

Liderazgo Militar. ¿Conducir es Liderar?

Capitán de Navío (R) Claudio G. Grossi

Capitán de Navío (R) Alejandro J. Di Tella de Urrutia

Capitán de Navío Julio Sanguinetti

Magister Graciela Gil





CN (R) Claudio Gabriel Grossi es Licenciado en Sistemas Navales, Magíster en Dirección de Organizaciones (INUN), Especialista en Conducción y Gestión Estratégica (IESE), Especialista en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (UdeSA) y Diplomado en Liderazgo (ITBA). Actualmente se desempeña como Director de Carrera del Curso Estado Mayor Especial (CUEMES) y es docente e Investigador Docente en esta Escuela.



CNIM (R) Alejandro Javier Di Tella es Licenciado en Sistemas Navales y Magíster en Estudios Estratégicos (INUN). Se desempeña como Profesor adjunto de las materias Estrategia y Relaciones Internacionales (ESGN) y es Investigador Docente de la Escuela de Guerra Naval y de la Escuela de Guerra Conjunta de las FFAA. Es coautor del libro “La Cuestión Estratégica, análisis y conducción” y de diversos artículos profesionales en sus áreas de incumbencia.



CN Julio Enrique Sanguinetti es Licenciado en Sistemas Navales, realizó una Maestría en Investigación (INUN – UNS), y posgrados en Dirección de Organizaciones (INUN), Gestión del Capital Humano por Competencias (UB) y Calidad (UNS). Actualmente se encuentra destinado en el Estado Mayor Conjunto de las FFAA.



Licenciada Graciela Gil es egresada y actual Mentora de la Carrera Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador. Postgraduada en Marketing Management.

Liderazgo Militar. ¿Conducir es Liderar?

CN (R) Claudio G. Grossi

CN (R) Alejandro J. Di Tella de Urrutia

CN Julio Sanguinetti

Magister Graciela Gil

Resumen

El liderazgo y la conducción son aspectos que nos importan, que le damos valor. Sin embargo, suele haber una confusión en cuanto a que significan y en consecuencia a como lo construimos, lo practicamos y lo enseñamos. El presente artículo plantea estos temas desde un abordaje académico intentando dar luz a los mismos.

Palabras claves: LIDERAZGO - CONDUCCIÓN - VALORES - PODER - INFLUENCIA

Abstract

Leadership and leading¹ are aspects that matter to us, that we value them. However, there is often a confusion as to what they mean and consequently how we construct it, practice it and teach it. This article raises these issues from an academic approach trying to give light to them.

1- Los autores hemos asumido la palabra "leading" como traducción de "conducción", ya que no hemos encontrado el uso del concepto en esa lengua.

El siguiente artículo se basa en el Marco Teórico del Proyecto de Investigación: “*Liderazgo en la Armada Argentina. Valores y presunciones*”, en el ámbito del Programa de Acreditación y Financiamiento de Proyectos de Investigación – UNDEFI 2018, convocado por la Universidad de la Defensa Nacional y aprobado por Resolución Rectoral UNDEF N°309/2018, Proyecto UNDEF N°281.

El equipo interdisciplinario que se encuentra investigando está compuesto por Claudio Gabriel Grossi (Director), Alejandro Di Tella, Julio Sanguinetti y Graciela Gil.

Introducción

El concepto de liderazgo es un asunto de moda que suscita pasión. Cuando reclamamos liderazgo estamos reclamando algo que para nosotros es importante. Sin embargo, el modo en que nos referimos es ambiguo e implica la confusión existente.

A veces, utilizamos el término en personas dignas de mérito y en otras oportunidades lo utilizamos exento de valor. En ocasiones, la empleamos para quien ocupa una posición formal en la organización, de la misma manera que con quien no la tiene.

Esas contradicciones no solo dificultan la comprensión del concepto, sino que cuando hablamos y gestionamos liderazgo en nuestras organizaciones estamos hablando de cosas diferentes.

En las próximas líneas trataremos de dar luz al concepto.

1. Autoridad, poder e influencia

Toda organización persigue objetivos y para ello cuenta con planes para alcanzarlos. Para ejecutarlos necesita un sistema de coordinación y control basado en el poder y la autoridad que representan cada uno los puestos.

Al asumir a la organización como un fenómeno social es necesario entender las relaciones que se producen a partir de las interrelaciones en su interior.

Esas interrelaciones entre sus miembros nos llevan a reconocer conceptos como poder, influencia y autoridad.

