

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA – FAEDIS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

“TRABAJO DE GRADO”

ENSAYO

“EL LIDER MILITAR” DESAFIO DEL SUBOFICIAL DE LA ARMADA NACIONAL
DE COLOMBIA DEL SIGLO XXI



HENRY GAMEZ

CODIGO: D 4700087

BOGOTÁ D.C.

2014

“EL LIDER MILITAR” DESAFIO DEL SUBOFICIAL DE LA ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA DEL SIGLO XXI

Henry Gámez, Universidad Militar Nueva Granada - Colombia

RESUMEN

Este documento pretende analizar y proveer al lector el concepto de Liderazgo y Don de Mando, el cual se encuentra en proceso de formación dentro de la Armada Nacional en especial en los suboficiales del siglo XXI, la cual ha sido considerada por el alto mando como un proceso de importancia y de la capacidad de liderazgo y del don de mando en el direccionamiento de tropas para el cumplimiento de la misión. Por otra parte se presentan los elementos que optimizan el liderazgo y el don de mando en los suboficiales de alto rango, de una manera que los subalternos vean en él, auténtico militar, capaz de direccionar y ejecutar con su equipo de trabajo, las tareas hacia los resultados requeridos en función de la misión asignada.

Lo anterior en razón de que la misma es la necesidad de responder las razones por las cuales un militar debe ser un líder cohesionado en el don de mando; comoquiera que pretende captar la realidad del comportamiento de los suboficiales, es oportuno anotar que el presente ensayo tuvo como objetivo describir el liderazgo y el don de mando en los suboficiales del siglo XXI en la Armada Nacional, documento que se enmarcó en una investigación descriptiva – analítica, con un diseño metodológico cualitativo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo y Don de Mando

" MILITARY LEADER " CHALLENGE OF THE NATIONAL ARMY WARRANT OFFICER OF THE CENTURY COLOMBIA

Henry Gámez, New Granada Military University – Colombia

ABSTRACT

This paper aims to analyze and provide the reader with the concept of Leadership and Don Command, which is in the process of training within the Navy sub officer especially in the twenty-first century, which has been considered by the high command as a process and importance of leadership and the ability to command troops in routing to fulfill the mission. Moreover the elements that optimize the gift of leadership and command senior sub officer's, in a way that

subordinates see it, military authentic, able to route and execute his team, the tasks are presented to the required results in terms of the assigned mission.

This for the reason that it is the need to address the reasons why the military should be a leader in the gift cohesive command; howsoever aims to capture the actual behavior of the sub officer, it is appropriate to note that the present test aimed to describe the gift of leadership and command in the XXI century sub officer the Navy document was framed in a descriptive - analytical, with a qualitative methodological design.

JEL: A39, Z19

KEYWORDS: Leadership and Command

INTRODUCCIÓN

La gerencia y el liderazgo en el marco de la institucionalidad castrense se direccionan hacia un modelo teórico que promueva la dinámica Institucional, razón por la cual es importante la definición, diferenciación e interrelación de cada uno de los conceptos utilizados en el presente documento, el cual justifica la importancia de este, en las Fuerzas Militares, así como la importancia de formar gerentes líderes de la disciplina castrense con valores y principios, que logren una transformación al interior y del modo de direccionar el Talento Humano en cumplimiento del mandato Constitucional para la Defensa del Estado y la soberanía.

Los cambios al interior de la Armada Nacional, producto de la globalización, han obligado a la implementación de nuevas estrategias para el desarrollo de las operaciones militares. El éxito o fracaso, depende en gran medida del aprovechamiento de los recursos con que ésta cuenta y de las decisiones administrativas tomadas al interior de la misma. Con base en ello, el liderazgo y el trabajo en equipo con ética y responsabilidad permiten afrontar los retos institucionales, generar competencias en los Suboficiales para ocupar altos rangos en su jerarquía, mediante el mejoramiento de la gestión directiva, desarrollando el espíritu de liderazgo y demás aspectos característicos, promoviendo la permanente innovación como resultado del aprendizaje personal propendiendo por la formación de un Jefe - Líder íntegro con valores y principios éticos para contribuir al desarrollo, fundamentado en la orientación de conceptos de liderazgo y don de mando, con el fin de optimizar los procesos y desarrollar en los subalternos las capacidades de autogestión.

La Armada Nacional es una Institución adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, es la fuerza militar marítima legítima, de la República de Colombia. A través del empleo de su poder naval, contribuye a garantizar la independencia de la Nación, mantener la integridad territorial, la defensa del Estado y sus Instituciones en su jurisdicción: las zonas marítimas en el Pacífico y el Atlántico, zonas fluviales del interior del país y algunas áreas terrestres de su responsabilidad.

Esta Institución está influenciada por las tendencias producto de la globalización y la relación dinámica entre Estados, le ha permitido trascender entre conocimientos, donde la mezcla de ideologías y conductas se traducen a un amplio discernimiento a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Estos cambios han tocado la doctrina castrense, por lo tanto los valores y principios en la educación militar se han visto afectados en los rangos inferiores a lo largo de los primeros años de la carrera militar.

Por lo tanto, es imprescindible potenciar un liderazgo dinámico cohesionado al don de mando, a través de una contextualización del comportamiento cambiante de la guerra y la modernización del modo operandi para combatir la misma. Lo anterior, ha llevado a la Armada Nacional a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de metas, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos, orientados hacia la reestructuración funcional y la implementación de estrategias

en el manejo de los recursos en especial del Talento Humano. Esto se ha convertido en un verdadero reto para el Mando Naval (gerencia).

