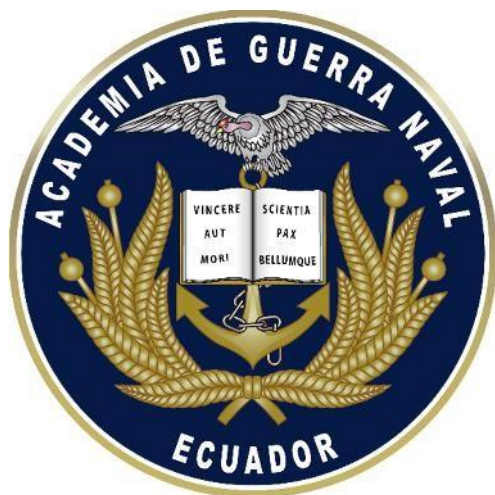


**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
- 0 -**



Artículo:

**EL EMPLEO DEL “PODER” EN EL LIDERAZGO
NAVAL**

Lectura Recomendada Por:

**VALM-SP Valdemar SÁNCHEZ V.
Asesor de la Academia de Guerra Naval**

2024

MOTIVACIÓN PARA LA ATENCIÓN / LECTURA

EL EMPLEO DEL “PODER” EN EL LIDERAZGO NAVAL

El Poder es tema importante a tratar dentro del análisis de los Estilos de Liderazgo en el ejercicio del "Liderazgo Naval", y es importante para un miembro de la Armada comprender como estos conceptos están relacionados.

El Poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización; por lo tanto, conviene conocer como se lo adquiere y ejerce para comprender ampliamente el comportamiento organizacional, y al aprender cómo funciona, estaríamos en mejor posición de aplicar nuestras cualidades, atributos, valores, habilidades y conocimientos a través de la ejecución de las capacidades básicas del liderazgo militar, de acuerdo al MCLN establecido por la AGUENA.

Este conocimiento es importante, porque un mal uso (desvió de las tareas o misión), no uso (no tomar las decisiones de mando) o abuso del "Poder" (empleo para usufructo personal), podría conllevar a la pérdida de autoridad, por ende, al ejercicio de un Mando Naval ausente de liderazgo, con las posibles graves consecuencias de carácter personal, profesional e institucional que aquello podría acarrear.

Definiendo “Poder”, Max Weber dice, que es la probabilidad de tomar decisiones que afectan la vida de otros, es decir es la capacidad de dirigir, convencer, manejar o de imponer a otra persona la propia voluntad. Otras definiciones establecen que el "Poder", es la capacidad de influir en el comportamiento de otra persona, de manera que esta haga cosas que no haría en otro caso; en toda relación de poder existe quien imparte órdenes y quien las obedece.

Stephen C. Robbins, establece que: "Poder es la capacidad de "A", para influir en el comportamiento de "B", de modo que este actúe con los deseos de "A". (Robbins, 2009)

Los conceptos de “Poder”, establecen una relación solamente de dependencia, a diferencia del concepto de liderazgo que se relaciona con compatibilidad de objetivos y requiere cierta congruencia entre las metas del líder y sus seguidores. Los líderes usan el poder como un medio para alcanzar las metas grupales; por lo tanto, constituye una herramienta a en el accionar del líder, que se utiliza en sus diferentes fuentes de acuerdo al estilo de liderazgo a aplicarse de acuerdo a la madurez del subordinado.

Contenido / Lectura tomada de: “Doctrina de Liderazgo Naval Transformacional”

ISBN 978-9942-48-022-4

Autor: Valdemar SÁNCHEZ Vera

Fecha: Publicación, 2024

LA OPCIÓN DEL "EMPLEO DEL PODER" EN EL LIDERAZGO NAVAL.

En la Armada se adquiere el "Poder formal", otorgado por la posición jerárquica que se tiene en la organización, que incluye los derechos, obligaciones y deberes, relacionados con el grado y cargo en la relación de mando y obediencia. Con este poder formal, se puede aplicar un poder legítimo, o un poder utilitario, o un poder coercitivo.

Pero también, todos los miembros de la institución desde el momento que ingresan en los centros de formación naval, y a lo largo de toda su carrera en: formación naval, perfeccionamiento, especialización y capacitación; reciben el conocimiento y capacitación sobre las herramientas relacionadas al Liderazgo Naval, que comprenden cualidades o atributos, aquilatados valores y las capacidades básicas dentro de un Modelo de Liderazgo; y en la práctica y aplicación de estas cualidades, valores y capacidades, como el honor, la lealtad, la disciplina, el porte Naval, la inteligencia integral y el profesionalismo más la acción, en donde radica el más grande de los poderes del líder y de la institución.

