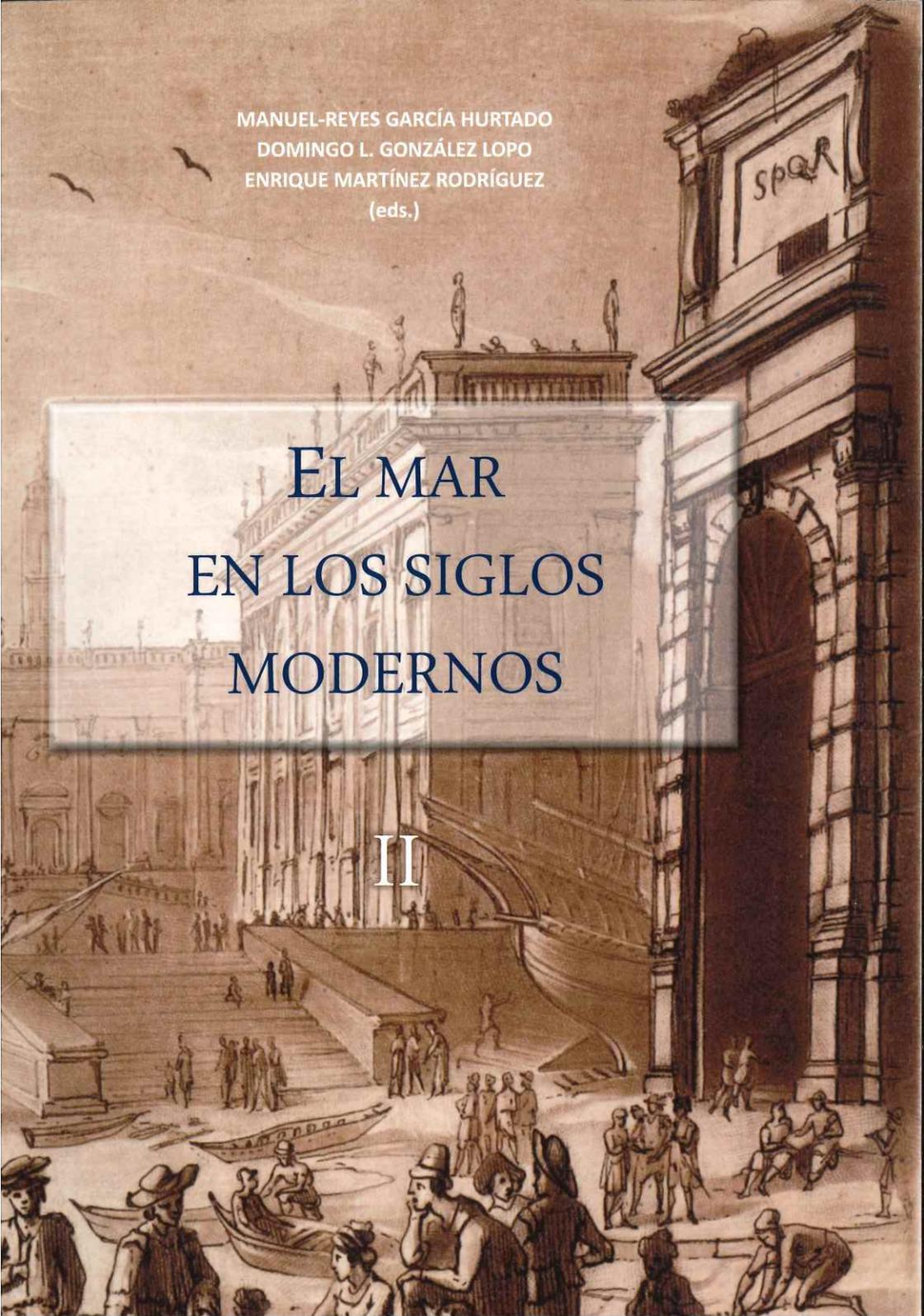


MANUEL-REYES GARCÍA HURTADO  
DOMINGO L. GONZÁLEZ LOPO  
ENRIQUE MARTÍNEZ RODRÍGUEZ  
(eds.)

# EL MAR EN LOS SIGLOS MODERNOS

II



**El mar en los siglos modernos**  
***O mar nos séculos modernos***  
Tomo II

Edición:

MANUEL-REYES GARCÍA HURTADO

DOMINGO L. GONZÁLEZ LOPO

ENRIQUE MARTÍNEZ RODRÍGUEZ

Santiago de Compostela, 2009

**XUNTA DE GALICIA**

## **El mar en los siglos modernos**

### ***O mar nos séculos modernos***

Tomo II

Manuel-Reyes García Hurtado, Domingo L. González Lopo, Enrique Martínez Rodríguez (ed.)  
Santiago de Compostela

XUNTA DE GALICIA

Nº de páxinas: 712

17 x 24 cm.

Índice: páxinas 5-9

ISBN Tomo II: 978-84-613-0648-0

ISBN Obra Completa: 978-84-613-0642-8

Depósito legal: C 947 - 2009

Materia: 94: Historia da Idade Media e Moderna en xeral.

### **Edición**

XUNTA DE GALICIA Consellería de Innovación e Industria, Dirección Xeral de Turismo  
S.A. de Xestión do Plan Xacobeo

© Os autores

© XUNTA DE GALICIA

### **Editores deste volume**

Manuel-Reyes García Hurtado  
Domingo L. González Lopo  
Enrique Martínez Rodríguez

### **Coordinación da obra**

Manuel-Reyes García Hurtado  
Ofelia Rey Castelao  
Domingo L. González Lopo

### **Imaxe da cuberta:**

Claudio de Lorena, «A sea port, with a market on shore, and magnificent buildings adjoining». Procedo de *Liber veritatis, or a collection of two hundred prints after the original designs of Claude le Lorrain...*, London, J. Boydell, 1777.

### **Imprime:**

Lugami Artes Gráficas  
Infesta, 96  
15300 Betanzos (A Coruña)

# Métodos de liderazgo naval en una época revolucionaria: Mazarredo y Jervis (1779-1808)

Agustín Guimerá

Instituto de Historia, CSIC

«A todos es manifiesta la crítica situación en que tomo el mando. Se nos ha desvanecido la Armada para el momento de necesitarla. No es éste el lugar de hablar de los males que así la han arruinado. Tratemos sí del remedio para hacer valer las fuerzas que nos han quedado».