El éxito Institucional, es imposible sin la excelencia de sus integrantes, requerida especialmente en los cargos relevantes (gerenciales), lo que exige mucho más que competencia técnica, esta demanda Liderazgo, que en definitiva pueda mantener a la Institución libre de conflictos y luchas de poder (carrerismo). Por lo tanto, el objetivo fundamental es la Importancia del ejercicio del Liderazgo Militar con responsabilidad en los Suboficiales de alta jerarquía, a quienes por Decreto Ley 1405 del 28 de julio de 2010 les otorgó un nuevo grado y jerarquía para la dirección (mando) de acuerdo a sus funciones designadas en cada unidad militar.

De igual forma, es imprescindible precisar el concepto de mando el cual es un poder legítimamente constituido, aunque parezca sinónimo de liderazgo militar, ambas son totalmente diferentes en cuanto al escenario en que se desarrolla, pues el mando se ejerce por el cargo que se ocupa, en cambio el liderazgo se observa en las conductas de las personas que lo ejercen y que en sí, la autoridad solo es un medio mas no un fin.

Lo anterior, es posible con un personal altamente capacitado, por lo que el propósito de este ensayo, es proveer al lector en primer lugar, los conceptos de liderazgo y mando y su análisis objetivo hacia el suboficial de alta jerarquía de la Armada Nacional, como gerente de las nuevas generaciones; posteriormente, analizar que el liderazgo y el mando actualmente se encuentra en un proceso de institucionalización con respecto a los nuevos grados en la jerarquía del suboficial, y finalmente, para afianzar este proceso se presenta una serie de elementos que permitirán fortalecer el liderazgo y el don de mando en estos grados.

Al finalizar el presente ensayo, se estará en la capacidad de comprender y desarrollar adecuadamente la importancia del liderazgo y el don de mando en el contexto militar que podrá aplicar en cualquier situación de la vida, generando cambios hacia el desarrollo de las tareas logrando un incremento en la efectividad eficiencia, eficacia y efectividad. Además de generar un cambio en el pensar frente a los nuevos retos que demandan los nuevos Jefes - líderes de la Armada Nacional a partir del cambio en la forma de pensar y actuar, al incrementar la competitividad, desarrollando el espíritu de liderazgo y del don de mando y demás aspectos de su vida, e induciendo la permanente innovación como fruto del aprendizaje personal e institucional, con el fin de que los subalternos vean un auténtico suboficial capaz de gerenciar y direccionar las tareas hacia los resultados requeridos en función de la misión Institucional.

REVISIÓN LITERARIA

“El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.”

Sun Tzu “El arte de la guerra”

Tal como lo expresa Col. Hueso García (2010) en la monografía *Ibidem* “Del mando al liderazgo” sugiere que mientras la autoridad para ejercer el mando tiene un sustento legal y el procedimiento de nombramiento va desde los escalones superiores a los inferiores, el liderazgo, por el contrario, no cuenta con el respaldo legal y la autoridad del líder procede de sus seguidores/subordinados. En las FAS, en el Modelo de Liderazgo en la Armada española (2006), describe *“la condición ideal se alcanza cuando la autoridad legal se refuerza con el liderazgo personal”*.

Don de mando

“Es el arte de imponer nuestra voluntad sobre otros en forma tal de obtener obediencia, confianza, respeto y cooperación leal”. El don de mando es autocrático por ser jerárquico, más que la

inclinación a la obediencia, está influenciado por el factor humano y comprende todas aquellas cualidades que contribuyen a fortalecer la personalidad del que manda. Por lo tanto es una facultad legal de quien está llamado para ejercerlo con poder, que se desarrolla, enaltece y se forma por medio de la educación y del ejercicio del mismo, no como una doctrina que se enseña como ciencia, esta se adquiere a través de la experiencia y los años; el que manda debe poseer y acreditar las cualidades y capacidades indispensables para persuadir y disuadir a sus subalternos, con autoridad, de una forma inquebrantable y duradera, de tal manera que se obtenga obediencia, confianza, respeto y lealtad para cumplir la misión encomendada.

“En este sentido y como indica E. Sims (2011), “mandar es un proceso dinámico de constante crecimiento individual, que se inicia para un uniformado, con el poder 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 cuando se logra influenciarlas.

Para el cumplimiento de la misión Institucional, el que ejerce el mando debe fomentar el patriotismo, así como el valor para desafiar los peligros y sacrificar la vida si es necesario; debe tener un conocimiento amplio y practico de sí mismo, conocer de sus subalternos las debilidades y fortalezas siempre en busca de su bienestar, pero a la vez actuar con firmeza y justo al momento de premiar o corregir.

Cuando se ejerce el mando las órdenes que se emiten deben ser claras, precisas y concisas, donde una comunicación acorde a las capacidades de quien recibe la orden permite desarrollar un sentido de responsabilidad, entrega y dedicación logrando resultados convincentes y más allá de lo que se espera se puede tener un miembro proactivo.

Aquellos que están llamados al ejercicio del mando, deben ser carismáticos y respetuosos, no dudar de la palabra o poner en tela de juicio las acciones de sus subalternos; mantener una cortesía no excesiva de confianza y siempre vigilante al cumplimiento de las órdenes impartidas y hacerse responsable de las acciones de sus subalternos.

Liderazgo

Wikipedia define El liderazgo como “...el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra”.

