

# LA FIGURA DEL COMANDANTE: PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO

Gonzalo Tappen de la Carrera\*

## Resumen

*El comandante es llamado a ejercer el mando, es decir, conducir a un grupo de hombres para lograr la victoria militar, explotando al máximo el poder conferido, su autoridad y liderazgo sin límite de sacrificio. Por tanto, una vez creada una base de confianza y credibilidad, demostradas sus competencias y establecido los niveles de influencia necesaria, estará en condiciones enfrentar a sus subordinados con autoridad moral.*

**Palabras clave:** Mando, liderazgo, autoridad, comandante.

Un comandante en ejercicio de sus funciones tiene la responsabilidad<sup>1</sup> moral de responder a la *Autoridad* que le es conferida, la cual viene acompañada del necesario *Poder* para ser utilizado en función de sus obligaciones, mientras dure su mandato y exclusivamente sobre la gente y material conferido. Lo anterior es lo legalmente establecido; no obstante, existe una característica que debería ser propia de todos quienes mandan, sin importar el nivel en que se encuentren, este es el liderazgo, el cual se manifiesta a través del grado de influencia que es posible establecer hacia los subordinados.

Se buscará analizar la figura del comandante desde diferentes perspectivas:

## Mando militar

La Ordenanza de la Armada en el Capítulo VII, Título 5, Art. Nº 313 define el mando militar como:

El que corresponde por naturaleza al oficial de armas y al de otro escalafón por excepción, sobre el personal que le está subordinado en razón del puesto que desempeña o de una comisión

asignada y que tiene directamente a la consecuencia de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancias y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en la legislación y reglamentación vigente. El Mando conlleva la responsabilidad de administrar los recursos que se le asignen (Armada de Chile, 1988).

En consecuencia, mando es una autoridad legal que un superior detenta respecto de un subordinado por razón de su grado o cargo y que práctica el arte de imponer la propia voluntad sobre otros, de tal modo que se le siga con respeto, confianza y espíritu de cooperación a toda prueba.

Si bien, el mando tiene implícito el concepto de obediencia, es importante establecer que este concepto es muy distinto al sometimiento, en la Armada de Chile, cada orden debe pasar por un breve proceso de reflexión, que implicará poner al corriente al mando originador de las aprensiones que sostiene quien debe acatar, particularmente en aspectos relacionados con

\* Capitán de fragata. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas. (gonzalo.tappen@gmail.com).  
1. También está afecto a otras responsabilidades como las administrativas, funcionarias... etc.



la seguridad o efectos colaterales que pudiesen producirse, finalizado ese proceso, se actúa con disciplina y perseverancia hasta cumplir la tarea o alcanzar el propósito.

Según Andrew St. George, en su libro *Royal Navy, Way of leadership* (2012), la Armada británica le exige a quienes mandan seis valores, los cuales denomina corporativos: Compromiso, Coraje, Disciplina, Respeto por las personas, Integridad y Lealtad. Estos conceptos aparentemente abstractos, en términos operacionales son de uso frecuente y perdurable. Dicha institución establece que el desempeño de un comandante estará supeditado al desarrollo de sus cualidades de liderazgo y valores corporativos aplicados en un contexto operacional, ayudando a su gente a sobrellevar el miedo, la fatiga, la incomodidad y la incertidumbre. No menos importante, al comandante se le exige determinación, sentido del humor, capacidad de trabajo en equipo y actitud.

Es importante tener presente que los mandos tienen dos tipos de objetivos, el natural o permanente que consiste en conducir a su

unidad para alcanzar los objetivos militares; el desafío que esto plantea es inconmensurable, pues lleva implícito el riesgo de la vida propia y/o de los subordinados. Tal desafío demanda un tipo particular de relación, donde convergen deberes, responsabilidades, valores y características que son propias y dan vida a un estilo de vida particular. El otro objetivo es de naturaleza funcional, que considera la preparación y empleo de los recursos humanos y materiales bajo su mando, éstos están relacionados con aspectos técnicos, administrativos, financieros y tácticos, necesarios para alcanzar los objetivos naturales o permanentes.

A juicio del autor, las siguientes características o cualidades deben estar presente o ser cultivadas por quienes ejercen el mando militar:

#### ■ Autoestima

Consiste en conocer sus capacidades y limitaciones, maximizando las primeras y minimizando las segundas.