(José de Mazarredo, 1797)<sup>1</sup>

Con la Paz de París en 1763 el imperio español había alcanzado su máxima expansión territorial, con dieciséis millones de kilómetros cuadrados. Francia y España habían cosechado buenos frutos de su intervención en la guerra de Independencia Norteamericana. La Armada española, por su parte, era un verdadero coloso al servicio de su proyecto imperial.

Pero la superioridad alcanzada por la marina real británica sobre sus oponentes, a lo largo del siglo XVIII, era ya un hecho incontestable. Más aún, el panorama internacional se transformó a partir de 1789, con la ruptura definitiva del viejo sistema europeo de equilibrio de poderes. En el plano de la política exterior española, la alianza de los Borbones con la Francia republicana y napoleónica, una potencia militar de alcance continental que se consideraba heredera de la revolución, fue funesta a medio plazo para los intereses de la monarquía y su

<sup>1</sup> Teniente general José de Mazarredo a Felipe López de Carrizosa, Comandante General interino del Departamento de Cádiz, 8 de abril de 1797; *Archivo del Museo Naval* (en adelante *AMN*), Madrid, colección Mazarredo, mss. 2385, fols. 1-2.

Armada. Esta situación comprometida se agravó con la crisis financiera de la monarquía española y las enormes dificultades por las que atravesaron su población y actividad económica. Se trataba de la crisis del Antiguo Régimen en España, agotado el modelo del reformismo.

A partir de esa fecha la marina francesa y española padeció además grandes carencias en relación a su dirección estratégica de la guerra naval, marinería, capacidad tecnológica de sus arsenales, sistemas de arboladura, suministro de materias primas estratégicas, avituallamiento de víveres frescos, entrenamiento de sus escuadras, etc. Para las dos potencias aliadas las derrotas del Cabo de San Vicente, Aboukir y Trafalgar fueron indicios claros de que Gran Bretaña se había adelantado irreversiblemente a sus rivales en el largo camino hacia la hegemonía marítima<sup>2</sup>.

Una clave para entender este proceso de auge y decadencia de la Armada fue el liderazgo naval, ya fuera en el terreno administrativo –la Secretaría de Marina española, el Ministerio de Marina francés o el Almirantazgo británico–, ya fuese en el mando de escuadras. Cuando existió un buen liderazgo, se alcanzaron éxitos o se paliaron los males. En este trabajo llevaré a cabo un ensayo referente a la jefatura de escuadras, centrándome en los casos de España y Gran Bretaña.

<sup>2</sup> La bibliografía sobre la Armada en el período 1779-1808 es muy abundante. Consignaré aquí algunas obras de referencia. BLANCO NÚÑEZ, J. M., *La Armada española en la segunda mitad del siglo XVIII*, Barcelona, 2004; CEPEDA GÓMEZ, J., «La Marina y el equilibrio de los océanos en el siglo XVIII», en GUIMERÁ RAVINA, A.; PERALTA RUIZ, V. (coords.): *El equilibrio de los imperios: de Utrecht a Trafalgar*, Madrid, 2004, pp. 447-482; FERNÁNDEZ DURO, C., *Armada española desde la unión de los reinos de Castilla y de Aragón*, edición facsímil de 1900. Madrid, 1973, t. VIII; GUIMERÁ, A., «La historia que lleva a Trafalgar, 1700-1805: paisajes de Trafalgar», en *Ciclo de Conferencias «Trafalgar», Ateneo de Santander, 2002-2005*, Santander, 2005, pp. 17-69; MARTÍNEZ RUIZ, E., «La Marina española en torno a 1802» en *1802: España entre dos siglos. Monarquía, Estado, Nación*, Madrid, 2003; MERINO NAVARRO, J. P. (1981): *La Armada española en el siglo XVIII*, Madrid, 1981; MERINO NAVARRO, P., «La Armada en el siglo XVIII», en HERNÁNDEZ SÁNCHEZ-BARBA, M., *Las Fuerzas Armadas Españolas. Historia Institucional y Social*, Madrid, 1986, t. II; PERONA TOMÁS, D. A., *Los orígenes del Ministerio de Marina. La Secretaría de Estado y del Despacho de Marina, 1714-1808*, Madrid, 1998; TORRE, H. de la, «La península ibérica y el poder del mar: de la hegemonía al naufragio (1580-1815)» en *1802: España entre dos siglos. Monarquía, Estado, Nación*, Madrid, 2003; y VV. AA., *España y el mar en el siglo de Carlos III*, Sondika, 1989.

Sobre la Royal Navy existen magníficos estudios generales como los DUFFY, M. (ed.), *Parameters of British Naval Power, 1650-1850*, Exeter, 1992; DUFFY, M., «World-Wide War and British Expansion, 1793-1815», y RODGER, N. A. M., «Sea-Power and Empire, 1688-1793», en MARSHALL, P. (ed.), *The Oxford History of the British Empire. Volume II. The Eighteenth Century*, Oxford-New York, pp. 169-183 y 184-207; y la obra monumental de RODGER, N. A. M., *The Command of the Ocean*, London, 2004. Para el caso francés véase ACERRA, M. y ZYSBERG, A., *L'essor des marines de guerre européennes, 1680-1790*, Condé-sur-Noireau, 1997; y ZYSBERG, A., «Les officiers et les équipages de la marine militaire française (fin XVIIIe siècle à début XIX siècle)», en GUIMERÁ RAVINA, A. y PERALTA RUIZ, V. (coords.), *El equilibrio de los imperios: de Utrecht a Trafalgar*, Madrid, 2005, pp. 795-817.

Existe una abundante bibliografía británica sobre destacados almirantes de la centuria ilustrada<sup>3</sup>. El caso español está menos estudiado<sup>4</sup>. Pero en ambas historiografías ha predominado el enfoque biográfico<sup>5</sup>. Por esta razón considero muy útil aplicar a este análisis la moderna teoría del liderazgo.