1.1. Autoridad

Poder y autoridad suelen asimilarse, pero son dos conceptos que merecen significados distintos.

Autoridad es el poder otorgado para organizar un servicio. Este concepto se basa en ese otorgamiento de poder por parte de la organización que da derecho (legal) a dirigir las actividades de otros, pero también en la «aceptación» por parte de los subordinados de cumplir las instrucciones dadas por quien ostenta la autoridad, o sea, los inferiores jerárquicos imparten autoridad a las directivas dadas por los superiores si optan por obedecerlas.

Hay ciertos aspectos que deben ser tenidos en cuenta. La autoridad fluye verticalmente desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización. De la misma manera que se otorga autoridad, se puede retirarla. La autoridad se confiere como parte de un intercambio y no satisfacer sus términos significa correr el riesgo de perderla.

No todas las relaciones de autoridad son producto de un otorgamiento consciente y deliberado de poder. En ocasiones, como cuando se ejerce poder por dominio², esa relación de autoridad es el producto del acatamiento habitual y el subordinado no llega a comprender hasta qué punto es la verdadera fuente de ese poder.

Por último, existe una «jerarquía de autoridad», por la cual las organizaciones coordinan su sistema de autoridad, estableciendo un escalafón. Con ella, se pretende establecer una clasificación que determine quienes realizan cada una de las tareas y cuál es la relación de subordinación que debe existir.

2- Relaciones de poder por dominio: se basan en la coacción o el acatamiento.

1.2. Poder

El estudio del poder y sus efectos es importante para comprender como operan las organizaciones. Cada interacción y cada relación social en una organización implica un ejercicio de poder.

Este tiene carácter interrelacional, ya que actúa sobre el otro. Ahora, esa será una relación de poder solo si se dan una serie de condiciones, las que Pfeffer³ describe:

- la influencia de algunos agentes sobre otros,
- el poder no solo se refiere a una relación unidireccional entre superiores y subordinados, sino también a la interacción entre pares,
- la influencia debe ser consciente y deliberada.

Daft⁴ define el poder como *“la capacidad que tiene una persona o departamento de una organización para influir en otras personas para que produzcan los resultados deseados”*.

El poder no surge de manera espontánea, sino que lo hace de fuentes perfectamente identificables. Si bien frecuentemente es considerado como una característica personal, debe tenerse en cuenta que también influye la posición que el individuo ocupa en la organización.

Así según sus fuentes, las principales clases de poder son las correspondientes a la “posición”, que se basa en la posición que tiene en la jerarquía y es otorgado al administrador por sus superiores; y el “personal”, que se basa en las características individuales de la persona y se fundan en el conocimiento especial del individuo o en sus características específicas.

Aquí es importante destacar que poder por posición y liderazgo no es lo mismo. Poder y liderazgo están íntimamente relacionadas, pero no son lo mismo. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas y a diferencia del poder, que no requiere compatibilidad de metas, el liderazgo exige congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores.

El potencial de poder se realiza por los procesos de la política y la influencia.

3- Contrera Torres & Castro Ríos. El liderazgo, poder y movilización organizacional. 2013. Página 73

4- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006. Página 489

1.3. Influencia

Entendemos como influencia al “*efecto que los actos de las personas producen en las actitudes, los valores, las creencias o los actos de otros*”⁵.

Mientras que el poder es la capacidad para producir un cambio en una persona, será a través de la influencia que ese cambio se produzca realmente. La influencia implica una situación de poder donde se toma la decisión, consciente o inconsciente, del momento específico en que se envía la señal de poder por parte de quien detenta ese poder.

Si bien en general se considera que poder e influencia pertenecen al líder/jefe, en realidad son resultado de la interacción de éste con sus seguidores.

Cuando el acto de influencia por parte de un actor es siempre aceptado y legitimado por su receptor, aquel se convierte en autoridad.

2. Liderazgo

2.1. Conceptos de liderazgo

El concepto de liderazgo es dinámico y éste evolucionará en la medida que se incorporen nuevos elementos en su enunciación.

Independientemente de su definición conceptual oportuna, éste estará afectado por distintas fuerzas, entre ellas, la cultura de la organización, su entorno y la coyuntura.

Como dice Puglisi⁶, el tema del liderazgo es difícil y conflictivo de afrontar. Ya el abordaje del concepto es espinoso.

