Naturaleza y desarrollo del liderazgo[1]

Dr. Guillermo Oviedo Gambetta

Es evidente que en la Marina de Guerra del Perú el tema del liderazgo tiene un peso específico relevante y está vinculado necesariamente con una realidad que es propia de quien ejerce una *función de mando*: el poder, que en los oficiales de la Escuela Naval se manifiesta desde que son cadetes de primer año sobre los aspirantes.

Y es lógico que cuando se habla de esta realidad que es el poder, los análisis tienden a centrarse en cuestiones relativas a la necesidad de una *mayor o menor "cantidad" de poder y los medios que conducen a ello.* Algunos piensan que es un tanto vano hablar o teorizar sobre lo que es el poder, porque pareciera que fuera una cosa obvia y por demás inútil realizar alguna investigación teórica sobre lo que es. Sin embargo, es *condición indispensable hacerla para sostener cualquier diálogo inteligente* sobre los problemas que se suscitan alrededor del poder, sobre todo los relativos a su adquisición o pérdida, uso o abuso, función o inutilidad. Todos tenemos experiencias personales, a veces muy acusadas, acerca de las diversas *manifestaciones que tiene el poder*. Sería ingenuo confundir esas experiencias personales con un auténtico conocimiento de lo que realmente es el poder. Como ya hemos señalado, un oficial de Marina *experimenta lo que es el poder desde cadete de primer año, cuando empieza a tenerlo sobre los aspirantes* subordinados.

Ya nos percataremos de cómo lo más importante no es la *cantidad de poder* que se tenga, sino, de *cómo se "usa" el que se tiene*. Justamente esta apreciación de "cómo se usa el poder que se tiene" nos enfrenta al hecho de que si se ha usado adecuadamente puede llegar a ser innecesario para la consecución u obtención de los objetivos que, en un principio, tan solo pudieron ser alcanzados con la ayuda del poder.

Ahora veremos cómo es que resulta necesario un *doble principio* para explicar algo que es obvio: la influencia

---

1 Se han de manejar como conceptos-clave en todo lo referente a liderazgo, temas como: autoridad, capacidad ejecutiva, capacidad estratégica, líder, liderazgo, motivos, poder.

que tiene una persona en lo que hacen otras personas. Sería ingenuo o infantil, por decir lo menos, afirmar o pensar que una persona hace cumplir las órdenes que imparte o ejercita adecuadamente su liderazgo porque tiene "poder"; más aún, sería una contradicción. Ese doble principio corresponde a la distinción clásica entre *poder* y *autoridad*. Hasta tal punto que lo podemos graficar de un modo inmediato: las caponas ("charreteras"), indudablemente, son la muestra del "poder que tiene" el oficial; las caponas dan poder. En cambio es *la persona humana como tal* quien tiene la autoridad. *El poder lo da el grado. La autoridad es propia de la persona como tal.*

Si no se tiene clara la noción de autoridad[2] sería verdaderamente ininteligible el funcionamiento de cualquier institución u organización humana, como lo son nuestras Fuerzas Armadas. Si todo estuviera apoyado nada más que en el poder y no fuera de la mano con la autoridad, las acciones individuales de nuestros subordinados, que son *seres libres y pensantes que saben obedecer,* sería contradictoria.

Quien se dedica a "disfrutar" más del poder que tiene es que está, indudablemente, buscando más su satisfacción propia, su afán de protagonismo, actitud negativa que, a la larga, no permite conseguir los resultados verdaderamente buscados.

Puede incluso surgir alguna situación en la que se produzca un uso "irracional" del poder por las razones o fines que fueran y que, equivocadamente, se creyera que es la raíz de la eficacia: en estas circunstancias estaríamos cayendo en una especie de uso autodestructivo del poder. En cambio, el actuar de acuerdo a unos principios y valores perennes, "con uniforme o sin él", implica que se está generando la autoridad.

Una institución que solo se apoyara en el poder se vuelve inhumana, tiránica y despótica. Todos tenemos experiencia de lo vivido por el Gran Almirante Miguel Grau, que fue un verdadero Caballero en la soledad de la cámara del *Húascar*, en los salones de sociedad, en el combate, en la tranquilidad de su hogar, en la calle...