Aunque muchas teorías se han escrito sobre liderazgo, estas divergen entre sí, pero coinciden en su contextualización de liderazgo, que en definitiva enclaustran en un solo concepto y es el que armoniza entre la sociedad u organización, donde se somete la voluntad a un grado de influencia sobre una o varias personas para la obtención de resultados, y entre ellas están:

- 1) Líder **democrático**: Es aquel que, sin perder el control, permite la participación y a la hora de tomar decisiones, tiene en cuenta las opiniones, este tipo de líder transmite una imagen más permisiva, abierta al diálogo y que se preocupa por los problemas de terceros.
- 2) Líder **liberal** o **laissez-faire**: en este tipo de liderazgo, se delegan funciones con el objetivo de que adquiera ciertas responsabilidades y logre controlar los problemas que surjan. De esta manera, se promueve la libertad y creatividad mientras que el propio líder ocupa un rol de mayor indiferencia, con menor control y poco compromiso.

3) Líder **autocrático**: a diferencia de los dos anteriores, este líder concentra en sí mismo todo el poder, de forma ilimitada. Aquí no se prioriza ni la participación de la comunidad en la toma de decisiones ni la delegación del poder. Es el propio líder quien determina las acciones que se llevarán a cabo y el poder de decisión se limita a su persona, o a un grupo reducido, mandando según su propia voluntad acorde a sus capacidades donde las ejerce.

4) Líder **paternalista**: esta clase de líderes se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, si bien promueve la participación de este, es el propio líder quien tomará las decisiones finales. Por otro lado, pretende promover la convivencia pasiva dentro de la comunidad a la que lidera y se muestra tolerante frente a esta.

5) Líder **autoritario**: Parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus subalternos, y cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos. La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

El liderazgo es un valor que está supeditado a factores externos de educación y exposición situacional en la sociedad o de supervivencia dentro de ella. Es un liderazgo de modo y lugar, si el liderazgo de un líder nace o se hace, no importa, pues ciertas cualidades y actitudes innatas pueden ayudar a su formación o fortalecimiento, pero lo que se resalta es ese valor agregado de ser íntegro, convincente, autosuficiente y de ser reconocido por la sociedad o la organización.

Cualquiera de los estilos de liderazgo descritos, está sujeto al tipo de situación. Sin embargo se espera que el militar tenga estilo de liderazgo autocrático, pues es el que mejor se adecúa al estilo de liderazgo que destaca las instituciones castrenses, pero no se puede desconocer que algunos rasgos distintivos del militar podrán direccionarlo inconscientemente, al ejercicio de uno de los estilos que mejor se adecue a su manera de ser o actuar o tal vez al situacional.

Los tipos de liderazgo descritos, convergen en los altos gerentes (comandantes), en los diferentes cargos de dirección dentro de la Armada Nacional, ya que se encuentran presentes en todos los aspectos del desarrollo de la carrera militar, y que en la actualidad se ha convertido en el punto clave para la conducción del personal dentro de la Institución; de este modo, la necesidad de incluir en la doctrina militar, ciclos de desarrollo en los diferentes grados en la jerarquía del suboficial según las capacidades y las responsabilidades designadas, enfocado hacia un liderazgo adecuado que se visiona hacia la superación y la corrección y reconocimiento de errores, encauzándolo a la realidad del conflicto actual y de los cambios pos conflicto en las Fuerzas Militares, generando conciencia de la importancia que este reviste para el país. Entonces, en la medida en que se fortalezca las habilidades del suboficial a lo largo de la carrera militar, este podrá desempeñar mejor sus funciones, al momento de designarle responsabilidades gerenciales dentro de las facultades otorgadas en su grado.

El Mando y su cohesión con el Liderazgo

Incuestionablemente, el mando militar tiene un sustento legal jerarquizado, enfocado en las decisiones de seguridad y defensa legítima que busca el bienestar colectivo de su entorno para satisfacer y lograr metas que son inherentes al Estado, en tanto que el liderazgo no; pero aunado al don de mando, es el resulta de una interacción de cualidades individuales que conllevan a la misma causa en términos de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Entonces, el discernimiento del ejercicio del MANDO y LIDERAZGO es una mezcla de evolución del carisma, de motivación, de una buena comunicación y de una alta autoestima, que propenden por una personalidad íntegra y proactiva ante compromisos adquiridos. Este líder cuyo liderazgo aprende y desarrolla sobre la experiencia y que sobre las bases del ejercicio del mando, entiende que

su liderazgo resulta de las circunstancias del momento, donde existe una relación entre el líder, sus seguidores y el entorno, y no puede ser sustituido por modelos de liderazgo, en su lugar debe ser trabajado de tal forma que sean complemento entre ellos.

Análisis del proceso de institucionalización del liderazgo de primera línea para suboficiales de alto rango

Siglos antes a la revolución industrial, la percepción de liderazgo no era más que autoridad, que buscaba obtener del subordinado un servicio para satisfacer pretensiones, adicional al cumplimiento de objetivos. Hoy por hoy las instituciones militares requieren de líderes íntegros, con valores y principios convincentes que inspiren confianza, respeto y que sean persuasivos a la hora de alcanzar resultados eficientes y convincentes. Pero antes se debe reconocer que en las instituciones castrenses existen tres niveles de liderazgo: directo, organizativo y estratégico, que corresponden a puestos de rango bajo, medio y alto respectivamente.

El Manual de Liderazgo del Ejército de los Estados Unidos dice que el marco de liderazgo que sirve de referencia al líder, se teje en torno a una serie de valores, presentados mediante una regla nemotécnica que corresponden a las letras de la palabra liderazgo en inglés, “LDRSHIP” y son, en ese orden: Lealtad, Deber, Respeto, Servicio Desinteresado, Honor, Integridad y Valor Personal.

