

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CONJUNTA
ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL
Y
PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

Liderazgo Militar

TÍTULO:

El liderazgo, una condición necesaria para guiar la planificación y toma de decisiones
en el nivel operacional

GIOIA, Cristhian José

Año 2020

RESUMEN

Cada día, las Fuerzas Armadas requieren del recurso humano; independientemente de la profesión que se ejerza, el ser humano representa el elemento primordial para plasmar y desarrollar las actividades cotidianas de la organización. Donde la planificación de las operaciones militares y la toma de decisiones son las más emblemáticas.

Un comandante debería poseer las competencias necesarias para adaptarse al contexto que lo rodea y hacer uso de los recursos para facilitar el desempeño de su equipo de trabajo y de sus fuerzas subordinadas.

Los conflictos bélicos demuestran la importancia del comando en todos los niveles, particularmente en el operacional. Este último representa el nexo entre lo estratégico y lo táctico; en donde un liderazgo adecuado es necesario para alcanzar los objetivos impuestos.

Los escenarios complejos demandan al comandante una destreza particular para enfrentar grandes desafíos. Por ello, en diferentes operaciones militares, los comandantes que han superado esa complejidad han sido gracias a determinadas cualidades de liderazgo.

El presente trabajo desarrolla esta problemática, a partir del análisis de los estilos de liderazgo, personalidades y comandantes operacionales en conflictos armados pasados, para luego adentrarse en la problemática propia del Comandante Operacional y el liderazgo, con el objetivo de describir y analizar el perfil adecuado de un comandante para ejercer el comando operacional en un ambiente de operaciones complejas.

El objetivo del presente trabajo es describir y analizar el perfil adecuado para ejercer el liderazgo de un comandante operacional en un ambiente de operaciones complejas. Como resultado, se ha confirmado la hipótesis que sostiene que el perfil de liderazgo ejercido por un comandante operacional y sus competencias personales son determinantes para la planificación y toma de decisiones en ambientes operacionales complejos.

Palabras clave

Liderazgo, comandante, nivel operacional, toma de decisiones, planificación.

Tabla de contenidos

RESUMEN.....	I
Palabras clave.....	I
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Estilos de liderazgo, personalidades y comandantes operacionales en conflictos armados pasados.....	7
1.1 Estilos de liderazgo.....	7
Figura 1: Cuadro tipo de personalidades de Myers Briggs	8
1.2 Competencias para ejercer el liderazgo	12
1.3 Comandantes operacionales en conflictos armados	15
CAPÍTULO 2: El comandante en el nivel operacional.....	21
2.1 Responsabilidades del comandante en el nivel operacional.....	21
2.2 El liderazgo efectivo en un Ambiente Operacional complejo	23
2.3 La tecnología y la información en el proceso de toma de decisiones.....	25
CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA.....	32

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1: Cuadro tipo de personalidades de Myers Briggs	8
---	---

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo indaga sobre el liderazgo del comandante operacional y su relevancia para la planificación y la toma de decisiones. En la actualidad, se puede observar la necesidad de contar con líderes capaces de conducir en ambientes operacionales complejos, no obstante, para determinar un perfil de conducción se hace imperioso analizar los estilos de liderazgo, personalidades y la problemática propia del Comandante Operacional. Por tal motivo, el trabajo se centra en un estudio sobre el liderazgo, las aptitudes y características que debe reunir un líder para ejercer la conducción en el nivel operacional.

El liderazgo es estudiado en diferentes áreas –militar, empresariales, educativas, política– esto da cuenta de su importancia en las organizaciones e instituciones, ya que, según quien lo ejerza, puede lograr transformar el accionar de un grupo humano. Por tal motivo, muchos autores han desarrollado estudios acerca de esta temática y han brindado su enfoque particular. Así, podrán encontrarse numerosas definiciones sobre liderazgo dependiendo del campo de incumbencia.

Diversos autores como Estrada Mejía (2007), Richard Daft (2006), Gómez Rada (2002), Hugo Cao (2017) hacen un aporte mediante la compilación de diferentes escritos que abordan el liderazgo. En sus conclusiones permite identificar cualidades comunes y que deben ser tenidas en cuenta por los líderes independientemente de la aérea que se desenvuelvan. Entre las conclusiones que menciona Estrada Mejía (2007) afirma:

El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades. (Estrada Mejía, 2007, pág. 348).

Por otro lado, en su libro Richard Daft define al liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, pág. 5). Además, según Checa Hinojo, Daft menciona que los “elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores” (Checa Hinojo, 2018, pág. s/n).

Algunos estudios sobre el liderazgo comparan enfoques de diferentes autores y arriban a la conclusión que no existe un consenso entre los diversos investigadores de la temática sobre cuáles son las verdaderas causas del liderazgo, sus efectos concretos y su relación con otras

variables comportamentales y de la organización. También afirman que los individuos se comportan de manera distinta cuando están inmersos en diferentes escenarios y ejerciendo el liderazgo.

El ejercicio del liderazgo depende de la cultura misma del ámbito en el cual se debe ejercer. Existen diferentes niveles en el campo militar –estratégico, operacional y táctico– y especialmente en los niveles estratégicos y operacionales es donde corresponde liderar con flexibilidad y respeto, y, sobre todo, convivir en constante transacción con el nivel político y otros comandantes. Por lo tanto, el liderazgo en el ámbito militar no se ejerce únicamente por ser superior.

John Maxwell expresa la importancia de porqué se debe ser un líder, menciona conceptos básicos, los rasgos y características que se deben reunir para desarrollar la capacidad de liderar, aumentando el éxito en lo personal y en la conducción administrativa. En su obra *El ABC del liderazgo* menciona ejemplos de diferentes personas como Roosevelt, Schwarzkopf, Mahatma Gandhi que han ejercido el liderazgo eficiente en individuos y los pone como ejemplo para hacer entender al lector porqué se debe ser un líder.

La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto el liderazgo, mayor es la efectividad. La capacidad de liderazgo- para bien o para mal- siempre determina nuestra efectividad en nuestra vida y el impacto potencial en nuestra organización. (Maxwell, 2007, pág. 11)

Múltiples estudios sobre el liderazgo citan diferentes teorías en común y sus enfoques respectivos, generalmente, están orientados al ámbito empresarial, educativo y político sin ajustarse acabadamente a la temática del trabajo. Sin embargo, el liderazgo militar es desarrollado comúnmente en el ámbito castrense y pocos autores ajenos a esta profesión se animan a escribir, señalando solo ejemplos de aquellos militares que fueron conocidos y hasta incluso llegaron a formar parte de ámbito político de un país.

Como antecedentes que traten exclusivamente sobre el liderazgo militar se menciona la obra *La máscara del mando: Un estudio sobre el liderazgo* de John Keegan en la cual señala algunas habilidades que debe poseer el conductor y algunos imperativos –afinidad, prescripción, sanción, la acción.

El arte de gobernar es complejo; su práctica requiere un uso interminable y sutil de habilidades como incentivar, persuadir, coaccionar, llegar a compromisos, amenazar o amagar. El de mandar, por el contrario, es en el fondo muy sencillo; su ejercicio gira en torno al reconocimiento de que a aquellos a los que se les pida que mueran no se les debe dejar sentir que mueren solos. Pero para aliviar la soledad final del guerrero han de emplearse unos procedimientos tan complejos como los que exige el arte de gobernar. El

jefe que lo consigue ha comprendido los imperativos del mando y sabe cómo atenderlos.
(Keegan, 2015, pág. 335)

Keegan establece que la relación entre el líder y los subordinados debe ser estrecha; quien tiene la obligación de mandar debe ser una persona presente y tener afinidad con quienes deben ejercer la conducción. Sin embargo, la afinidad no garantiza el entendimiento entre el comandante y sus subordinados, por lo que Keegan afirma que además de la afinidad el líder debe “hablarles directamente a sus hombres, levantarles el ánimo en los momentos difíciles, motivarlos en las crisis y darles las gracias en las victorias” (Keegan, 2015, pág. 294) pero por sobre todo, la acción del comandante consiste en saber y ver.

En el ámbito castrense, la formación de líderes es una tarea compleja que debe perfeccionarse constantemente; es necesario nutrirse del pasado, analizando los hechos históricos relevantes y extrayendo las lecciones aprendidas. Ser líder no es simplemente impartir órdenes, por ello, se analiza sobre teorías y hechos históricos que puedan dar respuestas a cualidades que deben reunir los líderes y las consecuencias que ellas pueden emanar en un grupo humano, ya sea en un ambiente laboral como en el campo de batalla.

Los ambientes operacionales actuales demandan que líderes capaces puedan resolver los problemas mediante soluciones innovadoras y, por ello, es necesario que se estudie sobre liderazgo y se identifiquen cuáles son las características que debe reunir el líder para la planificación y toma de decisiones en el nivel operacional.

Hoy, cobra cada vez más relevancia la frase de Alejandro Magno citada por Adonis: “No le temo a un ejército de leones comandados por una oveja, le temo a un ejército de ovejas comandadas por un león” (Adonis, 2016, pág. 18).

En la actualidad se puede observar la necesidad de contar con líderes capaces de tener una visión diferente en los diversos ambientes operacionales. Asimismo, esto permite que el instrumento militar sea guiado por personal competente y, de esta manera, los esfuerzos que impliquen los nuevos escenarios serán subsanados con una gestión eficiente de los recursos. Por lo tanto, si no se cuenta con una conducción idónea se puede estar en peligro de no cumplir con los objetivos impuestos.

Algunos autores, entre los que se destaca Oscar Zarich, mencionan la importancia de preparar a los líderes, porque son quienes conducirán las nuevas guerras.

El surgimiento del nuevo líder debía poseer un perfil caracterizado por una sólida idoneidad profesional, capacidad de análisis, visión táctica y pensamiento estratégico, tanto como dominio para administrar el trabajo en equipo permitiéndole ampliar su visión de conjunto como consecuencia de la aceleración que se imprimía a las operaciones, producto de la

rapidez estratégica, velocidad táctica y el flujo de comunicaciones. Este tipo de liderazgo ya no solo debía transmitir confianza hacia el interior de la propia organización, sino que también debía aportar seguridad en el nivel político acerca de su eficiencia en la conducción de las operaciones militares (Zarich, 2019, pág. 16)

Las nuevas guerras deberán ser conducidas por líderes capaces de resolver no sólo la problemática en el campo militar sino también “lidiar con la táctica, la estrategia y la administración del trabajo en equipo de su Estado Mayor, sino que también sería alguien que supiera articular el mensaje comunicacional tanto hacia el interior del teatro de operaciones” (Zarich, 2019, pág. 16) como hacia el exterior del teatro.