Se trata de un ensayo de comparación entre el liderazgo del teniente general José de Mazarredo (1745-1812), el mejor marino del siglo XVIII español, y el almirante John Jervis (1735-1823), una de las grandes figuras de la Royal Navy. Ambos coincidieron primeramente en el combate del Cabo Espartel el año 1782. Pero, sobre todo, fueron grandes oponentes durante una fase del enfrentamiento hispano-británico de 1796-1808, concretamente los bloqueos de Cádiz (1797-1799) y Brest (1799-1801). Mazarredo era el jefe de la Escuadra del Océano y Jervis ostentaba el mando de la Mediterranean Fleet.

Tras desarrollar la definición moderna de liderazgo, muy distinta del concepto de autoridad o mando, aplicaré este bagaje metodológico a la carrera naval de Mazarredo y Jervis, indicando sus semejanzas y diferencias, para indicar algunos rasgos referentes al bloqueo de Cádiz en 1797-1799.

<sup>3</sup> Una visión general sobre el tema puede verse en LE FEVRE P. y HARDING, H. (eds.), *Precursors of Nelson. British Admirals of the Eighteenth Century*, London; y LE FEVRE, P. y HARDING, R. (eds.), *British Admirals of the Napoleonic Wars. The Contemporaries of Nelson*, London, 2005. Existen numerosas biografías de personajes en RODGER, N. A. M., «Historiographical Essay. Recent Books on the Royal Navy of the Eighteenth Century», *The Journal of Military History*, núm. 63, July 1999, pp. 690-692. Para Nelson contamos con la mejor obra escrita recientemente por KNIGHT, R., *The Pursuit of Victory. The Life and Achievement of Horatio Nelson*, London, 2005. En Francia hay que destacar una magnífica biografía de MONAQUE, R. (2000), *Latouche-Tréville, 1745-1804. L'amiral qui défait Nelson*, Paris, 2000.

<sup>4</sup> Se pueden encontrar referencias generales en FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, M., *Biblioteca marítima española*, Madrid, 1851, 2 tomos; y PAVÍA, F. P., *Galería biográfica de los generales de marina, jefes y personajes notables que figuraron en la misma corporación desde 1700 a 1868*, Madrid, 1873, 2 tomos. Hay algunas biografías de marinos ilustres. El Marqués de la Victoria ha sido estudiado por O'DONNELL Y DUQUE DE ESTRADA, H., *El primer marqués de la Victoria, personaje silenciado en la reforma dieciochesca de la Armada*, Madrid, 2004; del mismo autor (2008), «El Marqués de la Victoria. Una opinión discordante con la política constructiva de Ensenada», *Anuario de Estudios Atlánticos*, Las Palmas de Gran Canaria, núm. 54, 2008, vol. II, pp. 13-41; y VARGAS PONCE, J. (1808), *Vida de D. Juan Josef Navarro, primer Marqués de la Victoria*, Madrid, Imprenta Real. Federico Gravina cuenta con los estudios de FERNÁNDEZ DE CASTRO, C., *El Almirante sin tacha y sin miedo. Vida del Capitán General de la Armada Española Don Federico Gravina y Napoli*, Cádiz, 1956; GUIMERÁ, A. (2004) «Gravina y el liderazgo naval de su tiempo», en GUIMERÁ, A.; RAMOS, A.; y BUTRÓN, G. (eds.), *Trafalgar y el mundo atlántico*, Madrid, 2004, pp. 233-258; y SOLER PASCUAL, E. (ed.), *Trafalgar y Alcalá Galiano. Jornadas Internacionales. Cabra, 17 al 23 de Octubre de 2005*, Madrid, 2006. Hay abundantes trabajos sobre marinos científicos, destacando los de LAFUENTE, A. y MAZUECOS, A., *Los caballeros del punto fijo. Ciencia, política y aventura en la expedición geodésica hispanofrancesa al virreinato del Perú en el siglo XVIII*, Madrid, 1987; PIMENTEL, J., *La física de la monarquía. Ciencia y política en el pensamiento colonial de Alejandro Malaspina (1754-1810)*, Aranjuez, 1998; y del mismo autor, *Testigos del mundo. Ciencia, literatura y viajes en la Ilustración*, Madrid, 2003.

<sup>5</sup> Hay pocas excepciones a la regla, como el estudio de JONES, S. y GOSLING, J., *Nelson's Way. Leadership lessons from the great commander*, Boston-London, 2005.

## 1. Líder *versus* jefe

La abundante bibliografía histórica sobre el liderazgo se ha movido en tres ejes interpretativos<sup>6</sup>. El primero estudia aquellas grandes figuras, con cualidades natas para convertirse en líderes, como Alejandro Magno, Churchill o Lawrence de Arabia. El segundo hace hincapié en la época, fuente de creación de estos líderes y no a la inversa. Una época extraordinaria crearía hombres extraordinarios, cada uno con talentos y estilos diversos, como pueda ser Jefferson, Franklin o Washington, durante el proceso de independencia norteamericana. Una tercera vía intenta llevar a cabo una síntesis de ambas interpretaciones, argumentando que una época concreta exigía un estilo de liderazgo diferente, ya fuera el Antiguo Régimen, ya fuese el Estado Liberal.

Pero las tres lecturas no inciden en los necesarios valores del liderazgo. Sólo estiman su influencia social o su eficacia organizativa, rasgos que lamentablemente se pueden aplicar a muchos dictadores del siglo XX. El científico debe pues ser explícito acerca de los valores del líder a estudiar. El verdadero líder moviliza a los demás, estableciendo metas socialmente útiles. Su objetivo no es satisfacer sus propias necesidades y las de sus seguidores. En el caso del siglo XVIII español, por ejemplo, los valores que identifican al verdadero líder son el servicio al rey o al Estado por encima de los intereses particulares, la búsqueda de la «felicidad pública», el triunfo de la razón y el mérito sobre los prejuicios y el privilegio estamental.

Pero un líder auténtico va más allá: desafía a la sociedad a enfrentarse a problemas que no tienen soluciones simples o indoloras, que exigen a todos los individuos la asunción de responsabilidades, el aprendizaje de nuevos métodos, la apuesta por la innovación, el cambio de actitudes y valores. El líder, tras llevar a cabo un diagnóstico exacto de la situación, moviliza a sus seguidores para alcanzar juntos un horizonte razonable de modernización. Se trata de un verdadero trabajo de adaptación a circunstancias difíciles, no una mera fórmula para resolver un problema técnico concreto, no una gestión que se lleva a cabo de una manera automática, siguiendo un patrón preestablecido, llamado hoy en día *know-how*.

