



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

Liderazgo

TÍTULO:

**Liderazgo y Conducción: Despejando la ambigüedad para un efectivo
Accionar Militar Conjunto**

AUTOR: CT (FAA) FRANCO E. BAIGORRIA

TUTOR: CR (R) HERNÁN RISSO PATRÓN

Año 2022

Resumen

La guerra, como expresión máxima del arte y ciencia militar, en su discurrir a lo largo de la historia, ha creado la necesidad de establecer conceptos claros para diversas cuestiones. Entre ellas, conducción y liderazgo, son dos términos que han ocupado lugares de gran relevancia.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas Argentinas, el concepto de conducción goza de un inequívoco acuerdo. Sin embargo, con el concepto de liderazgo no sucede lo mismo. Mientras conducción es un concepto ampliamente tratado en la doctrina, el liderazgo es pobremente abordado. Ante tal vacío doctrinal, el concepto de liderazgo pareciera haber sido engullido por completo por el de conducción, al punto tal, de ser considerados en muchos casos como sinónimos. En este contexto, la creencia compartida en las Fuerzas Armadas respecto del liderazgo resulta ser sumamente ambigua.

No obstante, la academia ha sugerido una naturaleza del liderazgo completamente disociada de cualquier forma de autoridad, a diferencia de la conducción, que está claramente identificada con ella. Con lo cual, la ambigüedad establecida podría ser correctamente dilucidada.

Los actuales ambientes operacionales, marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, requieren, en el Accionar Militar Conjunto, conceptos claros que sirvan de multiplicador del poder de combate.

En virtud de lo cual, y desde diferentes perspectivas, parecieran existir considerables motivos para distinguir inequívocamente conducción y liderazgo, a la luz de sus naturalezas inherentes. Distinción que fortalecería el trabajo en equipo, sirviendo de catalizador de la tan anhelada sinergia en el Accionar Militar Conjunto.

Palabras clave

Militar

Conducción

Liderazgo

Doctrina

Ambigüedad

Tabla de Contenidos

Resumen	<i>i</i>
Palabras clave	<i>i</i>
Tabla de Contenidos	<i>ii</i>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Despejando la ambigüedad.....	9
Conducción... ¿o mejor dicho, gestión?	9
Liderazgo: desandando el camino	11
Hacia un liderazgo efectivo	12
CAPÍTULO II: Apreciando la situación.....	18
Obstáculos en el camino	18
Personalismo e Individualismo.....	18
Caudillismo en el Personalismo latino.....	19
Narcisismo en el Personalismo latino.....	20
El contexto.....	22
Motivos para cambiar	23
CONCLUSIONES	28
Bibliografía	31

INTRODUCCIÓN

En las Fuerzas Armadas (FFAA) de la República Argentina, a saber: Ejército Argentino (EA), Armada Argentina (ARA) y Fuerza Aérea Argentina (FAA); los términos conducción y liderazgo son de uso común. Su popularidad dentro y fuera del ámbito militar les ha otorgado un marketing tan favorable que los ha tornado ubicuos. Entre tal omnipresencia, parecieran haberse generado interpretaciones que mezclan ambos conceptos, arrojando confusión o ambigüedad sobre el tema.

El estado del arte en relación a conducción y liderazgo en las FFAA argentinas parece, y a la vez no parece, reconocer tal ambigüedad. Aparentemente, existe una especie de seguridad infundada respecto de lo que se cree de uno y otro concepto. Pero al contrastar esa creencia con lo publicado en diferentes reglamentaciones e incluso publicaciones académicas, tal seguridad pareciera no encontrar asidero. Decía el escritor alemán, Goethe, “Nadie es mas esclavo que el que se tiene por libre sin serlo”. ¿Podrían estar las FFAA siendo esclavas sin saberlo (o sabiéndolo) de su propia aparente seguridad conceptual?

Por supuesto que reconocer que conceptos tan básicos como la conducción y el liderazgo pueden estar siendo malinterpretados no es un hecho que sea fácil de digerir por una institución como las FFAA. Sin embargo, puede resultar crucial. De hecho, han existido algunos atisbos por plantear la cuestión, que al parecer no han logrado prosperar.

Para dilucidar si realmente existe algún tipo de ambigüedad, ineludiblemente se debe recurrir a la doctrina. Pero al hablar de doctrina, no me refiero automáticamente a lo estrictamente publicado en reglamentos, manuales, directivas, resoluciones, etc. No. La doctrina es mucho más que eso. Reza el viejo adagio que la doctrina es “una misma forma de ver, pensar y hacer”. Lo lógico sería que esa premisa estuviese capitalizada en las publicaciones oficiales, sin embargo eso no siempre sucede. Sullivan & Harper (1998) afirman que la doctrina es un “entendimiento colectivo” (p. 9). Por su parte, el Profesor Holmes del Ejército Británico, asegura que la “doctrina no es sólo lo que se enseña, o lo que se publica, sino aquello en lo que se cree” (United Kingdom, 2011, p. 1-1). Y lo que se cree de conducción y liderazgo en las FFAA argentinas puede no estar siendo del todo claro.

Entonces, como punto de partida, puede resultar útil aproximar al tema tratando de descubrir cual es la creencia respecto de conducción y liderazgo que a la postre se constituye en su entendimiento colectivo. En primer lugar, la conducción como concepto para el ámbito militar argentino, pareciera gozar de una interpretación más o menos uniforme. Numerosas

publicaciones de distinta índole históricamente la han definido como la “Aplicación del comando a la solución de un problema militar”. Y ésta es la manera que generalmente los integrantes de las FFAA tienden a emplear para definirla. A priori podría decirse que pareciera ser ése un entendimiento colectivo.

Pero para seguir indagando sobre la cuestión, es necesario considerar lo expresado en lo reglamentado por cada Fuerza. Allí la conducción también es definida mayormente como “la aplicación del comando [para la ARA es “aplicación del mando”] a la solución de un problema militar”. Por más de 50 años, las publicaciones doctrinarias han mantenido esa definición, lo que no es un dato menor, y probablemente explique por qué está tan afianzada. Todo indica que para entender la naturaleza de la conducción debe acudirse a la definición de *comando*.

El término *comando*, vale decir, presenta dos significados diferentes. El primero es común a las tres Fuerzas y refiere a la estructura orgánica puesta a disposición de un comandante para el ejercicio de sus funciones. Así, tenemos el Comando Operacional de las FFAA, el Comando Conjunto Antártico, el Comando de Defensa Aeroespacial y muchos otros más. En cambio, el segundo significado además de estar más relacionado con el objeto de este trabajo, es diferente en cada Fuerza.

El EA lo entiende como el “ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización militar” (Ejército Argentino, 1968); la ARA, por su parte, lo define como el “mando con que se inviste a un militar para la conducción de Unidades y Fuerzas operativas” (Armada Argentina, 1971); y la FAA, como el “Ejercicio del mando por parte del personal militar superior del cuerpo de comando, cuando se cumple en comandos superiores y sus unidades dependientes” (Fuerza Aérea Argentina, 1970).

Este hilo de análisis nos lleva a buscar la definición de *mando*. El cual, la ARA y la FAA definen de manera similar como la “autoridad con que se inviste a un militar para el logro de sus tareas” (Armada Argentina, 1971); y la “autoridad y responsabilidad con que se ha investido a determinada persona para conducir y cumplir una misión” (Fuerza Aérea Argentina, 2013), respectivamente. Sin embargo, el EA, le da un giro diferente, definiéndolo como:

“... la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión” (Ejército Argentino, 1968).

Pese a que esta definición pretende cargar el *mando* de una connotación aparentemente diferente, intentando expresar algo completamente distinto, al seguir refiriendo a la figura de un “jefe”, la lleva a un plano similar al que los presenta la ARA y la FAA: la autoridad.

La *autoridad* es entendida por las FFAA como “el derecho y el poder de mandar” (refiere a una potestad legal delegada a los Oficiales por la máxima jerarquía nacional). Una condición de autoridad particular es la que representa el *jefe*, a quien el EA define como “la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción” (Ejército Argentino, 1968); la FAA como “la persona que ejerce el mando de un organismo de la Fuerza Aérea, excepto los especialmente designados con otra denominación” (Fuerza Aérea Argentina, 1970); y la ARA, si bien no lo define taxativamente, lo entiende como la figura de un Oficial que tiene a su cargo alguna organización o grupo de cualquier magnitud.