El nivel operacional debe interpretar lo solicitado por el nivel estratégico para poder traducirlo al nivel táctico lo requerido. Para ello, es necesaria una comunicación fluida entre los diferentes niveles y debe adecuarse a los diferentes interlocutores para que el mensaje sea unívoco, de esta forma, no habrá un desvío en lo que se requiere.

Zarich (2019) aporta ciertas características indispensables para el ejercicio del liderazgo en el ámbito militar, entre ellas se destaca: inspirar confianza y seguridad; demostrar idoneidad y experiencia profesional para la función; demostrar aplomo y fortaleza espiritual para evitar ser absorbido por el entorno; transmitir valores y exponer su visión.

También, el ambiente operacional futuro obliga al comandante operacional a reducir el tiempo en la toma de decisiones para dar respuesta a los requerimientos superiores. Por ello, liderar es una tarea compleja. Un comandante operacional debe tomar decisiones cuando el tiempo es escaso. El comandante debe tener la capacidad de discernir entre el asesoramiento brindado por su grupo de trabajo y por todas herramientas tecnológicas que posea; de esta manera, debe ser capaz de adaptarse a los futuros escenarios.

Lo hasta aquí planteado pone en evidencia la necesidad de contar con líderes militares capaces. Cabe preguntarse entonces ¿cuál es perfil adecuado para ejercer el liderazgo en el comando operacional en un ambiente de operaciones complejas?

El presente trabajo se centra en realizar un estudio sobre el liderazgo, las aptitudes y características que debe reunir un líder e indaga en las competencias necesarias aplicadas a la conducción en el nivel operacional, por lo tanto, no se abordará sobre el liderazgo táctico.

La presente investigación tiene como objetivo general describir y analizar el perfil adecuado para ejercer el liderazgo de un comandante operacional en un ambiente de operaciones complejas. Este objetivo general genera los siguientes objetivos específicos. Primero, identificar los estilos de liderazgo y analizar las características distintivas de los tipos de

liderazgos aplicados por comandantes operacionales. Segundo, describir y analizar los aspectos principales que permitan al comandante liderar una correcta planificación y toma de decisiones en el nivel operacional. El alcance del trabajo se acotará a identificar cuáles son los aspectos principales que debe reunir un comandante operacional para ejercer el liderazgo en un ambiente de operaciones complejas para determinar el perfil del comandante operacional.

La hipótesis de trabajo que se propone en esta investigación sostiene que el perfil de liderazgo ejercido por un comandante operacional y sus competencias personales son determinantes para la planificación y toma de decisiones en ambientes operacionales complejos.

Por medio del presente trabajo, se propone a los lectores y a las instituciones militares motivar la necesidad de descubrir de manera anticipada quienes poseen capacidades de liderazgo y potenciarlas de realizar futuras investigaciones sobre esta temática generando en los oficiales –responsables de la conducción– un pensamiento crítico sobre la importancia de capacitarse y formarse como futuros líderes. Asimismo, puede ser de utilidad para la formación de los futuros oficiales de estado mayor para que puedan identificar las aptitudes que le requerirá un cargo como ser comandante de un teatro de operaciones.

El alcance de la investigación emplea ejemplos de comandantes militares para extraer de ellos aciertos y errores sobre liderazgo, no se busca explicar ningún conflicto armado. El enfoque será de índole castrense. Los temas abordados están relacionados con los rasgos de la personalidad y características de líderes independientemente del ámbito que se trate. Además, se hace mención a la importancia del liderazgo en un ambiente operacional complejo, no se desarrolla conceptos de guerra híbrida ni de las nuevas amenazas –terrorismo, narcotráfico, crimen organizado.

En cuanto a la metodología, el presente trabajo se aborda desde el enfoque cualitativo con un diseño descriptivo. Para lograr los objetivos propuestos se recurre a dos técnicas, el análisis bibliográfico y el documental. Con el primero se profundiza en fuentes primarias como textos, artículos de revistas de reconocida trascendencia y trabajos académicos acreditativos. El análisis documental servirá para aproximarse a los reglamentos militares como fuentes secundarias.

Entre las fuentes se rescata aquellos escritos que relatan experiencias, vivencias y consideraciones de comandantes que debieron afrontar grandes retos durante su carrera militar en primera persona, ya que permiten comprender la intencionalidad y las explicaciones no funcionales desde la perspectiva de los mismos actores. Ello hace al enfoque metodológico,

máxime en los casos que tratan situaciones que no son observables por su temporalidad. El trabajo intenta realizar una triangulación de fuentes, métodos y teorías.

El primer capítulo analiza los estilos de liderazgo propuestos por algunos autores del ámbito organizacional y que tienen estrecha relación con la conducción militar; enfocado a las competencias necesarias que junto al abordaje de las personalidades y experiencias de diferentes comandantes en conflictos armados pasados darán respuestas al objetivo planteado. El segundo capítulo, tiene como objetivo describir y analizar los aspectos principales que favorezcan al comandante a una correcta planificación y toma de decisiones en el nivel operacional teniendo en cuenta el ambiente operacional. En este capítulo se describen las responsabilidades del comandante, el ambiente operacional teniendo en cuenta que las condiciones, circunstancias e influencias afectan al planeamiento y toma de decisiones; además de analizar la importancia del uso de la tecnología e información para potenciar las ventajas que otorgan el ejercicio del liderazgo. Finalmente, se arriba a una conclusión que responde al interrogante inicial.

CAPÍTULO 1: Estilos de liderazgo, personalidades y comandantes operacionales en conflictos armados pasados.

En el presente capítulo se abordan son los principales estilos de liderazgo asociados a los tipos de personalidades que adoptan los individuos. También, se desarrollan las competencias de la inteligencia emocional que permite identificar y comprender las personalidades de los líderes y diferenciarlos entre ellos.

1.1 Estilos de liderazgo

Definir las características de los distintos estilos de liderazgo y tipo de personalidades permite identificar y analizar *a posteriori* los estilos aplicados por comandantes operacionales. Para ello, se nombra de forma somera las ocho diferentes personalidades que describe Karl Gustav Jung que luego con el aporte de la teoría de Myers Briggs han influido en el análisis de profesionales para abordar las diferencias individuales de las personas.

Las diferentes personalidades contribuyen a entender las características distintivas de los individuos; de igual manera, son descripciones que no forman un comportamiento típico y clasificación rígida, sino que son utilizados en test de personalidad que forman de base para comprender las personalidades.

En el trabajo *Teorías de la personalidad*, Seelbach González (2013) resalta que Jung menciona que los tipos de personalidades son: el pensamiento introvertido y el extrovertido; el sentimental introvertido y el extrovertido; el de sensación introvertida y extrovertida; el intuitivo introvertido y el extrovertido.

Basándose en los ocho tipos de personalidades propuestos por Jung, Myers y Briggs han elaborado el denominado *indicador de Myers Briggs* –MBTI, por sus siglas en inglés– fue desarrollado para describir en cierta forma las personalidades de los individuos de manera global. El aporte realizado por Jung y utilizado por Myers Briggs es útil para determinar personalidades y ciertos comportamientos de los individuos.

La esencia de la teoría es que muchas variaciones aparentemente aleatorias en el comportamiento son en realidad bastante ordenadas y consistentes, debido a diferencias básicas en las formas en que los individuos prefieren usar su percepción y juicio. La percepción involucra todas las formas de tomar conciencia de las cosas, las personas, los acontecimientos o las ideas. El juicio involucra todas las formas de llegar a conclusiones sobre lo que se ha percibido. Si las personas difieren sistemáticamente en lo que perciben y en cómo llegan a conclusiones, entonces es razonable que difieran de manera correspondiente en sus intereses, reacciones, valores, motivaciones y habilidades. (The Myers & Briggs Foundation, 1998, pág. s/n)

En el indicador de tipo Myers-Briggs se identifican las preferencias básicas de cada una de las cuatro dicotomías especificadas o implícitas en la teoría de Jung, además de permitir individualización y descripción de los 16 tipos de personalidad distintivos que resultan de las interacciones entre las preferencias. El indicador utiliza cuatro dicotomías con dos extremos cada una para estudiar la personalidad. Estos factores son la extraversión (E) o intraversión (I); la intuición (N) o sensación (S); el pensamiento (T) o sentimiento (F) y el juicio (J) o percepción (P); por medios de los cuales hace las relaciones que se grafican en la siguiente tabla.