La clave está en no confundir el liderazgo con la autoridad. La autoridad emana de posiciones de mando, un poder otorgado para organizar un servicio e implantar la norma. Este es el caso de un jefe militar. En tiempos de crisis, la sociedad tiende a mirar a las autoridades en busca de guía, protección, equilibrio y orden. Si el jefe elimina la incertidumbre social, puede ser visto incluso bajo una aureola heroica, caso de Nelson. Se dice que posee carisma, un conjunto de cualidades idealizadas.

Pero el líder despliega una estrategia completamente distinta. Da poder a sus seguidores para que tomen sus propias decisiones, encaminadas a un logro social útil. Además, las relaciones de autoridad entre el líder y sus seguidores se basan en la mutua confianza, en un espíritu compartido de servicio a la comunidad.

<sup>6</sup> He utilizado para este trabajo los estudios de HEIFETZ, R.A. (1997), *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*, Barcelona, 1997; HEIFETZ, R. A. y LINSKY, M., *Leadership on the line. Staying Alive through the Dangers of Leading*, Boston, 2002. Ambos son profesores de la J.F. Kennedy School of Government in la Universidad de Harvard.

A la hora de actuar, el líder debe tener en cuenta una serie de factores externos: la coyuntura histórica y el sistema social imperante. Los problemas suelen estar entramados en sistemas sociales complicados e interactivos, en coyunturas de incertidumbre y vulnerabilidad. La crisis del Antiguo Régimen en Europa constituye un buen ejemplo de ello.

El liderazgo se enfrenta también a un conjunto de factores internos. En un contexto de amenaza del equilibrio social, se asiste a la pérdida de identidad y el cuestionamiento de valores sociales orientadores. El líder debe pues aceptar que los retos del cambio llevan consigo la contradicción y frustración de sus seguidores, amén del conflicto con sus opositores. Toda adaptación lleva consigo un conflicto de intereses. La gente se resiste, consciente o inconscientemente, a cualquier pérdida, máxime a cambio de una meta intangible que le espera en el futuro incierto. De esta forma, el líder debe esperar que su actuación sea deseada y al mismo tiempo resistida por muchas personas. El liderazgo será fuertemente contestado. Por este motivo, el líder debe disponer de recursos suficientes, derivados de su formación profesional y cultural, de su entorno social. Si el ejercicio de su liderazgo atañe a un sector importante de la sociedad, los apoyos políticos son imprescindibles, tanto para alcanzar una posición de liderazgo como para mantenerla.

La teoría moderna del liderazgo analiza también los métodos que el líder tiene que desarrollar para alcanzar sus objetivos. El proceso es continuo y podría resumirse en los siguientes puntos:

- estar imbuido de valores de modernidad y servicio;
- hacer un buen diagnóstico del entorno social, la coyuntura histórica y el escenario concreto de actuación;
- a partir de ambas premisas, proporcionar a sus seguidores un mapa de futuro, una visión a largo plazo de las metas a alcanzar;
- elaborar una guía para un trabajo eficiente de adaptación;
- extraer el máximo partido a los recursos humanos –un equipo eficiente- y materiales disponibles;
- los problemas técnicos debe dejarlos en manos de los técnicos, pues su misión es negociar entre las partes e incentivar el cambio;
- regular el ritmo de trabajo y forjar una confianza mutua;
- evaluar su liderazgo en curso, llevando a cabo una autocrítica y los necesarios ajustes.

Todo lo expuesto es aplicable a la trayectoria naval de Mazarredo y Jervis.

## 2. Métodos de liderazgo: Cádiz (1797-1799)

Ambas personalidades no sólo fueron buenos comandantes de sus respectivas escuadras, sino también líderes navales en la Europa de su tiempo. No me voy a detener en el análisis de sus orígenes, vínculos familiares, rasgos de su carácter, formación, escenarios de actuación o

contactos políticos. Señalaré sólo sus métodos de liderazgo, a la espera de un estudio más amplio y pormenorizado<sup>7</sup>.

Mazarredo y Jervis acertaron a la hora de ejercer su mando de escuadras. Me centraré sólo en el bloqueo de Cádiz (1797-1799), período en que ambos coincidieron como máximos jefes de los dos bandos en liza<sup>8</sup>.

### 2.1. Valores ilustrados y guerra moderna

Ambos líderes se inscribían en una coyuntura histórica de transición, entre el fin de una guerra convencional y limitada entre reyes, propia del Antiguo Régimen, y los inicios de una guerra total entre naciones, específica del mundo contemporáneo. Así pues, en su correspondencia aparecían innumerables muestras de cortesía entre dos enemigos que intentaban paliar los inconvenientes, incluso los horrores, de la guerra: regalos, elogios, preocupación por la población civil, entrega de cajones con dibujos americanos para el rey Carlos IV, etc. La