El Líder Naval, debe optar y actuar en uno u otro sentido en el cumplimiento de sus tareas y cada vez que surge un problema u oportunidad en su gestión o comando. La opción esencial del liderazgo es decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios; indudablemente en relación directa al estilo de liderazgo que decida ejercer de acuerdo a su grado (nivel táctico, organizacional, estratégico), de acuerdo al reparto (operativo, administrativo, etc.), de acuerdo a la madurez de sus subordinados y a la situación de la institución y del país, por eso se analiza y estudia los diferentes estilos de liderazgo.

Si se debe aplicar el liderazgo en un escenario que exige condiciones duras y demandantes, como cursos de formación de guerreros para operar en situaciones estresantes de combate, ya sean estos relacionados con submarinos, unidades de superficie, unidades aéreas, o unidades de infantería de marina y operaciones especiales; aplicar un liderazgo directivo orientado a las tareas principalmente y no tanto a la relación, no significa que tenga que utilizarse el poder coercitivo con castigos o vejámenes físicos como herramienta de formación o instrucción usado indiscriminadamente; aquello produciría resentimientos, desmoralización, afectaría a la cohesión y comprometimiento del subordinado, e incluso acarrearía juicios por violación de derechos humanos a la institución. Agredir físicamente a un subordinado deja secuelas irreconciliables. Un líder guerrero en condiciones operativas, es el que exige al máximo a su gente, pero inspirando y motivando con su ejemplo personal.

El poder básico del líder no proviene de otras personas, sino de su propio ser, y el camino que transita es guiado por su propia alma. Todos los que tienen alma tienen el potencial de ser líderes inspirados." (Chopra, 2011).

Diferencia entre Líder, jefe y administrador

Antes de la evolución de los nuevos conceptos y teorías de liderazgo, y paralelamente con el nuevo concepto de la inteligencia emocional y liderazgo en donde Goleman su autor rompe paradigmas; los conceptos de líder y administración han estado tan estrechamente relacionados, que ha habido la tendencia de pensar en ellos como sinónimos. Pero este no es el caso, aun considerando que los buenos gerentes tienen la capacidad de liderazgo y viceversa.

Estableciendo una clara diferencia entre liderazgo y gestión permitirá una relación recíproca entre la dirección y la gestión, lo que implica que un administrador que cumple sus tareas eficazmente, necesariamente debe poseer habilidades de liderazgo, y por otro lado un líder eficaz debe demostrar ser un buen administrador. Se podría establecer que la gestión está orientada a la aplicación del poder por la posición, que es un poder formal-legítimo, asociado con el poder utilitario o de recompensa y al poder coercitivo. El liderazgo si bien emplea los poderes anteriormente descritos dependiendo del estilo de liderazgo de acuerdo a la madurez del subordinado como lo establece la teoría de Blanchard, está más orientado al empleo preferentemente del poder de influencia, o poder basado en principios como lo establece Covey; y en base a las definiciones mencionadas, se han planteado las siguientes distinciones entre los dos.

Los Administradores: comúnmente se preocupan de la administración, preocupados del cómo y cuándo, del qué y porqué centrado en los sistemas y orientados a la tarea. Pueden hacer las cosas bien, si hacen las cosas correctas. Posiblemente pasen una satisfactoria revista naval física- financiera- presupuestaria, pero están orientados a los recursos materiales, financieros, informáticos, considerando al subordinado como un recurso más, sin la aplicación de un Modelo de Competencias de Liderazgo, manteniendo el statu quo con metas a corto plazo, imitando o emulando al buen líder guerrero, pero sin la aplicación de las cualidades, atributos o capacidades que aquello conlleva. Y de acuerdo a las investigaciones y analistas sobre el tema, anualmente las empresas, negocios y compañías gastan millones de dólares en transformar los simples jefes- administradores en líderes.

En el ejercicio del mando naval con liderazgo, si el oficial naval se mantiene solamente en un nivel de jefe-administrador, las posibilidades de éxito en su comando serían escasas, y más bien elevadas las posibilidades de fracaso, con el consecuente descontento de su gente, y la afectación a las unidades y recursos de la institución y por ende a la misión.

