



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

Liderazgo

TÍTULO:

Incidencia de las diferencias culturales de cada FFAA en la
percepción del Liderazgo en el Nivel Operacional

AUTOR: Mayor Pablo PASQUINI.

PROFESORA: Cristina Alonso.

Año 2014

Tema: Liderazgo

Título: Incidencia de las diferencias culturales de cada FFAA en la percepción del Liderazgo en el Nivel Operacional.

Resumen

El concepto de liderazgo goza de vigencia y actualidad siendo ampliamente difundido en el mundo empresarial. Su aplicación trasciende el mero incentivo económico y cobra relevancia como elemento aglutinador en grupos que poseen, producto de influencias culturales diversas, percepciones idiosincrásicas diferentes respecto de su Líder. La cohesión de esos grupos ha sido y es un problema en muchos países del mundo, encontrándose las mayores falencias en el Nivel Operacional por ser, este, conjunto en su naturaleza. Uno más que otros han encontrado en el liderazgo, conciente de las diferencias culturales, la herramienta necesaria para limar las aristas provocadas por las exacerbadas identidades organizacionales y plasmar así en hechos concretos el ansiado Accionar Conjunto.

1.1 Palabras Claves:

Liderazgo, Percepción, Ámbito Castrense, Apreciación Idiosincrásica, Nivel Operacional.

Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 1.
CAPÍTULO 1 – Necesidad y Percepción del liderazgo en las	
Organizaciones.....	Pág. 3.
El Liderazgo en Organizaciones Comerciales.....	Pág. 3.
Liderazgo en la Organización Verticalista.....	Pág. 6.
El Liderazgo Militar y el incentivo económico.....	Pág. 7.
Teorías y Estilos de Liderazgo.....	Pág. 8.
La percepción como nuevo enfoque.....	Pág. 11.
CAPÍTULO 2 – El liderazgo en las Instituciones Armadas.....	Pág. 16.
Percepción del Liderazgo en el ámbito Militar.....	Pág. 18.
Incidencia de los Sistemas de Armas	
y el Nivel Jerárquico en la Cultura Organizacional	Pág. 21.
Cohesión entre las Fuerzas Armadas en el Nivel Operacional	Pág. 24.
CONCLUSIONES.....	Pág. 28.
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 31.

Título: Incidencia de las diferencias culturales de cada FFAA en la percepción del Liderazgo en el Nivel Operacional.

Introducción

Las distintas formas de operación, terrestre, marítima o aérea, determinan la existencia de idiosincrasias particulares en cada sector, por lo que las condiciones que debe reunir un líder en las FFAA durante su etapa operativa, dependen de los rasgos distintivos de cada Fuerza. Se puede apreciar la existencia de una divergencia que diferencia los estilos de uno y otro comandante, esto parece depender de la Fuerza de la cual este proviene y asigna la importancia necesaria como para someter el tema en cuestión a un detenido y pormenorizado análisis.

En la etapa operativa se imprimen los rasgos característicos de la Fuerza a la que pertenece cada hombre y se acentúan las características de Liderazgo que se observarán en el nivel Operacional. Aquí se reunirá con pares, superiores y subalternos de las tres fuerzas que, producto de sus diferentes afiliaciones, tienen percepciones diferentes sobre el líder, esta situación parece obstaculizar la posibilidad de alcanzar la cohesión y sinergia del grupo, necesarias para un adecuado Accionar Conjunto.

Estas relaciones son estudiadas en las ciencias humanas por el área psicosocial, a la cual corresponde el tema que se trata en este trabajo y se encontró, como antecedentes, los estudios realizados por el equipo que presidio, en el año 2003, Alejandro Castro Solano, quien es Dr. en Psicología e Investigador Principal del proyecto “El desarrollo de las competencias profesionales en ámbitos militares”, como así también el trabajo realizado por Fernando Molero en cuanto a la incidencia de la cultura organizacional. Este hace un aporte muy interesante a la hora de considerar las diferentes percepciones de liderazgo como consecuencias de las diferencias culturales. El análisis de estos estudios permite advertir como muchos Oficiales confunden el área de aplicación de sus capacidades de liderazgo, y como algunos de ellos pretenden ejercer desde la óptica transaccional, en la cual el líder otorga siempre algo a cambio a sus seguidores y desconocen que esta es una de las formas de liderazgo con percepción más baja por parte de aquellos que podemos considerar como los seguidores dentro de las Instituciones Armadas.

En este trabajo se aborda la temática haciendo especial hincapié en el Nivel Operacional, centrado en determinar cual es la influencia que tiene la cultura organizacional en las diferencias de percepción, respecto del liderazgo, de los hombres y mujeres dentro de las Fuerzas Armadas Argentinas, y los inconvenientes que esto trae aparejado para lograr la cohesión y sinergia del grupo, no obstante, no desarrolla o estudia las diferencias que existen entre el liderazgo civil y el militar.

Se busca, además, aportar al campo disciplinar un elemento de valor al analizar la influencia de la percepción idiosincrásica como elemento a la hora de alcanzar la cohesión del equipo de trabajo en el Accionar Conjunto. Para esto se conceptualizan las diferentes teorías y se analizan las diferencias culturales que motivan las distintas percepciones del liderazgo en las FFAA, para demostrar así que esto incide en las características y formas que tiene un Comandante de ejercer el liderazgo en el Nivel Operacional.

Para este trabajo se emplea el análisis bibliográfico de los estudios que se han realizado hasta el momento por expertos en la materia, documentación vigente, clases relacionadas, artículos publicados en Internet y revistas militares que traten el tema de Liderazgo en el Nivel Operacional. La investigación es del tipo descriptiva y respecto de la información sujeta de análisis se concentra, el estudio, en aquella orientada a detallar la incidencia de la cultura en el liderazgo. También es de interés toda la referente a estudios de caso acerca de las diferentes concepciones que tienen los militares argentinos del Líder.

La investigación esta estructurada en dos capítulos, en el primero se desarrolla la relación del liderazgo con las diferentes culturas organizacionales y se lo expone a modo de confirmar la vigencia del concepto en Organizaciones Comerciales que dependen de su eficiencia, como elemento principal, para garantizar su supervivencia, en el segundo se analiza la fuerza con que influyen estas diferencias culturales y las consecuencias que tienen, al momento de comandar un grupo heterogéneo, desde este aspecto, en su composición en la cohesión con miras al Accionar Conjunto.

CAPÍTULO I

Necesidad y Percepción del liderazgo en las Organizaciones

El Liderazgo en Organizaciones Comerciales

Para profundizar en el concepto es importante, al menos en principio, saber si el tema relacionado al liderazgo es preocupación del mundo actual, o por el contrario se mantiene a lo largo de las épocas, alimentado por hechos históricos que enaltecieron a grandes personalidades identificadas como líderes. Para definirlo es necesario determinar acerca de la importancia que se asigna, en la actualidad, al concepto de liderazgo, ver cuál es la tendencia, respecto de este tema, de las organizaciones modernas que logran éxitos importantes en el contexto mundial actual. Pero ¿Qué significa tener dentro de una organización un Líder?, las organizaciones que se pueden considerar como exitosas, ¿Están verdaderamente interesadas en tener dentro de ellas personalidades que se conviertan en líderes? Desde mucho tiempo a esta parte se escucha acerca de la necesidad de tener o encontrar dentro de un grupo humano personas que sean referentes y puedan obtener los resultados que se plantean motivando a sus pares a realizar el trabajo de manera armónica dentro del contexto que se trate, pero ¿Cuánto de esto es verdad?

Como respuesta a estos interrogantes se puede decir que el concepto de Líder es utilizado en organizaciones que persiguen fines comerciales. Prueba de ello es que buscando referentes en el tema se observa que estos basan, mayormente, sus ejemplos en organizaciones del tipo comercial. Estas, por lo general, se encuentran bajo las leyes del mercado que obliga a mantener una competitividad con sus contrincantes. Lograr elevados índices de producción, gracias a alcanzar la sinergia del grupo humano que las compone, parece presentárseles como una posible solución al problema. Se trata, entonces, de promover la cohesión dentro de ese grupo que, aunque sus integrantes sean diferentes, tienen un objetivo común, esta tarea estaría encomendada a individuos particulares que se identificarán, generalmente, bajo el concepto de Líder.