<sup>7</sup> La vida de Mazarredo cuenta con trabajos como los de ARMADA Y DÍEZ DE RIVERA, M., «El Teniente General de la Armada Don José de Mazarredo», en *España y el mar en el siglo de Carlos III*, Sondika, 1989, pp. 479-484; BARBUDO DUARTE, E., *Don José de Mazarredo, Teniente General de la Real Armada*, Madrid, 1945; FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, M., *Biblioteca marítima española*, Madrid, 1851, tomo I, pp. 82-91; NÚÑEZ, I., *El Teniente General de la Real Armada Don José de Mazarredo Salazar y Gortázar*, Bilbao, 1945; y PAVÍA, F. P. (1873): *Galería biográfica de los generales de marina, jefes y personajes notables que figuraron en la misma corporación desde 1700 a 1868*, Madrid, 1873, tomo II, pp. 431-441. Su obra reformista se encuentra en la bibliografía citada en la nota 2, así como en los estudios de CARLA, J. M., *Navíos en secuestro. La escuadra española del océano en Brest, 1799-1802*, Madrid, 1951; GUIMERÁ RAVINA, A., «Godoy y la Armada», en MELÓN, M.A.; LA PARRA, E.; TOMÁS PÉREZ, F. (eds.): *Manuel Godoy y su tiempo. Congreso Internacional Manuel Godoy (1767-1851)*, Badajoz, 2003, vol. I, pp. 381-403; GUIMERÁ, A. (2005b), «Trafalgar y la marinería española» en GUIMERÁ, A.; PERALTA, V. (coords.): *El equilibrio de los imperios. De Utrecht a Trafalgar*, Madrid, t. II, pp. 821-838; GUIMERÁ, A. (2006), «Napoleón y la Armada», en *XXXI Congreso Internacional de Historia Militar (Madrid, 21-27 Agosto 2005)*, Madrid, 2006, pp. 519-538; RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A. R. (2006), «Las innovaciones artilleras y tácticas españolas en la campaña de Trafalgar» en el mismo congreso, pp. 539-552. Sobre Jervis, véase Véase CRIMMIN, P. K., «John Jervis, Earl of St Vincent», en P. LE FEVRE; R. HARDING (ed.), *Precursors of Nelson. British Admirals of the Eighteenth Century*, London, 2000, pp. -355; DAVIDSON, J. D. G., *Admiral Lord St Vincent, Saint or Tyrant? The life of Sir John Jervis, Nelson's Patron*, Barnsley, 2006; HORSFIELD, J., *The Art of Leadership in War: The Royal Navy from the Age of Nelson to the End of World War II*, Wesport, Conn., 1980; MORICONI, E. y WILKINSON, C., «Sir John Jervis: The Man for the Occasion», en HOWARTH, S. (ed.), *Battle of Cape St Vincent. 200 Years. The Bicentennial International Naval Conference. Pormouth-England, 15 February 1997*, Shelton, 1998, pp. 8-21; PALMER, M. A. J. (1991), «Sir Johns Victory: The Battle of Cape St Vincent Reconsidered», *Mariner's Mirror*, num. 77, 1991; MACKAY, R. F. (1996), «Lord St Vincent's early years (1735-55)», *Mariner's Mirror*, num. 76, 1996; y WHITE, C., *The Battle of Cape St Vincent. 24 February 1797*, Shelton, 1997.

<sup>8</sup> Véase bibliografía citada sobre Jervis y Mazarredo en nota anterior. El bloqueo de Cádiz por la escuadra de Jervis y la defensa de la plaza por la escuadra de Mazarredo en los años 1797-1799 son resumidas aquí, basándose en la documentación existente en *Archivo Museo Naval*, Madrid, Colección Mazarredo, legs. 2385-2386, «Correspondencia, Bloqueo de Cádiz, 1797-1799».

colaboración mutua y la toma de decisiones sensatas comunes se dieron en muchos terrenos, largas de analizar aquí: intercambio de prisioneros, apertura del comercio a los buques neutrales, permiso para las faenas de pesca, castigo por actos de piratería, pasaportes para viajeros ilustres, etc.

Así se expresaba Jervis en abril de 1797, ante la petición de Mazarredo de permitir las faenas de pesca en Cádiz:

«I am engaged in hostilities, by the orders of my Sovereign, whose highest displeasure I should most certainly incur if I did not exercise every degree of humanity towards them in carrying Military operations... nothing will give me greater satisfaction than to soften the scourge of War, between the people of two nations who are formed to live in the friendship and esteem of each other, by every means in my power»<sup>9</sup>.

Tras el fracaso británico en Santa Cruz de Tenerife en julio de 1797, Mazarredo se preocupaba por la salud de Horatio Nelson, entre otros, y Jervis alababa la humanidad del Comandante General de Canarias. Consta también en la correspondencia el regreso de Nelson a la escuadra de Jervis en mayo siguiente, tras su convalecencia en Inglaterra.

Hubo momentos de gran tensión entre ambos contendientes, por actuaciones consideradas indebidas por uno de los bandos. Llegaron a esgrimirse posibles represalias por parte del enemigo bloqueador. Más aún, existe un silencio documental ominoso sobre el bombardeo de Cádiz del 3 y 5 de julio de 1797, ordenado por Jervis. Sabemos que esta acción era contraria a las leyes de guerra, pero la propia Armada lo había hecho años antes contra la población de Argel. También conocemos los motivos de Jervis para ordenar este ataque, preocupado por dar ocupación a sus subordinados, tras los motines de la marinería en la Royal Navy ese mismo año y la presencia de tripulantes rebeldes en ciertos navíos de su escuadra.

Pero ambos estaban animados de un espíritu ilustrado y caballeroso en sus relaciones, cosa que no sucederá con otros almirantes británicos que bloquearon Cádiz poco tiempo después. Todo ello es también una buena muestra de que estos líderes estaban preocupados por su imagen pública. Sus funciones le impelían a guardar las formas, a desplegar una cierta teatralidad en su actuación cotidiana.

## 2.2. *Diagnóstico estratégico*

Cuando Jervis inició su bloqueo gaditano con 23 navíos en abril de 1797, estaba satisfecho de los buenos resultados alcanzados por su escuadra en el glorioso combate del 14 de febrero. Por esta acción obtuvo el título de conde de San Vicente. Pero la situación en que se encontraba su escuadra era compleja. Gran Bretaña atravesaba enormes dificultades, enfrentada a la imparable expansión francesa en el continente y una escasez de alianzas en Europa. Gran Bretaña había sido expulsada del Mediterráneo en 1796 ante la expansión francesa, aliada con España. Ya no contaba con bases en aquel mar. En general la Royal Navy tenía

<sup>9</sup> Jervis a Mazarredo, 19.04.1797 (*AMN*, col. Mazarredo, mss. 2386, fols. 3-16).

demasiadas misiones que cumplir en el escenario europeo. Sus bases en el continente eran insuficientes y los retos logísticos para mantener sus escuadras en el mar eran inconmensurables. Aunque la cifra de navíos armables aliados era mucho menor que las estadísticas existentes, se trataba de una gran flota en presencia, que había que tener bajo vigilancia constante. Por último, la amenaza de invasión aliada en las Islas Británicas debía ser tenida seriamente en cuenta, pese al fracaso de una expedición francesa el año anterior.