Por lo tanto, pese a las sutiles diferencias expuestas, puede apreciarse que el concepto de conducción es prácticamente el mismo para las tres FFAA: por su naturaleza, la conducción radica en la autoridad de los jefes. La conducción, entonces, es eminentemente una cuestión de los oficiales y eso está ampliamente aceptado. Es por ello que, en este sentido, para el Accionar Militar Conjunto (AMC), (empleo de las fuerzas militares que involucra a dos o más FFAA para cumplir una misión (Estado Mayor Conjunto de las FFAA, 2015, p. 2)), podría inferirse que el entendimiento colectivo que mencionan Sullivan y Harper, está de alguna manera afianzado.

En cuanto al liderazgo, en cambio, la cuestión resulta polémica. De hecho, constituye, un tema “difícil y conflictivo de abordar” (Puglisi, 2006, p. 445).

Hay que decir, sin embargo, que alrededor del mundo los antecedentes son elocuentes, la temática claramente despierta un creciente interés. Globalmente y sólo en el sector privado, por ejemplo, por año se invierten alrededor de 50 billones de dólares en el desarrollo y aprendizaje de liderazgo (Kellerman, 2016, p. 83), a lo cual por supuesto se le agrega lo del sector público. Ello demuestra el valor que se le asigna al liderazgo, a causa del impacto favorable que tiene en el personal y con ello, claro está, el impacto en el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización.

En ese contexto, la biblioteca de liderazgo es extensa y abundante. Permanentemente surgen y se reciclan conceptos derivados de la “teoría de rasgos”, “teorías X e Y”, “liderazgo transaccional”, “liderazgo situacional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo adaptativo”, “liderazgo estratégico o indirecto”, “liderazgo organizacional”, “liderazgo táctico”, “liderazgo intradimensional”, “liderazgo intrainterdimensional” y “liderazgo

intraintertransdimensional” (Puglisi, 2006) (Podestá, El liderazgo militar y sus niveles, 2011) (Zarich, 2019). Hay quienes afirman que el liderazgo parece ser un “concepto... dinámico” (Grossi, Di Tella de Urrutia, Sanguinetti, & Gil, 2019, p. 169) que se encuentra en permanente evolución (Zalles, 2010).

En ese devenir, sin embargo, la prioridad parece siempre haber sido generar líderes. Como si todo el problema que implica el liderazgo se limitara exclusivamente a la figura del líder. De este modo, ser líder es apreciado como algo bueno, como un medio para el logro individual e institucional, para obtener dinero y poder, mientras que no serlo pareciera ser todo lo contrario (Kellerman, Leadership - It's a System, Not a Person!, 2016). Esto ha servido de excusa para que las organizaciones pugnen porque sus conductores sean a su vez líderes. Incluso en el ámbito militar, en el que en numerosas ocasiones se refiere a los conductores militares directamente como “líderes militares”.

Tal es así, que el estudio del liderazgo en las FFAA está casi exclusivamente orientado a la educación superior, lo que involucra mayormente a los oficiales. Para el resto del personal el tema es expuesto de manera marginal. Así, los institutos educativos superiores de las FFAA reconocen la importancia del tema liderazgo; y por ello constituye uno de los pilares fundamentales de sus currículas. La Escuela Superior de Guerra Aérea, por ejemplo, en una de sus líneas de investigación para los Trabajos Finales Integradores, lo plantea como una “Necesidad Operacional del Siglo XXI”. Aunque, es preciso aclarar que el liderazgo en este contexto está siempre planteado desde un enfoque ligado a la conducción.

Pareciera existir un interés genuino por tratar el tema liderazgo específicamente, pero cuando ese interés es llevado a la práctica, termina siendo una derivación más de la temática conducción. Sin embargo, Grossi et al. (2019) afirman que conducir no es lo mismo que liderar, y agregan a su vez que “...cuando las personas reclaman liderazgo, algo que valoran, podrían estar pidiendo cosas distintas” (p. 170). Por lo que pareciera ser en realidad un concepto esquivo, con múltiples interpretaciones.

Mientras tanto, desde los ámbitos académicos civiles, se ha intentado seriamente plantear un liderazgo cuya naturaleza esté disociada de la idea de autoridad. Pero, pese a que las academias militares, se nutren muchas veces de aquellos, esas nuevas tendencias no han sido capitalizadas apropiadamente por la doctrina de las FFAA. Esto no resulta extraño en instituciones como las militares, cuyas culturas “suelen responder a situaciones novedosas con respuestas basadas en paradigmas superados” (Podestá, La cultura organizacional militar, 2012).

Por el lado de los ámbitos académicos militares, Ramos Castañera (2011), afirma que el liderazgo en el Ejército Argentino (EA) es sinónimo de Mando (p. 7). En igual sentido, se expresa Piccolo (2012) y Podestá (2011). Cabrio (2008) pareciera querer plantear algo diferente al afirmar que “podemos encontrar... un líder con autoridad y una autoridad sin liderazgo”, sin embargo concluye en iguales términos que los anteriores. Yagüe (2012) establece una sutil salvedad afirmando que el liderazgo no es el mando sino “la resultante de la acción del mando” (p. 13). Es decir, todos vinculan al liderazgo directamente con el mando que, como se ha expresado anteriormente, es un concepto inherente a la naturaleza de la conducción.

Del mismo modo, un considerable número de publicaciones plantean las características, competencias o cualidades que “debe” tener un líder de Nivel Operacional o el llamado “Líder Estratégico”, que nuevamente llevan al tema liderazgo a la órbita de una posición de autoridad. En rigor, una vez más el tema es llevado al área de conducción.

Así, se repiten casos como el de Suppa (2012) que, aunque pretende tratar el tema “Liderazgo Estratégico”, no menciona siquiera una sola vez la palabra liderazgo. En cambio, sí se explaya en torno a Mando, Autoridad, Comando y Conduccion; como si al tratar tales temas, indirectamente, se estuviese hablando de liderazgo.

De este modo, el liderazgo parece haber sido anclado al concepto de conducción, como si compartieran una naturaleza común.

En ese contexto, la doctrina de las FFAA es sumamente exigua al respecto. Sólo la FAA presenta una fugaz definición de *liderazgo*, aunque luego esta no se replica ni influye en ningún otro documento, expresando que es “el proceso de influir en la gente proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir con la misión y mejorar la organización” (Fuerza Aérea Argentina, 2013). Esto parece sugerir algo diferente, si no fuera porque luego lo vincula con lo que denomina conductor-líder, en cuyo marco, conductor o líder son términos que se utilizan indistintamente. Por lo que, en realidad para la FAA conductor y líder son sinónimos, y por ende conducción y liderazgo lo son.

Puede reconocerse en la anterior definición, una gran similitud con la forma en la que el EA se pronuncia respecto del *mando* en su “Manual del Ejercicio del Mando”. De hecho, Ramos Castañera (2011), asegura que dicho manual, constituye en realidad la “doctrina básica [del EA] referida al liderazgo” (p. 2), a pesar de que en él no haya una sola referencia al término liderazgo propiamente dicho.

Por último, para la ARA, Grossi et al. (2019) afirman que la “...publicación de referencia para este tema [es] el Arte del Mando Naval”, que ni siquiera es una publicación

nacional, por lo que sostienen que “La Armada Argentina no cuenta con una definición institucional del término líder o liderazgo” (p. 173).

En relación al tema propuesto, al considerar lo reglamentado en la doctrina vigente, lo primero que salta a la vista es que la misma no ha sufrido modificaciones importantes en más de 50 años. Y en segundo lugar, que el tema liderazgo, a pesar de su relevancia, es abordado de manera endeble y superficial. Lo que ha generado un virtual vacío doctrinal. Vacío ante el cual, por simplificación, el liderazgo termina siendo empleado como sinónimo de conducción.