Figura 1: Cuadro tipo de personalidades de Myers Briggs

ISTJ: Tranquilo, serio, confiable, práctico, realista y responsable. Decide lógicamente qué se debe hacer y trabaja de manera constante, independientemente de las distracciones. Disfruta haciendo que todo esté ordenado y organizado: su trabajo, su hogar, su vida. Valora las tradiciones y la lealtad.	ISFJ: Tranquilo, amigable, responsable y concienzudo. Comprometidos y constantes en el cumplimiento de sus obligaciones. Completo, minucioso y preciso. Leales, considerados. Se esfuerza por crear un ambiente ordenado y armonioso en el trabajo y en el hogar.	INFP: Busca significado y conexión en ideas, relaciones y posesiones materiales. Quiere entender lo que motiva a las personas y es perspicaz acerca de los demás. Conscientes y comprometidos con sus valores firmes. Desarrolla una visión clara sobre la mejor manera de servir al bien común. Organizado y decisivo en la implementación de su visión.	INTJ: Es original y tiene gran impulso para implementar sus ideas y lograr sus objetivos. Escépticos e independientes, tienen altos estándares de competencia y desempeño, tanto para ellos como para los demás.
ISTP: Tolerantes y flexibles, observadores callados hasta que aparezca un problema, luego actúan rápidamente para encontrar soluciones viables. Analiza qué hace para que las cosas funcionen. Interesado en causa y efecto, organiza hechos utilizando principios lógicos, valor de eficiencia.	ISFP: Tranquilo, amigable, sensible y amable. Les gusta tener su propio espacio y trabajar dentro de su propio marco de tiempo. Leales y comprometidos con sus valores y con las personas que son importantes para ellos. A diferencia de los desacuerdos y conflictos, no fuerza sus opiniones o valores sobre los demás.	INFP: Idealista, leal a sus valores y a las personas que son importantes para ellos. Procura comprender a las personas y ayudarlas a alcanzar su potencial. Adaptable, flexible y aceptable a menos que se amenace un valor.	INTP: Busca desarrollar explicaciones lógicas para todo lo que les interese. Teórico y abstracto, interesado más en ideas que en interacción social. Silencioso, contenido, flexible y adaptable. Tiene una habilidad inusual para resolver problemas en su área de interés. Escéptico, a veces crítico, siempre analítico.
ESTP: Flexibles y tolerantes, adoptan un enfoque pragmático centrado en resultados inmediatos. Las teorías y explicaciones conceptuales los aburren: quieren actuar enérgicamente para resolver el problema. Se concentra en el aquí y ahora, espontáneo, disfruta cada momento que puedan estar activos con los demás. Disfruta de las comodidades materiales y el estilo. Aprende mejor haciendo.	ESFP: Extrovertida, amigable y receptiva. Amantes exuberantes de la vida, las personas y las comodidades materiales. Disfruta trabajando con otros para que las cosas sucedan. Aportan sentido común y un enfoque realista a su trabajo, y hacen que el trabajo sea divertido. Flexible y espontáneo, se adapta fácilmente a nuevas personas y entornos. Aprende mejor probando una nueva habilidad con otras personas.	ENFP: Cálidamente entusiasta e imaginativo. Ve la vida como llena de posibilidades. Hace conexiones entre eventos e información muy rápidamente, y procede con confianza según los patrones que vean. Desea muchas afirmaciones de los demás y agradece y apoya fácilmente. Espontáneos y flexibles, a menudo confían en su capacidad de improvisar y su fluidez verbal.	ENTP: Rápido, ingenioso, estimulante, alerta y abierto. Ingenioso para resolver problemas nuevos y desafiantes. Experto en generar posibilidades conceptuales y luego analizarlas estratégicamente. Bueno para comprender a otras personas. Aburrido de la rutina, rara vez hará lo mismo de la misma manera, apto para recurrir a un nuevo interés tras otro.
ESTJ: Práctico, realista. Decisivo, se mueve rápidamente para implementar decisiones. Organiza proyectos y personas para hacer las cosas, concéntrase en obtener resultados de la manera más eficiente posible. Cuida los detalles de rutina. Tiene un conjunto claro de estándares lógicos, los sigue sistemáticamente y desea que otros también lo hagan. Enérgico en la implementación de sus planes.	ESFJ: Afectuoso, concienzudo y cooperativo. Desea armonía en su entorno, trabaja con determinación para establecerla. Le gusta trabajar con otros para completar tareas con precisión y a tiempo. Leal. Observa lo que otros necesitan en su vida diaria e intenta proporcionarlo. Quiere ser apreciado por quienes son y por lo que contribuyen.	ENFJ: Cálido, empático, receptivo y responsable. Muy en sintonía con las emociones, necesidades y motivaciones de los demás. Encuentra potencial en todos, quiere ayudar a otros a alcanzar su potencial. Puede actuar como catalizadores para el crecimiento individual y grupal. Leal, sensible a los elogios y las críticas. Sociable, facilita a otros en un grupo y proporciona liderazgo inspirador.	ENTJ: Decisivo, asume el liderazgo fácilmente. Ve rápidamente procedimientos y políticas ilógicas e ineficientes, desarrolla e implementa sistemas integrales para resolver problemas organizacionales. Disfruta de la planificación a largo plazo y el establecimiento de objetivos. Por lo general, bien informado, bien leído, disfruta expandiendo su conocimiento y transmitiéndolo a otros. Enérgico en la presentación de sus ideas.

Fuente: Elaboración propia en base a *Conceptos básicos de MBTI* realizado por The Myers & Briggs Foundation, 1998, pág. s/n

La clasificación de los tipos de personalidades propuesta por Jung y luego desarrollados por Myers y Briggs responde a la necesidad de comprender que todo líder tiene una personalidad

particular y quizás totalmente diferente a la de otro. Existen numerosas variantes que influyen en la personalidad de un individuo y que conforman los estilos de líderes. La personalidad ENTP –extraversión, intuición, pensamiento, percepción– integra mayores atributos para un comandante, aunque, el autor considera que se debería utilizar la combinación de las personalidades antes mencionadas para reunir un estilo particular para liderar y conducir.

Con respecto al estilo de liderazgo, Daniel Goleman decía:

Los gerentes asumen erróneamente que el estilo de liderazgo es una función de la personalidad más que una elección estratégica. En lugar de elegir el estilo que se adapte a su temperamento, deben preguntar qué estilo se adapta mejor a las demandas de una situación particular. La investigación ha demostrado que los líderes más exitosos tienen fortalezas en las siguientes competencias de inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales. Hay seis estilos básicos de liderazgo; cada uno hace uso de los componentes clave de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los mejores líderes no conocen un solo estilo de liderazgo: son hábiles en varios y tienen la flexibilidad de cambiar entre estilos según lo dicten las circunstancias. (Goleman, *Leadership that gets results*, 2000, pág. 2)

En la cita precedente Goleman afirma que en cada estilo de liderazgo se hace uso de los componentes claves de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los líderes eficientes han utilizado los diferentes estilos adaptándolos de acuerdo con las necesidades. Ahora bien, se considera que para ejercer un liderazgo eficiente no se debe adoptar uno de ellos en particular, sino que los estilos de liderazgo que más adelante se desarrollan deben ser interrelacionados de manera conjunta.

Goleman define a la inteligencia emocional como “la capacidad de administrarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de manera efectiva, consta de cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidad social. Cada capacidad, a su vez, se compone de conjuntos específicos de competencias” (Goleman, *Leadership that gets results*, 2000, pág. 2).

Goleman desarrolló una lista de las capacidades y sus rasgos correspondientes; entre las capacidades se encuentra la *autoconciencia o conciencia de sí mismo* con sus respectivos rasgos, autoconocimiento emocional, autovaloración real y autoconfianza. Otra capacidad es la *autogestión* que se conforma con los atributos –el autocontrol, integridad, escrupulosidad, orientación al logro, iniciativa. Además, menciona la *conciencia social* con sus rasgos que son la empatía, conciencia organizacional y orientación de servicio. Por último, señala como capacidad las *habilidades sociales* cuyos rasgos característicos son el liderazgo visionario, la influencia, la comunicación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo.

A continuación, se abordan estilos de liderazgo brindados por Goleman y algunos de los principales estilos de liderazgo más conocidos en el ámbito organizacional. De esta manera, se explica con mayor claridad qué perfil o perfiles son los más adecuados para ejercer el liderazgo en un comandante operacional.

El estilo coercitivo utilizado generalmente en el ámbito castrense se caracteriza por hacer que los subordinados actúen de acuerdo con las normas del superior para eludir posibles sanciones. Los líderes coercitivos suelen imponer medidas arbitrarias y ser determinantes en sus decisiones cuando se está actuando bajo presión o circunstancias difíciles o complejas. Hay situaciones en las que este tipo de liderazgo resulta necesario para reorientar al personal.

Otro de los estilos es el denominado orientativo. Se caracteriza por poseer visión sobre lo necesario para alcanzar los objetivos que se imponga o impuestos. Quien lo ejerza asume la responsabilidad y guía constantemente. También, persuade a su grupo explicándoles cuál es el objetivo y qué se debe hacer para lograrlo, pero sin dejar de requerir opiniones a sus subordinados. Por ello, el líder que ejerza el estilo orientativo puede ser un poco autocrático al definir el trabajo, los roles, establecer y ordenar estructuras, planificar y supervisar.

Con respecto al liderazgo afiliativo, el líder prefiere priorizar un ambiente laboral agradable entre su personal antes que la dirección de las tareas y objetivos. Hace hincapié en las relaciones personales y presta atención a dar al personal la conformidad que deseen. Por lo general, evita situaciones que generen confrontaciones. Este estilo de liderazgo es especialmente apropiado en ambientes en los que es necesario unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos, pero en situaciones de crisis se considera que el estilo coercitivo funcionaría mejor que el estilo afiliativo.

En lo que respecta al estilo participativo, el líder confía en sus subordinados y permite y hace partícipe a su personal en el proceso de toma de decisiones, buscando el consenso y manteniendo reuniones frecuentes. Recompensa el rendimiento y da poco *feedback* negativo; esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo y el ambiente laboral, sino que ayuda a desarrollar habilidades. En este estilo de liderazgo se potencia la colaboración y la coordinación entre todos, ayudando a la integración de quienes necesitan una guía para alcanzar los objetivos. El líder participativo delega actividades de forma adecuada y realiza reuniones de coordinación, en ocasiones, esta clase de liderazgo puede no ser eficaz en situaciones que las decisiones deber ser analizadas y ejecutadas de manera rápida.

El estilo imitativo es el estilo de liderazgo ejemplificativo, es decir, aquel que se dirige dando el ejemplo. Los estándares generalmente son elevados y el líder espera que los demás se ajusten a los principios y causas que motivan a alcanzar los objetivos establecidos. El líder tiene dificultad en delegar tareas, solo lo hace cuando tiene conocimiento certero que la persona que eligió puede hacer muy bien lo encomendado. Este tipo de líder posee capacidad para orientar el trabajo hacia el logro eficiente, resolviendo situaciones urgentes y asistiendo a sus subordinados. Este estilo de liderazgo tiene resultados positivos cuando el personal es competente y no necesitan dirección; por el contrario, no es el estilo adecuado si los subordinados no son eficientes por sí mismos y el jefe no puede hacerse cargo de solucionar todas las situaciones.

En cuanto al estilo capacitador, se basa en el desarrollo de los subordinados. El líder les provee habilidades y los capacita, al tiempo que les brinda las herramientas necesarias para desarrollarse en lo personal y profesional. Los líderes capacitadores utilizan mucho el *feedback* para apoyarse y medir los resultados para actuar en consecuencias. Es un estilo más eficaz cuando el personal tiene motivación para el desarrollo propio y profesional, por lo cual, requiere que este estilo de liderazgo sea ejercido por líderes expertos que sepan identificar a subordinados idóneos para que realicen las tareas sin pérdida de tiempo y sin mal gastar los recursos.

Del análisis de los diferentes estilos de liderazgos se concluye que los principales tipos de personalidades permiten comprender la existencia de diferentes estilos de liderazgo; por tal motivo al establecer una relación entre la personalidad del líder y la forma en ejercerla afecta el accionar de las personas, tanto positivamente como no.

Los estilos de liderazgo pueden ser aplicados en el ámbito castrense, pero no todos serán efectivos. Las características particulares de las Fuerzas Armadas y sus diferentes objetivos y tareas hacen que los estilos de liderazgos que puedan aplicarse en una organización empresarial no sean iguales a las que comúnmente se utilizan, principalmente por la idiosincrasia y las complejidades de las tareas asignadas. Por lo general, el personal militar responde a un perfil estructurado, ordenado y disciplinado; no obstante, es imperioso que quién conduzca haga un uso flexible de los estilos de liderazgo mencionados de acuerdo con las circunstancias y ambientes operacionales.