En su entorno inmediato los problemas se acumulaban en la escuadra de Jervis. Ahora sólo contaba con los malos fondeaderos de Gibraltar, Lagos y la costa norteafricana, teniendo que apoyarse excesivamente en la lejana Lisboa. Se enfrentaba a una coalición francesa, que agrupaba a numerosos navíos en el espacio marino asignado: Tolón, Cartagena, Cádiz y Ferrol. Debía de proteger Gran Bretaña y su comercio con Portugal. La plaza de Gibraltar estaba rodeada de enemigos. El bloqueo cerrado de Cádiz era estresante para sus buques y tripulantes, sobre todo en la estación invernal. Sus retos logísticos eran enormes. Los motines ocurridos en la Royal Navy ese año le obligaban a mantener ocupadas a las dotaciones de sus barcos. El fracaso de la operación de diversión contra Santa Cruz de Tenerife en julio de 1797 reportará nuevos problemas a su liderazgo, debido a las bajas padecidas en el asalto, entre ellas el propio Nelson.

Mazarredo tampoco las tuvo todas consigo. A la largo de su carrera insistió en la necesidad de dotar a la Armada de los medios necesarios para convertirla en la auténtica garantía del imperio español. Sus quejas son constantes. Proponía un abanico de medidas: innovación técnica –diseño adecuado y forros de cobre para los barcos, estudios científicos para la oficialidad–; aumento de la marinería –verdadero talón de Aquiles de la marina–; premio al mérito frente al privilegio; aplicación estricta de una ordenanza que supiese distinguir las funciones de cada organismo; y adiestramiento constante de las escuadras.

Cuando tomó el mando de la Escuadra del Océano en abril de 1797, tras la derrota del Cabo de San Vicente, la situación de la Armada era crítica. Así se lo hizo saber a los gobernantes, demandando toda clase de poderes y apoyos, en medio de una crisis financiera de la marina. La moral de la escuadra de su mando era baja y la población gaditana temía una ocupación británica inminente. Sin embargo, Mazarredo era consciente de que el enemigo se enfrentaba a numerosos problemas a la hora de neutralizar a los aliados, al estar lejos de sus bases en Gran Bretaña. El marco físico de Cádiz y su bahía coayudaban también a la defensa. Ahí es donde el teniente general vio la oportunidad de revertir la situación.

### *2.3. Construcción del equipo*

Hay que señalar un aspecto clave del liderazgo de Mazarredo y Jervis: la valoración del mérito profesional por encima de otras consideraciones. Oficiales y subordinados fueron medidos por el mismo rasero.

Siguiendo al profesor Alder, la historia de la meritocracia es la historia de las instituciones y las negociaciones que se llevan a cabo en su seno sobre la forma de aplicar unas normas de promoción interna. La relación entre quién triunfa y qué cosa obtiene depende pues de quién defina el éxito y cómo lo defina. En este sentido, los marinos, al igual que otras élites ilustra-

das –ingenieros, científicos, abogados, funcionarios civiles, etc.– trataron de legitimar su capacidad técnica, su condición de expertos, haciendo referencia a los mecanismos sociales que gobernaban su promoción, unas reglas por las que se juzgaban a sí mismos. Durante la época ilustrada va surgiendo de esta manera una nueva forma de organización que hoy llamamos profesional.

Los marinos españoles, al igual que los ingenieros militares franceses, encontraron una solución al defender la valoración de sus capacidades técnicas –matemáticas, navegación astronómica, maniobra, construcción naval, artillería, etc.– en términos de un servicio eficiente al Estado. Esta meritocracia planeada –concluye Alder– fue una construcción política deliberada, un espacio social dirigido a un nuevo fin: servir al Estado<sup>10</sup>.

La nómina de ilustres oficiales que colaboraron con Mazarredo en esta campaña es impresionante: Gravina, Álava, Grandallana, Churruca, Alcalá Galiano... Entre ellos se encuentran algunos héroes de Trafalgar. Por encima de todos brilló con luz propia Antonio de Escaño (1752-1814), su inseparable colaborador durante décadas. Escaño fue otro líder nato: excelente marino, gran organizador, magnífico teórico y gran táctico. Se distinguió en los combates navales más importantes de su tiempo, incluido Trafalgar<sup>11</sup>. El binomio Mazarredo-Escaño funcionó a la perfección en múltiples campañas, dejando una profunda huella en muchos compañeros de profesión.

Las cartas de Mazarredo sobre este asunto y los combates gaditanos en que participaron su oficialidad constituyen una buena muestra de esta elección acertada. Se movió siempre en la equidad, premiando a aquellos subordinados que lo merecían, incluido un simple carpintero que había ideado las lanchas cañoneras. Asimismo, no dudó en censurar en una ocasión la escasa habilidad marinera de dos comandantes de navío. Defendió a rajatabla la profesionalidad del marino, no admitiendo a oficialidad del ejército para la carrera propia de la Armada. Esta política restableció la moral de su escuadra en poco tiempo.

Jervis también apoyó el mérito por encima del origen y la influencia social o política. Los oficiales que demostraban su mismo celo, valentía y actividad ganaban su inmediata aprobación. Así, el año 1796 encontró en su escuadra mediterránea a jóvenes y cualificados capitanes de navío, a quienes brindó su protección. Pronto destacarían en los combates del Cabo de

<sup>10</sup> ALDER, K. , «French engineers become professionals; or, how meritocracy made knowledge objective», en CLARK, W; GOLINSKI, J.; SCHAFFER, S. (eds.): *The Sciences in Enlightened Europe*, Chicago-London, 1999, pp. 94-125.

<sup>11</sup> Véase DELGADO, BAÑÓN, L., «II Centenario del Combate Naval de Trafalgar. Don Antonio de Escaño», en *Antonio de Escaño, antes y después de Trafalgar. II Centenario del Combate Naval de Trafalgar*, catálogo de la exposición, Cartagena, 2005, pp. 15-31; GUIMERÁ, A., «Antonio de Escaño, un héroe olvidado», en monográfico sobre Trafalgar, *La aventura de la Historia*, Madrid, núm. 48, octubre 2005, pp. 66-71; del mismo autor, «Imitando al enemigo: el plan de reforma naval de Antonio de Escaño (1807)», en MARTÍN-MERÁS, L. (ed.), *Navigare Necesse Est. Estudios de Historia Marítima en honor de Lola Higuera*, Gijón, 2008, pp. 315-335; QUADRADO Y DE-ROO, F. P. , *Elogio histórico del Excelentísimo Señor Don Antonio de Escaño, Teniente General de Marina... por Don... ministro plenipotenciario, etc. etc.*, Madrid, 1852; y VARGAS Y PONCE, J., *Elogio histórico de D. Antonio de Escaño*, edición de J. F. Guillén, Madrid, 1962.