Aun así, dentro y fuera del ámbito militar, una frase aceptada como verdad de Perogrullo, es que “puede existir un jefe sin liderazgo, así como también puede haber un líder sin autoridad”. Sin embargo, la doctrina de las FFAA, o más aún, la creencia de al menos gran parte de su personal, no dejan lugar para aquél adagio.

En realidad, el enfoque con el que las FFAA abordan el tema liderazgo es congruente con lo que algunos autores han denominado el paradigma tradicional de liderazgo. En él, el liderazgo está identificado exclusivamente con la figura del líder (el jefe, en el caso de las FFAA), quien “define visiones y metas”, desde una posición o “estatus superior” (jerarquía) (Zalles, 2010). Sin embargo, son múltiples los factores y variables que indicarían que dicho paradigma puede no estar siendo el más apropiado para explicar fielmente la naturaleza del fenómeno liderazgo en función de los cambios sociales y culturales que ha sufrido la sociedad.

Para dar respuesta a estos nuevos interrogantes han surgido nuevos paradigmas que plantean una visión holística del liderazgo como fenómeno, y ya no como una condición encarnada sólo en la persona a la que denominamos líder. En cambio, se sugiere que el liderazgo constituye en realidad un sistema constituido sobre la base de tres elementos, cada uno de ellos igualmente relevante: el líder, los seguidores y el contexto (Kellerman, *Leadership - It's a System, Not a Person!*, 2016). Mas aún, en dicho sistema la condición de líder no es una etiqueta fija, sino que puede ir cambiando de una persona a otra. De modo tal que, el líder puede no coincidir con quien detenta la autoridad en un grupo determinado. Joseph Nye Jr. (2008), de la Harvard Business School, explica este cambio argumentando que “la autoridad es al liderazgo, lo que una licencia de pesca es a la pesca: no garantiza que atrapes algún pez” (p. 19).

Un concepto de liderazgo de esta naturaleza, lógicamente, es difícil de asimilar para las FFAA. La fuerte cultura de las instituciones militares, profundamente verticalistas,

dificultan el tratamiento de la temática liderazgo aislada de la autoridad y por ende, del campo de la conducción.

Mientras, por definición, un líder tiene seguidores, en las FFAA, el “líder militar” tiene subordinados. Aunque es un anhelo lógico y estimable que los conductores militares sean también líderes, equiparar ambos conceptos no es el camino para lograrlo.

Si el liderazgo está circunscripto a los jefes (los oficiales), entonces las FFAA pueden estar condicionando un fenómeno de naturaleza mucho más amplia, a sólo el 30% de las filas militares. Por lo que, el restante 70% del personal es mantenido ajeno al fenómeno liderazgo y es considerado un mero espectador. Lo que puede estar condicionando los beneficios para el AMC del fenómeno liderazgo, así como también ocasionando otros efectos indeseados.

De este modo, se llega a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué aportes puede generar al Accionar Militar Conjunto de la República Argentina la distinción doctrinal de los conceptos Liderazgo y Conducción?

La temática será abordada, naturalmente, desde la perspectiva del AMC en la República Argentina. Aun así, por la naturaleza de la temática, será necesario recurrir a fuentes y publicaciones específicas de cada Fuerza, como así también a otras extrainstitucionales. No sólo por el vacío doctrinal existente, sino también por lo novel del AMC, como tal.

Cabe aclarar que, en el contexto de este trabajo, cuando se refiera al AMC se lo hará en virtud de la cualidad sinérgica que representa, sin entrar en consideraciones operativas, de apoyo operativo o logísticas en particular.

De igual modo, se abordarán los conceptos de conducción y liderazgo exclusivamente desde lo conceptual, con el fin de arribar a sus naturalezas intrínsecas. Para lo cual será necesario incorporar aspectos generales, y de manera superficial, vinculados con el área de la antropología, tales como la biología, la psicología y la sociología.

Se pretende exponer argumentos que sirvan para generar reflexión, identificar vacíos doctrinales y posibles ventajas de modificar del *statu quo* en la materia, que sirvan para generar un aporte a la doctrina conjunta. Todo ello con vistas a contribuir a un entendimiento colectivo que facilite el AMC en todos los campos en el que éste se desenvuelva.

No obstante, por la naturaleza universal de la cuestión aquí planteada, las conclusiones a las que se pueda llegar a arribar podrían ser extrapoladas también a otros ámbitos.

El objetivo general que se persigue es el de formular los aportes que, el establecimiento de una distinción doctrinal inequívoca entre conducción y liderazgo, puedan

generar en el AMC de la República Argentina. Para lo cual, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Diferenciar ambos conceptos a la luz de nuevos paradigmas.
- Identificar obstáculos en las FFAA argentinas que puedan dificultar la mencionada distinción, en función de los aspectos culturales que las atraviesan.
- Identificar los aportes que genera su distinción.

De acuerdo al interrogante planteado para este trabajo, se plantea la siguiente hipótesis:

Una clara distinción doctrinal de los conceptos conducción y liderazgo permite gestionar este último en su real dimensión aprovechando su cualidad como catalizador de sinergia para favorecer el trabajo en equipo que redundará en un efectivo Accionar Militar Conjunto.

El presente es un trabajo del tipo descriptivo apoyado sobre un análisis bibliográfico de la doctrina vigente, obras relacionadas y artículos publicados en internet y en revistas militares y no militares. No obstante, por lo polémico fundamentalmente del tema liderazgo, y la cantidad y variedad de información existente, se considerará sólo aquella información que agregue un enfoque innovador a la temática y que pueda ser capitalizado positivamente por el AMC, buscando evitar plantear “más de lo mismo” o formular verdades de Perogrullo.

Finalmente, mediante una estrategia metodológica cualitativa, el presente trabajo se organiza en dos capítulos, el primero de los cuales está centrado en dilucidar la naturaleza de los conceptos conducción y liderazgo, más allá de lo hasta aquí planteado. Para luego en el segundo capítulo, apreciar la situación, exponiendo someramente algunos aspectos latentes en la cultura institucional que pueden obrar como obstáculos que dificulten la citada distinción, y exponiendo algunos motivos que justifican un cambio en el statu quo y que eventualmente se constituyen en aportes al AMC.

CAPÍTULO I: Despejando la ambigüedad

Conducción... ¿o mejor dicho, gestión?

Considerando lo hasta aquí mencionado, se ha podido apreciar que existen una serie de conceptos asociados al término conducción que vienen de alguna manera a expresar su naturaleza, tales como comando, mando, autoridad y jefe.

Sin embargo, hay que decir que la doctrina conjunta presenta otra definición, que pareciera ser más específica o concreta. El *Glosario Conjunto de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta* (PC 00-02) estipula que la conducción es la “Acción de planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y supervisar el accionar de los medios puestos a disposición, a efectos del logro de un objetivo” (Estado Mayor Conjunto de las FFAA, 2015). Analicemos cada una de las acciones allí expresadas.

En primer lugar, la acción de *planificar* no cuenta con una definición taxativa en el PC 00-02, sin embargo, puede ser interpretada a través de su resultado que es el planeamiento:

Conjunto de actividades destinadas a establecer objetivos, determinar políticas y preparar los planes y programas correspondientes para llevar a cabo determinada acción. Comprende tanto la reunión de información, el análisis, la coordinación, el desarrollo de modos de acción y la adopción de resoluciones (p. 170).

Por otro lado, *Organizar*, se define como la “Acción de vincular y armonizar todos los medios humanos y materiales disponibles a fin de asegurar con la mayor eficacia y al más bajo costo el cumplimiento de una misión” (p. 162).

Dirigir, por su parte, es:

Una de las actividades básicas mediante la cual se ejerce la conducción del Instrumento Militar, a saber: la acción por la cual se guían los medios a disposición según el planeamiento realizado, asegurando las sucesivas fases previstas en el marco de las alternativas posibles, a efectos del cumplimiento de los objetivos asignados (p. 75).

Coordinar, implica “Disponer actividades o cosas interrelacionadas en base a una metodología determinada” (p. 62).

Controlar, consiste en “Comparar acciones, personas o cosas con previsiones y objetivos prefijados, detectando y explicitando sus eventuales desviaciones a fin de determinar los ajustes a los resultados deseados” (p. 62).