El liderazgo hace parte de la cultura de los individuos y de las organizaciones, en especial de las Fuerzas Militares y de Policía del siglo XXI. Estas instituciones están motivadas en el ejercicio legítimo de la defensa, concedida por el Estado para el cumplimiento de la misión, amparadas en la Constitución Política de Colombia y las demás normas que la rigen en pleno respeto a los derechos humanos en aras de la libertad de los pueblos.

En la organización castrense, el cual está respaldado sobre un organigrama jerárquico, el liderazgo de primera línea se concentra en la mayoría de los puestos de la organización. Está estrechamente relacionado con los subalternos en cada nivel organizacional siendo menos complejo en relación con el nivel estratégico y que está sometido al corto plazo, pues van en función de la misión, no es menos importante a la hora de ejecutar las tareas.

Esto tiene sus ventajas en la manera como se forja en cada individuo las cualidades y se fortalece las actitudes desde las escuelas de formación a través de la doctrina que plantea una educación estructurada en el reforzamiento de principios, valores éticos y morales, producto de los cambios sociales que se han redireccionado al contexto de Defensa del Estado Colombiano, el cual debe suponer un eslabón dentro de la educación militar y del cumplimiento de objetivos misionales.

El Mando y el Liderazgo de los suboficiales es el descenso en la cadena de importancia en las estrategias del alto mando y en la gestión cercana para el direccionamiento de los recursos humanos y la realización de las tareas como parte de la consecución de los objetivos. Esta responsabilidad en la cadena de mando, recae sobre el grado y el cargo que se ocupa dentro de la jerarquía piramidal; por lo tanto, todos sus integrantes ejercen un liderazgo acorde a sus conocimientos y responsabilidades dentro del engranaje administrativo y operacional que el mismo mando les ha conferido.

Sus miembros, como cualquier ser humano dentro de una sociedad, adquiere experiencias aisladas en el transcurso de la carrera militar, únicas en su profesión, pero aun así, son personas con ideas y capacidades diferentes colmadas de necesidades. Por lo tanto, el alto mando tiene plena conciencia de la estructura dinámica del liderazgo militar interponiendo su autoridad, como parte de los procesos institucionales.

La cuestión de este argumento es entender sobre el ejercicio del MANDO y el LIDERAZGO en los mandos medios en los diferentes grados y cargos de responsabilidad en la suboficialidad. Las metas

se direccionan dentro de un argumento profesional enfocado al cumplimiento de órdenes, que de alguna u otra forma son ejecutadas bajo presión o se cumplen por el simple reconocimiento del alto mando; esta falta de criterios, confianza y responsabilidad hacia los deberes y compromisos institucionales y a hacia los superiores, afecta directamente el liderazgo de los suboficiales de alto rango, influyendo de alguna forma en la conducta de los subalternos que durante el proceso ven en estos un ejemplo a seguir, y en la medida en que se van cumpliendo las tareas, los aspectos de índole racional y emocional del subordinado influyen activamente en el cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

En el momento en que el superior transmite una orden a los subalternos, el resultado esperado depende de la forma de comunicación, que en muchas ocasiones es un freno a la estrategia de mando y liderazgo, que generan un bloqueo en los subordinados o se refutan las ordenes y que por lo general se atribuye a problemas de actitud y/o falta de habilidades o tal vez a la falta de sensibilidad o a las competencias asociadas al propio mando y Liderazgo. Se podría decir, que existe una dificultad exclusiva en esta jerarquía al asociar las funciones de liderazgo con las funciones técnicas que desarrolla, lo que contraviene a una falta de seguridad en el desarrollo de las tareas y las decisiones en el ámbito operacional y administrativo.

Es importante que uno de los principios de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades y funciones asignadas al personal de suboficiales de alta jerarquía es que conozcan de primera mano su cargo dentro de la Institución y lleve con alta responsabilidad, compromiso y ética y moral los principios y valores, y que como allegado al resto de subordinados está obligado a dar ejemplo e inculcar, pues resulta ser los cimientos de una organización que respeta las normas y leyes y salvaguardando los intereses del Estado Colombiano.

No obstante, el respeto la confianza y la credibilidad son los elementos imperceptibles que ayudan o sosiegan la carrera de un militar y que de ellos se derive la obediencia que le merecen los subalternos sin que se refuten las ordenes, siempre y cuando estén dentro de las capacidades individuales, grupales y que estén dentro del marco legitimidad para lo cual fueron entrenados.

De esta manera, el respeto no debe convertirse en un objetivo, más bien en una imagen que se concibe, que se gana y no se merece, en tanto que la confianza es un ejercicio usual del colectivo, pues no se puede generar confianza donde no se proyecta; es así, que la credibilidad es la consecuencia de obtener respeto y confianza y del cumplimiento de los compromisos, sin reparar que tan complicado sea el objetivo o la misión a alcanzar.

El "ser", "saber" y "hacer".

El manual de liderazgo del Ejército de Estados Unidos habla que el "SER" es el militar que posee una serie de cualidades, valores y principios que identifican a un líder, no perfecto pero ideal, con atributos físicos, mentales y emocionales; con una serie de valores como lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valor personal.

En tanto que en el "SABER" se encuentran una serie de actitudes interpersonales, conceptuales, técnicas y tácticas. Por último, en el "HACER" enfatizan en el influenciar, el manejar y el mejorar. Es de esta manera que para poder ejercer un liderazgo optimo (HACER), hay que tener unos conocimientos (SABER) a los que preceden una serie de cualidades humanas (SER).