Ahora bien, por más que el personal militar sea formado en ciertos valores, existen diferentes personalidades –citadas precedentemente– que demuestran que hay diversas formas de ejercer el liderazgo; y de ello se desprende cómo cada comandante tiene su forma particular de liderar.

Algunos haciendo uso de un estilo teórico y otros aplicándolos de manera simultánea cambiando de uno a otro dependiendo del contexto y resultados.

Las clasificaciones de los tipos de personalidad y estilos de liderazgo sirven como guía para describir las características de un individuo, pero el estilo de liderazgo debería ser una combinación de todos los mencionados y relacionados particularmente con las obligaciones y responsabilidades de un comandante de nivel operacional.

El estilo de liderazgo debe ser tal que permita visualizar los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos; estos cambios son constantes y con mayor frecuencia provocando directa o indirectamente modificaciones en todas las organizaciones, por ende, influyen en las personalidades de sus integrantes y también la de los propios líderes.

El perfil del líder toma un rol fundamental ya que debería tener una visión anticipada de los hechos y ejercer el estilo de liderazgo mediante una combinación de todos los estilos mencionados, además de ser flexible para analizar las múltiples variables que permitan comprender el ambiente en cual el líder se desenvuelve actuando proactivamente.

1.2 Competencias para ejercer el liderazgo

En el comandante operacional recae la responsabilidad del cumplimiento de la misión y debe ejercer la conducción en el Teatro de Operaciones o área de responsabilidad asignada. Además de la gran responsabilidad que tiene, es necesario que realice las acciones adecuadas para lograr con éxito la campaña. Por ello, son imprescindibles las competencias que debe reunir el comandante para ejercer el liderazgo en el nivel operacional.

De acuerdo con lo analizado, el liderazgo de un comandante operacional debería estar en función de su personalidad, estilo aplicado, circunstancias actuales, experiencias previas y sobre todo basado en sus competencias; por lo tanto, el comandante a lo largo de su carrera militar se capacita y adquiere experiencia con el objeto de prepararse para ejercer adecuadamente las funciones que deben cumplir. Es lógico que las responsabilidades y el ejercicio de la autoridad o del mando tengan mayor relevancia cuando pasa del nivel táctico al operacional. Por lo tanto, un comandante operacional debería reunir mayores competencias para ejercer el liderazgo puesto que su cargo exige mayores responsabilidades; además de poseer diferentes liderazgos o rasgos de personalidad según el ambiente donde se encuentra desarrollando la actividad.

Ildefonso de Matías Jiménez cita lo que sigue:

Los líderes que ejercen su actividad en los ejércitos utilizan los distintos tipos de liderazgo combinándolos con una frecuencia diferente a los líderes de otras organizaciones. Tanto la

detección de líderes como su desarrollo formativo posterior pasa previamente por la identificación del tipo de liderazgo y de las competencias emocionales que más necesiten utilizar en el desarrollo de sus responsabilidades. Las competencias, que formando parte de los tipos de liderazgo influyen en el clima organizativo, deben no solo ser compatibles sino apoyar todo aquello que identifica a la organización y su actividad: la misión de los ejércitos, sus valores, metas y las actitudes compartidas que caracterizan a la institución como un todo. (Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2013, pág. 30)

Dentro de la doctrina conjunta de Argentina, existen varias publicaciones relacionadas al planeamiento, conducción, obligaciones y responsabilidades de los comandantes y su estado mayor; aunque, en ningún reglamento se hace referencia a las competencias necesarias para ejercer de manera eficiente el liderazgo en el nivel operacional.

Algunos comandantes han ejercido adecuadamente el liderazgo en el nivel táctico, pero ello no le ha garantizado una eficiente gestión en el nivel operacional. Si bien el liderazgo en los diferentes niveles comparte ciertas características comunes –como juicio profesional, disciplina, lealtad, obediencia, compromiso, espíritu de sacrificio, valor, honestidad, integridad, creatividad, entre otros–, en el nivel operacional, debido a la interrelación entre el nivel superior –estratégico– e inferior –táctico–, el líder operacional debe poseer una visión dirigida a comprender cuál es la naturaleza del conflicto y cuál es la solución adecuada para resolverlo.

Debido a las características propias del ámbito operacional, el comandante debería reunir ciertas competencias tal como afirma Bouciguez (2018):

Luego de los fracasos iniciales en este tipo de conflictos, los comandantes entendiendo al enemigo al que debían enfrentar y como situarse en los nuevos escenarios adoptaron soluciones más integrales, tratando de ejecutar acciones en forma directa o indirectamente (relaciones interagenciales) y aplicando medidas políticas, económicas y sociales que influyan en la región. Esto se entiende por la necesidad de quitarle al enemigo el apoyo popular y el financiamiento, generalmente externo, que le es indispensable para el desarrollo de sus operaciones. Dado que la complejidad de los conflictos actuales se debe en gran medida a la cantidad de actores intervinientes, que responden a diversos intereses y, por tanto, el no poder determinar exactamente el impacto de las decisiones que se toman a nivel teatro de operaciones, el comandante debe poseer la capacidad de poder desenvolverse en varios tipos de ambiente como el político, diplomático, interagenciales, combinado, conjunto, operativo, táctico, periodístico, entre otros. Su principal tarea en los ambientes mencionados es fundamentar y comunicar sus decisiones y acciones de comando desde distintas perspectivas, con el objeto de diseñar soluciones que aseguren el éxito, en base a la sinergia y cohesión de los componentes bajo su mando y los que cooperan con él. (Bouciguez, 2018, págs. 24, paréntesis del original)

De las lecturas realizadas durante el presente trabajo y de la cita precedente, se extrae que las competencias más sobresalientes son que el comandante operacional, en primer lugar, debería tener visión no solo para hacer un uso adecuado de su juicio profesional, sino también para analizar y aprender de las experiencias ajenas.

En segundo lugar, es necesario que el comandante cuente con capacidad de adaptación para anticiparse a las diferentes variables que puedan presentarse en los ambientes operacionales que se desenvuelva, por lo que es necesario que sepa desempeñarse en relaciones políticas, interagenciales y obviamente en ambientes operacionales operativos ya sean combinados o conjuntos. Asimismo, es importante que sea muy buen comunicador, no solo para con los niveles superiores, sino también con los inferiores de su comando.

Otra competencia importante es la capacidad de gestión, es decir, alcanzar el estado final operacional deseado con una adecuada gestión de los recursos puestos a su disposición. Para ello es necesario que se tenga en cuenta lo citado anteriormente sobre la inteligencia emocional y las cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia o conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y habilidad social.

Otras de las competencias que se consideran relevantes, son el autoconocimiento emocional; la autovaloración real de las fortalezas y limitaciones; el autocontrol; la integridad; la capacidad de manejarse a sí mismo; la adaptabilidad para adaptarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos; la orientación al logro; proactividad; empatía para con la misión y el personal; poseer habilidad de organizar; decidir en tiempos acotados y discernir entre múltiples variables; saber fundamentar las decisiones en los diferentes niveles.

Los escenarios cambiantes que evolucionan y se configuran de diversas maneras requieren que el comandante reúna diversas competencias ya mencionadas, para contribuir a que el liderazgo ejercido por él sea el adecuado.

Los líderes serán los responsables de conducir eficientemente y, por tal motivo, deberían tener la capacidad de visualizar los cambios y escenarios que puedan influir negativamente en la consecución del logro de los objetivos, por lo tanto, deben saber, actuar y asumir riesgos. El liderazgo operacional debe también basarse en el valor y la determinación para afrontar los momentos de crisis, y especialmente, cuando de un conflicto armado se trate. Asimismo, permitirá defender lo que considera adecuado y responder a lo solicitado por los diferentes niveles y asumir las posibles consecuencias que puedan generar las acciones tomadas.

Mandar es, ante todo, prever, concebir, imaginar; luego, preparar; más tarde, dirigir la acción; y por último, vigilar su funcionamiento. Hoy, y cada día más, los hombres toman en gran consideración el valor profesional y científico de quienes los mandan, su superioridad técnica e intelectual.

(...) El hombre que raciocina quiere ser conducido al combate por alguien que conozca bien su oficio, sin reparar en su fisonomía, ni en su estatura; y respecto a la masa de los hombres que no piensan, he de decirte que, harto más que el débil de voluntad ante el hombre de físico imponente, se humilla la ignorancia ante el saber; y en tanto más alto

grado cuanto más incapaz es de discernir y de medirla. Y como por uno o por otro, irreflexivamente o por su propio interés bien comprendido, el soldado siéntese inclinado a plegarse a la voluntad del Jefe a quien reconoce capaz o que tiene fama de saber su oficio y de ser instruido, nada más será preciso que te diga, para que comprendas cuales han de ser las primeras condiciones que deben adornar al Capitán que haya de mandar una unidad (Vigón, 1967, pág. 20 y 30)

El comandante operacional tiene que enfocar sus esfuerzos anticipando sus acciones para disminuir riesgos. Por ello, debe prever, concebir, imaginar, preparar, dirigir la acción y, por último, vigilar su funcionamiento como se cita anteriormente.

Por un lado, las competencias darán las herramientas necesarias para que, mediante el empleo de los perfiles de liderazgo y las cualidades personales, se configure el perfil adecuado para ejercer el liderazgo de manera eficiente. Por otro lado, el análisis adecuado de la situación, el anticipo a las posibles acciones que el enemigo puede realizar y las decisiones rápidas serán importantes para ejercer el liderazgo de un comandante operacional.

1.3 Comandantes operacionales en conflictos armados

Los conflictos bélicos fueron evolucionando desde sus orígenes y hoy configuran escenarios complejos donde el enemigo no es ya una fuerza armada con empleo convencional de sus medios, sino que el desbalance de poderío hizo que ciertos actores busquen nuevas formas de hacer la guerra. Este cambio de concepción para resolver un conflicto con el empleo de los factores de poder ha generado, en el más alto nivel y en el operacional, nuevos desafíos para dar solución a las nuevas problemáticas. Algunos comandantes no han podido visualizar con claridad el problema y otros comandantes sí lo han logrado, por ello, identificar la solución a la nueva problemática es el reto que debe enfrentar el líder.

En el presente apartado se busca identificar de manera concisa características y rasgos de las personalidades de comandantes como el General Dwight D. Eisenhower, el General H. Norman Schwarzkopf, el General Douglas MacArthur, el General Stanley McChrystal y el General José de San Martín. Con esto se espera sopesar las diversas competencias y estilos de liderazgo que mejor contribuyen a ejercer un liderazgo operacional.