Si buscamos el término «liderazgo» en el diccionario de la Real Academia Española lo define como “condición de líder”; y si entonces buscamos la palabra «líder», indica “del inglés *leader*” “guía”, “persona que dirige o conduce a un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Como vemos esta definición no nos orienta demasiado. Si bien la definición del

5- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006. Página 489

6- Puglisi, Alfio. Los estudios del liderazgo. Boletín del Centro Naval. 2006.

diccionario podría acercarnos al concepto general, en realidad no nos aclara su significado y menos nos permite precisar sus variables y como hacerlas operativas.

Mucho se ha tratado sobre el tema y como se dice “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, por lo que podemos aceptar que no contamos con una definición uniforme y generalmente aceptada. Así que como ya expresamos, cuando las personas reclaman liderazgo, algo que valoran, podrían estar pidiendo cosas distintas.

Sin embargo, esa falta de una definición universalmente aceptada nos demuestra las múltiples facetas, inmateriales y dinámicas, que deben abordarse.

Sin dudas es un concepto esquivo, pero a los fines de este trabajo deberemos adoptar uno. Daft⁷ define al liderazgo como “*una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten*”.

Como sigue el autor, y a partir de esta definición, el liderazgo implica influencia, lo que representa que la relación entre las personas no es pasiva, pero a la vez esa relación puede seguir muchos caminos y no es coercitiva. Ese liderazgo es recíproco, no solo el superior influye al subordinado, sino que también éste influye a su superior. Los involucrados quieren cambios, por lo que el liderazgo implica salirse del *status quo* y crear cambios. Esos cambios no están dictados por el líder, sino que reflejan el resultado que buscan tanto líder como seguidores, hacia futuros deseados y un propósito compartido. La influencia del liderazgo busca que los individuos se agrupen en torno a una visión común. En definitiva “*el liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseado*”⁸.

7- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006

8- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006. Página 5.



(Daft, La experiencia del liderazgo)

Yendo más allá, hay dos formas de influir en el comportamiento de los otros: inspirar o manipular, y los líderes inspiran.

Los líderes generan involucramiento de sus seguidores, inspirados en una visión que explique el «porqué», haciendo surgir una motivación que va mucho más allá de los incentivos materiales.

Un aspecto importante del liderazgo y que surge de lo expuesto previamente, es que éste es previo al líder.

El liderazgo, como lo interpretamos en este trabajo es una actividad persona a persona. Dado que hay personas, debe haber seguidores. A veces los líderes asumen el rol de seguidores. Los buenos líderes son buenos seguidores. Los seguidores eficaces piensan por su cuenta, desempeñan su tarea con energía, están comprometidos con ese cambio deseado y tienen el valor de defender esas creencias. Los líderes eficaces son a la vez seguidores eficaces, desempeñando cada uno de los roles en distintos momentos.

Del líder se espera que defina posiciones claras en los temas que afectan a la organización, su misión, sus valores y sus principios. Los líderes dan forma a los comportamientos deseados.

En general se asocia liderazgo con grandes personalidades que movilizan a las personas hacia grandes causas cuya realización es casi inimaginable, hoy sabemos que no es así. En el mundo de hoy no hay forma que una sola persona situada en la cima jerárquica pueda aportar el liderazgo necesario, éste se encuentra en todos los niveles de la jerarquía. Las organizaciones y la fluidez de los procesos que éstas requieren necesitan de un liderazgo pensado en red.

Es más, quizás las características que se demandan de un líder no estarán presentes en unas cuantas personas de manera constante, sino que lo estarán en muchas personas solo parte del tiempo, así cuando las circunstancias cambian diferentes personas tendrán las perspectivas necesarias para desempeñar roles de liderazgo.

Se habla de una dispersión del liderazgo, con líderes que se desarrollen y trabajen en todos los niveles de la organización. El liderazgo es una responsabilidad que comparten todos los miembros de la organización y es global. Más que a una posición de autoridad en la estructura social o a un conjunto de características personales, nos referimos a una «actividad», lo que permite entenderlo en múltiples posiciones de la estructura organizacional, y en consecuencia el empleo de una variedad de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y el contexto.

Para lograr esa red de liderazgo a lo largo de toda la estructura organizativa hay que generar una cultura que permita crear ese liderazgo.

Cada organización, para cada uno de sus momentos y los de su entorno requerirá distintos tipos de liderazgo. Será entonces, el liderazgo estratégico el que, en función de ciertos factores determinará cuál es el tipo de liderazgo que debe estar presente en la organización y como éste se obtiene.