#### ■ Apostura militar

Se manifiesta en los factores físicos que dan una buena impresión a los subordinados como los son la prestancia, cortesía y sobriedad.

#### ■ Carácter

Firmeza para resolver y actuar ante situaciones de riesgo o impopulares, permitirá ser ratificado como un hombre de confianza y seguro.

#### ■ Energía

Fuerza física y mental por medio de las cuales se alcanza el resultado deseado.

#### ■ Criterio

Juicio que se manifiesta en la habilidad para analizar correctamente una situación de acuerdo a los factores dados, aplicando sentido común, iniciativa, previsión y discriminación para lograr de manera asertiva, proponer soluciones factibles e integrales.

#### ■ Responsabilidad

Sentido que insta a llevar a cabo con mayor determinación el cumplimiento de sus obligaciones. En la responsabilidad es particularmente necesaria la autodisciplina, voluntad, honradez y lealtad.

#### ■ Conocimiento

El comandante debe conocer su oficio, ello implica no solo saber teoría, sino que debe demostrar experiencia y buen criterio para llevarla a la práctica.

### ■ Cumplimiento deber

Es el fin de quien manda, se alcanza cultivando el entusiasmo, la determinación e iniciativa.

## El liderazgo

El liderazgo es una cualidad que debe poseer el Comandante y que junto a la autoridad y el poder, constituye un elemento insustituible en el ejercicio del mando. Esta característica o cualidad, ha sido ampliamente estudiada, definida en términos de rasgos individuales, comportamiento e influencia; también en función de la interacción, relaciones, posición y en relación a la legitimidad de la autoridad moral, es por ello que no existe una definición universal. Aun así, existiendo múltiples aproximaciones, el liderazgo es muy fácil de reconocer en la práctica.

Andrew St. George (2012, p.9) define liderazgo como: "Habilidad de aplicar un juicio refinado en situaciones de incertidumbre basado en la influencia sobre otros." El texto destaca que un líder debe tener un propósito, claridad (visión), fuerte orientación moral y lealtad a toda prueba, agrega además, que la influencia se logra mediante la manera de hacer las cosas, el desarrollo del intelecto alcanzado, los principios morales y el control sobre las emociones.

Mario Azcoaga, en su obra *Despierta al líder que hay en usted*, establece que el liderazgo se sustenta en la autoridad personal, promoviendo la motivación y la influencia como los elementos que permitirán mejorar las potencialidades del ser humano generándole posibilidades de crecimiento y facilitando su desarrollo utilizando la ética, el respeto mutuo, la integridad y el carácter como base.

Rafael Echeverría, en su obra *La empresa emergente* expone que "liderar es lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer", definiendo las siguientes competencias genéricas: capacidad de escuchar y conversar, capacidad de distinguir emociones y de influir en ellas, interpretar el lenguaje no verbal y saber actuar en consecuencia.

En consecuencia, se propone que el comandante sea un líder que trabaje con su dotación e influya en ella para lograr la adhesión voluntaria en función de las tareas que la institución les demanda. Para lograrlo debe ser capaz de detectar las habilidades individuales y colectivas de su

equipo maximizando su utilización y facilitando la cooperación y colaboración entre todos. Debe indicar la dirección hacia la cual la dotación debe orientar el esfuerzo de su trabajo, valiéndose de la empatía, motivación, creatividad, innovación y la comunicación efectiva para alcanzarlos. Sus propósitos deben apuntar hacia un fin superior, ser íntegro éticamente, con una escala de valores que constituya un ejemplo para los demás.

## La autoridad

Etimológicamente, autoridad viene de la palabra latina *auctorita* (hacer crecer o aumentar), por lo que quien tiene autoridad es fuente u origen de algo y tiene como función hacer que alguien o algo se desarrolle.

Esta característica tiene dos vertientes, una legal y otra moral:

- La autoridad legal se otorga por resolución o decreto, consiste en facultades o atribuciones que legitiman el derecho a ejercer el mando sobre un grupo de personas, debe ser reconocida y respetada por los subalternos y subordinados, siendo el comandante impuesto de medios coercitivos para ejercerla. Sus límites están dados por las mismas leyes o reglamentos que la otorgan.
- La autoridad moral, es aquella recibida en base al prestigio y ascendiente, está muy relacionada con la capacidad de resolver y el grado de acierto en las decisiones que el comandante tome, en el actuar profesional y personalmente, en la actitud y aptitud, vale decir, la autoridad se gana en base al ejemplo y grado de inspiración que logre transmitir a quienes debe mandar.