Entre los comandantes que ejercieron el liderazgo sin perder la visión se cita como ejemplo la experiencia del General Dwight David Eisenhower y del General Norman Schwarzkopf.

El General Dwight David Eisenhower fue un profesional muy capacitado en su formación militar; su graduación en la Academia Militar de West Point, sus posteriores experiencias como integrante y jefe del estado mayor, sumado a las tareas de planificación en operaciones

militares, hicieron que adquiriera un juicio profesional adecuado para convertirlo en un comandante exitoso.

Eisenhower fue educado con valores que más tarde con su formación y experiencia militar serían los rasgos que caracterizaban su perfil para el liderazgo.

Dwight David Eisenhower fue criado con valores tradicionales que incluyen confianza, responsabilidad, respeto, responsabilidad, cuidado y buena ciudadanía. Fue en este ambiente familiar, que comenzó a desarrollar los rasgos que ayudarían a moldearlo como líder, tenía buenas habilidades de organización, habilidades de liderazgo, rasgos de carácter fuerte y una personalidad agradable. Estas cualidades personales le permitieron liderar ejércitos de diferentes países a la victoria en Europa. (Gettysburg National Military Park, s/d, pág. s/n)

Eisenhower fue un comandante responsable con sus obligaciones, empático, buen comunicador y oyente, idealista, promovía el trabajo en equipo, tenía visión e interpretaba la situación, era un ser con paciencia, tenía gran sentido común y sus experiencias individuales generaron que le dé importancia al trabajo en equipo. Fue un líder visible, visitaba a sus subordinados, hablaba con ellos y los incentivaba. Además, demostró ser un líder que tenía visión, se adaptaba a las circunstancias y hábil para desempeñarse y acordar con los niveles superiores; flexible para el trabajo pero determinante con su accionar. Por ello, es considerado un líder entre militares más trascendentales de la historia militar contemporánea.

Eisenhower diseñó un sistema de comando unificado que le permitía hacer un uso eficiente de los recursos para planificar unas de las mayores operaciones combinadas –Operación Overlord– demostrando su capacidad de liderazgo ante otros países y logrando el éxito en esa campaña.

Durante los años de guerra, Eisenhower ganó sus cinco estrellas porque demostró ser un líder diligente y efectivo que podía pensar estratégicamente. Después de la guerra, Eisenhower se convirtió en presidente de la Universidad de Columbia y, más tarde, en el 34° presidente de los Estados Unidos. Pero Eisenhower no logró sus éxitos de liderazgo porque era particularmente carismático o porque era un orador brillante con visiones radicales. Era un líder porque era experto en maniobras dentro de los círculos políticos. Prefirió avanzar las agendas y hacer las cosas en lugar de avanzar en su propio ego. (Bacharach, 2013, pág. s/n)

Otro de los comandantes exitosos por el estilo de liderazgo fue el General H. Norman Schwarzkopf, quien ejerció el comando en un ambiente operacional complejo –intereses políticos, económicos, religiosos, restricciones y limitaciones de las fuerzas integrantes de la coalición y el enemigo por enfrentar. El General Schwarzkopf como comandante operacional gestionó los recursos puestos a su disposición interpretando las exigencias que la misión le requería y respondiendo al estado final deseado que se pretendía alcanzar. Las experiencias previas vividas lo motivaron a exigir que el trabajo realizado sea de manera conjunta e integrada.

El logro de Schwarzkopf es impresionante. Desarrolló una visión, la comunicó eficazmente a sus subordinados y empleó sus recursos de comando y control para darle la información que creía que era necesaria para tomar decisiones críticas durante la guerra. También podemos decir que su sistema de comando y control apoyó completamente su concepto de comando, un apoyo que podría haber sido más obvio si los ataques iniciales hubieran encontrado dificultades. Entendió cómo usar su capacidad, y centró su capacidad de mirar "en todas partes" las áreas que eran esenciales para la confirmación o refutación de su plan. El plan de Schwarzkopf era básicamente sólido. (Schwarzkopf, 1992, pág. 69; comillas del original)

Durante su desempeño tanto en el nivel táctico como operacional se esforzó para dar el ejemplo. Se caracterizaba por demostrar empatía entre sus subordinados e incentivar el trabajo en equipo. Era una persona extravagante, exigente, de carácter fuerte y determinante en sus decisiones. Entre sus pares lo consideraban un gran estratega y metódico para planificar y controlar las operaciones militares.

Durante la Guerra del Golfo del año 1991, cobró relevancia la preocupación por el daño colateral a través de los medios de comunicación masiva y fue un tema diario de agenda en el estado mayor. Por tal motivo, en este conflicto bélico se utilizó gran armamento de precisión para minimizar los efectos negativos debido a la repercusión pública. El General Schwarzkopf asumió el rol de comunicar constantemente a los medios y demostró una gran habilidad para hacerlo.

Es necesario que se dimensione la capacidad que este general tenía para poder lograr la sinergia necesaria en una coalición, en donde a pesar de las limitaciones impuestas por cada país partícipe logró maximizar las fortalezas de cada uno para realizar exitosamente la Operación Tormenta del Desierto. Su liderazgo se caracterizó por la humildad personal y profesional, la gran habilidad para adaptarse a la situación y cambios operacionales.

El General Schwarzkopf en su libro *It Doesn't Take a Hero* y en una entrevista realizada por American Academy comparte algunas reglas para un liderazgo efectivo. Entre ellas, se destacan: los líderes dirigen personas, no sistemas o procesos y, cuando el enfoque se convierte en el proceso, no se logra nada y todos parecen fallar; la gente en tiempo de crisis quiere seguir a alguien que tiene la fuerza y el carácter para hacer lo correcto.

Otra de las reglas es que una persona con personalidad se gana rápidamente el respeto, que es otro elemento esencial de un gran líder; no hay que decirles a las personas cómo hacer el trabajo, sino asignarle los recursos y establecer los estándares; los líderes excelentes inculcan el enfoque creando metas compartidas que son claras y entendidas, además el general menciona que se debe reconocer y recompensar el éxito porque es infeccioso, mientras que el fracaso es contagioso. Expresa que los líderes aceptan algunos errores, crean la flexibilidad y la atmósfera

para aprender. Finalmente, afirma que cuando a alguien se lo ponga al mando, debe hacerse cargo y hacerlo de forma correcto.

Hay ciertos estilos de liderazgo ejercidos por algunos comandantes que también son positivos, pero cuando el líder deja de tener la visión adecuada sobre la situación y pierde el contexto, empieza a influir negativamente sobre sus decisiones y se pueden generar ciertos problemas.

Se puede citar el caso del liderazgo del General Douglas MacArthur. Independientemente de las competencias que caracterizaron a este general y las aptitudes que demostró para liderar diferentes operaciones militares, sus declaraciones públicas hicieron que este exitoso comandante sea destituido de su cargo por no interpretar y ajustarse a lo impuesto por el nivel político.

El plan de MacArthur, a pesar de las dificultades técnicas inherentes a sus operaciones de aterrizaje, era estratégico y operacionalmente sólido. Muchos supuestos subyacen al plan, pero la mayoría se hicieron evidentes y se discutieron durante las fases de planificación. La efectividad de su defensa de este plan en particular demostró que tenía un concepto de comando claramente desarrollado, uno que, a su vez, fue articulado e internalizado por líderes subordinados. Al colocar al Ejército en el centro de su plan, MacArthur, en su organización o estructura de tareas, demostró claramente su comprensión del significado estratégico de su concepto, y comunicó claramente su intención de que esto era más que un simple "aterrizaje" o "ataque de distracción". En general, La efectividad con la que MacArthur desarrolló y articuló su concepto se demuestra por su singular contribución al comando en el Día D: "Eso es todo. Vamos a tomar una taza de café. MacArthur tuvo éxito en gran medida, aunque su concepto de comando no era congruente con los de los comandos superiores. (Schwarzkopf, 1992, pág. 87; comillas del original)

A pesar de sus logros en Inchon, su falta de visión estratégica, de adecuación al estado final deseado y sobrepasar los límites de sus atribuciones provocaron que este líder militar fuese relevado de cargo de comandante supremo en Corea.

Otro caso de liderazgo con falta de visión y adecuación a la situación general del ámbito operacional es del General Stanley McChrystal. Estados Unidos de América recibió un gran golpe cuando las Torres Gemelas fueron atacadas; ese evento repercutió en todos los niveles, pero más precisamente en los niveles estratégico nacional, estratégico militar y operacional. Sin dudas este evento generó numerosos cambios doctrinarios y, sobre todo, en cuestiones de seguridad nacional. Las acciones posteriores, mediante el empleo del instrumento militar, para conseguir los objetivos del más alto nivel llevaron a ciertos roces entre los diferentes niveles de conducción. La estrategia utilizada y quizás los resultados tangibles no materializados en un corto tiempo han menoscabado la confianza entre sus gobernantes y militares tensando las relaciones entre ellos.

El General McChrystal no visualizó de manera correcta la compleja situación que debía resolver y a la presión por dar cumplimiento a lo ordenado hizo que el general pierda la visión de la situación, por tal motivo, realizó declaraciones inadecuadas con el nivel superior generando consecuencias que lo llevaron a la posterior renuncia o relevo.

Lo acontecido al General McChrystal demuestra cómo un gran líder, al perder ciertas cualidades del liderazgo como la visión, la comunicación, la lealtad, la confianza, la omisión de ciertas normativas provocan deficiencias para ejercer el liderazgo efectivo.

El General José de San Martín durante su carrera militar ejerció el liderazgo eficientemente, gran parte de sus gestas se visualizan en el epitafio del mausoleo en la Capilla Nuestra Señora de la Paz, en donde está escrito “Triunfó en San Lorenzo, afirmó la Independencia Argentina, pasó los Andes, llevó su bandera emancipadora a Chile, al Perú y al Ecuador”. Su personalidad, su capacidad de visión, de adaptarse al ambiente operacional, al contexto y las experiencias en el campo de batalla forjaron las habilidades para liderar las campañas realizadas.

Indudablemente, numerosos rasgos de la misma deben buscarse en sus propias cualidades innatas. Otras surgieron de una armónica conjunción del estudio y la reflexión. Pero, indiscutiblemente, fue la experiencia recogida en los campos de batalla y en la austera vida de campaña el elemento predominante en la educación de su espíritu para la guerra. De ella extrajo una clara percepción estratégica, un certero golpe de vista táctico, su profundo sentido orgánico, su férreo espíritu disciplinado y una notable mentalidad previsor, todo lo cual unió a una amplia comprensión de los hechos y de los hombres.