Por último, a menudo erróneamente equiparamos el liderazgo a la autoridad. Llamamos simplemente líderes a quienes ocupan posiciones de autoridad, aun cuando se observa claramente la falta de liderazgo con que se desempeñan.

2.2. *El liderazgo en la Armada Argentina*

La Armada Argentina no cuenta con una definición institucional del término líder o de liderazgo.

Es cierto que existe mucha bibliografía sobre el tema que nos aproxima a lo que la gente de la Armada entiende por ese término, y a manera de ejemplo citamos la siguiente definición: *“la capacidad de una persona para dirigir o guiar a sus pares en el logro de objetivos, sin necesidad de emplear para ello su posición o jerarquía”*⁹.

Sin embargo, más allá de esa abundante bibliografía, el liderazgo parecería no estar considerado explícitamente en la Armada.

A manera de ejemplo, si tomamos el Diccionario de Terminología Militar de la Armada y buscamos el término «líder», la definición que surge es *“es la aeronave con respecto a la cual las aeronaves de una formación determinada ... toman y mantienen su estación. Es también por lo general el Comandante de la formación y disposición”*. Sin dudas, es una enunciación que no aporta a los conceptos que estamos trabajando.

Por otro lado, si analizamos la Foja de Conceptos para Oficiales, los términos “líder” o “liderazgo” no son expresados. Si se habla de “Cualidades como Conductor”, al que le siguen una serie de cualidades que se valoran.

Si nos ceñimos a una publicación de referencia para este tema, el Arte del Mando Naval, conducción es *“el arte de imponer la propia voluntad sobre la de otros, de una manera tal que se domina su obediencia, confianza, respeto y leal colaboración”*.

Aquí cabe preguntarse entonces si para la Armada Argentina conducir es igual que liderar.

Adaptando lo propuesto por Delbón¹⁰, en la organización militar el «jefe naval¹¹» encarna tres dimensiones: comando – liderazgo – conducción. Analicemos esos tres conceptos.

9- Di Tella, Alejandro; Martín, Alfredo y otros. Reflexiones sobre la profesión militar. 2008

10- Delbón, Ángel Alfredo. La formación del líder militar. Segundo encuentro de reflexiones y experiencias so-bre liderazgo efectivo “de la teoría a la práctica” 2002

11- Jefe Naval: con fines de simplificar nos referimos a todo Oficial que asume tareas de conducción, con abstracción de la magnitud de su Unidad dentro de la Armada.

- El Diccionario de Terminología Militar de la Armada define como «comando»: *“El término Comando tiene dos acepciones: a) Mando con el que se enviste a un militar para la conducción de Unidades y Fuerzas operativas; b) Estructura orgánica”*. A su vez, la misma publicación reglamentaria define a «Mando»: *“Autoridad de que se inviste a un militar para cumplir con sus tareas”*.

Entonces, la Armada Argentina cuando se refiere a «Comando», se expresa como «Mando», por lo que lo trataremos de esta manera. Así, y aclarando lo hasta ahora expuesto, según Bianchi¹² es la

“acción que ejerce el jefe, en tanto que ordena e impone directivas al personal, con miras al cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos formulados. El mando se sustenta en una base de autoridad, que emana de la estructura jurídico – racional de la institución, por la cual se le confiere al «jefe» el derecho y el deber de mandar, dentro de los límites que fijan las leyes militares”.

Cuando hablamos de «mando» y analizando las relaciones de poder, vemos que estamos hablando de poder por posición.

- Para «liderazgo» retendremos la definición de Di Tella y Martin.

Esta refleja la moderna concepción del liderazgo militar, el que pretende extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción.

Entonces vemos que, la fuente de poder del «liderazgo» se basa en una relación de poder personal.

- Por último, «conducción» es una *“actividad libre y creadora que con técnicas particulares permite solucionar un problema militar mediante la aplicación del Comando (Mando)”*¹³.

12- Bianchi, Ariel. Guía para el ejercicio del mando naval. De los pequeños grupos. 1990. Página 1

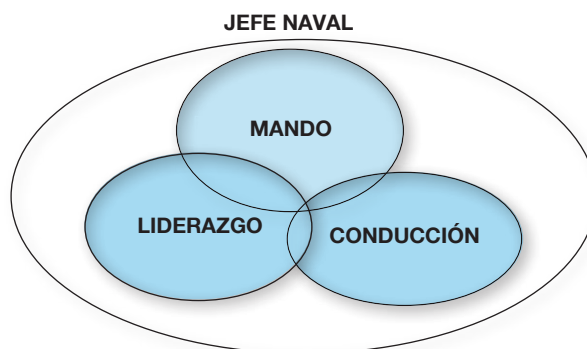
13- Delbón, Ángel Alfredo. La formación del líder militar. Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo “de la teoría a la práctica”. 2002

Ampliando, el Diccionario de Terminología Militar de la Armada define «conducción militar» como *...la aplicación del Mando en la solución de problemas militares. Es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas*”.