Cuanto más humanas sean las personas que integran una institución, *mayor será la fuerza unificante y cohesiva de la autoridad* y prácticamente será menos necesario "recordar" el "poder" que uno tiene por sus galones, cargos, etc. Podemos concluir, entonces, que la verdadera finalidad del poder reside en que el superior debe facilitar los *procesos de aprendizaje de sus subalternos, para hacerlos capaces de emprender grandes cometidos, altas metas* y que desarrollen sus capacidades. Las Fuerzas Armadas no están compuestas por *robots* y, por consiguiente, no se opone a la disciplina militar que haya *sujetos que saben pensar para poder ejercitar una obediencia inteligente.*

---

2 De ahora en adelante, siempre que hablemos de autoridad nos estaremos refiriendo a la *persona humana en cuanto individuo singular*, con prescindencia de sus grados, títulos, cargos, condecoraciones, etc.

Límites intrínsecos del poder

Podemos afirmar con toda claridad y énfasis que la toma de conciencia de los *límites del poder* es signo indudable de madurez de quien lo posee. Cierto es que la realidad de lo que es el poder es algo complejo y que requiere, indudablemente, cierta capacidad de reflexión[3] sobre este tema. Generalmente podemos afirmar que los tratamientos no adecuados de este tema son fruto de una concepción pueril o infantiloide de esa compleja realidad que es el poder.

Hay quienes piensan, erróneamente, partiendo de un supuesto implícito de que el poder representa la capacidad de un sujeto, para configurar la realidad del modo que más le guste o lo provoque; del modo que más le satisfaga sus intereses o caprichos. De modo que si el poder es grande "lo puede todo". Como suelen hacer, medio en broma, medio en serio, los cadetes de último año que, ante los aspirantes o los recién ingresados, les quieren hacer palpar su "casi omnipotencia", de estar, como se dice en broma, "en el Olimpo de los dioses".

Hay quienes parecen demostrar que lo que piensan del poder es como tener una especie de "varita mágica" que lo puede todo. Incluso, como que se diera una especie de "celos" ante el poder que cada uno tiene. Así, muchos de los que detentan el poder quieren "asegurarse" que "nadie más" tenga ese poder.

Cabría hacerse una pregunta seria: ¿Para qué sirve el poder? Una respuesta inmediata señalaría que quien tiene poder dispone de un insrumento de defensa ante cualquier agresión. Ciertamente que sería una respuesta utópica y lejana de lo que realmente es el poder. Hay quienes piensan que "a más poder que se tenga, mejor se pueden defender las posiciones". Desde esta perspectiva se entiende, entonces, que es necesario "hacerse de más poder", incluso cohonestando[4] la conciencia y la conducta. Entonces pareciera que el poder se reduce a "poder para evitar una agresión externa". Pero el problema aparece si nos preguntamos si el poder puede servir para algo más que eso. Nadie duda que el poder tiene un valor instrumental, es decir que el poder no es un fin en sí mismo, sino que es un instrumento para obtener un fin, para alcanzar una meta; tanto en tiempos de paz para logros singulares de mejora del Instituto, como en tiempos de guerra para alcanzar determinados objetivos en el combate.

Quienes piensan que el poder lo "puede" todo, lo que uno quiere, lo que están implícitamente afirmando es que sus subalternos no le importan nada; que lo más decisivo es "tener poder". Somos conscientes, al menos por los años de vida que tenemos, que no somos oficiales

3 Debemos definir claramente lo que es *reflexión*. No es solo pensar más detenidamente. Viene de <doble flexión>, es decir, pensar lo que se piensa. Filósofos como Tomás de Aquino, apoyados en Aristóteles, la consideran como el acto de la mente que "vuelve sobre su propio acto de pensar", como decir *pensar lo que pienso*.

4 Cohonestar, "tratar de hacer honesto", que equivale a "tranquilizar mi conciencia", aunque sea engañándome a mí mismo.

recién egresados, ni jóvenes bisoños o inexpertos que recién empiezan a dar los primeros pasos en la vida de adulto, y que podemos pensar el disparate que con poder se consigue todo. Quienes así discurren o piensan son, como se decía antes, portadores de una visión ingenua e inmadura de la realidad que, día a día, nos demuestra que lo que más buscan los subalternos, en la interacción con sus superiores, es la autoridad que su jefe tiene como persona humana y que, por tanto, es congruente con el poder que tiene. Es decir que la conjunción de poder y autoridad en la persona adecuada es el binomio adecuado. Además, no será necesario explicar que un líder, un jefe puede perfectamente *ser humilde;* no tiene que ver ni la arrogancia ni la vanidad en el recto uso de la función de mando. Deberá recordarse el ejemplo que nos da la naturaleza en las huertas de frutales: los árboles que tienen la ramas dobladas y vencidas, son las que están llenas de frutos; en cambio, los árboles estériles están erguidos. Quien tuviera que estar recordando a los demás que tiene poder, lo hace indudablemente porque le falta autoridad.