A modo de fundamentar con ejemplos se menciona la empresa Kola Real (KR), una marca de bebidas gaseosas perteneciente al grupo peruano Ajegroup, y cuyo caso llama particularmente la atención porque comenzó comercializando una bebida gaseosa cola en el año 1988¹, se puede decir que con un alto nivel de competencia y probablemente una expectativa no muy superior a la del comercio local, ya que las grandes marcas se encontraban y encuentran presente en el mercado. No obstante esto se convirtió en una gran organización que, en el año 2010, lanzó publicidad como sponsor del Fútbol Club Barcelona de España². Esta organización, muestra un importante interés por contar con líderes que se encuentren a la altura de corporaciones de clase internacional, y se han centrado en el perfeccionamiento de su personal impartiendo al mismo conferencias a cargo de un referente en el área como Miguel Ángel Cornejo.³

Otro ejemplo interesante de Liderazgo organizacional es el presentado por el señor Steve Jobs, dueño de una de las más grandes empresas informáticas del mundo. Remarcó la necesidad de un liderazgo efectivo dentro de la organización capaz de obtener los mejores resultados de sus mejores hombres a fin de lograr sus productos. Steve Jobs indica, bajo una organización moderna del tipo verticalista, la importancia del trabajo en equipo, desde la cima de la compañía, el cual se filtra hacia abajo en la misma y menciona a la retroalimentación como necesaria para cumplir con el ciclo⁴. Su caso es además atractivo por el hecho que su persona, como sucede con muchos

¹ Información Obtenida de: <http://www.unionandina.com/blog/2011/09/07/historia-de-la-kola-real/> Capturado 31 de agosto 2014 11:00 hs.

² Información confirmada en la dirección WEB <http://noticias.terra.com.pe/videos/kola-real-lanza-publicidad-como-sponsor-del-fc-barcelona,247220.html>. 31 de Agosto del 2014. 12:50 Hs.

³ En el enlace <http://www.buenastareas.com/ensayos/Biografia-Miguel-Angel-Cornejo/1529203.html> se señala al señor Miguel Ángel Cornejo como uno de los especialistas latinoamericanos en liderazgo más escuchado a nivel mundial, se lo indica como el iniciador de la cultura de excelencia. En su extensa trayectoria profesional, indica, ha dictado más de tres mil quinientas conferencias en América, Asia y Europa. El siguiente enlace hace referencia a una de sus exposiciones ante directivos de Kola Real en Perú. <http://www.youtube.com/watch?v=kaMtbs3-Z40> Capturado 30 de agosto del 2014 21:40 hs.

⁴ El siguiente enlace hace referencia a una entrevista, grabada en video, al señor Steve Jobs, a quien se lo indica como el padre del primer ordenador personal Apple I, convirtiéndose en el principal referente de su compañía. <http://www.youtube.com/watch?v=NO7QFnGK3qs>. Capturado 01 de setiembre del 2014, 23:00 hs.

otros personajes de esta envergadura, no solo despertó empatías sino también importantes antipatías, lo que en cierta manera nos pone ante la presencia de diferentes percepciones asociadas probablemente a distintos prototipos de Líder.

En coincidencia con el caso anterior, la retroalimentación como método es también remarcada por el Sr. Fischman David⁵, el cual señala la importancia de la misma en organizaciones del tipo verticalista a fin de poder determinar las capacidades de liderazgo que poseen sus gerentes y las respuestas que estos reciben por parte de sus seguidores. La retroalimentación, como herramienta, resulta útil a la hora de incluir al subalterno y su percepción del Líder en la ecuación de liderazgo. La interacción del superior con los subordinados le permite al primero, a la vez que interiorizarse de sus problemas para con la tarea encomendada, observar cuales son las deficiencias producto de su propio estilo.

Tanto el Sr Fischman como el Sr Cornejo,⁶ coinciden en señalar la necesidad de contar con personas que puedan convertirse en referentes del grupo humano de que disponen, personas que sean capaces de interpretar cuales son las necesidades de la organización producto de las diferentes percepciones que tiene cada grupo humano específico, trazarse sus metas acorde a estas necesidades/objetivo y poseer la capacidad de transmitir las al resto orientando el esfuerzo general en un mismo sentido.

En consonancia con lo antes señalado, autores como Castro y Martina señalan que *“Los líderes existen en todas las sociedades y son esenciales para el funcionamiento de las organizaciones. El liderazgo y la capacidad de conducción de*

⁵ David Fischman, “El liderazgo en Práctica”, dirección WEB <http://www.youtube.com/watch?v=ofZguupOSMs>, capturado 12 de agosto de 2014.

⁶ Lo señalado se indica producto de haberse seguido las conferencias brindadas por el señor Miguel Ángel Cornejo como “El Ser Excelente”, “Triunfar ante la Adversidad” y otros, además se prestó atención a lo señalado en “El liderazgo en Práctica” por el señor David Fischman en la dirección WEB <http://www.youtube.com/watch?v=ofZguupOSMs>, capturado 12 de agosto de 2014.

*los grupos de trabajo ha sido una de las variables a la que la investigación sobre las organizaciones ha prestado mayor importancia”.*⁷

Liderazgo en la Organización Verticalista

Por medio de los ejemplos citados se aprecia que organizaciones de elevado nivel están formando a su personal con nuevas capacidades para los desafíos que deberán enfrentar sus grupos humanos, a fin de mantenerse con “vida” en el mundo actual. Entre todos estos ejemplos, llama particularmente la atención la historia del señor Chris Lowney, autor del libro “El Liderazgo al estilo de los Jesuitas”. El señor Lowney fue durante siete años de su vida seminarista de una de las ordenes religiosas más antiguas de la tierra: “La Compañía de Jesús”. Fundada por San Ignacio de Loyola en el año 1539 y vigente aun hasta hoy. Después de sus siete años como seminarista el señor Lowney dio un giro a su vida y pasó a formar parte de un exitoso banco norteamericano: J. P. Morgan, el cual encabezara la lista de las empresas bancarias más admiradas que prepara la revista Fortune durante 15 años.⁸ El Sr Lowney hace una aproximación entre el liderazgo de una organización con fines netamente comerciales en la cual sus integrantes están sujetos a un incentivo que les es general a todos ellos, como son sus propios ingresos y otra, cuyo fin principal era el servicio de sus semejantes sin percibir una remuneración a cambio, de la cual el Sr Lowney, como indicamos, fue seminarista por siete años, y señala:

En Morgan tomábamos todas las iniciativas posibles para generar la actitud mental y la conducta que necesitábamos. En el curso de una de esas iniciativas yo experimenté una pequeña revelación. J.P. Morgan estaba instalando la retroalimentación de 360°, a la sazón una práctica de avanzada, en la cual se incorporaba en las evaluaciones de desempeño, no solo el aporte del jefe directo del empleado sino también el de sus subalternos y sus pares. Nos

⁷ Esto es señalado por Castro A. y Martina M. en el Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003 p. 63, citando a Morales y Molero, 1995, en el trabajo realizado por los mismos: Leadership in two types of healthcare organization. El trabajo de A. Castro y M. Marina fue capturado en la dirección WEB www.uv.es/seoaneboletinpreviosN78-4.pdf, 4 de agosto de 2014.

⁸ Chris Lowney, El Liderazgo al estilo de los jesuitas, título original Heroic Leadership, Grupo editorial Norma 2004, Pag 2.

enorgullecíamos en ser una de las primeras compañías que aplicaban esta práctica a gran escala. ¿Era así?, ¿No había visto yo esto antes en alguna parte? Recordé vagamente un tiempo remoto, en alguna galaxia muy distante, cuando yo vestía generalmente de negro y amaba la pobreza “como fuerte muralla de la vida religiosa”. La compañía de Jesús también tenía algo así como la retroalimentación de 360°. En efecto, había lanzado su técnica 435 años antes de que la adoptara el banco más admirado de Fortune y el resto del mundo de los negocios de los Estados Unidos.⁹

Esta aproximación, entre una y otra necesidad de liderazgo, es para los objetivos de la investigación importante, ya que permite apreciar que este, no solo mantiene su vigencia, si no que está presente en las organizaciones humanas independientemente de su finalidad y desde mucho tiempo a ésta parte. Fuera del ámbito militar, las organizaciones, basan mayormente su supervivencia en la relación entre ingreso y egreso de dinero, siendo tal vez por esto que la palabra liderazgo este hoy por hoy muy asociada al desarrollo y aplicación de esta capacidad en una organización comercial y por ende se la vea relacionada en todos los casos con el objetivo de ganar dinero más que el de lograr metas indistintamente de cuales se trate, siendo ésta última una acepción más general y por lo tanto lógica de este término. Es además importante remarcar el hecho que en dos tipos de Organización diferentes, bancaria y religiosa, pero ambas de estructura verticalista tal como nuestras Instituciones Armadas, se señala la retroalimentación como una herramienta importante a la hora de mejorar los resultados desde el punto de vista del Liderazgo.