Ser un buen subordinado es parte del ser un buen líder, ya que todos forman parte del equipo y sobre ellos recaen una serie de responsabilidades como miembros de este. En un momento u otro, a todos les llega el momento de actuar como líderes. Las responsabilidades y consecuencias de las acciones de los líderes varían según su nivel. Valores y atributos conforman el carácter del líder, es decir, lo que debe SER. De su motivación por ser y el trabajo de una vida para dominar las aptitudes que definen la competencia, surge el SABER. De manera que un líder necesita actuar (HACER) de

acuerdo a unos principios (SER) que se ven avalados por su experiencia y conocimientos (SABER). El resultado de este proceso es la excelencia, tanto moral como colectiva, que sólo se logra cuando todos los individuos son disciplinados y están comprometidos con los valores del ejército.

Sobre el “SER” dentro de la esencia de un militar, el aprender a ser, es un fortalecimiento de principios y valores y una exploración del propio ser, desarrollando nuestra identidad personal, conociendo nuestras debilidades, fortalezas, virtudes, defectos, habilidades y demás cualidades desde lo físico hasta lo emocional, tomando una actitud optimista, y empezar queriéndose a sí mismos, y de alguna forma lograr conocer a los demás.

En segundo lugar, el “SABER” es el pilar en el que se fundamenta el conocimiento amplio de la doctrina castrense, pues cada integrante es un piñón en el engranaje misional; es por esto que la modernización de las fuerzas militares busca el fortalecimiento en la educación, pero no solo en absorber conocimiento, sino también en saber entregar esos conocimientos y ante todo, la experiencia como autoaprendizaje para el fortalecimiento de sus capacidades.

En tercer lugar, el “HACER”, es tener iniciativa en tomar decisiones, influenciar con creatividad, saber resolver problemas, ser perseverante y persuasivo obteniendo una atención continuada del subalterno, sin rendirse ante lo que parezca imposible, es el ejemplo que debe emanar tras fortalecer el “SER” y adquirir el conocimiento “SABER” para poder “HACER”.

No en vano a lo anterior, no sería conveniente excluir la “CONVIVENCIA”, pues aprender a vivir en sociedad, no es fácil dentro de la vida militar, si de primera mano resulta imprescindible conocer las normas de convivencia, pues se trata de un equipo que provienen de diferentes culturas, con costumbres diferentes y formas de ver el universo, las cuales ante todo se deben respetar.

Limitaciones en el Ejercicio del Liderazgo y el Don de Mando

Antes de adentrarse en la percepción que limita el liderazgo en cohesión con el mando, es importante establecer la relación entre las partes, por lo cual se deduce que estos dos conceptos por sí solos no son funcionales en el medio gerencial, más bien están relacionadas estrechamente y no son excluyentes en los procesos de dirección en las instituciones castrenses. De este modo, los militares en su contexto de liderazgo, usan el mando (poder) como medio para obtener de alguna manera los resultados requeridos; este poder está en función del acatamiento, mientras que el liderazgo se centra en la influencia sobre sus subordinados y la congruencia que exista entre sus metas.

Podemos detectar que en el ámbito militar, no se asume el liderazgo para ejecutar con éxito el desarrollo de los objetivos, pero si hay otros que tienen liderazgo pero les falta poder para alcanzar con éxito las metas. También se observa que el ejercicio responsable del poder se ve afectado por características individuales de personalidad.

Por lo tanto, la esencia del liderazgo se encuentra en los valores que la persona trae consigo a la Institución y también en el talento que pone al servicio de esta y su impacto va en proporción a su capacidad de crear alrededor suyo un aura de admiración y que a través de su talento innato es capaz de influir sobre los demás.

Una de las razones por las cuales los suboficiales ven en sus superiores un auténtico líder, es por su cargo dentro de la jerarquía militar, indistinta de su esencia humana como tal; este efecto suele aumentar con la experiencia y más aún cuando se ocupa un cargo de un alto nivel de responsabilidad. Es decir, existe una distorsión del concepto del “ser” y el “deber ser”, que entraña una confusión de ideologías sobre quien en realidad es el líder o simplemente un sucesor en la cadena de mando, o aquel que tiene directa relación sobre el personal subordinado.

Este concepto trasciende sobre la verdadera voluntad de quienes deben obedecer las órdenes y de qué manera se deben cumplir. Si las órdenes son claras precisas y concisas no existe razón para no llevarlas al término, es aquí donde la imagen que proyecta el suboficial está por encima del verdadero líder y que influye notablemente en el resultado.

Si lo anterior resulta de una mala interpretación del ser y del deber ser, pero si dentro de esta mala interpretación existe una falta de comunicación, no se puede ejercer las funciones del liderazgo. Por lo tanto, todo mando que quiera mejorar su capacidad de liderazgo debe desarrollar capacidades de comunicación, y establecer y mantener canales apropiados de comunicación.

El hecho de que los Suboficiales de alto rango estén en lo más alto de la jerarquía de acuerdo a su grado, la mayoría se ve a sí mismo como comunicador efectivo, y a menudo los resultados se atribuyen a la mala interpretación y por lo general se señala al subalterno como un obstáculo para el cumplimiento de las tareas impuestas, por su falta de escucha; pero no descartemos que el rumor de pasillo se disemina en cualquier grado y es muestra de que la información no es clara y sus resultados son perversos de lo que se esperaba si fuese de una fuente de comunicación precisa, por lo cual se pierde credibilidad.