San Vicente, Tenerife, Copenhague o Trafalgar: Nelson, Collingwood, Troubridge, Hood, Fremantle... Haciendo frente a la animosidad de algunos subordinados, Jervis eligió al joven contralmirante Nelson, ya recuperado de su herida de Tenerife, como comandante de una división que debía perseguir la escuadra francesa, que había escapado de Tolón en 1798. Esta acción condujo a la victoria de Aboukir. Siempre adujo que estos magníficos oficiales le habían ayudado a crear escuela. En sus cartas, al igual que Mazarredo, elogiaba a menudo la conducta de estos colaboradores con palabras cálidas y generosas.

#### *2.4. Trabajo de adaptación*

Mazarredo era un organizador nato. Sus escritos destilaban «meticulosidad, rectitud de criterio y claridad de juicio», en palabras de su biógrafo Barbudo Duarte. Lo había demostrado como mayor general de las escuadras en la expedición a Argel de 1775 y las campañas de la guerra de Independencia Norteamericana. Sus actuaciones relacionadas con la ciencia en la Armada, largas de enumerar aquí, así lo atestiguan. Esta cualidad se había hecho patente de nuevo en su primer mando de escuadra, la del Mediterráneo en 1795. En todas ellas aplicó sus conocimientos de ordenanza, maniobra y táctica. Además, había mejorado ampliamente la orgánica naval con la nueva ordenanza de 1793, redactada por él mismo.

Al tomar el mando de la Escuadra del Océano en abril de 1797 se impuso como metas poner la escuadra del Océano en pie y evitar la conquista de Cádiz por la escuadra de Jervis. Todas las medidas que tomó entonces eran fruto de meses de reflexión.

Unas estaban relacionadas con el equipo de oficiales que creó a su imagen y semejanza:

- Elección del imprescindible Antonio Escaño como mayor general de la escuadra, y los valiosos oficiales Churruca, Espinosa y Tello como sus ayudantes; algunos habían colaborado con Mazarredo en la redacción de las nuevas ordenanzas de 1793;
- Designación del famoso teniente general Federico Gravina (1756-1806) como segundo jefe de escuadra, que sería su gran colaborador durante los cuatro años de campaña;
- Sujeción de todas las autoridades del Departamento Marítimo de Cádiz a su mando, siguiendo la propia ordenanza;
- Nombramiento del jefe de escuadra Fermín de Sesma como mando único de todos los ramos del arsenal de La Carraca, para desarmar unos navíos a favor de otros, carenar todas las unidades por turno y efectuar otras labores urgentes, fundamentalmente relacionadas con el armamento y la munición;

Otras medidas estaban directamente encaminadas a mejorar los restantes efectivos de la escuadra:

- Suplir la falta de artilleros de mar y marineros con artilleros de tierra e infantes;
- Admitir marineros viejos, enfermos o inútiles en los navíos, para no tener que admitir gente de leva y presidio;
- Establecimiento de la disciplina, mediante revistas de inspección frecuentes, e intensificación de la instrucción en la maniobra y el manejo de la artillería;

En menos de dos meses ya tenía armados y tripulados 21 navíos. Seguía siendo una fuerza aparente, con importantes carencias. Pero representaba una escuadra respetable para Jervis, que contaba con los citados 23 navíos.

La defensa de la plaza gaditana y su bahía fue, sin embargo, su primera preocupación. Desde el punto de vista táctico, implantó de la nada en sólo dos meses una *fuerza sutil*, compuesta de más de cien embarcaciones armadas, para impedir operaciones británicas contra Cádiz y su entorno: tartanas, lanchas de navío, lanchas bombarderas, lanchas de abordaje y botes de servicio. Esta táctica había dado buenos resultados en el sitio de Gibraltar una década atrás. Además generalizó una innovación tecnológica que había sido ensayada en aquella campaña, como la de colocar artillería de navío en las lanchas, algunas de ellas del tipo Barceló<sup>12</sup>. Se preocupó personalmente de esta empresa. Con estas embarcaciones formó varias divisiones, que se estacionaron en distintos puntos de la bahía.

Por último, hizo hincapié en la inteligencia naval. Los movimientos de la escuadra de Jervis eran observados desde la famosa Torre de Vigía, adonde se trasladaba con frecuencia Mazarredo. También se beneficiaba de la información brindada por los buques de cabotaje, los cónsules extranjeros, la embajada de Lisboa y los barcos neutrales, entre otras vías.

En resumidas cuentas no dejó nada por hacer, infundiendo ánimos a su escuadra con su ejemplo y presencia. Guió a sus subordinados en el duro trabajo de adaptación a aquellas circunstancias críticas, en especial la aguda falta de numerario.

Su prestigio militar y liderazgo naval le ganaron pronto la simpatía del pueblo gaditano y sus élites, máximo cuando se demostró el acierto de sus medidas, al rechazar dos bombardeos nocturnos de la ciudad, llevados a cabo por embarcaciones menores británicas en julio de 1797. El consulado, el ayuntamiento y hasta el obispo de la diócesis ofrecieron fuertes donativos para paliar los problemas financieros de la escuadra.