Di Grillo¹⁴ aporta que la conducción se refiere a la orientación de las acciones del conjunto de todos —jefes y subordinados— de una manera eficiente a la consecución de los objetivos planteados y que el término proviene de “*Con (hacer en conjunto) - ducere (orientar la conducta de las personas)*”.

Del enfoque de Delbón surge que el «mando» otorga legalidad, la «conducción» crea y resuelve, el «liderazgo» posibilita a través del poder otorgado por sus subordinados la eficiencia de la organización en el cumplimiento de su misión.

De esta manera los tres conceptos están interrelacionados entre sí, dependiendo cada uno de ellos del cumplimiento de los otros dos, de acuerdo con el siguiente esquema adaptado de Delbón:



Adaptado de (Delbón, La formación del líder militar)

Entonces, respondiendo aquella pregunta previa sobre si conducir es igual que liderar decimos, mientras que el liderazgo es interacción y comunicación con personas y grupos de personas, el comando y la conducción se identifican con actividades de administración y/ o gestión.

14- Di Grillo, Marcelo. Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico. La revista de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Grl. Luis María Campos”. 2013. Página 155

Es una percepción habitual pensar que quienes se encuentran en posiciones de autoridad despliegan liderazgo. Solemos asumir a los Comandantes como líderes, sin otra razón que su puesto. Mas aún, asumimos que están ejerciendo liderazgo al dirigir a sus subordinados. El error de esta percepción es que solemos no distinguir claramente entre lo estático del título de jefe y lo dinámico de la condición de líder.

Es por ello por lo que, debe ser aspiración de toda institución militar que a quien se le otorgue una autoridad de «mando» (poder de influencia de arriba hacia abajo), cuente con el potencial de «liderazgo» (poder de influencia omnidireccional), para potenciar sus posibilidades de «conducción».

¿Pero que esperamos entonces de un líder militar? Hay autores que diferencian a este líder del que desarrolla otras actividades (político, empresarial, deportivo, etc.), lo real es que todos tienen características comunes. También es cierto que, existen aspectos específicos de cada actividad que configuran un conjunto de competencias adecuadas y una formación en valores asociada para cada ocupación, que requieren modelos característicos de liderazgo alineado a su ethos¹⁵, en nuestro caso el militar. Para sus líderes por ende se exige un grado de vocación y compromiso especial.

Como nos lo recuerda Puglisi¹⁶, *“el liderazgo (militar) 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”*, por ello, su desempeño dependerá tanto de la organización como de los atributos propios del líder.

El liderazgo militar, como componente de las tres dimensiones (liderazgo-mando-conducción) debe apoyar la productividad y la eficacia de todo líder al proporcionar un servicio de defensa.

El modelo de liderazgo militar ha evolucionado, abandonando el clásico modelo de comando y control. Las organizaciones militares buscan maneras alternativas para fomentar el compromiso, espíritu de cuerpo y trabajo en equipo.

15- Ethos: Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad (Real Academia Española, 2019).

16- Puglisi, Alfio. Los jefes nuestros de cada día. Boletín del Centro Naval. 2000

De todas las características que hacen a un buen líder, los militares de hoy privilegian: visión, competencia profesional, integridad, confianza y coraje. La «visión» para poder diseñar objetivos que integren el esfuerzo individual y grupal en demanda de metas institucionales, transmitirlos, lograr que sean compartidos e indicar los caminos para cumplirlos; la «competencia profesional» que lo haga experto y reconocido por su solvencia, para no desperdiciar el esfuerzo de cada uno de sus hombres; la «integridad» que le permita actuar en concordancia con los valores morales sustentados por su Nación y los de la institución; que cuente con la «confianza» de sus hombres, ya que estos deberán seguirlo hasta la muerte; y por último el «coraje», no solo el necesario para actuar en la acción, sino también para tomar las medidas necesarias para el logro de sus objetivos, por más impopulares que éstas sean.