El liderazgo Militar y el incentivo económico

Una impresión común, en el ámbito militar, infiere que, en la actualidad, es más fácil convertirse en líder en el ambiente civil que en el militar. Es por ello, tal vez, que cuando se piensa en liderazgo dentro de una Organización Armada se aprecia que existe una marcada diferencia con respecto a una organización del tipo comercial, diferencia que, argumentada en la mayoría de los casos como una de las más importantes, está simplemente constituida por el fin perseguido, el cual, sin

⁹ Chris Lowney, El Liderazgo al estilo de los jesuitas, título original Heroic Leadership, Grupo editorial Norma 2004, Pag 5.

mediar demasiado análisis, se dice que está determinado por la remuneración y se convierte así, a esta última, en el único medio capaz de motivar voluntades¹⁰. Esto en muchos aspectos puede ser cierto, aunque si bien no forma parte del punto en discusión en este caso, es importante permitir un paréntesis y analizar si la remuneración antes mencionada pueda ser el “único” medio de incentivo posible, de ser así la legendaria compañía religiosa, de la que se habló anteriormente, no hubiese tenido entonces ninguna posibilidad de éxito y tampoco lo tendría hoy, ya que, como lo describiera el Sr Chris Lowney en su libro “El liderazgo al estilo de los Jesuitas”, persiste hasta la actualidad habiendo alcanzado uno de sus referentes el papado de, nada menos, que la Iglesia Católica. No se puede imaginar a la remuneración como el principal incentivo de los hombres que formaron y forman parte de esta organización, que si bien es religiosa, también es humana, y cuyo fin principal es el servicio. El liderazgo da la impresión de estar más allá de simplemente un incentivo material, que aunque siempre está presente se podría decir que no es exclusivo.

Teorías y Estilos de Liderazgo

De acuerdo a lo desarrollado se puede determinar la necesidad y vigencia del concepto en cuestión. Ahora bien, se requiere analizar a los individuos en relación a él. Así se ve que normalmente se identifica como líder de un equipo dado, aquel que ostenta el mando sobre el mismo, lo cual tiene su gran parte de verdad, pero ¿Qué hay del resto?, si esto es así, se hace muy complicado aceptar la parte que a cada hombre integrante de una organización le corresponde como responsable de su área y el ejercicio del liderazgo se torna centralizado al extremo de perder la organización toda su flexibilidad operativa.

En el Nivel Operacional, la organización, mediante Jefaturas con responsabilidades de Comando, hace que esto sea muy importante de tener en cuenta, a fin de poder evitarlo. No obstante no se puede negar el hecho de que, cuando se

¹⁰ A esto hace referencia el señor Miguel Ángel Cornejo en su conferencia titulada “Corporaciones de Clase Mundial” en donde indica la visión subyugada que se hace del término y por ende del concepto de liderazgo. También lo refleja el Señor David Fischman en las exposiciones “El Liderazgo en Práctica” al señalar las diferencias entre los distintos conceptos de liderazgo de manera categórica. WEB <https://www.youtube.com/watch?v=kaMtbs3-Z40> capturado 15 setiembre 2014

habla de referente se acude automáticamente a un modelo mental que presenta el liderazgo en forma unipersonal, lo que es algo muy común en el ámbito castrense, y aún en las más grandes organizaciones de nivel internacional, por lo que pareciera ser una forma de interpretación universal. Siempre se supone que este atributo corresponde a una sola persona y rara vez se escucha acerca del equipo que lo hizo posible, dejando afuera, de esta manera, a los seguidores o subalternos, con un vacío de análisis ilógico. Estos son un componente fundamental del equipo en cuestión, con un muy alto nivel de incidencia en los resultados. Menospreciar las capacidades y la influencia de este grupo dejaría de lado el concepto jesuita que explica Chris Lowney acerca de que toda persona posee un potencial de liderazgo no aprovechado¹¹. Para poder comprobar esta mecánica de interdependencia entre el Líder y su grupo de seguidores o subordinados se debe, necesariamente, tener en cuenta los diferentes conceptos que, aportados por las diversas teorías, se aplican sobre esta conducta psicosocial.

En este sentido es importante señalar, aunque más no fuera a modo de recordatorio, cuales son dos de estas teorías, que ya han sido ampliamente desarrolladas en estudios previos. Se encuentra en un primer lugar la teoría de la Capacidad Innata. Esta teoría está ampliamente difundida e incluso, señalan algunos autores, tal el caso de Pedro Martínez Olid y William Cohen en su trabajo “Principios del Liderazgo Militar”¹², es aceptada por una importante cantidad de militares, ya que la misma indica que la capacidad es propia del individuo y le viene incorporada desde su natalicio, vale decir es innata, siendo poseedor de esta sin necesidad de experiencia previa y por cuanto la influencia del medio ambiente es mínima. Los mismos autores coinciden en marcar que la otra teoría muy asimilada en el ámbito castrense es la Sociológica, la que *“afirma que el líder viene siendo una función del ámbito social, emergiendo en determinada situación, cuando logra*

¹¹ Chris Lowney, El Liderazgo al estilo de los jesuitas, título original Heroic Leadership, Grupo editorial Norma 2004, Pag 18.

¹² Pedro Olid Martínez y William A. Cohen, Principios del Liderazgo Militar, WEB <http://perso.wanadoo.es/remilitari/Ars/liderazgo.htm> Capturado 25 de setiembre de 2014.

*prestigio y aceptación para representar los ideales de la colectividad. Es el líder emergente*¹³.

Estas son las que, en cierta forma, avalan los diferentes Estilos de Liderazgo, centrándose mayormente sobre la persona sujeto del concepto de líder, tratan de conceptualizar sus métodos y modos de llevar adelante la conducción de un grupo humano. En general se podrán encontrar una importante cantidad de estilos de liderazgo, razón por la cual críticos y estudiosos de la materia coinciden en señalar que se los puede agrupar en tres grupos mayores de acuerdo al objetivo en el que se basan, de esta manera se ve que existe un estilo de liderazgo basado en la autoridad del Líder, otro basado en la tarea a cumplir y un tercero basado en las personas a conducir.

Así, cuando se habla de un estilo de liderazgo centrado en la autoridad se encuentra aquel que imparte una orden y como toda respuesta espera el cumplimiento de la misma, su sistema de recompensa se centra mayormente en la ausencia de castigo ante el cumplimiento, esta forma de conducta se la conoce como liderazgo autocrático. Una manera algo más atemperada de liderar, basada también en la autoridad, es la conocida como Liderazgo democrático o participativo, en este estilo el líder mantiene un fuerte poder de decisión pero abre la consulta a sus subordinados y permite cierto grado de participación, finalmente, y continuando en forma descendente en cuanto al uso de la autoridad del líder, se ubica el liderazgo "laissez-faire", en donde el uso del poder por parte de la persona sujeto del concepto de liderazgo es prácticamente inexistente, confiando esta toda su actividad en sus subalternos.

Cuando el objeto del líder se basa en la tarea se aprecia que el estilo utilizado cambia. Al centrarse en el trabajo se produce una mayor aproximación del máximo nivel hacia los inferiores, aunque esta sea en la forma de un control estricto, el contacto directo desvanece la idea de persona inalcanzable o de imposible acceso, no obstante se puede caer en el entorpecimiento de la acción por una preocupación

¹³ Pedro Olid Martínez y William A. Cohen, Principios del Liderazgo Militar, WEB <http://perso.wanadoo.es/remilitari/Ars/liderazgo.htm> Capturado 25 de setiembre de 2014.

excesiva en la actividad a realizar. En este sentido un estilo de liderazgo orientado hacia las personas, es decir hacia los subalternos o seguidores, se presenta como una opción tentadora para aunar esfuerzos y lograr la sinergia de grupo deseada por todo conductor. Al centrarse en los seguidores toma en consideración el grupo que, pese a ser altamente influyente en la ecuación, es comúnmente ignorado en su análisis. Este estilo por lógico expone en mayor medida al Líder, lo obliga por lo tanto a observar patrones de conducta propios que en otros estilos pudieran quedar ocultos tras la imagen de inaccesibilidad. Será necesario que se desarrollen conductas atractivas a los seguidores hacia los cuales se orienta el liderazgo, en este caso las virtudes y valores personales deben ser observados por el Líder aunque orientados, no solo a enaltecer su imagen, si no a captar la atención y despertar las simpatías de sus conducidos.

La percepción como nuevo enfoque

El hecho de que la persona que asume un papel activo de liderazgo deba reunir condiciones que son atractivas a sus seguidores no es algo nuevo, aunque hay que considerar que la universalidad de seguidores siempre será, producto de la naturaleza humana, heterogénea en cuanto a su percepción, tal es el caso de personalidades como el antes mencionado Steve Jobs, amado y odiado según quien sea el interpelado acerca de su liderazgo. Por ello la importancia de señalar la necesidad de centrar ahora la atención en conocer cuales son las expectativas que tienen aquellos que identifican a otro como líder, pero atendiendo tanto a sus virtudes personales como a su forma de interactuar con el grupo, de manera que permita determinar un prototipo que mejor se ajuste al contexto, con el objetivo de prever así las herramientas necesarias con que deberá contar esa persona a fin de poder ejercer adecuadamente el liderazgo de sus seguidores. Esto, en cierta forma, cambia el concepto tradicional de contemplar el liderazgo desde la óptica que analiza sólo la personalidad del líder, hacia otra que propone cotejar este análisis con el del grupo al que ese líder deberá conducir. Esto parece ser muy utilizado en el ámbito civil. En investigaciones realizadas en nuestro país se señala que, a diferencia del ambiente militar *“En el ámbito civil, el liderazgo ha sido una de las variables a la que la*

*investigación sobre las organizaciones ha prestado mayor importancia*¹⁴, esto, además, contribuye a confirmar lo que se expresara anteriormente al señalar la necesidad de observar la vigencia del concepto en las grandes organizaciones.