Y por último, *supervisar*, llamativamente está definido como “el ejercicio de una de las actividades básicas de la conducción” (p. 209), que en rigor no representa una definición en sí misma, ya que no expone atributos o características específicas. Pero, recurriendo al Diccionario de la Lengua Española (DLE), puede encontrarse que consiste en “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros” (Real Academia Española, 2022).

Puede apreciarse, por un lado, un solapamiento y/o redundancia entre varias de estas acciones englobadas como elementos componentes de la conducción. Y por otro lado, como afirman Grossi et al. (2019), tal conducción bien puede identificarse como una actividad “administrativa y/o de gestión”. En cuyo marco, cobra sentido el relacionarla con la figura del jefe, quien como funcionario público carga con la responsabilidad de gestionar los medios y recursos puestos a su disposición. La conducción, entonces, es una función de gestión. Un rol gerencial.

Ahora bien, habiendo definido la naturaleza administrativa de la conducción, un comentario especial merece la variante que el EA ha adoptado para su definición de mando:

Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión (Ejército Argentino, 1968).

En esta definición, la palabra “influir” puede haber fomentado la interpretación de mando como sinónimo de liderazgo. Para aclarar la cuestión, es necesario expresar en qué consiste la influencia. Se dice que básicamente existen dos formas de influir: por manipulación o por inspiración (Sinek, *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*, 2009, p. 17), pero sólo la inspiración está vinculada con el liderazgo, a cuya naturaleza me referiré más adelante.

La manipulación, como forma de influencia, a pesar de tener una connotación tan negativa que suele ser apreciada como ilegítima y conllevar por ello un instintivo rechazo, es sumamente válida y todas las personas la utilizamos más a menudo de lo que creemos (Lewin, 1945, p. 133). Existen muchas formas de manipulación: los premios y castigos, el miedo, las aspiraciones, la política de “la zanahoria y el garrote”, la presión de los pares, etc.

(Sinek, Start with why: How great leaders inspire everyone to take action, 2009). Pero lo importante es que requiere fundamentalmente una asimetría de poder para ser llevada a cabo. Por lo cual, como ese “influir” expresado en la definición de mando del EA, es atribuido al “jefe”, entonces ese tipo de influencia es más afín a la manipulación, ya que la influencia por inspiración no requiere de la asimetría de poder que representa la autoridad de un jefe.

De todas formas, no debe interpretarse eso como algo negativo. Por el contrario, la manipulación resulta muy efectiva para generar transacciones (Sinek, Start with why: How great leaders inspire everyone to take action, 2009, p. 30), que pueden ser muy necesarias para la gestión, pero que lamentablemente no producen la lealtad que sí provoca el liderazgo.

¿Podría un jefe influir por inspiración? Por supuesto que sí. Al igual que cualquier integrante de las FFAA sin distinción de jerarquías. De modo que cuando el EA asemeja liderazgo con mando, y manifiesta que éste es una acción del jefe, puede indirectamente estar excluyendo del fenómeno liderazgo al Personal Militar Subalterno, Tropa Voluntaria y Personal Civil.

Por último, cabe destacar que dado que la conducción es claramente una función administrativa o de gestión, los llamados “estilos de liderazgo empresarial” que gozan de tan buen marketing, en rigor, la gran mayoría sería mejor llamarlos *estilos de conducción empresarial*.

Liderazgo: desandando el camino

Para dilucidar la polémica generada alrededor del liderazgo, que redundo en su conceptualización ambigua, inicialmente recurriremos al DLE, del que surgen tres definiciones:

1. Condición de líder.
2. Ejercicio de las actividades del líder.
3. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito (Real Academia Española, 2022).

El foco está claramente puesto sobre la figura del líder. Así, hablar de liderazgo es hablar de líder. Término, éste último, que el mismo diccionario vincula con el vocablo en inglés *leader*.

Tal procedencia no es un dato menor, ya que las publicaciones científicas de mayor relevancia en los campos de la psicología, la biología y la antropología, provienen precisamente del mundo anglosajón. En consecuencia, las bibliotecas del mundo entero se han abarrotado de publicaciones en las que abundan los términos *leader* y *leadership*, y sus significados son, en la lengua española, asociados directamente a líder y liderazgo, respectivamente.

No obstante, debe tenerse en cuenta que en el mundo anglosajón, si se quisiera referir a conducción, en los términos en los que las FFAA de la República Argentina lo entienden, se debería emplear *leading* o directamente *leadership*. De igual forma, si se quiere referir al liderazgo como fenómeno social, en la lengua inglesa, también debe utilizarse el término *leadership*. Por lo que, en el idioma inglés, su significado resulta ser ambivalente.

Motivo por el cual, cuando se toma como referencia publicaciones científicas anglosajonas, en ellas puede estar expresándose liderazgo en dos sentidos muy distintos. Sinek (2009) expresa la ambivalencia del término afirmando que existen líderes y por otro lado existen aquellos que lideran. Sin embargo, en la lengua española se puede hacer una distinción clara, empleando conducción por un lado y liderazgo por otro, sin tener que caer en aquél juego de palabras.

Y respecto de la tercer definición que otorga el diccionario, aquella conexión de liderazgo con superioridad, es la que explica que el término sea empleado en un abanico tan amplio de situaciones. En este sentido, un líder puede ser quien va primero en una carrera o en la tabla de posiciones de una liga de fútbol; quien tiene más ventas en un determinado rubro; o incluso quien tiene más seguidores en una red social.

Ahora bien, luego de haber expresado que se puede encontrar el término liderazgo empleado de numerosas formas y con variados significados se puede aproximar a distinguir su real naturaleza como fenómeno social, y que motiva a mi entender su distinción por completo de la conducción.

Hacia un liderazgo efectivo

Numerosas publicaciones plantean al liderazgo efectivo, como algo deseable de ser alcanzado. Sin embargo tal caracterización no es absoluta sino relativa, y algunos autores la establecen en relación a variables objetivas y subjetivas. Las objetivas surgen de indicadores que normalmente reflejan una capacidad de gestión: los resultados en términos

administrativos. Y las subjetivas surgen de la satisfacción de ciertas expectativas personales que cada individuo tiene del trato recibido por parte de su líder (Abarca & Majluf, 2019), o bien podemos decir, de su jefe. En ambos casos, ese supuesto liderazgo efectivo está más ligado a la gestión, por lo que, en rigor, parece más apropiado llamarlo *conducción efectiva*. Sin embargo, la idea de aspirar a un liderazgo efectivo no es una pretensión naive o sin sentido, pero depende estrictamente de la definición que le asignemos al término liderazgo propiamente dicho.

Desde los estudios del psicólogo alemán, nacionalizado estadounidense, Kurt Lewin, quien fuera uno de los primeros de hablar de “estilos de liderazgos”, muchos autores han propuesto sus propias clasificaciones con el objeto de intentar modelizarlo.

La Escuela Europea de Excelencia, por ejemplo, reconoce como los estilos de liderazgo más populares los Autocrático, Burocrático, Carismático, Participativo o Democrático, Laissez-faire, Orientado a las personas, Natural, Orientado a la tarea, Transaccional y al Transformacional (Escuela Europea de Excelencia, 2015). Otras fuentes aluden además a liderazgos Situacional, Coaching, Directivo, Capacitador, etc. Y existen a su vez otras más. Sin embargo, la mayoría sirven más como clasificación que como modelos para entender la naturaleza del fenómeno.

Para entender la idea de modelización a la que me refiero, vale lo afirmado por Thomas S. Kuhn (1971), quien expresa que los paradigmas son aquellas “... realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p. 13). Con esta definición en mente, es que pueden expresarse ciertos paradigmas de liderazgo que permiten llegar a definirlo.

Una primera corriente, nos presenta un liderazgo encarnado en la figura del líder, quien asume los roles de guiar, fijar metas y normas, brindar visión, inspirar, organizar, dirigir, etc., desde una posición de prominencia, poder y privilegios (autoridad). Este enfoque es denominado paradigma tradicional de liderazgo. En el cual, se incluye también, la idea de los “grandes hombres” o del líder idealizado (Zalles, 2010, p. 17-21). En este paradigma, puede reconocerse la postura de las FFAA argentinas respecto de liderazgo. Un liderazgo representado en la conducción.