Otra de las deficiencias en el ejercicio del mando y el liderazgo, es que por el simple hecho de poseer una autoridad por su grado y antigüedad les da una autosuficiencia; en este marco, el líder no puede ni debe pretender saberlo, hacerlo ni solucionarlo todo; Por lo tanto, creen que son imprescindibles y esto conlleva a que los subalternos sean poco perceptivos y proactivos y le presten poca importancia a las tareas asignadas. Se tiene que conceder campo de actuación a sus seguidores y confiar en su obediencia inteligente, fomentando a su vez el liderazgo creativo de sus subalternos.

Desafortunadamente hoy por hoy el éxito de un militar se alcanza por la apreciación de sus propios logros, sin reconocer el apoyo de sus subalternos y de la forma como se haya alcanzado el éxito, esto puede ser un obstáculo para mejorar las capacidades de liderazgo. Es por eso que la confianza son los cimientos en la que se fortalece el liderazgo y un líder debe pensar que sus hombres son lo primero.

Lo anterior, define a un militar como “carrerista”, que en el argot inglés puntualiza como “el deseo de ser, más que el deseo de hacer”. Si el subalterno percibe que su superior dedica todo su esfuerzo o parte del mismo para alcanzar su éxito profesional, estos pierden la confianza y se afecta la integridad del grupo. De esta manera el subordinado defiende sus propios intereses porque sus superiores no le dan importancia a estos, y en definitiva, este tipo de comportamiento afecta notablemente el cumplimiento de la misión.

Otro impedimento en el ejercicio del liderazgo, es la falta de experiencia y es el único recurso para ejercer el mando, ya sea en el campo intelectual, humano o técnico, y por lo general se limita al poco espacio existente entre el que antecede y el que sucede en la cadena de mando; es decir no hay cargos para tanta gente, y si por alguna circunstancia uno de sus miembros es designado para tomar las riendas de un grupo, existe el riesgo del fracaso por haberse quedado en el conocimiento del pasado y no haber evolucionado. En ocasiones no resulta de una decisión arbitraria, sino de las necesidades del servicio a corto plazo; por lo tanto es una búsqueda continua de hombres y mujeres capacitados, entrenados y que respondan a los diferentes cambios que se dan entre las tecnologías de la información y las comunicaciones y el comportamiento cambiante de la guerra a partir de estas.

Elementos para el ejercicio del mando con liderazgo

Para lograr en los suboficiales, un sentido de pertenencia y lealtad para con la Institución y sus miembros y que se logre una cohesión entre saber mandar y liderar con ética y moralidad, sobre las

bases de principios y valores que forja la institucionalidad, estos son algunas recomendaciones para llegar a ser un buen líder militar, que doblegue la voluntad de sus subalternos con responsabilidad:

- De ejemplo en todos sus actos.
- Trabaje directamente con los subalternos de alto potencial, para buscar objetivos en pro de la misión institucional.
- Establezca planes que den oportunidades a los subalternos con alto potencial.
- Maneje los conflictos y llegue a una negociación acorde a las normas disciplinarias que rigen a la fuerza pública.
- Sea leal, pues no hable nunca mal de ninguna persona a sus espaldas.
- Sea veraz en todo lo que comunica.
- Capacítese permanentemente en el campo en que se desarrolla y hágalo con sus subalternos.
- Dedique tiempo y esfuerzo en las relaciones interpersonales.
- Téngase confianza y capacidad para la toma de decisiones.
- Mantenga una disposición y actitud para hacer lo que los demás no harán.
- Respete a las personas, indiferente de su condición social o religiosa, dentro o fuera del trabajo.
- El ser superior no te da el derecho a todo.
- Se humilde pues es la base del liderazgo.
- No finja ser perfecto.
- No alardee ante el subalterno que eres el que manda, demuéstalo con hechos.
- Exige resultados pero aprecia, idolatra y recompensa el esfuerzo de tus subordinados y ponlos de ejemplo ante los demás.
- Asigne las tareas acorde con las capacidades de cada persona, de esta manera asegurara buenos resultados y fortalecerá el espíritu proactivo y competitivo de sus subalternos.
- Recuérdele con frecuencia al subalterno, que su trabajo es importante y que sin sus capacidades no es posible alcanzar la meta.
- Llame la atención sobre los errores de una manera indirecta, pero primero hable de los suyos.
- Hazte responsable de los errores de los subalternos como si fueran tuyos, porque en realidad son sus propios errores.
- Reúnase con sus subalternos para saber de ellos, como están haciendo su trabajo y como usted lo está haciendo; preocúpese de forma constante por el desarrollo humano.
- Deje que la mejor idea triunfe.

HIPOTESIS

Ho: A pesar de que existen doctrinas institucionales, además de las cualidades, habilidades y conocimientos que se pueden desarrollar en el personal de suboficiales de la Armada Nacional, no todos los suboficiales tienen la capacidad y la disposición para convertirse en un Jefe-líder militar.

Hi: Si se dan las condiciones de educación y doctrina adecuados para ser un buen Jefe – líder militar, cualquier suboficial podría adquirir el conocimiento y los podría desarrollar para convertirse en un Jefe - Líder o gerente militar efectivo en el escalafón del suboficial de alta jerarquía.