(...) Ese perfecto equilibrio que poseía San Martín entre su conciencia y su temperamento, fue lo que le permitió mantener siempre en sus manos el control de los acontecimientos sin dejarse arrastrar por ellos, y dominar tan sugestivamente a sus subordinados sin que jamás le perturbase el choque de las pasiones ni la presión de los factores adversos.

(...) La amplitud y profundidad de su mentalidad estratégica, que le habilitaba para percibir y comprender de inmediato la naturaleza y la dimensión real de los problemas que la guerra le planteaba y para hallar la solución exacta de cada uno de ellos, concordante con la situación política, con las posibilidades económicas y con los recursos disponibles. De este modo ajustó hábilmente sus planes a las circunstancias precisas que conformaban a cada situación. (Ornstein, 1965, págs. 14,16 y 35)

Las personalidades, competencias y cualidades de los comandantes citados permiten visualizar perfiles ideales para ejercer el liderazgo en el comando operacional. Lo precedentemente escrito permite identificar que un líder eficiente debería no perder la capacidad de visión a la problemática y adecuarse al ambiente cambiante. Independientemente de la época que ejercieron el liderazgo, del contexto y de los medios empleados, las competencias que se abordaron y lo escrito precedentemente establecen parámetros que posibilitan comprender cuál es el perfil adecuado de liderazgo. Asimismo y luego analizar las características distintivas entre los comandantes citados es posible cumplimentar el primer objetivo específico. Como cierre de

este apartado, se observa que la visión, la comunicación, la lealtad, la confianza, la adaptación al cambio son cualidades que deberían ser parte del perfil de todo comandante.

CAPÍTULO 2: El comandante en el nivel operacional.

En este capítulo se desarrolla el segundo objetivo particular y, por lo tanto, se describen y analizan los aspectos principales que favorezcan al comandante a una correcta planificación y toma de decisiones en el nivel operacional teniendo en cuenta el ambiente operacional. Así, se describen las responsabilidades del comandante en nivel operacional establecidas por doctrina. Luego, se aborda el ambiente operacional teniendo en cuenta que las condiciones, circunstancias e influencias afectan al planeamiento y toma de decisiones; y, finalmente, se analiza la importancia y ventajas que el uso de la tecnología e información otorgan al ejercicio del liderazgo.

2.1 Responsabilidades del comandante en el nivel operacional

El nivel operacional por doctrina es:

Donde se enlaza o conecta al Nivel Estratégico Militar con el Nivel Táctico. Desde la paz hasta la resolución del conflicto se concentra en el planeamiento y ejecución de maniobras operacionales y apoyos logísticos de los recursos asignados al Comandante del Teatro de Operaciones, para colocarlos en la mejor situación para contribuir al logro del estado final operacional. En este nivel se llevan a cabo las campañas, que son planeadas en una secuencia determinada y se concretarán a través de enfrentamientos en el Nivel Táctico. Todas las actividades militares incluidas en el Plan de Campaña, se traducen en un Diseño Operacional Particular. Este nivel es en esencia conjunto, puesto que en él participan dos o más FFAA bajo el comando unificado de un Comandante de Nivel Operacional designado (de Área de Operaciones Conjunta o TO), que asegura la Acción Militar Conjunta y la unidad de esfuerzo en pos del objetivo. El nivel operacional proporciona el enlace crucial entre los objetivos estratégicos y el empleo táctico de las fuerzas del teatro. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 20 - 01, 2015, pág. 4 y 5)

De acuerdo con la cita precedente se hace necesario que se dimensione la responsabilidad que tiene un comandante operacional al momento de asumir su cargo. El comandante debe crear una solución al problema militar de manera integral mediante una adecuada gestión de los recursos disponibles. Por tal motivo, la integración doctrinariamente se basa en los principios que se citan:

Esta integración mediante la estandarización debe respetar adecuados principios básicos: el conocimiento mutuo y el trabajo en equipo. La ciencia y el arte del Comandante se manifiestan en la aplicación de pensamiento crítico y creativo para conocer, visualizar y describir problemas complejos, gestando aproximaciones sucesivas para arribar a su solución. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 00 - 01, 2012, pág. 47)

Entre las responsabilidades distintivas del comandante de nivel operacional la doctrina establece lo que sigue:

Es responsable de la conducción operacional integral del Instrumento Militar asignado a un esfuerzo militar de naturaleza única y continuada en el tiempo. Acuerda con la Estrategia Militar los criterios para definir el éxito en relación al Estado Final Militar Deseado.

Es responsable de cumplir los Objetivos Militares (OOMM) fijados por el nivel Estratégico Militar y de materializar su Estado Final Militar Deseado. El alcance de su competencia será establecida mediante la aprobación presidencial, o la autoridad a quien delegue dicha responsabilidad, de su planeamiento operacional.

Asesora al PEN y Comité de Crisis, a requerimiento, en la definición del/ de los Teatros de Operaciones. Desarrolla el planeamiento operacional. Determina los Objetivos Operacionales a obtener o preservar, en un marco de relación espacios – fuerzas.

Provee capacidades operacionales a sus comandantes subordinados. Mantiene relaciones fluidas con ellos y el nivel Estratégico Militar a efectos de asegurar una conducción operacional acorde a la evolución de las necesidades de la Defensa nacional.

Requiere y asiste al nivel Estratégico Militar en la definición de las Reglas de Empeñamiento aplicables a sus fuerzas subordinadas. Asiste y asesora al nivel Estratégico Militar respecto de las medidas de cooperación nacional asociadas con el esfuerzo operacional militar en curso.

Conduce fuerzas de diferente origen específico y ámbitos del poder nacional que le son asignadas por el nivel Estratégico Militar.

Podrá interactuar con el Comité de Crisis / PEN respecto de las jurisdicciones necesarias a ser delegadas en el Comandante de Nivel Operacional a efectos de atender eventuales necesidades derivadas de las situaciones de guerra. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 00 - 01, 2012, pág. 50 y 51)

El comandante debe interpretar las intenciones políticas y los propósitos de empleo del instrumento militar, por lo cual, es condición indispensable que tenga un contacto fluido con los niveles superiores. Además, debería interactuar con agencias no gubernamentales y diplomáticos, como así también con los representantes de los otros factores de poder de una nación. Por ello, las relaciones antes mencionadas podrán darle una visión actual y futura de la situación operacional.

El comandante operacional debido a la complejidad de su tarea delega autoridad en sus comandantes subordinados y su equipo de trabajo, pero esta delegación de autoridad no lo exime de las responsabilidades que su cargo le exigen. Por tal motivo, la flexibilidad para comandar debería ser sin entorpecer el trabajo de su estado mayor y jefes subordinados, mientras que ejerce un control adecuado en el accionar del personal.

El contexto en que actúa este nivel [nivel operacional] es complejo, ambiguo, cambiante, incierto y, por naturaleza, conflictivo. Esto es consecuencia de interactuar con agencias externas a la propia organización, que poseen otra cultura, lenguaje e intereses, y con las que se establecen básicamente relaciones de coordinación que requiere del líder una alta capacidad de persuasión. La capacidad de comprender otras culturas organizacionales y negociar efectivamente con ellas adquiere relevancia a luz de lo anterior, así como el disponer de una adecuada perspectiva nacional, regional y global. En este nivel las decisiones tienen mayor alcance, involucran más recursos y generan mayores implicancias que en los otros niveles, apareciendo, con el tiempo y a consecuencia de las decisiones tomadas. (Podesta, 2011, pág. 15)

El comandante debería ser resiliente ante el ambiente operacional que enfrenta; las competencias tanto del comandante como de los integrantes de su estado mayor deben

garantizar que las decisiones tomadas sean eficaces en pos de la misión. Las características de liderazgo que el comandante posea son las bases para asegurar el éxito; por más que se posean recursos suficientes una mala gestión de ellos repercute directamente en los logros. Por ello, debería estar debidamente capacitado para actuar en consecuencia. Su efectividad en el ejercicio del mando y liderazgo permite que guíe a su estado mayor y demás comandos subordinados adoptando resoluciones correctas. Ahora bien, si sus decisiones no son las adecuadas es directamente el responsable de su conducción rindiendo cuentas durante y después del conflicto.

La conducción en este nivel es sumamente compleja, no solo por lo antes mencionado sino también por idiosincrasias que caracterizan a cada fuerza armada. Por tal motivo, un comandante debe ser flexible para lograr la cohesión para una operación conjunta o combinada dependiendo del caso. Ejemplos históricos tanto nacionales –Conflicto del Atlántico Sur– como extranjeros –Guerra del Golfo 1991– dan cuenta de que las diferencias institucionales, culturales y el egocentrismo de algunos conductores, pueden afectar el desempeño del conjunto. No obstante, un comandante efectivo hace uso de su autoridad y competencias necesarias para lograr que el accionar militar conjunto sea sinérgico orientado al cumplimiento de la misión.

2.2 El liderazgo efectivo en un Ambiente Operacional complejo

Los nuevos conflictos exigen que el comandante operacional posea visión estratégica sobre la complejidad de las operaciones que debe interpretar para actuar en consecuencias. El ambiente operacional actual es cambiante y no responde a un ambiente cotidiano o predecible, sino que se alimenta de múltiples variables. La conducción militar exige líderes flexibles e innovadores, determinantes en sus decisiones, pero lo suficientemente versátiles para adaptarse a los escenarios complejos.

Los escenarios bélicos van adquiriendo diversas modificaciones en función del contexto. Por ello, existen variables que configuran el contexto, como son los intereses de actores internacionales estatales y no estatales, y la inestabilidad económica y social. Además, deben considerarse también las variables propias del accionar enemigo que afectan al comandante al momento de decidir.

El ambiente operacional genera que la distinción entre niveles sea cada vez más confusa; las repercusiones de las decisiones ejecutadas por el nivel táctico como operacional pueden afectar considerablemente nivel estratégico. En el primer capítulo se mencionan dos casos de comandantes operacionales cuyas sus decisiones o la falta de adecuación a lo solicitado

repercutieron en el nivel superior. Por consiguiente, el ambiente operacional actual y futuro tiende a generar acciones proactivas más que reactivas y exigir al líder flexibilidad y capacidad de adaptación.

Al referirse a la complejidad es necesario mencionar que el comandante operacional tiene una gran responsabilidad al asumir el comando, porque su formación y experiencia, en algunos casos, pueden no ser las adecuadas. Es necesario poner énfasis en la siguiente reflexión de Angel Tello, quién expresa la complejidad que tiene un comandante que fue formado con una metodología particular a la hora de enfrentar los ambientes operacionales complejos.