Este liderazgo debe ser un valor permanente en la cultura militar, debe ser guía de la conducta individual y colectiva del personal hacia el cumplimiento de su misión.

La influencia que ejerce el líder sobre sus subordinados debe ser en pos de integrar los valores, creencias y principios de la Institución; que los motiven en lo más hondo y sobre los cuales el líder pueda generar y lograr un compromiso profundo.

Este liderazgo requiere de una comunidad de valores, los propios de la organización militar, sobre los que fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar.

Esos valores son vividos por el líder y éste es ejemplo siempre de los mismos, siendo espejo de esa comunidad de valores.

El liderazgo militar es lo más cercano al liderazgo transformacional, ya que apunta a la cultura y los valores de la institución.

2.3. *Gestión y liderazgo*

Como acabamos de expresar se suele equiparar conceptualmente a la «gestión» que se lleva adelante en una posición de autoridad, con el «liderazgo».

La gestión implica una serie de procesos que ayudan a la organización a producir resultados confiables, eficaces y previsibles frente a la complejidad que deben enfrentar las organizaciones, mediante la planificación de presupuestos, fijando objetivos, estableciendo etapas detalladas para alcanzarlos y asignando los recursos necesarios.

Por el contrario, el liderazgo tiene que ver con el direccionamiento, de crear una visión, empoderar e inspirar a la gente para que desee hacer realidad la visión, a través de una estrategia efectiva.

La gestión asegura la estabilidad y la eficiencia necesaria para dirigir las organizaciones con eficiencia. El liderazgo genera el cambio necesario para aprovechar las oportunidades nuevas.

Mientras que la gestión vive en la cultura, el liderazgo la crea y administra.

Gestión y liderazgo no son lo mismo, pero ambos son esenciales. Ambos son diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Uno y otro son necesarios para el éxito en el entorno organizacional actual.

Ambos roles fueron integrados por Roces y otros¹⁷ a fin de que no fueran vistos de manera aislada ni en conflicto, proponiendo el «modelo del rol directivo».

Dicho modelo se basa en que la esencia de todo directivo (independientemente de su nivel en la jerarquía) “es tomar decisiones”. Para comprender qué tipo de decisiones adopta observamos en la figura los dos ejes cartesianos. El primero, que muestra las decisiones en términos de «foco», que se mueve del negocio a la gente; y el segundo, en términos de «tiempo», del pasado al futuro.

17- Roces, J.; Cravino, L.; Barassi, P.; Castiglioni, A.; Ventriglia, S. Desarrollando líderes. 2012. Página 43

Así, todo directivo toma decisiones que afectan al negocio y a la gente, con impactos temporales que van del pasado hacia el futuro. Todos, según su rol tiene componentes comunes de *estratega + administrador + líder + coach/mentor*.

COMPONENTES DEL ROL DIRECTIVO



Componentes del rol gerencial. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia)

2.4. ¿Los líderes nacen o se desarrollan?

“La verdad no conozco ningún líder que antes de desarrollarse no hubiera nacido”. Jack Welch

Como los estudios nos han enseñado hasta ahora, las organizaciones requieren para su supervivencia del liderazgo suficiente que sea capaz de comprender y adaptarse a las cambiantes demandas de su entorno, para ello necesitan de líderes que fomentan el desarrollo de otros líderes en toda su jerarquía.

El liderazgo es tanto un arte como una ciencia. Es un arte porque muchas de sus habilidades necesitan ser aprendidas a través de la práctica y la experiencia activa; como es también ciencia porque cada vez hay más conocimientos y hechos objetivos que describen el proceso de liderazgo y las formas de usar sus habilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

Bajo estas características, el desarrollo de esos nuevos líderes es un desafío estratégico.

Ahora, ¿los líderes nacen o se desarrollan? La verdad es que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas cosas. Todos nacemos con cierto potencial de liderazgo. Luego las condiciones de socialización de cada individuo potencian o acentúan esas características. Mientras hay individuos que parecen ser líderes naturales, lo cierto es que han logrado esas habilidades a lo largo del tiempo y la experiencia; hay otros que tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El tema es, cómo se desarrolla ese potencial de liderazgo para cada individuo.

Sin dudas, ya que afecta valores y conductas, el desarrollo de liderazgo es consecuencia de experiencias de aprendizaje y no de capacitación.

Esas experiencias de aprendizaje deberán ser encaradas a través de la formación, que es un camino para adquirir nuevas capacidades en las personas que integran una organización.