METODOLOGÍA

Este documento se desarrolló mediante una revisión documental de tipo bibliográfico, pues era necesario documentar a partir de fuentes secundarias, todo lo relacionado con el Liderazgo y el Don de Mando, que permitió aunar sobre conceptos teóricos para lograr definir la identidad requerida de un Gerente que en el argot militar se describe como el Jefe – Líder militar en la suboficialidad de alta jerarquía para el siglo XXI, con relación al modo cambiante de la guerra y del pos conflicto, partiendo de la primicia que el Congreso otorgo unos grados y jerarquía entre otros, mediante Decreto Ley 1405 del 28 de julio de 2010 para la dirección (mando).

De igual forma el desarrollo del documento se enmarco en la investigación descriptiva - analítica, con un diseño metodológico cualitativo, en un solo momento, pues era necesario conocer del tema para describir intencionalmente el verdadero Jefe – Líder que se requiere en la Armada Nacional para gerenciar el recurso humano y el material desde la primera línea de acción como sucesión en la cadena de mando con relación a la misión Institucional de la Armada Nacional.

Lo anterior es posible mediante el método de análisis, el cual parte de la interpretación de la situación actual en que se encuentran los suboficiales de alta jerarquía y de su estilo de liderazgo con relación al mando y de la observación actual en que se desenvuelven los suboficiales para el ejercicio del mando como jefes en unidades militares acuerdo a su rango en el escalafón militar.

Proceso Metodológico

La metodología partió desde los conceptos de Liderazgo y Don de Mando, definiendo, diferenciando e interrelacionando cada uno de los conceptos utilizados y del análisis de que el liderazgo y el mando actualmente se encuentra en un proceso de institucionalización con respecto a los nuevos grados en la jerarquía del suboficial, y finalmente, presentar una serie de elementos para el fortalecimiento del liderazgo y el don de mando en los nuevos Jefes – Lideres (gerentes), en la primera línea de acción en la cadena de mando.

CONCLUSIONES

1. De qué forma se cumplieron los objetivos de investigación.

La contextualización permitió lograr un entendimiento de conceptos que discrepan pero disciernen entre sí, observando un entendimiento profundo en el actuar con poder y a la vez ser líder con liderazgo, en la condición del suboficial de alta jerarquía, en aras de permear un suboficial integro para ocupar cargos de dirección dentro de la Institución o fuera de ella.

2. Qué obstáculos aparecieron en el proceso de investigación.

En el desarrollo temático, confrontar los conceptos de mando y liderazgo en el argot militar, dificultaron el proceso a la hora de identificar los elementos que deben distinguir al suboficial del siglo XXI, con relación al cambio de la guerra y el pos conflicto en nuestro país. Lo anterior se sustenta en el poder legítimo otorgado por las normas y leyes para influenciar en la tomar las

decisiones en cumplimiento del mandato constitucional frente a la defensa del Estado y la Soberanía.

3. Quiénes son los posibles beneficiarios de esta investigación.

El documento pretende influenciar en todos los rangos de la suboficialidad de la Armada Nacional y en aquellos en especial que por méritos y condiciones militares, llegan al máximo grado en el escalafón, seleccionados por el mando para actuar como Jefes – Líderes en la primera línea de acción en el cumplimiento de la misión institucional.

4. Cuáles son las consecuencias de realizar esta investigación.

La interpretación, análisis y presentación de elementos para optimizar el Mando y el Liderazgo ético y responsable, conllevan a interiorizar en los suboficiales de la Armada Nacional, un compromiso Institución, de la misma forma en que pueden generar competencias sanas para escalar a lo más alto en la jerarquía del suboficial para beneficio personal y organizacional.

5. Qué aportes al conocimiento de la temática empresarial traerá esta investigación.

Para la Armada Nacional como organización gubernamental, este tipo de trabajo genera no solamente en sus integrantes, sino para quien lo lea, un sentido de conciencia en la manera de cómo se puede alternar el mando como poder legítimo para lograr objetivos y el liderazgo en función del mismo.

6. Cuáles son los límites de esta investigación.

El límite del presente trabajo, no puede concluirse en el hecho de que lo que se definió, no lo es un todo; los expertos en el tema aún no han estandarizado la forma como se debe gerenciar en cada situación, pues suponen un comportamiento circunstancial de modo, tiempo y lugar.

7. Cuáles son las investigaciones que se derivan de esta investigación.

Las investigaciones que se pueden derivar del presente trabajo:

- Cuales son las competencias y habilidades gerenciales que debe caracterizar a los nuevos Jefes – Líderes con relación a su especialidad en la Armada Nacional.
- Cuales son los cambios que se deben generar en la doctrina militar, para formar suboficiales competentes en el ejercicio del mando y del liderazgo militar.
- ¿Se debe reestructurar las normas y leyes que rigen la carrera militar, para formar líderes y no jefes con poder legítimo?
- Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el ámbito militar impactan en la toma de decisiones del nuevo líder del siglo XXI.

8. Cómo se puede resumir la metodología de esta investigación, Si la hicieran de nuevo que cosas le cambiaría y que procesos mejoraría para alcanzar mejores resultados.

La metodología utilizada en el desarrollo del documento, fue netamente descriptiva – analítica, la cual deja interrogantes y vacíos, por lo cual se mejoraría en la profundización de los diferentes factores del liderazgo, el carisma, la ética y demás valores y principios que caracterizan a los militares; lo anterior, encaminado a darle un sentido más profundo de entendimiento y de esa relación entre la integridad y la responsabilidad social para con los superiores, subalternos y de todo el pueblo colombiano, quienes son el objetivo misional de la Armada Nacional.