No obstante, la historia de la humanidad permanentemente ha dado muestras de otro tipo de líderes. Líderes que han sabido influir en la conducta de las demás personas, a pesar de no contar con una posición de prominencia, poder o privilegios, sobre aquellas. Ejemplos sobresalientes de estos casos han sido Gandhi, Martin Luther King y Mandela. Imposible no

citarlos. De manera tal que, el paradigma tradicional no aporta respuestas para entender esos casos, que a las claras caen fuera de su órbita.

El Profesor Ronald A. Heifetz de la Harvard Business School, explica al “liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición, que moviliza a personas para que hagan algo (...) socialmente útil, que es (...) trabajo adaptativo” (Heifetz, 1997, p. 47-50).

Varios aspectos de esta definición difieren del paradigma tradicional. En primer lugar, el liderazgo ya no estaría representado por el líder, sino que es entendido como una “actividad”. Además, desaparece la necesidad de una posición de prominencia, poder o privilegio, ya que dicha actividad es la desarrollada por un “ciudadano de cualquier condición”. Por último, establece la idea de “trabajo adaptativo”, que es aquel que vincula los valores compartidos por una organización y la realidad que se enfrenta (Heifetz, 1997, p. 49), y por el cual a este tipo de liderazgo se lo conoce como liderazgo adaptativo. En realidad, aquí pareciera plantearse un modelo diferente, al que se ha llamado “Nuevo paradigma de liderazgo” (Zalles, 2010).

Ahora bien, tanto el paradigma tradicional como el nuevo, buscan llegar a la naturaleza del fenómeno focalizando en la figura de quien lidera. En el primero el liderazgo es quien lidera y en el segundo es la “actividad” de quien lidera, con y sin autoridad legal, respectivamente.

Pero una perspectiva completamente diferente es la planteada por Barbara Kellerman, de la Harvard Kennedy School, quien explica que el liderazgo no es una condición o una actividad propia del líder, sino que es un sistema. Un sistema conformado sobre la base de tres componentes igualmente importantes: el líder, los seguidores y el contexto que los afecta (Kellerman, Leadership - It's a System, Not a Person!, 2016). Esto representa un paradigma totalmente diferente. Al que ya no puede llamarse “nuevo”, sino que sería más apropiado llamar *paradigma sistémico de liderazgo*.

En él, el líder ya no es una etiqueta permanente, sino que dicho rol puede ir mutando de una persona a otra dentro de un mismo grupo. Más aún la mayoría de las personas que integran un grupo son tanto líderes como seguidores. La figura de los seguidores se ve aquí revitalizada, a tal punto que se afirma que muchas veces son ellos quienes inician las actividades de grupo (Nye Jr., 2008).

Un *paradigma sistémico* de esta naturaleza puede resultar sumamente disruptivo en la cultura latina en la que están inmersas las FFAA argentinas, puesto que, como se verá mas adelante, entre los rasgos característicos de dicha cultura, el individualismo y el personalismo

son preponderantes y muy probablemente se opondrán a cualquier tendencia que intente quitar el foco del individuo líder. Aún así, la esencia del *paradigma sistémico* supone un modelo holístico mucho más útil para alcanzar la sinergia necesaria en el AMC, donde el trabajo en equipo debe prevalecer por sobre el individualismo.

De lo planteado por Kellerman, puede plantearse al liderazgo como:

“Fenómeno social que se manifiesta como un sistema integrado por tres componentes: el líder, los seguidores y el contexto en el que ambos están inmersos; cada uno de los tres igualmente importantes y que, de cuya interrelación, se crea o mantiene una situación favorable al grupo”.

De este modo, el líder es entendido como “una persona de cualquier condición” (pese a que Kellerman, lo entiende en los términos del paradigma tradicional), integrante de un grupo, que propicia el ambiente seguro que permite a los seguidores llevar adelante los cambios necesarios para alcanzar aquella situación favorable, dentro de un esquema de valores compartidos. Es importante entender “que un líder es ante todo y sobre todo una persona, con sus defectos y virtudes, que haciendo uso de su libertad como tal, ha elegido liderar un grupo de otras personas en un momento determinado” (Ministerio de Defensa del Reino de España, 2010, p. 16).

En efecto, en este orden de ideas, ser líder es una elección (Sinek, *Leaders eat last - Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, 2017). Sin embargo, a pesar de que el liderar constituya una elección individual, esta no asigna la etiqueta de líder. Son los seguidores quienes la asignan. Ellos son quienes “siguiendo” a un integrante del grupo lo convierten en líder, no por las metas o visiones que proponga, sino por la seguridad que representa para el conjunto. Seguridad que puede ser física, moral o intelectual. Queda claro de este modo su distinción absoluta de la conducción, en la cual la autoridad asignada a los conductores viene dada desde los escalones jerárquicos superiores, y no desde los subordinados. En la conducción, los subordinados no deciden quienes serán sus jefes.

Los seguidores, por otra parte, son los integrantes del grupo que no lideran (Kellerman, *Followership: How Followers are Creating Change and Changing Leaders*, 2008), pero que trabajan codo a codo para producir los cambios necesarios, asumidos grupalmente. En este sentido, la palabra seguidores, que deriva de la centralidad asignada históricamente al líder, puede ya no estar siendo del todo representativa en el marco del paradigma sistémico, pero la bibliografía tiende a seguir utilizándola.

Y por último, el Contexto, es aquella situación general y particular, desde el punto de vista histórico, cultural, psicológico, religioso, institucional, legal y tecnológico; en la que el grupo está inmerso (Kellerman, *Leadership - It's a System, Not a Person!*, 2016).

El liderazgo es entonces un sistema que se desarrolla en los grupos. Las FFAA son un grupo en sí mismo, así como también cada Fuerza en particular, y así sucesivamente cada subgrupo hasta el más mínimo nivel. Todos esos grupos, naturalmente, deben compartir un esquema de valores propio del rol que desempeñan frente a la sociedad, y que les permite cumplir con su misión. En este sentido, el liderazgo no es tangencial, sino concurrente. Y aquí es donde aparece el denominado liderazgo efectivo.

El DLE define efectivo como sinónimo de eficaz, en cuyo caso, la eficacia es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (Real Academia Española, 2022). Entonces, ¿qué es lo que se espera del liderazgo militar?

En primer lugar, ser líder consiste en ponerse al servicio de los demás; es una decisión de proteger a quien tengo a mi derecha y a mi izquierda (Sinek, *LEADERS EAT LAST - Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, 2017). Así, los seguidores perciben un ambiente seguro cuando existen líderes que velan por la protección del grupo. Cuando en ello consideramos además las características del contexto, decimos entonces estar apreciando el fenómeno liderazgo.

Por otro lado, la profesión militar satisface en esencia una necesidad de la sociedad, constituyéndose así su responsabilidad social: la Defensa Nacional; actividad que por lo específica, modela a la profesión misma. En realidad, representa un servicio cuyo cliente es la sociedad y el prestador del servicio es el soldado (Huntington, 1964, p. 21-22). De modo que bien puede afirmarse que un liderazgo que se precie de militar debe atender a su razón social, evidenciado por medio del ethos militar: la manera de ser de la organización militar que se manifiesta en su comportamiento (Delbón, 2008). El militar, entonces, está al servicio de la sociedad, en defensa de la misma. Esa constituye la esencia del ethos militar.

De esta manera, puede reconocerse la estrecha afinidad existente entre el concepto de liderazgo y la profesión militar. Así como la profesión militar busca la defensa de la sociedad, en el liderazgo hay líderes que buscan proteger a sus pares. En ambos la vocación de servir está presente. Por lo que, decir líder militar puede, entonces, parecer algo redundante. Sin embargo, mientras la profesión militar brega por la defensa de la sociedad, un líder que integra las filas militares brega por sus pares. Siempre dentro del esquema de valores compartidos que define su ethos militar, de lo contrario se cae en un mero

corporativismo. El liderazgo efectivo existe entonces cuando el fenómeno contribuye armónicamente al ethos militar.