La idea es buscar a personas con potencial de liderazgo, tomar conocimiento de cuáles son las competencias en las que hay que avanzar y exponerlas a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial, proceso lento, de años, principalmente por el método de prueba y error y orientado por una visión de lo que es un buen liderazgo.

Aquí es importante plantear que los nuevos miembros han de ser seleccionados en base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que asimilen los nuevos valores culturales.

Aquellas experiencias profesionales se basarán, en principio, en la búsqueda de que los nuevos valores sean incorporados a través del ejemplo de mentores y pares. Cuando esos valores sean reconocidos como beneficiosos para el logro de los objetivos personales y organizacionales, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

La validación final como líder se dará cuando el ambiente donde ejercerá el rol reconozca que sus destrezas sirven para obtener resultados dentro del marco institucional existente, definido por valores, ideologías y comportamientos cotidianos.

Alineados a lo ya expuesto, los líderes deben desarrollarse y trabajar en todos los niveles de la organización, por lo que este proceso no solo debe estar orientado a lo más alto de la jerarquía, sino a lo largo de toda ella.

La prueba final de todo líder es enseñar a otros a ser líderes y construir una organización que pueda sostenerse, aunque él ya no esté presente.

2.5. El liderazgo basado en valores

Los líderes enfrentan problemas éticos cuando utilizan el poder que los seguidores le han reconocido para alcanzar metas personales.

Max de Pree¹⁸ dice “*la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En el medio el líder es un sirviente*”. Esa noción de servicio debe orientarse a los propósitos, a las tareas y a las personas.

El líder debe estar consciente de la importancia de los valores en el comportamiento de las personas. Los valores son una herramienta que permiten que las organizaciones compitan en forma correcta y apropiada. Por ello, el líder debe predicar con su propia conducta los valores en su organización, así como enseñando a otros a ser líderes.

Todo líder debe considerar que cada acción o palabra emitida tiene un

18- En Ochoa, Ricardo. Valores y liderazgo. Boletín del Centro Naval. 2005. Página 439

impacto sobre la cultura y valores de la organización. Sus miembros aprenden valores y en definitiva supuestos básicos, al observar a sus líderes.

Por ello, el liderazgo ejercido debe estar basado en los valores que le dan identidad a la organización. Este tipo de liderazgo se ve reflejado en el liderazgo transformacional, que apunta a la cultura y a los valores de las instituciones. Es un liderazgo moral que se sostiene en los valores y en el testimonio que los líderes dan de ellos.

Los valores son una representación de la cultura organizacional y que esta dicta la forma de actuar de una organización y define la relación entre los miembros, internos y externos. El liderazgo basado en valores es clave para diseminar la cultura a sus miembros, predicando con el ejemplo, además de utilizar una serie de herramientas como la estructura y los sistemas formales de la organización.

Un aspecto fundamental que siempre debe ser tenido en cuenta es que, los valores de la cultura organizacional deben armonizar con los valores de entorno.

2.6. Liderazgo en red

Como ya lo hemos expresado, ya no se trata de un liderazgo confinado a lo más alto de las organizaciones, sino que se reconoce la necesidad de identificar y formar a los líderes de todos los niveles.

Entonces, cuando nos referimos a «jefe naval», no solo nos referimos a la cima organizacional, sino a cualquier autoridad dentro de la jerarquía de la organización naval y contenidos dentro del sistema disciplinario.

De esta manera resaltamos que el liderazgo no es singular, sino que actúa como una red, donde cada nodo es un liderazgo en ejercicio y deben integrarse en un todo con responsabilidades definidas, llegando a los niveles más bajos en que se verifique la posibilidad de ejercer libertad de acción.

Esta libertad de acción es típica de una actividad donde el escenario de desempeño y formación es el mar; donde cualquier resultado de las

acciones es el resultante de la sumatoria de muchos esfuerzos y requiere que esos otros esfuerzos estén a la altura de los requerimientos de la organización, con principios homogéneos y comportamientos previsibles. En definitiva, se hace necesario que los liderazgos estén articulados en toda la organización.

2.7. Formación de líderes

Para tratar este tema, debemos comenzar aceptando que existen métodos y herramientas que permiten convertir a una persona en líder, reconociendo que puede haber individuos con potencial para el ejercicio del liderazgo como carisma, empatía o autoconocimiento.

Uno de los grandes desafíos de la profesión militar es entonces establecer estrategias que permitan determinar el modelo de selección y formación de líderes.