Al cambiar el enfoque se aporta, lo que parece ser, una nueva mirada a la conducta psicosocial al observarla desde la incidencia que pueden ejercer las diferentes apreciaciones que tengan los seguidores acerca de su Líder.

En esta oportunidad se retoma al seguidor como una pieza de mayor peso en la ecuación de comportamiento y se distingue que su conducta puede estar en cierta forma determinada por sus usos y costumbres. Así, los estudios realizados por el equipo que preside Alejandro Castro Solano, quien es Dr. en Psicología e Investigador Principal del proyecto “El desarrollo de las competencias profesionales en ámbitos militares”, en su trabajo “Concepciones de Civiles y Militares sobre el Liderazgo” indican que: *“Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones*”¹⁵.

En armonía con lo antes expresado y reforzando la importancia de la idiosincrasia propia de cada grupo humano a fin de fundamentar su existencia, Fernando Molero, señala que la raíz que justifica las diferencias idiosincrásicas tiene su fundamento en la cultura, e indica que:

Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles. Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas subnacionales (las que son compartidas por

¹⁴ Esto es señalado por A. Castro, L. Becerra y M. Lupano, Interdisciplinaria, 2006, 24,1, p. 70, citando a Morales & Molero, en su trabajo Leadership in two types of healthcare organization del año 1995, El trabajo de A. Castro, L. Becerra y M. Lupano fue obtenido en la dirección WEB http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext, Capturado 14 Agosto de 2014.

¹⁵ A. Castro y M. Martina, Concepciones de Civiles y Militares Argentinos sobre el Liderazgo, Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003 p.64. Capturado en la dirección www.uv.es/eseoaneboletinpreviosN78-4.pdf, 4 de agosto 2014.

diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).¹⁶

El mismo Fernando Molero insiste en señalar que “Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal, también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones”.¹⁷ Nos indica así la universalidad, en cuanto a los grupos humanos, respecto de la incidencia de la cultura en la apreciación y determinación de los diferentes prototipos de liderazgo. A medida que se sumerge en las diferentes organizaciones, de una misma sociedad, se encuentran costumbres distintas que determinan estilos esperados de liderazgo que son diferentes.

Pero si bien estos autores coinciden en señalar el carácter universal de estas conductas respecto de la incidencia de la cultura, no definen patrones de comportamientos universales específicos. Por ello resulta interesante en este aspecto focalizar la atención ahora en los resultados de los estudios realizados por Castro A., Becerra L. y Lupano M., ya que al ser estos realizados en Argentina, nos marcan un patrón de conducta mucho más cercano; estos señalan que:

La población civil muestra mayor variación en el prototipo de Líder elegido con respecto de la militar, aunque se inclinan a identificar como tales a jefes cercanos a su ámbito laboral. En cuanto al vínculo entre el líder y sus seguidores, tanto civiles como militares valoran la consideración hacia

¹⁶ Fernando Molero, en el trabajo Cultura y Liderazgo Una relación multifacética, publicado en Boletín de Psicología, No. 76, Noviembre del 2002 p. 54 Capturado en la dirección WEB <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf> 4 de agosto de 2014.

¹⁷ Esto es señalado por Fernando Molero, en el trabajo Cultura y Liderazgo Una relación multifacética, publicado en el Boletín de Psicología, No. 76, de Noviembre 2002 p. 55, citando a Bass, 1990 p. 4 Leadership in Different Countries and Cultures, En: Bass, B.M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3^a ed.), Nueva York: The Free Press. Capturado en la dirección WEB <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf> 4 de agosto.

*los subalternos, la motivación generada, la capacidad de mando y habilidades para la enseñanza.*¹⁸

La diferencia entre el prototipo esperado en el ámbito civil respecto del militar se fundamenta con lo antes indicado por Fernando Molero en cuanto a la incidencia de la cultura. Este estudio, además de indicar que el argentino no es ajeno a este comportamiento, muestra una mayor variación en el prototipo esperado en el área civil que en la militar, lo que puede entenderse si se considera la diversidad cultural de formaciones variadas.

El contexto social actual no escapa a la necesidad de contar con Líderes que puedan dirigir el esfuerzo del personal que forma parte de la organización que integran, mientras que conocer cómo pretenden los seguidores que actúe su Líder va a permitir desarrollar las herramientas necesarias para que el hombre que deba desempeñar este papel pueda hacerlo obteniendo los resultados que la organización espera y le demanda.

El concepto del Líder, si bien muchos pueden pensar que en el ámbito civil, recae en aquella persona que espontáneamente surge por sobre el resto y demuestra poseer las habilidades para interpretar el prototipo de Líder adecuado ejerciendo esa función sin más, lo que podrá cumplirse en algunos casos, están incurriendo en un error ya que esto no es así, si no que se brega por el perfeccionamiento del personal en materia de liderazgo, de lo contrario no desperdiciarían su tiempo en impartir largos y costosos cursos a sus planteles tal como lo hacen los directivos de Kola Real, o como lo indica Steve Jobs y el mismo Chris Lowney. La vigencia actual del concepto de Liderazgo queda demostrada en la preocupación puesta de manifiesto por estas grandes empresas. Se infiere que no existe una relación lineal entre la remuneración y el concepto de liderazgo ya que de ser así una organización verticalista, con un fin netamente de servicio, no tendría posibilidad alguna en esta materia, no obstante, técnicas exitosas de una orden religiosa son usadas con igual

¹⁸ A. Castro, L. Becerra y M. Lupano, en el trabajo *Prototipos de Liderazgo en población civil y militar* publicado en *Interdisciplinaria*, 2006, 24,1, p. 77-78, Dirección WEB http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext, Capturado 14 Agosto de 2014.

resultado en una organización comercial con un importante fin de lucro como lo es un banco internacional de la magnitud de JP Morgan. De esta manera al valorar el concepto de liderazgo como herramienta para la conducción, se alcanza lo propuesto como objetivo específico del Plan de Trabajo. La razón que explica el hecho y atendiendo al estudio de investigaciones anteriores permite apreciar que la percepción de los seguidores, respecto de sus líderes, juega un papel importante en el objetivo de alcanzar las metas propuestas. Esta percepción, de acuerdo a lo expuesto por Fernando Molero, está determinado por el enraizado cultural del grupo humano en cuestión.

La incidencia de la cultura en el liderazgo ha determinado la existencia de diferentes idiosincrasias fuertemente influenciadas por el ambiente de operación. En este sentido conocer el prototipo de Líder que esperan los integrantes de una organización da una idea más clara de cuales y que tipo de herramientas poder brindar a aquellas personas que deban ejercer el liderazgo.

Al concluir con el capítulo se ve a las Fuerzas Armadas, como organizaciones actuales, compuestas por hombres y mujeres que provienen de diferentes entornos sociales, que no pueden menospreciar la incidencia de las diferentes percepciones, particularmente en el Nivel Operacional, donde los grupos idiosincrásicos se aprecian heterogéneos simplemente mediante la observación de los distintos patrones de comportamiento cotidiano. El nuevo enfoque propuesto, al centrar su atención en la percepción de los seguidores, pretende brindar las herramientas adecuadas al conductor a fin de que este, valiéndose de sus virtudes, pueda hacer una adecuación de sus estilos de liderazgo y poder alcanzar la homogenización de su grupo en períodos de tiempo relativamente cortos, esto tendrá una incidencia directa en la sinergia de trabajo del equipo y por ende en los resultados que el mismo pueda obtener en ambientes operacionales particularmente dinámicos.