En otro orden de ideas, cuando en una organización como las FFAA, existe conducción pero no liderazgo, el clima se torna inseguro, haciendo que el individualismo y la desconfianza prevalezcan. Al no haber confianza, los individuos se ven empujados a una actitud de defensa frente a sus superiores, pares y subalternos. De modo que sus energías se diluyen en esa demandante tarea, y así, ponerse “espalda con espalda”¹ para enfrentar las amenazas y desafíos provenientes del exterior no resulta ser una opción válida. El mundo exterior siempre presentará amenazas a todo sistema (Sinek, 2017), es una situación que no puede ser evitada. Lo único que puede hacerse para enfrentar tales amenazas es fortalecerse internamente mitigando las debilidades propias.

Recapitulando, la conducción militar es una función administrativa, que valiéndose de la autoridad conferida a los conductores, busca gestionar los recursos humanos, materiales y financieros que están puestos a su disposición. En cambio, el objeto del liderazgo es exclusivamente el recurso humano, aunque este impacte luego de manera directa o indirectamente en los otros dos. De allí que puede afirmarse que no se lideran organizaciones, se lideran personas. Por lo que puede conducirse a las FFAA, pero sólo el personal que integra las FFAA puede ser liderado. No se lidera a una institución.

Por último, es importante considerar que al plantearse un liderazgo como fenómeno social, se está exponiendo su naturaleza ligada a la conducta social del ser humano. Sobre la que desacansa la “paradoja” que nos revela como individuos y a la vez como miembros de grupos, simbiosis que le ha permitido a nuestra especie prosperar entre las demás (Sinek, 2017, p. 45).

¹ Expresión coloquial utilizada para indicar la actitud que adoptan los individuos en grupos unidos para enfrentar de manera cohesionada problemas que vienen desde afuera.

CAPÍTULO II: Apreciando la situación

Obstáculos en el camino

Dado que la distinción aludida en el presente trabajo opera a nivel conceptual, es en el plano de las ideas donde el diagnóstico debe ser establecido para que pueda lograrse un cambio de comportamiento. No obstante, intervienen también otras consideraciones que pueden constituirse en obstáculos, alguna de las cuales pueden ser identificadas fehacientemente.

Miller & Rollnick (2013), por ejemplo, afirman que los valores culturales juegan un rol clave en la conformación del marco interno de las personas, condicionando sus actitudes y promoviendo comportamientos. A su vez, se afirma que los valores culturales tradicionales latinos desempeñan un rol crítico en la identidad y prácticas culturales (Villarruel et al., 2009). Entre estos, por ejemplo, algunos autores destacan el Familismo, el Personalismo, el Respeto, la Confianza y la Dignidad (Adames, Chavez-Dueñas, Fuentes, Salas, & Perez-Chavez, 2014), como valores que modelan la conducta comunitaria latina (Mesa Collins, 2011).

Si consideramos al liderazgo como un fenómeno social, el factor cultural inexorablemente debe ser tenido en cuenta. En tal sentido, parecen existir ciertas condiciones latentes, en la cultura de las FFAA argentinas, que pueden dificultar la evolución hacia un paradigma del estilo que se planteó hacia el final del Capítulo anterior.

A los fines de este breve trabajo se puntualizará, entonces, en algunos valores culturales latinos que considero relevante destacar, por un lado, por estar las FFAA argentinas inmersas en la propia cultura latina, y por otro lado, porque influyen tanto en el liderazgo como en la conducción.

Personalismo e Individualismo.

El término personalismo suele ser empleado de diversas maneras, sin embargo no debe perderse de vista que consiste en una escuela filosófica concreta (Burgos, 2015), alimentada por pensadores de la talla de Kant, Kierkegaard, Maritain, Mounier y Karol Wojtila, entre otros. En esencia, es la corriente que considera a la persona como centro del “universo, la sociedad y la historia” (Sgreccia, 2013, p. 121) con valor diferenciado de las

cosas materiales, por lo cual se vincula con las corrientes humanistas y las religiones dominantes de nuestra era.

Esa tendencia del ser humano por enfocarse en sí mismo ha llevado a la sociedad a un individualismo sin precedentes. Decía el filósofo francés Emmanuel Mounier que así, se: ...dirige hacia el prójimo la desconfianza, el cálculo y la reivindicación; las instituciones reducidas a asegurar que unos egoísmos no usurpen otros o su mejor rendimiento por medio de la asociación reducida al provecho: así es el régimen de civilización que agoniza ante nuestros ojos, uno de los más pobres de la historia (Mounier, 1950, p. 37).

Ese antropocentrismo se ha manifestado de diferentes maneras en cada cultura. El “ser nacional argentino”, por ejemplo, ha sido señalado como portador de un marcado egoísmo, que provoca que “nuestra capacidad individual se pierda ante el fracaso de organizarnos colectivamente” (Dalla Via, 2014, p. 48). Rasgo que, naturalmente, dificulta que un liderazgo puesto al servicio de la sociedad prospere.

Otra cuestión llamativa del personalismo latino es que combinado con familismo ha originado una particular idea de autoridad paternal (Reyes & Elías, 2011). Idea por la que los latinos aceptan una asimetría entre la autoridad y el común de las personas, de manera similar a lo que sucede entre padres e hijos. Llegando incluso a permitirles prerrogativas que nada tienen que ver con su función pública. La famosa frase “*L’État c’est moi*” atribuída al rey francés Luis XIV, se asemeja mucho a un “lo hacés porque lo digo yo, y punto” que un padre podría decirle a su hijo, y reflejan un poco esa naturaleza “incuestionable” de la autoridad paternal.

Esto vuelve a la cultura latina mas proclive a favorecer el paradigma tradicional de liderazgo, constituyendo un claro obstáculo para evolucionar hacia una noción de liderazgo de naturaleza sistémica, que reflexivamente cuestione a la autoridad cuando sea necesario.

Caudillismo en el Personalismo latino.

Otro valor cultural profundamente arraigado es el llamado caudillismo, que si bien se manifiesta en sociedades alrededor de todo el mundo, en la conducta comunitaria latina está muy presente y reviste gran impacto.

El latino tiende a colocar sus esperanzas en un individuo, un superheroe o un caudillo cuya personalidad y/o aptitudes despierta pasiones y genera la cohesión necesaria para

“asegurar el éxito”. Pero también, sobre quien caerá el peso del fracaso cuando algo falle. El caudillo suele, entonces, ser utilizado como chivo expiatorio. San Martín, Belgrano, Perón, Maradona, Messi y muchos otros más, han sido utilizados en este sentido.

Ese rasgo suele manifestarse muy a menudo en las organizaciones militares. Cuando el rendimiento o el ánimo decaen, por ejemplo, la gente es común que añore al jefe anterior. Esa añoranza, es interpretada en la mayoría de los casos, como un indicio de que dicho jefe fue, en efecto, un buen líder. Sin embargo, considerando el liderazgo como sistema, la interpretación es la contraria. El añorado jefe, en realidad, pareciera haber dejado un sistema incapaz de funcionar sin su exclusiva presencia (Marquet, 2015, p. 15). Ningún liderazgo sano puede depender de una persona en particular. Una organización que se aferra específicamente a personas con nombre y apellido, termina comprometiendo su liderazgo en el largo plazo. No significa que lo individual no deba ser tenido en cuenta, sino que debe estar equilibrado respecto de lo colectivo, e incluso con una leve tendencia hacia esto último.

Se dice que ese rasgo de la cultura latina proviene de su pasado colonial y caudillista, y es un factor considerable del personalismo heredado (Dalla Vía, 2014). El caudillismo, entonces, parece ser afín a la idea de “los grandes hombres”, del paradigma tradicional de liderazgo, constituyéndose de ese modo en un obstáculo para modificar el statu quo.

Narcisismo en el Personalismo latino.

“Una estrella quiere verse a sí misma ascender hasta lo más alto. Un líder, quiere ver a aquellos que están a su alrededor convertirse en estrellas”.

SIMON SINEK

Cuenta la mitología griega que un hermoso joven llamado Narciso se enamora profundamente de la imagen que reflejaba su propio rostro en el agua de un estanque. Al darse cuenta que jamás podría seducir a su propia imagen, la desesperación termina por llevarlo al suicidio. Freud, rescatando esa leyenda, expuso el concepto de Narcisismo como el amor de una persona por sí misma.