Nos situamos lejos de lo real y de acontecimientos en curso de desarrollo y construcción que son sistemas abiertos cuya cantidad y naturaleza de las variables no están determinadas de antemano, ni susceptibles de ser intelectualmente incorporadas en su totalidad por aquél que decide. El riesgo está en habituar a éste último y razonar sobre problemas que de los cuales es posible conocer todos los datos y para lo cual existe la “mejor” solución, lo cual nunca es el caso de la realidad de la historia en construcción donde toda decisión hace evolucionar el sistema por sí mismo. En este orden de ideas, se debe señalar que la formación militar en tiempos de paz es, salvo excepción, realizada a partir de sistemas cerrados, es decir deformantes de la realidad de la guerra. En los niveles más bajos se encuentra el tirador elemental y su blanco, él aprende un acto técnico en un sistema cerrado particularmente simple que nada tiene que ver con la realidad del combate y la multitud de sus variables psicológicas o materiales, aunque los métodos modernos traten de incrementar el realismo en el entrenamiento. En el nivel superior, los temas de los ejercicios de las grandes unidades también reproducen sistemas cerrados, apartados en gran medida de la realidad de la guerra porque es, una vez más, imposible representar la multitud de variables y sus intersecciones e interacciones. Se notan al pasar los efectos perversos de la simulación que, por construcción, simula sobre todo lo cuantitativo y el material mientras que, lo incierto se nutre esencialmente de lo cualitativo y lo psicológico. (Tello, 2017, pág. 40 y 41)

Ahora bien, la compleja situación que configuran los escenarios actuales y futuros obliga a que los conductores de los niveles operacionales y estratégicos tengan previamente una formación y perfeccionamiento adecuados para dar respuestas eficientes cuando la misión impone las exigencias necesarias para dar solución a la problemática planteada. Por ello, el liderazgo en el nivel operacional demanda capacidades en gestión, no solo de las fuerzas asignadas sino con organismos y los relacionados al ambiente político, comunicacional, diplomático, interagencial. No obstante, el éxito está en la capacidad de ver, interpretar, actuar, adaptarse a los cambios y volver a actuar con soluciones a los cambios logrando la sinérgica y cohesión entre todos los factores de poder.

Los escenarios futuros estarán unidos a situaciones de complejidad e incertidumbre de manera que el proceso de transformación y adaptación de los ejércitos y sus unidades debe ser constante y adaptado al entorno. La iniciativa se puede fomentar a través del desarrollo del trabajo diario pero también entrenarse diseñando programas que fomenten su desarrollo en las organizaciones. La preparación de las unidades debe incidir y entrenar las situaciones que son propias de las misiones militares en las que se participa: integración de

componentes civiles y militares, entornos de organizaciones internacionales, ambientes culturales complejos, rotaciones de unidades o evolución rápida de las situaciones inciertas entre otras. Se requiere para afrontar dichos retos una mentalidad abierta, apta para la polivalencia en el desempeño de cometidos y efectuar una instrucción y adiestramiento para enfrentarse a las condiciones de dureza, riesgo y sacrificio que exigen los posibles escenarios en que operaran las unidades militares. (García,C; López,G, 2012, pág. 13)

El ambiente operacional evoluciona con rapidez, por ello, las organizaciones militares y los comandantes deberían adaptarse a los cambios, contar con doctrina actualizada y formación adecuada que puedan dar respuestas a los nuevos desafíos. Además, el comandante tendría que ser capaz de visualizar los escenarios futuros y generar nuevas soluciones innovadoras buscando el éxito.

Con relación a lo antes mencionado, se puede concluir que, en un ambiente operacional complejo, el rol que desempeñe un comandante ejerciendo el liderazgo es transcendental para para enfrentar los desafíos que las exigencias del escenario impongan. Una adecuada conducción permite planificar, ejecutar y actuar en consecuencia ante cambios operacionales. Además, facilita el ejercicio de la conducción en ambientes operacionales y obliga a tomar acciones, reacciones y adaptarse con rapidez empleando técnicas, estrategias, recursos y, sobre todo, estableciendo decisiones acertadas.

2.3 La tecnología y la información en el proceso de toma de decisiones

Para tomar decisiones adecuadas durante la planificación como en la ejecución de las operaciones militares es necesario contar con información procesada. Esta última proporciona la probable evolución de una situación determinada.

El uso de la tecnología con sus respectivas innovaciones contribuye a facilitar las acciones en todos los ámbitos que sean aplicados, no solamente en el militar. En los conflictos actuales y futuros cobra mayor relevancia la necesidad imperiosa de legitimar las operaciones; y en muchas ocasiones, se hace uso de la tecnología no solamente para accionar sobre el enemigo, sino también como fuente de información para el proceso de toma de decisiones.

Las capacidades que brinda la tecnología permiten incrementar el comando y control; por consiguiente, las operaciones que se desarrollan en los conflictos modernos y futuros tienden a afectar el proceso de toma de decisiones, tal como fue estudiado por John Boyd y su ciclo denominado OODA –observar, orientar, decidir, actuar. Por lo tanto, es necesario contar con medios necesarios que permitan agilizar el proceso de toma de decisiones generando en el enemigo la fricción necesaria para que su proceso de toma de decisiones no sea acertado e inducirlo a decisiones erróneas.

Si bien contar con información rápida contribuye al proceso de toma de decisiones, en muchas ocasiones, no establecer la veracidad de la información perjudica al comandante al momento de decidir. Tanto la ausencia como el exceso de información generan trabajos adicionales en la planificación como ejecución de las operaciones. Por ello, el Estado Mayor debe asesorar y asistir al comandante con información valorizada que le permita liderar adecuadamente.

El comandante operacional no debe perder la visión de interpretar la situación ya que esto podría desviarlo de su estado final deseado. La incertidumbre que el líder debe de sortear, sumado a los cambios de contextos propios del ambiente operacional complejo, exige que el comandante operacional se plantee constantemente interrogantes y brinde respuestas sobre la evolución de la situación; de esta forma, analice junto con su estado mayor las posibles soluciones que mejor se adapten a la situación.

Generalmente, el comandante toma decisiones sin tener la información en su totalidad. Por ello, debe aceptar los riesgos que eso implica. En un conflicto armado las decisiones son fundamentales porque se materializan en pérdidas humanas, pero es preferible decidir con ausencia de información completa que decidir tarde o no hacerlo.

La incertidumbre y la aversión al riesgo son los principales factores que generan que un comandante pueda dudar a la hora de decidir por una u otra acción. Por tal motivo, todo comandante no debe perder su objetivo, la misión. La evolución tecnológica utilizada como herramienta en apoyo al proceso de toma de decisiones contribuirá a analizar, seleccionar y verificar lo esencial para desempeñarse en un ambiente operacional complejo.

Nunca, en toda mi vida, había tenido que lidiar con una misión tan compleja ni tomar decisiones tan rápidamente. Nos llegaban problemas de Washington, de Riad, de unidades y bases situadas en todo el territorio de Estados Unidos. Yo estaba acostumbrado a consultar con mi estado mayor en cuestiones de importancia, pero en este caso no había tiempo para tales lujos. Me limitaba a dar órdenes, una tras otra. Aunque ésta no era mi manera favorita de trabajar, me daba cuenta que la urgencia de la situación lo exigía así. (Schwarzkopf & Petre, 2010, pág. 416)

Por lo general, el comandante recibe de su estado mayor el asesoramiento y asistencia necesaria para adoptar luego la resolución que mejor se adapte a solución al problema militar operativo, por lo tanto, la visión integral que debe caracterizar al comandante es esencial para que logre interpretar las múltiples variables que debe gestionar un líder. En la cita precedente, se observa, por un lado, la complejidad en la que los líderes deben comandar ya que deben lidiar con diversas situaciones, y, por otro lado, se remarca la importancia que el comandante dé una respuesta de manera rápida a las situaciones que se generan. Por consiguiente, el uso de nuevas

herramientas tecnológicas debe ser utilizado para contribuir al proceso de toma de decisiones y facilitar al comandante las tareas que su cargo demandan.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se plantea despejar el interrogante sobre ¿cuál es perfil adecuado para ejercer el liderazgo en el nivel operacional en un ambiente de operaciones complejas? Para responderlo se abordaron dos objetivos específicos desarrollados cada uno en un capítulo.

El primer objetivo específico es identificar los estilos y analizar las características distintivas de los tipos de liderazgos aplicados por comandantes operacionales. Inicialmente, se analizan algunos conceptos sobre el liderazgo y se abordan a autores que han desarrollado estudios acerca de esta temática. Esto permite entender que, independientemente del área que se refiera, no existe un consenso entre los diversos investigadores sobre cuáles son las verdaderas causas del liderazgo, sus efectos concretos y su relación con otras variables comportamentales y de la organización. Por consiguiente, el liderazgo depende de la cultura misma del ámbito en el cual se ejerce ya que los individuos se comportan de manera distinta cuando están inmersos en diferentes escenarios y ejerciendo la conducción.

Se hace hincapié en los principales estilos de liderazgo asociados a los tipos de personalidades que adoptan los individuos y a las competencias de la inteligencia emocional permitiendo identificar y comprender las personalidades de los líderes. Asimismo, se señala la importancia de utilizar una combinación de personalidades para reunir un estilo particular para liderar y conducir. En lugar de elegir el estilo que se adapte a un temperamento, el estilo de liderazgo debería ser aquel que se adapte mejor a la situación particular. Por ello, el presente trabajo considera que los líderes eficientes no ejercen un solo estilo de liderazgo, sino que son hábiles en varios y tienen la flexibilidad de cambiar entre estilos según lo exijan las circunstancias.

Con el análisis efectuado, se concluye que la personalidad de un líder adecuado para ejercer el liderazgo debería reunir una combinación de ciertas características personales: tranquilo, confiable, práctico, resiliente, realista y responsable, decidido a actuar con firmeza, leal, empático, adaptable, ingenioso, estimulante, alerta y abierto para resolver problemas nuevos y desafiantes. Además, debería desarrollar una visión clara y decisiva.

El perfil del líder toma un rol fundamental ya que debería tener una visión anticipada y flexible para analizar las múltiples variables que permitan comprender el ambiente en cual el líder se desenvuelve actuando proactivamente. Independientemente de la época en que ejercieron el liderazgo, del contexto y de los medios empleados, las competencias que se destacaron en la conducción de comandantes operacionales son: la visión, la comunicación, la lealtad, la confianza, el ejemplo y la adaptación al cambio. Resulta deseable y pertinente encontrar estas

competencias dentro de los perfiles de los comandantes ya que permitiría una conducción adecuada para guiar a sus subordinados.