Límites extrínsecos del poder

Hay quienes pensarán que la atención o cuidado de los subalternos no tienen tanta importancia, como lograr las metas que se han propuesto, y, efectivamente, en un grupo de combate, lo importante será alcanzar el objetivo que ha propuesto el comando, y así, sucesivamente, incluidos los tiempos de paz. Sí, es cierto, pero no podemos olvidar que aquellas acciones las ejecutan hombres, personas, es decir, individuos[5] singulares. Es por eso que para poder "medir" el poder, será necesario ver los resultados de conjunto y el mejoramiento de las personas singulares a mi cargo precisamente en la ejecución de lo dispuesto. Es decir, es sumamente importante el comprobar el mejoramiento del personal a mi cargo como personas, como individuos, de modo que la capacidad del individuo a mis órdenes mejore cada vez y lo haga más competente.

Por lo tanto, podemos afirmar:

El poder significa la capacidad de influir a través de la coacción externa en el comportamiento de las personas. Es decir, **el poder tiene una instrumentalidad para controlar externamente las acciones de quienes están bajo órdenes.**

Se ha de establecer claramente que el poder por sí solo no controla. Para que pueda ser aplicado es necesario que sean especificados los fines, las metas a las cuales uno se está dirigiendo y actuando. Es decir, **el poder suministra los estímulos externos para "coaccionar" a una persona a que "haga algo"**, y para esto es necesario que quien recibe las órdenes, al mismo tiempo, perciba que es un todo orgánico el que interactúa, es

5 No olvidemos que la palabra ***individuo*** viene de <indiviso>, es decir, ***no dividido***; por tanto, no es posible hablar de una **conducta con uniforme y otra conducta sin uniforme**, perdiendo de vista el principio personalista que en todo momento queremos dejar en claro.

decir, que hay una congruencia y unanimidad en la misma cadena de comando, la cual es conocedora, a su nivel, de las metas u objetivos propuestos.

Se ha de tener en cuenta que es evidente que no existe un "mecanismo de control perfecto" en una cadena o línea de comando, por el simple hecho que está compuesta por personas humanas, que son susceptibles de equivocarse, de fallar.

Existe otro tipo de "coacción", de "exigencia" a los demás, que está por encima de lo que se viene explicando del poder.

La capacidad de autocontrol para dirigir las acciones de modo conveniente a fin de satisfacer las necesidades o requerimientos de otras personas o de la propia Institución, a partir de las mismas cualidades de la "persona" constituida en un puesto de mando, es lo que se llama autoridad.

Motivación y conducción, como elementos del liderazgo eficaz

No está de más determinar que la misma EFICACIA supone la capacidad de adquirir las metas propuestas, mientras que la EFICIENCIA es la misma capacidad para desarrollar adecuadamente una acción, pudiendo decir, el desarrollo evolutivo de la misma acción. Quien tiene que ejercer un liderazgo, necesariamente debe preocuparse por alcanzar determinadas metas u objetivos[6]. Esa capacidad para obtener esos *logros* o *resultados* es lo que conocemos como *capacidad estratégica.*

Por otra parte, el mismo líder, el que está constituido en una función de mando tiene que conseguir que su institución, en todas sus facetas operativas, tenga una faceta *atractiva*, es decir que sus subalternos puedan encontrar que con las órdenes que obedecen y ejecutan se identifican con ellas, porque están persuadidos, convencidos, de la valía de quien las imparte, que además de su autoridad personal está constituida en un determinado puesto, y de la conveniencia racional de dichas órdenes y de los resultados que se han de obtener.

Quien tiene que ejercer determinadas funciones de mando debe tener también ciertas características, propias del liderazgo. El verdadero líder se siente impulsado a preocuparse no tan solo de que se hagan determinadas cosas o alcancen ciertos objetivos para que la Institución sea eficaz; tampoco le basta que esas cosas sean buenas o más o menos atractivas para las personas que han de ejecutar determinadas órdenes o misiones. El verdadero líder busca que las personas a sus órdenes actúen motivadas y con unas motivaciones trascendentes. El verdadero líder tiene una preocupación por toda su institución y se preocupa de que sus hombres crezcan en sentido de responsabilidad personal, es decir, está convencido que tiene a su mando hombres pensantes.

6 Podemos poner el claro ejemplo de un excelente equipo de jugadores de fútbol... en un inmenso campo verde... pero sin arcos...: sería materialmente imposible jugar ningún partido, aunque se tuviese a los mejores jugadores del mundo... No en vano está la afirmación aristotélico-tomista que en orden a la ejecución de un acto primero está el fin o meta y después los medios.