9. Síntesis de los resultados empíricos de la investigación.

La relación del mando y el liderazgo se encuentra en una etapa insipiente, por lo tanto, el planteamiento de los conceptos, enfatiza que las instituciones castrenses, cumplen los objetivos y metas bajo el poder constitucional que le otorga el estado y que en el campo operacional es factible de generar órdenes directas por encima de cualquier circunstancia, mas no un sentido de liderazgo como medio para cumplir tal fin, hasta el punto de dar la vida; es de esta manera que el deber como personas consientes de los actos, es el respeto hacia los superiores y subalternos y a la vez la aplicación de las normas y leyes para encausar la disciplina.

10. Que propuestas, que hipótesis fueron comprobadas, que se puede aportar que no está en los textos existentes.

Se pudo comprobar que la Armada Nacional propicia las condiciones para que los suboficiales desarrollen las competencias y habilidades para ser un buen Jefe – Líder desde las escuelas de formación, pero que el compromiso está en el mismo suboficial y este se fortalece en el transcurso de la carrera militar, enfatizando más en las responsabilidades otorgadas por el alto mando, para direccionar unidades administrativas u operativas.

Los aportes del presente ensayo están limitados a la interiorización de los conceptos y análisis para potenciar el liderazgo cohesionado al don de mando, dentro de la suboficialidad de la Armada Nacional.

REFERENCIAS

- ARENCIBIA DE TORRES, Juan, “El jefe y sus cualidades”, Madrid, San Martín, 1989.
- ARMADA ESPAÑOLA, “Modelo Liderazgo de la Armada”, 2008.
- BARCELÓ MATUTANO Gabriel, “El oficio de mandar”, Madrid, Ed. APD, 1975.
- BRYMAN Alan, “Leadership”, New York, Ed. Mc Graw- Hill, 1992.
- DOYLE Jon, “Liderazgo en organizaciones militares”, Monografía ESFA, 2006.
- HUESO GARCÍA Vicente, “Los cambios sociales en la profesión militar española”, Tesis doctoral, Universidad Complutense, 1999.
- MARCO, Gines S. Ética y liderazgo empresarial una complementariedad necesaria, Mercadotecnia Global – mayo 1998.
- NAVAS, Alejandro, Ética en las Fuerzas Militares de Colombia, Oficina de Comunicaciones Estratégicas del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, Bogotá, 2010.
- The U.S. Army Leadership Field Manual: Battle-tested Wisdom for Leaders in Any Organization. Autor: The Center for Army Leadership. Fecha de Publicación: 2 de marzo de 2004. Editorial McGraw-Hill. N° Paginas: 300.

Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Gestión Militar*. Retraido 09 Octubre 2013, de web site: <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar.shtml>

Millenium, (2007). *Liderazgo y Don de Mando*. Retraido 09 Octubre 2013, de web site: <http://www.slideshare.net/MILLENIUM/liderazgo-y-don-de-mando-61483>

Escuela Militar, (2011). *El Liderazgo Militar*. Retraido 11 Octubre 2013, de web site: <http://www.escuela-militar.com/blog/index.php/general/el-liderazgo-militar/>

- Torres, A. (2012). *Liderazgo Militar en el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad*. Retraido 11 Octubre 2013, de web site:
http://www.acanav.mil.cl/agn/documentos/trabajos_investigacion/Trabajo_de_investigacion_04.pdf
- Charlymiguita, (2010). *Liderazgo Militar*. Retraido 11 Octubre 2013, de web site:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Liderazgo-Militar/1306471.html>
- García, F. (2013). *El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Retraido 15 Octubre 2013, de web site:
http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/monografias/ficheros/136_EL_LIDERAZGO_EN_LAS_FUERZAS_ARMADAS_DEL_SIGLO_XXI.pdf
- Rosales, G. (2005). *Geopolítica y Geoestratégica Liderazgo y Poder*. Retraido 15 Octubre 2013, de web site: <http://www.umng.edu.co/documents/10162/39ff0e96-be45-44a8-b148-453414132629>
- Rodríguez, E. (2011). *Liderazgo Militar en el Bicentenario*. Retraido 02 Diciembre 2013, web site:
http://www.acague.cl/galeria/colecciones/pdf_07122011105048.pdf
- Domínguez, R. (2000). *Rasgos natos y características adquiridas de un “Líder Militar”*. Retraido 04 Diciembre 2013, web site: <http://3dediana.com.mx/lomejor/11.html>
- Preston, A. (1998). *Mando (Unidad Militar)*. Retraido 04 Diciembre 2013. Web site:
[http://es.wikipedia.org/wiki/Mando_\(unidad_militar\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mando_(unidad_militar))
- Billikopf, G. (2006). *Don de Mando y Autoridad*. Retraido 27 Diciembre 2013, web site:
<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/09s.htm>
- Reposi, E. (2004). *El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional*. Retraido 09 enero 2014, web site:
http://rediu.colegiomilitar.mil.ar/esp/ediciones/0310/articulos_originales/ReDiU_0310_art1-El_mando_y_el_liderazgo.pdf
- Jiménez, I. (2007). *El Militar como Líder*. Retraido 12 enero 2014, web site:
www.militarcristao.com.br/download/redir.php?id=110

BIOGRAFÍA

Henry Gámez, es Militar de Profesión, Enfermero y Bacteriólogo de la Armada Nacional en el grado de Suboficial Jefe. Labora como Jefe de la Sección Control Suboficiales de la Armada Nacional. Se puede contactar en el Centro Administrativo Nacional – CAN, carrera 54 N° 26 – 25, piso 1, Dirección de Personal Armada Nacional, Bogotá D.C. Correo electrónico: Henry.gamez@armada.mil.co; smax13489@gmail.com.