Probablemente, muy pocas personas aceptarían abiertamente ser narcisistas, sin embargo, Freud nos dice que existen dos estados o formas de Narcisismo: uno primario o no-clínico, presente en distintos grados en todas las personas, y otro secundario que constituye más bien un trastorno de la personalidad. Al constituir esta última, una patología bien tipificada, no es aplicable a los fines de este trabajo. Pero, la forma primaria sí es pertinente

destacar, ya que se manifiesta en todas las personas. En algunos casos, incluso las lleva a pugnar por lugares importantes dentro de la organización, buscando el propio interés por encima de todo, pudiendo llegar a poner en riesgo los intereses del conjunto (Braun, 2017).

La mitad del daño que se hace en este mundo es debido a gente que quiere sentirse importante. Ellas no quieren hacer daño, pero el mal [que generan] no les interesa. O no lo ven, o lo justifican porque están absortos en la eterna lucha de pensar el bien para sí mismos.

T. S. Eliot, The Cocktail Party (1949).

En el narcisismo, existen tres componentes: el primero, es la personalidad narcisista, definida por la vanidad, el sentimiento de ser único y especial, y el deseo por poder y estima; el segundo, son las relaciones interpersonales, caracterizadas por una baja empatía y un bajo compromiso emocional; y el tercero, constituido por las estrategias de auto regulación para mantener “inflada” la propia imagen, por ejemplo, buscando oportunidades para atención y admiración, fanfarroneando, adjudicándose el crédito por el trabajo de los demás, etc. (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2011, p. 269).

Un individuo con personalidad narcisista, en su relación con los demás, puede ser soberbio, arrogante y altanero; con “actitud de desprecio y desvalorización de las demás personas” (Hernández Espinoza, 2014, p. 2). Al considerarse mas importante que los demás, tiende a no creer que otro sea capaz de hacer algo tan bien como sí mismo. Más aún, esa desconfianza puede surgir a menudo de “ver a los demás como adversarios” (Morf & Rhodewalt, 2001, p. 178).

Ese rasgo narcisista marcado por la “tendencia a la grandiosidad y la desconfianza” (Maccoby, 2000, p. 70), está muy presente también en la cultura latina.

A los Latinos siempre nos aterra el tener que enseñar a otros la manera en la que trabajamos, porque creemos, que pueden robarse nuestras ideas y desarrollar proyectos basados en ideas robadas. Esta desconfianza es también la respuesta a nuestras dificultades para escuchar, y aceptar, las ideas de los demás (UKessays, 2015).

De modo tal que, es evidente como el narcisismo resulta nocivo para el liderazgo y la conducción, y es por ello importante reconocerlo como un rasgo cultural, que tal vez pueda vincularse a las tendencias a la victimización que muchas veces evidencia el mundo latino. En cualquier caso, al ser un rasgo inevitable de cualquier individuo, lo único que puede hacerse desde las organizaciones es al menos no alentar tales tendencias, para que no crezcan o se multipliquen en el seno de sus integrantes.

Si por el contrario, en las FFAA prevalece el paradigma tradicional de liderazgo, que alienta la idea de “los grandes hombres”, esto puede estar indirectamente fomentando las tendencias narcisistas de los individuos que las componen. Se dificulta así el trabajo en equipo y la cohesión que demanda el AMC.

El contexto.

Como se ha venido exponiendo, el paradigma tradicional de liderazgo destaca de manera casi excluyente el rol del *lider*. A diferencia de lo cual, el nuevo paradigma de liderazgo, revaloriza el rol de los seguidores. Sin embargo, sólo el paradigma sistémico considera el contexto como un factor tan relevante como el líder y los seguidores, resultando esencial no sólo para entender la naturaleza del liderazgo en la teoría, sino también para entender las relaciones entre líderes y seguidores, en la práctica (Kellerman, *Leadership - It's a System, Not a Person!*, 2016, p. 91).

Es interesante considerar cómo en las últimas décadas, en todo ámbito, las figuras de autoridad presentes en la sociedad han ido perdiendo prominencia de manera paulatina, y por el contrario, se ha fortalecido la posición de aquellos que no ocupan un rol de autoridad. Mientras hace unos años a un profesor se lo refería como tal, hoy los alumnos lo llaman por su nombre. Mientras a un policía haciendo un control de rutina en la vía pública se lo solía tratar de usted, en la actualidad es cada vez más común que se los tutee. Donde antes el planteo de un científico era indiscutible, hoy es puesto en tela de juicio, sin más argumentos que el sólo hecho de no estar de acuerdo. La autoridad, en todas sus formas, está siendo cuestionada, y en contrapartida el poder de los hombres comunes se ha visto fortalecido (Kellerman, *Cut Off at the Pass: The Limits of Leadership in the 21st Century*, 2012).

Kellerman (2012) afirma que los orígenes de este fenómeno, en occidente, pueden rastrearse hasta el contrato social de John Locke de 1690, primer publicación que introdujo la idea de que la legitimidad de los gobernantes deriva del consentimiento de los gobernados, idea luego capitalizada en la independencia norteamericana y la revolución francesa. A partir de allí, lentamente el pueblo, los gobernados, los subordinados, los alumnos, y todo aquél sin autoridad legal, ha ido participando más activamente en la sociedad. “El declive del poder y la influencia de las personas en posición autoridad es endémico” (p. 4), o más bien pandémico, y es el resultado inevitable del transcurso de la historia.

Este ha sido un cambio cultural que indudablemente afecta a la conducción. Algunos autores lo explican mediante la noción de la *posmodernidad* (Podestá, La sociedad posmoderna y su impacto sobre las Fuerzas Armadas, 2015), nombre atribuido al “movimiento artístico y cultural de fines del siglo XX, caracterizado por su oposición al racionalismo y por su culto predominante de las formas, el individualismo y la falta de compromiso social” (Real Academia Española, 2022).

Mas allá de las definiciones, la evidencia parece ser clara: la conducción se ha debilitado y los conducidos se han fortalecido (Kellerman, Leadership - It's a System, Not a Person!, 2016, p. 88). Lo que antes funcionaba, hoy ya no. El contexto ha cambiado.

Ese debilitamiento de la autoridad ha afectado también al liderazgo, pero no sólo a causa de su anclaje al concepto de conducción, en virtud del paradigma tradicional, sino a causa de que la sociedad resulta hoy ser más desconfiada. Y dado que la confianza es la amalgama que mantiene cohesionados a líderes y seguidores, el fenómeno liderazgo ha encontrado serias dificultades.

A su vez, la cultura organizacional militar, puede decirse que ésta caracterizada por un marcado conservadurismo y el corporativismo, que dificultan o ralentizan su adaptación a los cambios que suceden en la sociedad, por entenderlos como amenazas a su propia existencia (Podestá, La cultura organizacional militar, 2012).

En resumen, la cultura latina puede manifestar personalismo, individualismo, caudillismo y narcisismo, que junto con otros factores relevantes del contexto, pueden dificultar el migrar hacia una conceptualización de liderazgo apartada de conducción.

Motivos para cambiar

Aun considerando aquellos factores que obstaculizan una eventual distinción doctrinal de conducción y liderazgo, los aportes que generaría tal diferenciación merecen la pena considerar su implementación.

Como se ha venido señalando, la conducción está claramente identificada con una función gerencial o administrativa, mientras que liderazgo es un fenómeno social de carácter sistémico. La doctrina parece entender a la conducción de esa manera, en cambio, el problema parece estar en que el liderazgo ha sido tergiversado.

Por lo tanto, lo que concretamente pareciera debe ser revisado es lo que se entiende por liderazgo. Esta revisión no es propia de nuestro ámbito, es una necesidad que se está

presentando, de hecho, a nivel global. Una necesidad de liderazgo. Sinek (2016) afirma que esa situación resulta “emocionante y deprimente a la vez”. Deprimente, porque deja expuesto una carencia de liderazgo, que naturalmente se traduce en demanda y motiva que múltiples autores hablen de “Crisis de liderazgo”. Y es al mismo tiempo emocionante, porque abre impone un desafío por mejorar el ambiente en el que nos desenvolvemos a diario.