Al verdadero líder se le reconoce de una manera fácil: cuando falta todos lo extrañan, y muchas veces es harto difícil reconocerlo mientras ejerce el liderazgo. Aun así el verdadero líder es capaz de percibir los requerimientos no sólo de su Institución, sino de los hombres que tiene a su mando. Le preocupa el *valor real* de las acciones de sus hombres.

Podemos afirmar que los líderes no nacen: llegan a ser líderes a través de sus esfuerzos y fatigas personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo, dejando de lado su propio egoísmo o afán de protagonismo.

Se puede ver claramente que es una tarea difícil y ardua: aprender a usar el poder, es decir sus capacidades como estratega y como ejecutivo, porque no solo va por delante con las ideas, sino con el ejemplo personal; no exige algo que él no estaría dispuesto a hacer; actúa en beneficio de todos y no pensando en sí mismo. Es decir, debe ser alguien que "realmente tiene la camiseta puesta" y está dispuesto a jugarse el todo por el todo.

Naturaleza del liderazgo

Hay algo que el líder nunca puede perder de vista para serlo verdaderamente: tener conciencia de que sus subordinados o las personas que tiene a su cargo son personas humanas libres, pensantes, reflexivas, con capacidad de juicio.

El verdadero líder se preocupa por llegar al nivel de las motivaciones de las personas que dependen de él. El verdadero líder es consciente de que él no puede "imponer" motivaciones; no puede *dar una orden para que su gente esté motivada.* El verdadero líder no puede estar contento ni satisfecho si lo que ha logrado es ejercer el poder por miedo o coacción; de estarlo sería indicio de que le falta autoridad como persona.

El verdadero líder es capaz de ayudar a las personas a su cargo, desde fuera, para que mejoren sus motivaciones, sus incentivos. Una de sus principales preocupaciones habrá de ser de preocuparse de no ser él el obstáculo para que sus subordinados u hombres a su cargo puedan mejorar sus motivaciones; es decir, él no puede ser quien "desmotive" con su conducta personal, por su poca autoridad personal, a los demás, para quienes debe ser ejemplar.

Con el poder está manejando el ámbito de los actos externos. Con su autoridad personal está moviendo las motivaciones internas.

Podemos afirmar que el verdadero líder se toma la molestia de enseñar a pensar; de enseñar a juzgar; de enseñar a razonar; de enseñar a decidir; de enseñar a ser consecuente. Debe preocuparse por una realidad interna de su propia personalidad, de ser ejemplar para los demás.

El desarrollo de la autoridad

Nos podríamos ciertamente plantear las diversas modalidades de lograr lo que titulamos en este apartado..., pero no existe más que una única manera de desarrollar la autoridad.

Eso se llama ejemplaridad. La ejemplaridad es condición necesaria para el logro de la autoridad, y justamente la ejemplaridad es la misma fuerza del líder.

La autoridad es la capacidad que tiene el líder para apelar fácil y eficazmente a motivos profundos y serios; a convicciones que nacen de lo íntimo, en uso de la libertad de las personas. Las personas le obedecen por el vínculo que han logrado establecer por su valía personal.

La confianza en las intenciones de quien manda es lo único que puede dar origen a la autoridad. Esa confianza también se adquiere, imprescindiblemente, cuando se "confía" en las capacidades de una persona constituida en autoridad y que decide del modo adecuado.

La pérdida de la autoridad

Una persona que tiene mando va ganando autoridad en la medida que los demás ven que usa del poder adecuadamente. Es decir, el uso correcto y justo del poder genera autoridad.

Por eso es que está ampliamente demostrado que la autoridad se pierde cuando se usa incorrectamente del poder. Y podemos afirmar que se puede usar incorrectamente el poder de tres maneras distintas:

a. Uso injusto del poder.
b. No usar el poder cuando debe usarse.
c. Uso inútil del poder.

Epílogo

En definitiva, el verdadero líder es aquel que personalmente está cimentado en una conducta ética virtuosa; el hombre que se esfuerza por SER más cada día; por ser más congruentes sus actos con sus convicciones y que los demás ven y aprecian; que huye de los protagonismos de "luz de bengala".

Más que llamaradas que despiertan la atención, el verdadero líder es más bien, como la brasa, que desde su rescoldo da calor, sin llamar la atención.

Nota del autor:

Adaptado para los requerimientos específicos de Marina, de un ensayo del Profesor Juan Antonio Pérez López, del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Barcelona, Universidad de Navarra).