El Dr. Stephen Covey, reconocido escritor, conferencista a nivel internacional, en sus obras opina que ser gerente no es ser líder, el gerente simplemente como tal solo administra recursos a través de procedimientos y considera a la gente como recurso a ser administrado, y gerencia o administración sin liderazgo, constituye el problema crónico de las organizaciones.

Los Líderes: enfocado en el ámbito naval, al aplicar un MCLN, no solo que ejercen una buena administración con el respeto y comprometimiento voluntario de sus subordinados, sino que aplican las cualidades y capacidades básicas de este modelo. Opera con valores humanos, recursos emocionales y espirituales. Aplica la inteligencia del líder: mente ágil, con criterio, innovadores, intuitivos, profesionales y con inteligencia emocional. Están orientados no solo a la tarea sino a las relaciones interpersonales y empatía con sus subordinados, inspirando confianza, y una tremenda influencia a través de proporcionar un propósito, dirección y motivación; liderando, dando ejemplo, comunicando apropiadamente, generando un clima o ambiente positivo, capacitándose y capacitando a los subordinados continuamente, para lograr las metas y la misión con excelencia.

Y para un Líder Naval mandar con liderazgo es un proceso dinámico de constante crecimiento individual, que se inicia, con el poder legítimo que recibe por su grado, seguido por la autoridad ganada por los conocimientos y actitud demostrada hasta llegar al liderazgo que se ejerce sobre las personas aplicando el Marco o Modelo de Liderazgo Naval; transformando y teniendo como principio la verdad constante-

universal, con objetivos, ejerciendo la autoridad viviendo y comunicándose en base a principio y valores.

Enfoques y opiniones de líderes militares, establecen que el liderazgo y la administración no se excluyen mutuamente y el liderazgo es el componente básico en la organización, que no hay que desestimar la administración, ni tampoco el liderazgo en las organizaciones; el objetivo es integrar el liderazgo y la administración con el desarrollo profesional, ya que no son idénticos el liderazgo y la administración, ni intercambiables.

El General C. Mayer (US Army), afirma que es claro que en el ámbito civil los administradores competentes tienen que dirigir, y que los líderes militares capacitados tienen que administrar, son esenciales las dos cualidades para lograr el éxito; por lo que no se debe hablar solo de liderazgo o administración, sino que ambos complementados y unidos son instrumentos para cumplir la misión.

John C. Maxwell, reconocido experto en liderazgo a nivel mundial, orador y autor de algunas obras en este tema y que ha vendido más de 20 millones de libros; en su completa obra "Elementos esenciales del Liderazgo", en uno de sus capítulos al abordar los niveles del liderazgo establece que cuando se ejerce el mando desde una posición de nivel básico como simple jefe, la única influencia que se tiene es la que viene con el rango o título. La gente que se mantiene en este nivel, entra en el terreno de los derechos y protocolo, la tradición y las reglas de la organización. Estas cosas no son negativas, pero son pobres sustitutos de las habilidades del liderazgo. Una persona puede estar en control, porque ha sido nombrada a un puesto, en esta posición puede tener autoridad, pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, adiestramiento técnico, conocimientos y seguir procedimiento adecuados. Las personas lo seguirán porque tienen que seguirlo, y su influencia no pasará más allá de los límites de la descripción de su cargo. Cuanto más tiempo permanezca allí, mayores serán los movimientos de personal y más baja la moral.

Todos los autores anteriormente mencionados y más analistas sobre el tema, coinciden en que un verdadero líder sabe la diferencia entre ser un jefe y ser un líder y establecen las diferencias que existen entre los dos, las mismas que se pueden resumir de la siguiente manera:

En una organización: el jefe comúnmente aplica el castigo generando temor, y el líder emplea el poder personal generando confianza; el jefe manda a que cumplan una orden, el líder se ubica en la punta y dirige la operación; el jefe está más orientado a la tarea, el líder orienta a la realización personal; el jefe busca culpables, el líder asume la responsabilidad y da solución a las fallas y problemas; el jefe se centra en la minoría problemática, el líder influye a todo el

personal logrando compromiso; el jefe con su estilo atenta contra la cohesión y genera resentimientos, el líder genera un ambiente positivo con capacitación y bienestar de la gente; el líder ve toda adversidad como semilla de un nuevo éxito, el jefe ve las crisis como amenazas que destruirán la empresa; el jefe considera el cargo como un medio para sus intereses personales prioritariamente, el líder considera el mando como un privilegio para comandar con liderazgo y cumplir la misión.