Ronald Heifetz (2012), en su obra *La práctica del liderazgo adaptativo*, define autoridad como algo que una o más personas confieren a otra, porque confían que esa persona hará lo que quieren que haga, esperan que aporte soluciones en los términos que entienden la situación.

## El poder

Consiste en la capacidad de dirigir o cambiar conductas en las personas a través de la facultad que se tiene sobre los subordinados. Constituye el respaldo que la institución le otorga al comandante

para poder ejercer su gestión, es por ello que se relaciona directamente con el grado jerárquico de quien asume esta función.

El poder tiene su fuente en el cargo. La comandancia lleva asociados estatus, roles, responsabilidades, obligaciones y recursos para gestionar, todo lo cual otorga poder.

Heifetz (2012), establece que tanto el poder como la influencia derivan de las relaciones de autoridad, sea esta formal o informal, y se desprende de una estructura básica, es decir, una persona le otorga poder a otra a cambio de un servicio, confiando en que la persona empoderada posee las competencias para desarrollar la tarea para la cual fue elegida (p. 49).

La relación entre poder y autoridad es particular, debido a que autoridad implica tener poder; sin embargo, no siempre el poder significa tener autoridad, pues en la autoridad está implícito justificar su ejercicio; el cual debe ser aceptado para que sea legítimo. Su principal diferencia es, que el primero está asociado al cargo mientras que la segunda se relaciona con la persona y sus características (competencias).

### La figura del comandante

El comandante no es una persona sino una figura, y quien ejerce el mando debe extremar su esfuerzo por dignificar el cargo, no descansar en la persecución de los objetivos y cultivar las virtudes que le permitan hacerse de la necesaria autoridad moral para conducir con un auténtico liderazgo.

Los comandantes orientan su trabajo basados en ideales, sobrepasando la dimensión de lo posible para una sola persona, logrando sus metas trabajando en equipo. Esto no tiene relación solo con la operación de un buque, sino con la conducción de la dotación. Uno de sus desafíos centrales será el de alcanzar excelentes habilidades comunicacionales, claridad en las tareas, buen juicio, visión de futuro y un elevado estándar moral. Asimismo, se espera que asuman retos y compromisos que le den sentido

existencial, debe propiciar el desarrollo de las capacidades de su personal buscando darle un valor agregado a cada uno de ellos, esto lleva implícito conocerla, aceptarla y valorarla con sus virtudes y defectos, sentirla propia, respetar y recompensar su servicio, explotar sus fortalezas y otorgar el debido espacio para su desarrollo profesional

Esta figura tiene un compromiso ético con la institución, el que se manifiesta en la obligación de comprender la necesidad de su existencia y conocer (respetar) sus los valores corporativos, debiendo pasar a constituir su propio credo, él debe ser exponente preclaro de la misión de la marina, al contrario, de no encontrar sentido a su quehacer, queda vulnerable al subjetivismo, y su actuar perderá orientación. Lo anterior es importante, por cuanto es el llamado a dar respuestas a todas las interrogantes de su gente, debiendo ser capaz de explicar y exponer las tareas y objetivos antes de exigir a otros alcanzarla.

Sobre la figura del comandante convergen un sinnúmero de virtudes, valores, cualidades y competencias que debieran dar forma a ese profesional de excelencia que la marina demanda; no obstante, es imposible que un ser humano pueda desarrollar al 100% cada una de esas características, es por ello que nace esta figura ideal, cuyo propósito es orientar el esfuerzo de quienes pretenden alcanzar la excelencia.

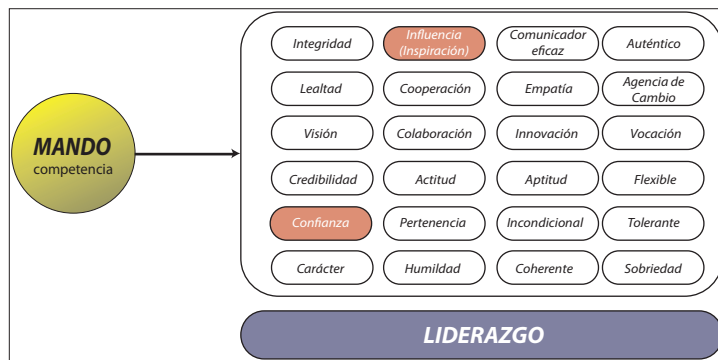


Figura 1. "Atributos del mando". Elaboración propia.