CAPÍTULO II

El liderazgo y la percepción en las Instituciones Armadas

En el presente capítulo se analiza la existencia de los prototipos esperados de liderazgo. Se demuestra que el término es utilizado con el propósito de aunar esfuerzos y alcanzar de manera más eficiente los objetivos. Se destaca que existen diferentes percepciones respecto del Líder y estas están determinadas por la cultura del entorno dando lugar, así, a prototipos altamente idiosincrásicos. Según lo expresado por Fernando Molero¹⁹ se sabe que las apreciaciones idiosincrásicas, determinadas por las diferencias culturales, pueden ser distintas aún dentro de una misma organización, dependerán del elemento que se esté considerando como objeto de análisis. De esta manera se puede decir que se encuentra una apreciación dentro de un determinado grupo y otra diferente en otro grupo de la misma organización, y la sola causa que justifica esta diferencia se encuentra en lo diverso de sus actividades. Las Fuerzas Armadas Argentinas encajan perfectamente en este ejemplo. Debido a la composición de sus estructuras y a la existencia de diferentes especializaciones, se pueden encontrar apreciaciones idiosincrásicas, dentro de cada una de las Fuerzas, sustancialmente distintas. Por ejemplo en el caso de la Armada no será idéntica la percepción idiosincrásica que desarrolle, respecto de su Comandante, un Oficial submarinista comparado con uno de superficie. La incidencia de los distintos modos de operación determina comportamientos y costumbres propias las que marcan diferencias que pueden notarse incluso a simple vista en el modo de llevar delante sus actividades. El mismo caso se da en la Fuerza Aérea, donde la diferencia más marcada podrá encontrarse entre aquellos Oficiales que desarrollan actividad de vuelo respecto de los que no y dentro de los primeros los que su especialización es de de combate respecto de los de transporte o helicopristas. En el caso del Ejército, si bien se pueden apreciar comportamientos algo más homogéneos entre sí, es innegable la existencia de idiosincrasias propias a cada arma.

¹⁹ Fernando Molero, en el trabajo Cultura y Liderazgo Una relación multifacética, publicado en Boletín de Psicología, No. 76, Noviembre del 2002 p. 54 Capturado en la dirección WEB <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf> 4 de agosto de 2014.

En estudios realizados con anterioridad, cuando se trata de comprender a que se debe el fenómeno por el cual unas personas se encuentran atraídas por el accionar y proceder de otras, los autores Castro A. y Martina M. dicen que: *“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros”*²⁰. Fernando Molero, hace un aporte importante para cotejar lo expresado por los autores anteriores, en cuanto al origen social de la percepción y su interés organizacional, al indicar que: *“Por su parte, el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que, desde los experimentos pioneros de Lewin y Cols, ha venido despertando un interés continuo entre los psicólogos sociales y organizacionales.”*²¹

Dentro de las diferentes organizaciones, a las que este proceso psicosocial les interesa, se puede distinguir a las de las Fuerzas Armadas como una más en todo el contexto general, con las particularidades que le son propias, estas no solo no pueden ser ajenas a un interés general en el mundo organizacional, si no que se las señala como precursoras en este sentido, cuando Castro A. y Martina M. citando a Delbón indican que:

Las academias militares son en términos generales formadoras de líderes, por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces. La formación de un líder militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera en tres dimensiones: comando, mando y conducción (Delbón, 2002). La dimensión más importante en la formación de los líderes es la que corresponde a la capacidad en el ejercicio del mando, pues es en el inicio de la carrera donde se sientan las bases para cultivar la

²⁰ A. Castro y M. Martina, Concepciones de Civiles y Militares Argentinos sobre el Liderazgo en el Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003, página 63 cuando citan a Lord y Maher, *Leadership and information processing*. London: Routledge, 1991. El trabajo de A. Castro y M. Martina fue capturado en www.uv.es/seoaneboletinpreviosN78-4.pdf, 4 de agosto de 2014.

²¹ Fernando Molero, Cultura y Liderazgo una relación multifacética, publicado en Boletín de Psicología, No. 76, Noviembre 2002, p. 53 Dirección WEB <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>, capturado 4 de agosto del 2014.

*personalidad militar y donde se interiorizan los principios y procedimientos de mando.*²²

No solo considera las Fuerzas Armadas como formadoras en este concepto si no que además marca la necesidad de contar con una capacitación en cuanto a este, debiendo la misma ser permanente. Esto es importante remarcarlo ya que nos indica la necesidad de actualizar los conocimientos y considerar los nuevos enfoques.

Percepción del Liderazgo en el ámbito Militar

No obstante hay diferencias entre el prototipo de liderazgo esperado en un ámbito organizacional civil/comercial a uno eminentemente militar. El estudio de Castro Solano, Becerra y Lupano Perugini haciendo referencia al estudio realizado en Argentina por Castro Solano y Casullo en 2003 sobre las “Concepciones implícitas de liderazgo en poblaciones civil y militar” confirman lo señalado por Fernando Molero en cuanto a la incidencia de la cultura en la percepción del prototipo de liderazgo esperado entre la población civil y militar cuando indican que: “*El abordaje realizado permitió identificar una concepción común de liderazgo como un proceso psicosocial, presentando características o atributos diferenciales en una y otra población.*”²³ La importancia de lo señalado radica en mostrar que los militares argentinos poseen una “identidad” organizacional que los lleva a tener sus propios prototipos esperados de liderazgo. A su vez A. Castro y M. Martina en el trabajo “Prototipos de Liderazgo en Población Civil y Militar” señalan citando a Yekey que:

Yekey afirma que los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones ya que estos son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural. El autor comenta que los líderes militares tienen dos funciones

²² A. Castro y M. Martina, Concepciones de Civiles y Militares Argentinos sobre el Liderazgo, publicado en Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003 en la p. 65, El trabajo de A. Castro y M. Martina fue capturado en www.uv.es/seoeboletinpreviosN78-4.pdf, 4 de agosto de 2014.

²³ Castro Solano, Becerra y Lupano Perugini, Prototipos de liderazgo en población civil y militar, Publicado en Boletín de Interdisciplinaria, 2006, 24,1, p. 71, Dirección WEB http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext, Capturado 14 Agosto de 2014.

*muy delimitadas: la de ser un especialista en la tarea y en la conducción de personal, especialmente en mantener la cohesión en situaciones de alto estrés.*²⁴

Esto permite considerar que si bien la “concepción” de liderazgo puede ser común por corresponder a un proceso psicosocial, la misma condición humana de líder y seguidores hace tomar nuevamente valor a la “percepción” que, al igual que en el campo de una organización civil, puedan tener los segundos respecto del primero. De esta manera las diferencias de percepción quedan claramente expuestas y expresan su incidencia. En el trabajo “*Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo*” Castro A. y Martina M. citando a López Zafra y Vande Walle, señalan que:

*Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos, en primer término reconociendo a un líder cuando existe un ajuste entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores y en segundo lugar a partir de los resultados de acontecimientos salientes del líder, es decir de sus éxitos y fracasos (López Zafra, 1998). Estas concepciones implícitas moderan la relación entre un líder y su subordinado, especialmente cuando el líder ocupa un cargo de jerarquía en una organización y tiene que establecer una relación profesional con su subordinado (Vande Walle, 2001).*²⁵

El ajuste mencionado entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores permite considerar que las segundas son consecuencia de una experiencia de vida o formación específica en un ámbito dado. Así un Oficial de una Fuerza determinada espera actitudes propias de la Fuerza a la que pertenece en cuanto a conocimiento táctico, técnico, trato personal, etc. Además se ve que las características de la persona no son, lógicamente, dejadas de lado, si no que, por el contrario, forman una parte muy importante en el proceso de la percepción, pero de igual manera señala la necesidad de que exista un ajuste entre estas características y las ideas implícitas de los seguidores. En el mismo trabajo A. Castro y M. Martina, pero ahora citando a Dwek, Chiu y Hong, Gervey, indican que:

²⁴ Ibid 21.

²⁵ Ibid 21, p. 64

Los líderes tienen ciertas representaciones acerca de sus seguidores que modelan la relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol. Los autores destacan que aquellos líderes que poseen una teoría o estereotipo incremental acerca de la relación líder/subordinado (inestable y por lo tanto modificable) en general establecen acciones correctivas relacionadas con la educación y el cambio de conducta.²⁶

En este segundo ejemplo se ve como la incidencia de la percepción en la ecuación de liderazgo no quita, si no por el contrario, mantiene la vigencia de los estilos tradicionales, orientado hacia el subalterno o hacia la tarea, a la vez que destaca la posibilidad cierta de que sea el Líder quien adecue el estilo a su grupo de trabajo. Así un Comandante de Ejército debe considerar interiorizarse en el conocimiento de tácticas y tecnología navales y aéreas a la vez que tener en cuenta las costumbres propias de esas Fuerzas durante la ejecución de su comando y viceversa para cuando el liderazgo se encuentra a cargo de un Oficial aéreo o naval. Coincidiendo con el concepto acerca de las diferencias posibles en la percepción A. Castro y M. Fernández en su trabajo “*Teorías implícitas del Liderazgo*”²⁷ señalan que:

En el momento en que los prototipos se activan por medio de los comportamientos del Líder, los seguidores comienzan a conducirse conforme ese papel; dado que esos roles concretos son sumamente idiosincrásicos, es esperable identificar distintos prototipos de Líderes según el grupo social o la organización de que se trate.²⁸

Si bien el concepto de Líder se mantiene, lo anterior indica la existencia de diferencias, producto mayormente de la organización donde se ejecuta el mismo. No obstante que el Líder considere los prototipos esperados por sus seguidores hace,

²⁶ Ibid 21, p. 64

²⁷ Ibid 21, p. 89

²⁸ Castro y M. Fernández, Teorías Implícitas del Liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos el Boletín de Psicología, No. 86, Marzo 2006, p. 89 <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf> Capturado 12 Agosto 2013.

según se expresa, que estos se comporten como tales, vale decir que acepten ser conducidos por esa persona facilitando alcanzar la cohesión y sinergia del grupo.