Luego, se analizan y se identifican seis tipos de liderazgo –coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador– con sus respectivas cualidades. Se considera que los estilos de liderazgo mencionados deberían ser utilizados por las Fuerzas Armadas de acuerdo a la situación. Al referirse al estilo coercitivo, se determina que en ciertas situaciones este estilo resulta conveniente para reorientar al personal al logro de los fines deseados. Además, si el comandante ejerciera el estilo denominado orientativo, le permitiría tener visión sobre lo necesario para alcanzar los objetivos que se imponga o impuestos y guiar al personal subordinado. También, se menciona la importancia de que posea características de liderazgo afiliativo, porque genera un ambiente laboral basado en las relaciones personales. Sin embargo, el comandante ante momentos de crisis debería poder ejercer una combinación entre el estilo coercitivo y afiliativo dependiendo del contexto ya que se considera que el estilo coercitivo funcionaría mejor que el estilo afiliativo en situaciones críticas. Además, el comandante debería tener en cuenta los estilos participativo, imitativo y capacitador durante todo el proceso de planeamiento y ejecución de las operaciones.

Del análisis de los diferentes estilos de liderazgos se concluye que no todos son efectivos para un momento complejo, como son el caso de los estilos participativo e imitativo. El estilo de liderazgo debería ser tal que permita visualizar los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos. Estos cambios son constantes y provocan directa o indirectamente modificaciones en todas las organizaciones, por ende, influyen en las personalidades de sus integrantes y también la de los propios líderes.

El segundo objetivo es el de describir y analizar los aspectos principales que permitan al comandante liderar una correcta planificación y toma de decisiones en el nivel operacional. En este sentido y primeramente, se abordan las responsabilidades que por doctrina tiene un comandante operacional. De ellas se extrae que el comandante debe interpretar las intenciones políticas y los propósitos de empleo del instrumento militar: por lo cual, es condición indispensable que tenga un contacto fluido con todos los niveles, con agencias no gubernamentales, diplomáticos, como así también con los representantes de los otros factores de poder de una nación. Además, las relaciones interagenciales que establezca el comandante pueden garantizar la legitimidad de las operaciones y la confianza de los afectados en la zona de conflicto.

El comandante para liderar correctamente debe tener la flexibilidad para comandar con aptitudes de liderazgo sin que entorpezca el trabajo de su estado mayor y jefes subordinados. El comandante debería ser resiliente ante el ambiente operacional que enfrenta. Las competencias, tanto del comandante como de los integrantes de su estado mayor, deben garantizar que las decisiones tomadas sean eficaces y, en la medida de lo posible, eficientes en pos de la misión. Las características de liderazgo que el comandante posea son las bases para asegurar el éxito; por más que se posean recursos suficientes, una mala gestión de los recursos repercute directamente en los logros. Por ello, su efectividad en el ejercicio del mando y liderazgo permitirá adoptar resoluciones correctas y orientar el esfuerzo sinérgico del accionar militar conjunto hacia el cumplimiento de la misión.

El ambiente operacional actual posee características que mutan de manera continua y no responde a un ambiente cotidiano o predecible, sino que se alimenta de múltiples variables. Por ello, la conducción militar exige líderes flexibles e innovadores, determinantes en sus decisiones, pero lo suficientemente versátiles para adaptarse a los escenarios complejos. La complejidad de los conflictos y la constante evolución de los eventos exigen líderes que sepan evaluar el contexto, aprender de los sucesos, anticiparse a las acciones y adaptarse a los cambios. Es aquí donde se engrandece la figura del comandante.

El ambiente operacional evoluciona con rapidez. Por ello, los comandantes deberían adaptarse a los cambios para responder a los nuevos desafíos. Además, el comandante tendría que ser capaz de visualizar los escenarios futuros y generar nuevas soluciones innovadoras buscando el éxito para que durante la planificación y el proceso de toma de decisiones sean las más certeras. Asimismo, el ejercicio del liderazgo de un comandante es transcendental para enfrentar los desafíos que las exigencias del escenario impongan.

Se analizan las capacidades que brinda la tecnología en el proceso de toma de decisiones, se concluye que el empleo de la tecnología permite incrementar el comando y control; por consiguiente, es necesario contar con herramientas tecnológicas que contribuyan a agilizar dicho proceso. Si bien disponer de información rápida facilita al proceso de toma de decisiones, en muchas ocasiones, no establecer su veracidad perjudica al comandante al momento de decidir.

Por lo expuesto, se confirma la hipótesis de trabajo planteada para responder el interrogante de la investigación y se sostiene que el perfil de liderazgo ejercido por un comandante operacional y sus competencias personales son determinantes para dar a sus subordinados la guía necesaria para la planificación y toma de decisiones en ambientes operacionales complejos. Por

consiguiente, un liderazgo adecuado para cada situación permitirá contribuir al proceso de planificación y toma de decisiones que guíen el accionar de grupo humano para dar respuesta rápida ante un ambiente operacional complejo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adonis, J. (2016). *How to be Great: From Cleopatra to Churchill – Lessons from History's Greatest Leaders*. Australia: Nero.
- Bacharach, S. (2013). *Leadership Without Presumption: Lessons From Eisenhower*. Obtenido de Leadership Without Presumption: Lessons From Eisenhower: <https://www.inc.com/samuel-bacharach/leadership-without-presumption-lessons-from-eisenhower.html>
- Bouciguez, E. C. (2018). <http://www.cefadigital.edu.ar/>. Obtenido de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1186/1/TFI%2005-2018%20BOUCIGUEZ.pdf>
- Camilli, G. A. (2018). El General José de SAN MARTIN: la ética y sus códigos. *Visión Conjunta*, 16 a 20.
- Cao, H. (2017). *Liderazgo: Evolución y funciones*. La Plata, Buenos Aires, Argetina: Universidad Nacional de La Plata.
- Checa Hinojo, E. J. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. España: IC Editorial.
- Da Costa Borges, A. (2017). *La importancia del factor de disuasión para las acciones de la patrulla del espacio aéreo en las zonas de exclusión durante los Juegos Olímpicos Rio 2016*. Buenos Aires.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. España: Editorial Thomson. 3ra Edición.
- Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. (2013). *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Monografía 136*. España: Ministerio de Defensa de España.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 00 - 01. (2012). *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*. República Argentina.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 10 - 01. (2015). *Estado Mayor Conjunto de un Teatro de Operaciones*. República Argentina.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 20 - 01. (2015). *Planeamiento para la acción militar conjunta*. República Argentina.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343.
- Fuerza Aérea Argentina. (2010). *RAC-1 Reglamento de Doctrina Básica*. Buenos Aires.
- Fuerza Aérea Argentina. (2015). *RAC-3 Reglamento de Conducción Operacional*. Buenos Aires.
- García, C; López, G. (2012). *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Obtenido de Instituto Español de Estudios Estratégicos: <http://www.ieee.es/contenido/noticias/2012/08/DIEEEE058-2012.html>
- Gettysburg National Military Park. (s/d). *The Molding of a Leader: Dwight David Eisenhower*. Obtenido de <https://www.nps.gov/common/uploads/teachers/lessonplans/Eisenhower%20speech.pdf>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 76-90.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace un líder? *Harvard Bussniss Review*.
- Gómez Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgo relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 61-77.
- Holley, I. (2016). Reflexiones sobre el liderazgo para futuros comandantes. *Air & Space Power Journal*, 86-89.
- Keegan, J. (2015). *La máscara del mando: Un estudio sobre el liderazgo*. Turner Noema.

- Martínez, C. A. (2017). Implicancias de las Reglas de Empeñamiento en la interceptación de aeronaves en la República Argentina: análisis del marco legal actual nacional e internacional. Buenos Aires.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires: Vergara y Riba Editoras.
- National Archives Foundation. (1998). *Telegram from General Omar Bradley to General Douglas MacArthur*. Obtenido de Records of the Army Staff: <https://www.docsteach.org/documents/document/telegram-from-general-omar-bradley-to-general-douglas-macarthur>
- Ornstein, L. (1965). Personalidad Militar del General San Martín. *Personalidad Militar del General San Martín* (págs. 1-36). Buenos Aires: Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos .
- Pertusio, R. (2009). *Un ensayo sobre la estrategia operacional a nivel regional*. BUENOS AIRES: INSTITUTO DE PUBLICACIONES NAVALES DEL CENTRO NAVAL.
- Podesta, M. Á. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Visión conjunta. Escuela Superior de Guerra.*, 13-16.
- Ramos Catañera, M. (2012). *Centro Educativo de las Fuerzas Armadas*. Obtenido de Centro Educativo de las Fuerzas Armadas: <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/277>
- Romero García, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.*, 109-125.
- Schwarzkopf, N. (1992). (American Academy of Achievement, Entrevistador) Washintong: RAND.
- Schwarzkopf, Petre. (2010). *It Doesn't Take a Hero-The Autobiography of General Norman Schwarzkopf*. Random House Publishing Group.
- Seelbach González, G. A. (2013). Teorías de la personalidad. México, México.
- Serrano, M. F. (2019). El liderazgo militar en los tiempos de la inteligencia artificial. *Visión Conjunta*, 20-27.
- Shaud, J. (1994). La experiencia del Estado Mayor y el Desarrollo del don de mando. *Air & Space Power Journal*.
- Sinek, S. (2014). *Los líderes comen al final*. New York: Ediciones Urano.
- Smith, P. (1992). *"Taking Charge". A Practical Guide for Leaders*. Washington DC.: National Defense University Press.
- Tappen de la Carrera, G. (2019). La Figura del comandante: Poder, Autoridad y liderazgo. *Revista de Marina - Armada de Chile*, 72-76.
- Tello, Á. (2017). Pensar la Incertidumbre. *Visión Conjunta*, 36-41.
- The Myers & Briggs Foundation. (1998). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator®*. Obtenido de <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
- Vigón, J. (1967). *Estampa de Capitanes*. Buenos Aires: Círculo militar.
- Villatoro, M. P. (2018). *ABC Hsitoria*. Obtenido de El trastorno oculto del misógino Montgomery: ¿Tenía Asperger el gran héroe inglés de la IIGM?: https://www.abc.es/historia/abci-trastorno-oculto-misogino-montgomery-tenia-asperger-gran-heroe-ingles-iigm-201810041502_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F
- Zarich, O. S. (2019). La transformación del liderazgo en la estrategia militar: desde Wetsfalia a nuestros días. *Visión Conjunta*, 14-19.