no lo hacéis, vuestras madres, vuestras novias, todas las mujeres españolas dirán que somos unos



Daoiz y Velarde



cobardes. Vamos a demostrar que no lo somos». Fue un líder capaz de conseguir que sus hombres le siguieran en esos dramáticos momentos, cumpliendo con su deber hasta las últimas consecuencias, siendo capaz de transmitir su valor al grupo. Sus subordinados se «contagiaron» del valor de su líder.

## CONCLUSIONES

El liderazgo auténtico de Avolio y Gardner (2005) describe a los líderes auténticos como personas sinceras consigo mismas, motivadas por convicciones personales frente a estatus, honor u otro tipo de beneficios; líderes originales, no imitaciones de otros, que lideran desde sus puntos de vista personales. Estos autores señalan que los líderes auténticos promueven una adaptación flexible y progresiva; desarrollan sentimientos profundos de seguridad y respaldo; buscan la cooperación y el compromiso con el líder y facilitan una satisfacción profunda y significativa en el trabajo. Walumbwa et al., (2008) definen

el liderazgo auténtico como un patrón de conducta que se apoya, a la vez que se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas, como en un clima ético positivo, para lograr una mayor conciencia de uno mismo, una moral interiorizada, un procesamiento de la información equilibrado y una total transparencia en las relaciones. Los líderes auténticos son capaces de producir cambios en los comportamientos e intereses, tanto de sus subordinados, como de la organización, activando y consolidando la práctica de mejorar la confianza, fomentar la cooperación y generar resultados duraderos y positivos para todos.

Este es el liderazgo al que deben aspirar los tenientes egresados de la Academia General Militar, con el objetivo de influir en sus subordinados a través de la transparencia de las relaciones, la autenticidad y la reciprocidad entre el líder y los subordinados. Deben estar dispuestos a servir de ejemplo y a comprometerse con sus tareas, ansiosos por contagiar su entusiasmo. El liderazgo auténtico de un teniente tiene que proporcionar una visión para ayudar a un

equipo a alcanzar los objetivos. Los tenientes deben promover el compromiso mutuo mediante el establecimiento de normas y expectativas claras, con reglas para una comunicación eficaz, velando por el respeto entre los miembros. Todos estos factores aseguran un entorno favorable para el bienestar general. Por último, el liderazgo de un teniente implica compartir el éxito con los miembros de su equipo. Cuando se cumplan los objetivos, el teniente alentará y recompensará el trabajo duro de sus subordinados. De esta manera se consigue un excelente clima, a la vez que mejora el espíritu de equipo y crea una intensa cohesión en la Unidad.

Con este artículo hemos querido resaltar que España tiene una abundante historia militar, que ha dado lugar a numerosos líderes y que se puede estudiar la historia del liderazgo a través de los hechos que protagonizaron nuestros héroes. Que los caballeros y damas cadetes de la Academia General Militar tienen muchos ejemplos de liderazgo en la historia y ellos van a ser los futuros líderes de las Fuerzas Armadas Españolas.■



Fernando Primo de Rivera

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323, 285.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