Una vez garantizada la supervivencia de su escuadra y la defensa de Cádiz, pudo iniciar la siguiente etapa en su liderazgo naval: aprovechar los momentos en que Jervis relajaba un tanto el bloqueo cerrado que había impuesto a la plaza y llevar a cabo expediciones a América con navíos sueltos o divisiones. En febrero de 1798 pasó a una actitud más ofensiva, saliendo con su escuadra de 21 navíos y 4 fragatas en una sola noche, persiguiendo al escuadrón británico encargado del bloqueo hasta el propio Cabo de San Vicente. Transcurrida una semana de navegación y previendo el retorno de Jervis con mayores fuerzas, regresó a la seguridad del puerto. No estaba equivocado, pues tres días más tarde apareció Jervis con mayor número de navíos, para implantar de nuevo un bloqueo cerrado. Sin embargo, Mazarredo

<sup>12</sup> La lancha cañonera acorazada fue ideada por el brigadier Antonio Barceló en 1781, durante el sitio de Gibraltar. Tenía 14 remos por banda, un cañón de a 24, de largo alcance, sobre cureña de marina, reducto alzado en la proa y plancha de hierro curva en sus bandas hasta por debajo de la línea de flotación. Estas planchas se inclinaban ligeramente hacia adentro para que resbalasen los proyectiles enemigos. Sus tripulantes eran marineros y soldados. Usaban bala roja. No podía ser batida en la práctica. Una descripción en FERNÁNDEZ DURO, (1973), t. VIII, pp. 271-271. Véase también MARTÍNEZ VALVERDE, C. (1992), «Sobre las fuerzas sutiles españolas en los siglos XVIII y XIX», *Revista de Historia Naval*, num. 36, pp. 31-54.

había logrado que sus colaboradores y la opinión pública interiorizaran las ventajas del cambio y la adaptación: la Royal Navy no era invencible y existía una guerra naval posible para España. Esto lo desarrollaría en sus escritos posteriores, dirigidos no sólo a los gobernantes españoles sino al propio Bonaparte.

Jervis, por su parte, nada más incorporarse a la *Mediterranean Fleet* a fines de 1796, inició ejercicios de entrenamiento en maniobra y artillería, introduciendo una férrea disciplina. Al mismo tiempo se ocupó personalmente de la salud de sus subordinados, acudiendo a diversos recursos:

- Abastecimiento regular de provisiones frescas y agua en distintos lugares del Mediterráneo, Norte de Africa y la Península Ibérica;
- Inspección del hospital de Gibraltar, el más importante de su área de mando;
- Petición insistente a Inglaterra de medicinas y ropa de abrigo para sus tripulaciones, comprando directamente medicinas en alguna ocasión, sin esperar el envío desde el Almirantazgo;
- Aireamiento regular de los lugares donde dormían las dotaciones, así como el surtido de hamacas adecuadas;
- Reparación de los varaderos de Gibraltar, para efectuar con mayor rapidez las labores de mantenimiento de sus navíos;
- Mejora de los sistemas de aguada, para facilitar una operación tan vital para su escuadra.

Con todas estas medidas pudo mantener el bloqueo de Cádiz sin necesidad de enviar sus navíos a efectuar reparaciones en Inglaterra.

Desde el punto de vista estratégico, aplicó lo aprendido de su superior en 1759, el almirante Hawke, estableciendo en 1796 el bloqueo de Tolón, Livorno y, posteriormente, Cádiz.

Todas estas medidas, a pesar de la conocida severidad del almirante en el trato con sus subordinados, devolvieron la confianza a su escuadra. Por esta razón, sus componentes estaban preparados para un combate como el que tuvo lugar en el Cabo de San Vicente. La victoria llegaba en el momento oportuno, dadas las circunstancias descritas más arriba. Este triunfo psicológico británico le valió el título nobiliario de Conde de San Vicente.

### 2.5. *Evaluación del liderazgo en curso*

En el caso de Mazarredo tenemos algún ejemplo de su propia autocrítica. Admitió los defectos observados durante su navegación con la escuadra en febrero de 1798, tales como la falta de marinería para la maniobra de vela y las notables averías en la arboladura y aparejos. En consecuencia, decidió desarmar los cuatro navíos peores para armar otros dos. Su escuadra agrupó entonces 19 navíos, más adaptada a las circunstancias.

Durante la fuerte represión de los amotinados en su flota mediterránea que tuvo lugar en los 1797-1798, Jervis se lamentaba de tener que aplicar estas drásticas medidas, pues no deseaba poseer la fama de ser considerado como el hombre de la horca en la Royal Navy.

## 2.6. Resultados del liderazgo

Mazarredo demostró a lo largo de su carrera que era factible una manera efectiva de hacer la guerra naval sin demasiadas pérdidas humanas y materiales. Con un buen liderazgo la Armada podía cumplir su función de gran defensora de los intereses del Estado e instrumento disuasorio en las relaciones internacionales de la época. Bastaba con que se hiciesen buenos pactos con el aliado, se dotase a la marina de los medios necesarios para cumplir su misión y se eligiese buenos mandos, apelando al mérito profesional. A corto plazo, Mazarredo salvó la Escuadra del Océano en el bloqueo de Cádiz durante 1797-1799.

Jervis era un rival formidable, que cosechó muchos frutos de su liderazgo. Desde el punto de vista estratégico, logró mantener bloqueada a la escuadra española en Cádiz, manteniendo una vigilancia sobre Cartagena y Ferrol, así como la escuadra francesa en Tolón. Su actividad bloqueadora causó un grave perjuicio al comercio colonial español. 1797 es considerado por los especialistas como el peor año de las relaciones mercantiles con América.

Su victoria del Cabo de San Vicente y la de su subordinado Nelson en Aboukir neutralizaron las fuerzas navales aliadas. Desde el punto de vista táctico, colaboró decisivamente en la consolidación de una nueva fórmula de combate en San Vicente, consistente en cortar la línea enemiga, que puesta en práctica por el almirante Rodney en el combate de Santos en 1782.

La historia no termina ahí, pues Mazarredo logró nuevamente defender la Escuadra del Océano durante su larga estadía en Brest en los años 1799-1801, a pesar de las presiones francesas para su mala utilización y el bloqueo cerrado británico, impuesto por el mismo Jervis, ahora al mando de la *Channel Fleet*. Su destierro por algunos enemigos políticos en 1796-1797 y 1804-1808 le impidió rematar su obra, pero al menos puso a la Armada a la altura de las circunstancias, en un período crucial de las relaciones de España con las dos grandes potencias del momento. Por su parte, Jervis demostró una vez más la eficacia del bloqueo cerrado, consolidando una manera británica de hacer la guerra a Francia y España, cuyas escuadras perdieron así su capacidad operativa durante el resto de las guerras napoleónicas.