Se destacan dos atributos por sobre los cuales, a juicio del autor, se debiera sustentar la relación de mando:

■ **La influencia**

Se define como la acción o efecto que una cosa produce sobre otra, predominio que ejerce una

persona; es decir, el poder o la autoridad de un sujeto sobre otro. Es la capacidad de controlar o modificar las percepciones de los demás. Producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección deseada. La influencia es un tipo de relación que establece el comandante con sus subordinados, él debe ganarse la voluntad y el entusiasmo de su equipo.

#### ■ La Confianza

Es el grado de seguridad que el comandante genera sobre su dotación respecto de su idoneidad, consiste en un proceso dinámico, cada cosa que se haga (o deje de hacer) genera, mantiene o destruye el grado de confianza existente. La confianza que ese mando tenga sobre sí mismo y en sus habilidades, será fundamental para poder actuar, tener una visión y contagiar para que otros se sumen a ella, esta capacidad se pondrá a prueba cuando se enfrente el cansancio, fracaso o las adversidades en general y marcará la diferencia entre persistir o abandonar el objetivo. Se debe tener presente que la credibilidad aumenta en la medida que la gente conoce y le agrada lo que ven. Existen cuatro elementos fundamentales en la creación de la confianza, estos son la sinceridad, la competencia, la confiabilidad y el involucramiento.

## Conclusiones

La marina es una institución que exige a sus miembros un alto grado de adhesión y compromiso,

lo anterior cobra particular sentido ante la necesidad que ella tiene de contar con personal capaz de anteponer su propia vida en el cumplimiento de sus deberes, es por ello que es relevante la figura del comandante, a quien se reconoce como un hombre que es investido de autoridad sobre un determinado grupo de personas, en un espacio de tiempo finito y debe ejercerla sobre ese personal, con el liderazgo necesario, para influir sobre su comportamiento y proveyéndoles de la máxima motivación posible con el propósito de que su Unidad pueda cumplir sus tareas de manera armónica, segura y oportuna, en este sentido, es que se espera que actúe sobre las aspiraciones y nivel de responsabilidad tanto de oficiales como el personal de gente de mar.

Las condiciones personales del comandante serán fundamentales al momento de establecer una relación profesional con el personal, debiendo ser capaz de matizar el poder y la autoridad con el liderazgo de tal forma que en el ejercicio del mando se propicien los necesarios niveles de confianza e influencia en la dotación, que desencadenen un importante flujo de motivación que facilite el trabajo en pos de los objetivos institucionales.

Un buen comandante no tiene necesidad de hacer notar una jerarquía militar o imponer ideas por la fuerza, se debe establecer un buen equilibrio entre el buen trato y la autoridad militar. Los comandantes al motivar, logran un gran impacto sobre el desarrollo personal y profesional de sus subordinados, siendo el ejemplo, el mayor legado que pueden entregar.

\*\*\*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armada de Chile. (1988). *Ordenanza de la Armada*. Valparaíso, Imprenta de la Armada.
2. Faris, J. (1981). *Leadership and enlisted attitudes*. En James H. Buck y Lawrence J. Korb (editors), *Military Leadership*, Sage Research Series.
3. Gutiérrez, O. (2006). *Liderazgo naval: desde lo tradicional a los nuevos desafíos*. CEDESTRA Cuaderno de Difusión N°2. Valparaíso: Armada de Chile.
4. Heifetz, R. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Espada
5. Roskill, S. (1991). *El Arte de Mandar*. Valparaíso de Chile: Imprenta de la Armada de Chile.
6. Sanjuro, A. (2014). *Sentido de Líder*. Buenos Aires: Costasan SRL.
7. Sims, E. (2017). *El ejercicio del Mando*. Manual de Estudio. Valparaíso de Chile: Escuela Naval Arturo Prat.
8. St. George, A. (2012). *Royal navy, way of leadership*. London: Random house group. GB.
9. Villanueva, J (2017). "Análisis de la necesidad de la creación de una organización que gestione el liderazgo al interior de la Institución", ACANAV, Viña del Mar.