Debemos resaltar que en el ámbito castrense la formación de sus líderes es una competencia básica, que debe estar basada en la historia y las lecciones aprendidas, en la evolución de la sociedad a la que sirven y el conocimiento que aporta la ciencia. Por lo tanto, la realidad militar está en permanente adaptación y transformación, situación que debe ser acompañada por los procesos de formación.

Las organizaciones militares argentinas han comprendido la necesidad de un modelo de educación basado en la enseñanza de valores a través de la profundización de las virtudes.

Una enseñanza basada en valores proporciona el “por qué”. Comprenderlo proporciona la motivación para adoptar las normas y el sentido ético de la organización.

Para ello es fundamental construir significados y dar armonía al entorno, para que el educando experimente la vivencia de los valores que lo rodean, motivándolo a incorporarlos a su forma de vida. A su vez, el educador debe vivir plenamente y enseñar con el ejemplo aquellos valores que se intenta transmitir.

Entonces, el aprendizaje del ejercicio del liderazgo debe tener consistentes bases desde el inicio del proceso de educación porque a lo largo de la carrera militar dicho aprendizaje se basará en la retroalimentación de su experiencia; y son las escuelas de formación, como organismos de reclutamiento, las responsables de seleccionar a aquellos ciudadanos que manifiestan potencialidades para desarrollar la personalidad del líder, con las características propias del líder naval.

La Institución militar en cuestión deberá contar con un programa educativo que prevea una formación progresiva (educación formal¹⁹), de acuerdo con las edades y responsabilidades del personal. Como dice Ochoa²⁰, *“es malo enseñar al cadete lo que necesita el almirante. Es bueno enseñar al cadete lo que necesita para ser un buen cadete”*.

Esta formación debería acompañar los niveles clásicos de liderazgo: “cara a cara”, organizacional y estratégico, niveles que requieren competencias y experiencias particulares.

Entremezclado con ese proceso formativo formal, la organización debería orientar a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente (educación informal²¹) cuál es el ejercicio del liderazgo que ésta pretende. Para ello se requiere por parte de todos los responsables de los distintos niveles jerárquicos (los distintos nodos) un auténtico compromiso, donde todos los «nodos» deben asumir las funciones de formadores en liderazgo de sus subordinados.

A manera de referencia vale mencionar el modelo en la Academia de Sandhurst del ejército inglés, de “los tres círculos” de John Adair. La aproximación al fenómeno del liderazgo se realiza a través de la mejora de las áreas PERSONA, EQUIPO Y TAREA aplicados a la propia situación²².

Dicho modelo se basa en identificar las diferentes responsabilidades y actividades a desempeñar por el líder en cada uno de esos niveles, de

19- Educación formal es la que se extiende desde el comienzo de la escuela primaria hasta los más altos niveles de la educación universitaria contenidos dentro del sistemas educativos y que conduce a la obtención de títulos, dentro de las exigencias y los requisitos de la sociedad en la que viven.

20- Ochoa, Ricardo. Proa al mando, liderazgo y valores. 2014. Página 147

21- Educación informal es la que se brinda por estar inmersos en una sociedad y en particular en el ámbito de trabajo, donde se adquieren las competencias a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente.

22- García-Guiú Lopez, Carlos. El desafío de formar líderes militares. 2011

manera de identificar áreas de formación y de instrumentar modelos para medir las competencias finales que se quieren obtener.

Otro modelo de plantear las cualidades de nuestros líderes es a la luz de la trilogía: “SER – SABER – HACER”, según lo propone el Ejército de los EUA:

“Para “SER” líder, se debe poseer valores y atributos que forman la base de su carácter e identidad, que entrega el coraje para ejecutar lo correcto independiente de las circunstancias o consecuencias. Para “SABER” ser líder, se deben obtener las competencias necesarias para afrontar los desafíos futuros, a través de la experiencia y el estudio. Finalmente, el líder no puede ser efectivo hasta no haber aplicado lo que es y conoce. Su propia experiencia, vivencias y ejemplo (“HACER”), se transforman en las herramientas con las cuales logra influir en los subordinados, generando credibilidad y confianza”²³.

Se debe destacar que este modelo también hace una diferenciación de los niveles de liderazgo: “cara a cara”, organizativo y estratégico, manteniendo cada uno sus características y procedimientos.

23- Torres Horton, A. Liderazgo militar en el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad. Academia de Guerra Naval. www.acanav.mil.cl. 2012