Incidencia de los Sistemas de Armas y el Nivel Jerárquico en la cultura organizacional

La existencia de preferencias idiosincrásicas es puesta, de esta manera, poco a poco en evidencia dentro del ámbito castrense. La percepción juega un rol fundamental en las filas militares a la hora de poder alcanzar la unión del grupo que todo Líder pretende lograr. Estas preferencias están fuertemente identificadas con el tipo de actividad que el profesional realiza, aún dentro de una misma Institución u Organización se podrán encontrar, como lo expresara Molero, diferentes estilos de preferencia altamente idiosincrásicos.

Esto, de no ser contemplado, podrá traer serios problemas de cohesión institucionales en un ambiente de operación conjunto. El Teniente Coronel James Smith²⁹, se encarga de hacer un pormenorizado análisis de los problemas de cohesión que se manifiestan en distintas Fuerzas de todo el mundo. Smith, citando a Wilson James en su trabajo *“lo que las Organizaciones hacen y porque lo hacen”* comienza por señalar, con su enfoque desde lo militar, la incidencia de la cultura en este problema e indica: *“cada organización tiene una cultura, esto es una forma de pensar acerca de la tarea central y de las relaciones humanas dentro de la Organización. La cultura es a la Organización lo que la personalidad es a un individuo. Debido a que la cultura humana pasa de generación en generación está cambia lentamente, si lo hace.”*³⁰ Smith señala dos líneas argumentativas que pueden considerarse de aplicación directa en el Nivel Operacional argentino. La primera es que dentro de cada organización existirá lo que se denomina el grupo de elite,

²⁹ Teniente Coronel James Smith, quien es Oficial retirado de la USAF y ostenta un doctorado en Administración Publica, durante sus años de actividad se desempeñó como Oficial de Intercambio de la USAF en West Point instruyendo acerca de lesiones comparativas de cultura institucional. WEB <http://www.usafa.edu/df/inss/OCP/ocp19.pdf> Capturado 30 de setiembre de 2014.

³⁰ Teniente Coronel Smith James M, Air Force Culture and Cohesion WEB <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj98/fal98/smith.html> capturado 20 setiembre 2014.

aquellas personas que por su posición o situación organizacional se encuentran en el corazón de la operación y son la esencia de la misma, esto puede compararse con el cuadro de oficiales que integran el Nivel Operacional. Estos constituyen dentro de cada Fuerza Armada Argentina el núcleo decisor, son la elite de cada una de sus Instituciones que deberán interactuar entre sí. La segunda línea está compuesta por la importancia que el autor, basándose en Builder Carl, experto en temas militares norteamericano,³¹ asigna a la tecnología, con la consiguiente especialización, funciones y ocupaciones que esta trae aparejada de los distintos grupos humanos. Señala que se contribuye así a la formación de grupos más heterogéneos producto de su labor altamente especializada en el empleo de diferentes sistemas. Esto explica las diferencias propias de cada Fuerza en relación con sus tareas particulares dentro de su ámbito de operación.

Estas diferencias llegan a manifestarse aún dentro de una misma Fuerza en sus diferentes armas. Smith insiste en marcar que si se logra homogenizar la cultura entre los subgrupos de una misma organización, en esta ocasión dentro del Nivel Operacional, “existirá en ese caso un sentido de la misión y la organización será relativamente homogénea, tanto internamente como en su apariencia al mundo exterior. Los líderes con capacidad intentan moldear la cultura hacia un sentido homogéneo de misión, aunque esto, comúnmente, se convierte en un ejercicio difícil de llevar adelante”³².

Es importante reafirmar que las apreciaciones que los seguidores hacen de sus Líderes en el ámbito militar son diferentes, no solo por la incidencia de los diferentes sistemas técnicos que operan, si no además por el nivel del cual se trate. En el trabajo “Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo” de A. Castro y M.

³¹ Builder Carl, experto norteamericano en temas militares, el Sr Builder trabajó en el ejército norteamericano como asesor y en la Fuerza Aérea de ese país. Fue premiado con la medalla de Servicio Meritorio o la Comisión de regulación Nuclear y o la Medalla al Mérito por el sistema de comando de la Fuerza Aérea. Falleció a los 67 años en su casa de California. WEB <http://www.nytimes.com/1998/05/28/us/carl-h-builder-67-an-expert-on-military-at-rand-corporation.html> Capturado 14 septiembre de 2014.

³² Teniente Coronel Smith James M, Air Force Culture and Cohesion WEB <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj98/fal98/smith.html> capturado 20 setiembre 2014.

Martina y haciendo referencia a un estudio realizado al efecto en más de cincuenta países señalan:

*En el mismo estudio se citan las diferencias individuales entre los líderes de alto rango y los de bajo rango. En estos últimos las características más subrayadas están en relación con la interacción social, la atención de las necesidades de los subordinados y el énfasis en la capacidad ejecutiva de operación en el día a día. En cambio los líderes de más alto rango son vistos en general como innovadores, persuasivos, diplomáticos y orientados hacia metas a largo plazo.*³³

Mientras que lo anterior se encuentra basado en un estudio realizado, como se indica, en más de cincuenta países, pero no se especifica si dentro de ellos se encuentra la República Argentina, no obstante, en el mismo trabajo investigativo sobre militares y civiles argentinos de Castro A. y Martina M. estos indican que:

*En cuanto a la población militar observamos diferencias individuales en la definición de los líderes según se trate de cadetes u oficiales. La población de cadetes cita con más frecuencia el ejemplo y acciones que imparte el líder sobre su grupo, y la preocupación del superior por el subalterno. En cambio los oficiales consideran mucho más importante la idoneidad y el conocimiento para el desempeño en el cargo.*³⁴

Hicieron además un importante aporte a la hora de poder determinar herramientas necesarias u orientar la formación del personal de la Institución al señalar los diferentes tipos de liderazgos y su percepción por parte del personal que integra la organización, en este caso militar. Así al analizar las características más comunes dentro del Líder, en el mismo trabajo, pueden catalogar a estos y determinar el grado de aceptación que tienen dentro de la población estudiada. De esta manera indican:

³³ A. Castro y M. Martina Concepciones de Civiles y Militares Argentinos sobre el Liderazgo publicado en el Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003, p.64 El trabajo de A. Castro y M. Martina fue capturado en www.uv.es/seoane/boletin/previos/N78-4.pdf, 4 de agosto de 2014.

³⁴ Castro Solano, Luciana Becerra y María Laura Lupano Perugini, Prototipos de liderazgo en población civil y militar. Publicado en Interdisciplinaria, 2006, 24,1, p. 68 Dirección WEB http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext, Capturado 14 Agosto de 2014.

...las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional (instar al grupo a trascender sus intereses personales por el bien del grupo de forma de propiciar el cambio organizacional) son las más esperadas para los docentes y las menos esperadas para policías y militares.... En cuanto al liderazgo transaccional (intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor), es un estilo muy esperado para políticos y gerentes y muy poco esperado para militares y docentes..... Por último el liderazgo laissez faire (tratar de no intervenir en las conductas de los seguidores), es el menos esperado para todos los grupos.³⁵

Este punto permite confirmar, en primer lugar, lo que se expresara con anterioridad al indicar que no necesariamente se deberá contar con la posibilidad de otorgar un beneficio al subalterno (incremento de sueldo por ejemplo) a cambio de su predisposición y cumplimiento para con la tarea ya que este no es un estilo esperado por los militares de parte de su Líder. En segundo lugar permite observar que, dentro de las organizaciones militares y por ende de sus culturas organizacionales, no se encuentra como apetecible los estilos transaccional, transformacional y laissez faire. En este aspecto un estilo aglutinante y homogenizador en las FFAA es el liderazgo orientado al grupo³⁶.

Cohesión entre las Fuerzas Armadas en el Nivel Operacional

Hasta acá se ha visto la incidencia que tiene la cultura organizacional en las percepciones idiosincrásicas que se forman en el hombre y, producto mayormente de la experiencia vivida, generan prototipos de líder esperado distintos, entre una y otra Fuerza, ya sea en cuanto a conocimientos técnicos, tácticos y de operación como a su forma de proceder, dando lugar de esta manera a una identidad institucional.

³⁵ Castro Solano, Luciana Becerra y María Laura Lupano Perugini, Prototipos de liderazgo en población civil y militar. Publicado en Interdisciplinaria, 2006, 24,1, p. 73-75 Dirección WEB http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext, Capturado 14 Agosto de 2014p.

³⁶ Castro Solano, Becerra y Lupano Perugini, Prototipos de liderazgo en población civil y militar. Publicado en Interdisciplinaria, 2006, 24,1, p. 78 http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext, Capturado 14 Agosto de 2014.

Se ve ahora la incidencia que tienen estas percepciones idiosincrásicas cuando es necesario, por motivos operacionales, aglutinarlas y lograr la cohesión de las mismas en la operación conjunta. Este no es un problema que aqueje únicamente a las Fuerzas Armadas Argentinas, se pueden encontrar ejemplos a lo largo de todo el mundo. Por caso se toma lo acontecido a las Fuerzas Armadas norteamericanas donde las diferencias culturales de cada una de ellas despertaron rivalidades entre las mismas³⁷ siendo necesaria leyes como la ley Goldwater-Nichols, en un intento por mitigarlas.

No obstante los esfuerzos por homogenizar el ambiente operacional en el país con las Fuerzas Armadas más grande del mundo continuó siendo una expresión más que un hecho³⁸, cuando *“años más tarde, el planeamiento y la ejecución de la Guerra del Golfo volvieron a demostrar que las rivalidades entre las Fuerzas todavía existían y que el accionar militar conjunto aún evidenciaba grietas”*³⁹.

Se puede encontrar abundante documentación indicando la existencia tanto de celos profesionales como de rivalidades entre las distintas Fuerzas Armadas pese a pertenecer estas a un mismo país, pero rara vez se indica cual es la causa que hace que estas existan y por las cuales cuesta tanto que las organizaciones armadas de las diferentes naciones puedan alcanzar la sinergia deseada en su accionar durante el empleo de las mismas. Un secreto a voces indica que aquella percepción idiosincrásica que diera lugar a la identidad institucional, aunque necesaria, en exceso puede provocar que el trabajo se desarrolle en compartimientos estancos. La persona del Líder, desde su consideración, puede amalgamar estas aristas a fin de

³⁷ Emilio Ernesto Segura *EL SINUOSO CAMINO HACIA EL ACCIONAR MILITAR CONJUNTO* WEB <http://esgcffaa.mil.ar/numero7/10.html> Capturado 5 de Octubre de 2014.

³⁸ David T. Fautua, *The Paradox of Joint Culture*, P.83, WEB www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA426665 Capturado 20 de Setiembre de 2014.

³⁹ Emilio Ernesto Segura *EL SINUOSO CAMINO HACIA EL ACCIONAR MILITAR CONJUNTO* WEB <http://esgcffaa.mil.ar/numero7/10.html> Capturado 5 de Octubre de 2014.

alcanzar la cohesión necesaria de sus Fuerzas, tal como lo expresa el Tcnl James Smith.⁴⁰

En la Argentina la experiencia más importante de falta de cohesión y sinergia de equipo producto de la influencia de culturas organizacionales diferentes se manifestaron durante el desarrollo del conflicto de Malvinas, tal como lo indica el Tcnl VGM Guillermo Horacio Eduardo Lafferriere en su trabajo A 25 AÑOS DE LA GUERRA DE MALVINAS: HACIENDO FRENTE A LOS ESTEREOTIPOS cuando señala:

“En todos los países, el accionar conjunto de sus respectivas FF.AA. ha presentado siempre dificultades. Esto se debe no solamente a lo que a primera vista pueden parecer excesos en celos profesionales, sino que se encuentra enraizada en las culturas que son propias a organizaciones que se estructuran y preparan para hacer la guerra en un campo específico de la misma; y que en ciertas cuestiones, poseen capacidades que, correctamente conducidas, posibilitan al accionar con una o más FF.AA. crear la sinergia que hace muchas veces la diferencia que lleva a la victoria en la batalla”⁴¹.

En la actualidad los esfuerzos por lograr limar las asperezas institucionales son evidentes e innegables en el ámbito castrense argentino, no obstante la experiencia norteamericana, con muchas más operaciones bélicas que las argentinas, muestra que con intenciones, leyes y reglamentos no es suficiente para que el accionar conjunto se plasme en hechos concretos. Esto nos demuestra cual es la fuerza que poseen los estereotipos preformados que dieron lugar a las percepciones

⁴⁰ Teniente Coronel Smith James M, Air Force Culture and Cohesion WEB
<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj98/fal98/smith.html> capturado 20 setiembre 2014.

⁴¹ Tcnl VGM Guillermo Horacio Eduardo Lafferriere A 25 AÑOS DE LA GUERRA DE MALVINAS: HACIENDO FRENTE A LOS ESTEREOTIPOS WEB
http://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0516_art1-A%2025%20a%C3%B1os%20de%20la%20Guerra%20de%20Malvinas.pdf Capturado 28 de Agosto de 2014.

idiosincrásicas dentro de cada Institución. Como lo expresara el Tcnl VGM Lafferriere, es probable que el secreto del éxito se encuentre en la expresión “*correctamente conducidas*”. De esta manera, una vez más la responsabilidad de cohesión pasa por quien tiene a cargo la conducción, por cuanto la consideración del vigor que presentan estos estereotipos será una herramienta de utilidad a la hora de lograr la deseada conjuntos.

Así, al analizar de manera integral lo antes expuesto, se puede decir que en el liderazgo, como actividad y herramienta, no se debe concebir y tener en cuenta como única meta un incentivo económico. Se está, de esta manera, atendiendo solo a una porción de las múltiples que el concepto en sí nos ofrece. Se muestra como importante atender a la concepción psicosocial del término y la incidencia que la cultura, de la cual se trate, tiene sobre la aplicación práctica del mismo. Se aprecia la importancia de entender la organización en la que se está inmerso a la hora de determinar cual es el prototipo de Liderazgo internalizado en la misma.

Como se mostró anteriormente existen marcadas diferencias entre lo que se pretende en un ámbito civil a lo pretendido en uno militar. Este último, lejos de ser más complejo, tiene características que, simplemente, le son propias y que de no ser contempladas pueden inducir a caer en una confusión en cuanto a la acepción del término y por ende del empleo del mismo, no obteniendo los resultados esperados. Es particularmente interesante lo señalado en cuanto a la dependencia del Prototipo de Liderazgo y la cultura organizacional de que se trate ya que, esto, lleva a entender que dentro de toda organización se podrá encontrar una cultura organizacional mayor, formada a su vez por subculturas menores determinadas por las diferentes especialidades, algo muy presente en las Fuerzas Armadas Argentinas.

Conclusiones

Este trabajo demuestra que el concepto de Liderazgo goza de vigencia y una amplia difusión como termino en sí. Se puede decir, después de lo estudiado, que dentro de las empresas comerciales se toma a este como una importante herramienta a la hora de llevar adelante sus actividades y en general se puede encontrar y analizar una significativa cantidad de documentación bibliográfica respecto del tema, determinando ésta la necesidad de contar con una adecuada capacidad de Liderazgo en el mundo empresarial actual, tal como lo indicara el Sr. Lowney, en coincidencia con lo señalado tanto por Steve Jobs y referentes en el tema como Miguel Cornejo y David Fischman. De esta manera se ve que son muchas las opiniones expertas que coinciden en señalar la necesidad de desarrollar capacidades en está área dentro de la administración que se encuentra inmersa en el contexto social actual. Las Fuerzas Armadas Argentinas, como Instituciones, no son ajenas a esta necesidad.

Al ser el liderazgo una conducta psicosocial brinda la posibilidad de ser analizado a través de diversos enfoques. No obstante esto no habilita a hacerlo de manera parcial y sin considerar todos los componentes que forman parte de un grupo de trabajo. La figura prominente del Líder no se debe dejar de analizar, pero será necesario incluir en los estudios pertinentes, con igual énfasis, la figura del grupo humano que lo acompaña y forma parte importante del equipo de trabajo. Este grupo esta formado por personas que son diferentes por su propia condición humana, y además, por haber sido sometidas a procesos de formación distintos desde lo técnico profesional en cada una de sus Fuerzas específicas, dando origen de esta manera a la mencionada identidad institucional con su respectiva percepción idiosincrásica.

No se pretende con esto asignar a los subalternos una importancia tal que estos definan, en el ámbito castrense, quien deberá ser erigido como jefe/líder a fin de que las actividades puedan desarrollarse sin inconvenientes. Por el contrario, este nuevo enfoque propuesto, al centrar su atención en la percepción de los seguidores, pretende brindar las herramientas adecuadas al conductor a fin de que este, valiéndose de sus virtudes, pueda hacer una adecuación de sus estilos de liderazgo y poder alcanzar la homogenización de su grupo en períodos de tiempo relativamente cortos en ambientes operacionales particularmente dinámicos. Así tendrá que ser

quien, por designación o por eventualidad, deba asumir el rol de Líder, el que interprete el sentir de los hombres que le dependan para lograr la cohesión de su equipo.

No se debe cometer el error de interpretar a las Fuerzas Armadas Argentinas como una Organización Militar sin subcomponentes y por lo tanto con culturas homogéneas cada una de ellas. Las FFAA incluyen personal tanto masculino como femenino que proviene de diferentes sectores sociales, por lo que abriga a diferentes grupos, esto señala su heterogeneidad. Si se considera lo señalado por Fernando Molero, en cuanto a la relación entre Liderazgo y cultura, se verá que estas Instituciones se amoldan adecuadamente a sus conceptos, debido a que las mismas, además de tener culturas organizacionales propias, se encuentran compuesta por subculturas, determinadas mayormente por las especialidades que la integran. Considerar las percepciones idiosincrásicas, identificando su existencia en raíces culturales de cada Institución Castrense, podrá ser utilizado como herramienta por el Comandante Operacional a fin de facilitar su trabajo de homogenizar el grupo humano en pos de la tarea que se le haya encomendado.

Se ve de esta manera el liderazgo del Comandante Operacional como el principal elemento de cohesión que pueda limar las aristas producto de exacerbadas identidades institucionales y alcanzar el objetivo más difícil que parece presentarse en el accionar conjunto, incluso en el marco internacional, que es plasmar de manera concreta, mediante las operaciones, la sinergia de las Fuerzas a su mando. Proyectado en el tiempo puede resultar útil incorporar la perspectiva de este enfoque en la formación conjunta como un elemento a ser tenido en cuenta por el Comandante.

A lo largo de los capítulos desarrollados se pudo conceptualizar diferentes Teorías de Liderazgo y analizar las diferencias de percepción del mismo en las Organizaciones Comerciales y en las Fuerzas Armadas.

Por lo antes expuesto se aprecia haber podido comprobar la hipótesis planteada, respecto de que “Las diferencias culturales propias de cada Fuerza Armada Argentina inciden en las percepciones idiosincrásicas del liderazgo que

tienen los subalternos en el Nivel Operacional”, llegando estos a generar rivalidades e impedir que se pueda alcanzar la cohesión necesaria en el Accionar Conjunto. Se espera, además, que se incorporen nuevos conocimientos en torno a este tema a fin de mejorar el proceso de capacitación de los Oficiales, que formaran parte del Nivel Operacional, incluyendo contenidos mayormente orientados a contemplar el prototipo de Liderazgo internalizado dentro de la Institución y, en la medida de lo posible, en las diferentes especialidades que componen la misma, para brindar de esta manera herramientas adecuadas que le permitan obtener la capacidad de responder a las situaciones que la conducción diaria de Liderazgo de la Institución, inmersa en el contexto social actual, impone.

Bibliografía

LIBROS

- Goleman D., La Inteligencia Emocional, Título Original *Emocional Intelligence*, Edición Original Bantam Books 1995.
- Lowney C., El Liderazgo al estilo de Los Jesuitas, Título Original *Heroic Leadership*, Copyright 2004 para Latinoamérica, Editorial Norma S.A.
- Maxwell J., Liderazgo Eficaz, como influir en los demás. Editorial Vida 1994. Título Original *Be a People Person*.
- Rodríguez Fernández E., CRL. Editor, Liderazgo Militar en el Bicentenario, Colección Academia de Guerra del Ejército de Chile, Registro de Propiedad Intelectual N° 207836, Santiago de Chile, septiembre de 2011.

Recursos Electrónicos

- Castro Solano, A., Teorías Implícitas del Liderazgo, contexto y capacidad de conducción, anales de psicología, Copyright 2006, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (España) vol. 22, nº 1 (junio), p.89-97.
Dirección WEB http://www.um.es/analesps/v22/v22_1/12-22_1.pdf
capturado 4 de agosto del 2014.
- Castro Solano, A.; Becerra, L. y Lupano Perugini, M., Prototipos de Liderazgo en Población Civil y Militar, Interdisciplinaria, 2006, 24,1, 65-94
Dirección WEB http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272007000100003&script=sci_arttext Capturado 14 Agosto de 2014.
- Castro A. y Fernández M., Teorías Implícitas del Liderazgo, Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. Boletín de Psicología, No. 86, Marzo 2006, 85-107 Dirección WEB

<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf> Capturado 12 Agosto 2014.

- Castro Solano A., Lupano Perugini M., Estudios Sobre el Liderazgo. Teorías y Evaluación Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad. Dirección WEB <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> Capturada 5 Agosto 2014.
- Castro Solano A. y Martina M., Concepciones de Civiles y Militares Argentinos Sobre El Liderazgo, Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003, 63-79. www.uv.es/seoaneboletinprevios/N78-4.pdf, 4 de agosto de 2014.
- Cornejo M., Corporaciones de Nivel Mundial, Conferencia. Dirección WEB consultada <http://www.youtube.com/watch?v=kaMtbs3-Z40>, capturada 2 de Agosto 2014.
- Cornejo M., Colección 150 Pergaminos, Libro electrónico, <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Cuadrado I., Molero F. Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – 2002 Volumen 18, n.º 1 - Págs. 39-55. Dirección WEB <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002> Capturado 14 Agosto 2014.
- El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI, edición abril 2013. http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/monografias/ficheros/136_EL_LIDERAZGO_EN_LAS_FUERZAS_ARMADAS_DE_L_SIGLO_XXI.pdf, capturado 15 de Agosto de 2014.
- Fischman D., El liderazgo en Práctica, dirección WEB consultada <http://www.youtube.com/watch?v=ofZguupOSMs>, capturado 12 de agosto de 2014.

- Futua, D, "The Paradox of Joint Culture", Joint Force Quarterly, Autumn 2000, p. 83 WEB www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA426665
Capturado 20 de setiembre de 2014.
- Goodale R., Abb W.; Moyer Bruce A., Military Culture 101 Not One Culture, but Many Cultures, WEB
<http://www.citizensoldiersupport.org/lib/resources/ORNC%20Military%20Culture%20101%20Workshop%2014%20Sep%2012.pdf> Capturado 28 de Agosto de 2014.
- Harari O., Los Secretos de Liderazgo de Colin Powell Leader Summaries © 2003. Resumen autorizado de: The Leadership Secrets of Colin Powell por Oren Harari, McGraw-Hill Trade © 2003. Dirección WEB capturado 4 de Agosto del 2014 <http://www.slideshare.net/chrlstlan/50328806-hararienlossecretosdeliderazgodecolinpowell>
- Hsu J., Ph.D.VA Palo Alto Health Care System September 2010. Overview of Military Culture. WEB
<http://www.apa.org/about/gr/issues/military/military-culture.pdf> Capturado 24 Julio de 2014.
- Johnson S., President's Views, Marine Corps Culture and Institutional Success: Lessons for the FS?, WEB
<https://www.afsa.org/Portals/0/0112PresViews.pdf> Capturado 20 de Agosto de 2014.
- Kola Real, Distribuidora San Miguel de Arica. Dirección WEB
http://www.kolareal.cl/web/?page_id=85, capturado 31 de agosto del 2014 12:40 hs.
- Lafferriere G., Tcnl VGM, A 25 AÑOS DE LA GUERRA DE MALVINAS: HACIENDO FRENTE A LOS ESTEREOTIPOS WEB
http://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0516_art1-

A%2025%20a%C3%B1os%20de%20la%20Guerra%20de%20Malvinas.pdf
Capturado 28 de Agosto de 2014.

- MacCoun R. J., Hix W., Unit Cohesion and Military Performance 1, WEB https://www.law.berkeley.edu/files/cs/Unit_Cohesion_and_Military_Performance_Ch5_MacCoun_Hix.pdf Capturado 18 de Setiembre de 2014.
- Molero F., Cultura y Liderazgo una relación multifacética, Boletín de Psicología, No. 76, Noviembre 2002, p. 53-75. Dirección WEB Capturado 4de agosto del 2014. <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- Noticias Terra. Dirección WEB consultada <http://noticias.terra.com.pe/videos/kola-real-lanza-publicidad-como-sponsor-del-fc-barcelona,247220.html>, capturado 31 de Agosto del 2014 12:50 Hs.
- Segura E., EL SINUOSO CAMINO HACIA EL ACCIONAR MILITAR CONJUNTO WEB <http://esgceffaa.mil.ar/numero7/10.html> Capturado 5 de Octubre de 2014.
- Unión Andina de Patentes. Dirección Web consultada <http://www.unionandina.com/blog/2011/09/07/historia-de-la-kola-real/>. capturado 31 de agosto 2014 11:00 hs.
- USAF Institute for National Security Studies, USAF Academy, Colorado. WEB <http://www.usafa.edu/df/inss/OCP/ocp19.pdf> Capturado 30 de Setiembre de 2014.