Los escépticos dirán que un liderazgo que no considere la figura de autoridad puede resentir a la conducción, sin embargo, nada puede estar mas lejos de la realidad. “Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) <como alinear las sillas en la cubierta del Titanic>.” (Covey, 2021, p. 137). Ambos conceptos se necesitan mutuamente.

En las organizaciones militares, como en cualquier otra, tanto la conducción como el liderazgo pueden ser gestionados para obtener de ambos el mejor resultado. Aunque, por su diferente naturaleza, no se puede afrontar ambos problemas desde la misma óptica. Es esencial entonces distinguirlos inequívocamente, para no incurrir en el error de fomentar liderazgo con herramientas administrativas, o viceversa.

Es interesante traer a colación lo planteado por el Ejército del Reino Unido, quien establece que el poder de combate se fundamenta en tres componentes: uno conceptual, uno moral y uno físico; de los cuales el componente conceptual es el más barato, en términos económicos, y actúa como un poderoso multiplicador de fuerza de los otros dos (United Kingdom, 2011, p. 1-3). De modo que, como primer punto, desde lo conceptual, contar con ideas claras que no dejen lugar para ambigüedades, allí donde las haya, será siempre un aporte positivo al poder de combate de las FFAA.

Además, conducción y liderazgo enfrentan realidades diferentes. La conducción, por ejemplo, está sujeta a enfrentar el dilema que le plantea el corto versus el largo plazo. Lo que en la práctica hace que la conducción tienda a priorizar necesidades cortoplacistas. “Lo urgente le gana a lo importante”. Cuando el liderazgo está supeditado a la conducción, termina entrando en esa misma dinámica. Al distinguirlos, el liderazgo, que no tiene su vista puesta en la coyuntura cortoplacista, la perspectiva de largo plazo se ve favorecida.

Cuando un liderazgo efectivo está afianzado en una organización, su conducción no puede o no desea priorizar el corto plazo, simplemente porque el ambiente institucional no se lo permite. Ése es un indicio de que la organización ha alcanzado la madurez institucional. Ahondaré un poco más acerca de ese tema.

Mientras un líder por definición tiene seguidores, en los términos del paradigma tradicional de liderazgo, un líder tiene subordinados. Zalles (2010), desde el punto de vista

psicológico, reconoce el origen de esa subordinación en lo planteado por Erich Fromm, en su obra “El miedo a la libertad”. Allí, se plantea que en el proceso de desarrollo de las personas subyace una tensión o puja entre dos pulsiones esenciales: la necesidad de seguridad, dada por la pertenencia a un grupo; y el deseo de independencia, un deseo por ser libre. Para asegurarse la seguridad que ofrece el grupo, el individuo debe relegar parte de su libertad e independencia. Y por el contrario, cuando una persona busca con mayor ímpetu su propia independencia, el grupo al que pertenece tiende a aislarlo o expulsarlo, por percibirlo como una amenaza para la seguridad del propio grupo. Por lo que, a mayor seguridad, menor independencia y viceversa.

Del mismo modo que la inmadurez psicológica de un niño se manifiesta cuando este relega su independencia para asegurarse la seguridad que le otorgan sus padres en el seno familiar (Fromm, 1989, p. 35-36), una sociedad es inmadura psicológicamente hablando, cuando en ella el rasgo predominante de las personas que la componen, es su inclinación a resignar independencia y libertad en pos de la seguridad que les otorgan sus “líderes” (en rigor conductores).

De manera tal que el paradigma tradicional de liderazgo tiende a fomentar individuos inmaduros, psicológicamente hablando, y en consecuencia organizaciones institucionalmente inmaduras.

En contrapartida, la madurez institucional se caracteriza por propiciar la libertad de los individuos que componen la organización, lo que en las FFAA hace efectivo el mantra de que “cada soldado elige libremente dar la vida por los demás”. La libertad es a su vez, el sustrato necesario para que las personas puedan desplegar la creatividad e innovación que demandan los desafíos del siglo XXI.

En efecto, una conducción efectiva requiere de un liderazgo efectivo, pero eso no implica que conductores y líderes deban ser las mismas personas. Mientras la conducción está orientada a lograr los resultados, el liderazgo es el fenómeno que sienta las bases para que esos resultados puedan ser alcanzados.

La fábula de “la gallina de los huevos de oro” ayuda a distinguir la diferencia entre los resultados y la capacidad de producirlos. Cuenta Esopo, que en la antigua Grecia, un día un granjero descubre que su gallina, había puesto un huevo de oro. Al comprobar su valor, resultó que el huevo era de oro macizo. El granjero y su familia no podían creer su buena suerte. Menos aun cuando al día siguiente, la gallina volvió a repetir el milagro, y así día tras día, haciendo al granjero inmensamente rico. Con el pasar del tiempo, la impaciencia y la codicia hicieron al granjero incapaz de esperar día tras día, por lo que toma la decisión de

matar a la gallina para obtener los huevos todos juntos de una sola vez. Pero al abrir la gallina no encontró nada adentro, e instantáneamente perdió la posibilidad de conseguir más huevos de oro. “Había matado a la gallina que los producía” (Covey, 2021, p. 77).

La conducción efectiva está enfocada en el huevo de oro: los resultados; mientras que el liderazgo efectivo está enfocado en la gallina: el recurso humano que hace posible aquellos resultados. Por lo tanto distinguir el liderazgo de la conducción permite, en sentido figurado, alimentar a la gallina, acrecentando y fortaleciendo el recurso humano, más allá de los resultados, que en rigor deben ser preocupación de la conducción y no del liderazgo.

Una última mención respecto de considerar el liderazgo en los términos del paradigma tradicional, como las FFAA lo vienen haciendo, es que aquella idea de “los grandes hombres” propuesta en dicho paradigma, provoca que “quienes se consideran <no líderes> [por no considerarse grandes hombres] eluden la responsabilidad de actuar o de aprender a actuar, cuando ven que es necesario” (Heifetz, 1997, p. 47). Desde esa perspectiva, el liderazgo es o bien trabajo de “los que han nacido” para ello, o bien de los que detentan la autoridad (jefes). En virtud de lo cual, muchos de los integrantes de las FFAA pueden estar autoexcluyéndose de participar activamente en el fenómeno liderazgo.

Las crisis globales, regionales, locales o institucionales lejos de ser excepcionales, parecen ser la regla a lo largo de la historia. Las “crisis de liderazgo” parecen seguir esa lógica. A pesar de lo cual hay quienes, sin demasiado análisis, simplifican el tema atribuyéndolo a una cuestión generacional. En cualquier caso, la demanda de liderazgo pareciera inequívocamente aceptar que hay un déficit de liderazgo. Motivo que resulta por demás suficiente para modificar el *statu quo* en la materia, ya que, parafraseando a Albert Einstein, difícilmente podrán obtenerse resultados diferentes haciendo siempre lo mismo.

Finalmente, existen importantes consideraciones biológicas que motivan distinguir el liderazgo de la conducción. Desde la aparición del primer Homo Sapiens, hace aproximadamente 200.000 años, nuestra especie ha permanecido inalterable, orgánicamente hablando. El cuerpo del Homo Sapiens de hace 200.000 años funcionaba del mismo modo en que lo hacen nuestros organismos en la actualidad. Ese organismo no fue generado espontáneamente, sino que fue el resultado de una evolución que, desde millones de años antes, fue dotando al género de los homínidos, de ciertas características biológicas que le permitieron luego al Homo Sapiens prosperar mientras otras especies se extinguían (Harari, 2013, p. 15-32). Algunas de esas características favorecieron conductas sociales que resultaron ser clave para nuestra supervivencia.

La adaptación para la vida en grupos o tribus y la cooperación está profundamente arraigada en mecanismos biológicos que alientan comportamientos sociales, tales como la confianza y la amistad. Uno de esos mecanismos es la serotonina, que es una hormona que el cerebro inyecta al organismo, ante ciertos estímulos del exterior, y que genera una sensación de seguridad, realización, pertenencia, confianza y camaradería. Esto resulta en que cada individuo se sienta dentro de un “círculo de la seguridad”, lo que reduce el estrés, incrementa la satisfacción y la voluntad de cooperar (Sinek, *Leaders eat last - Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, 2017, p. 47-64).

¿Qué estímulos del exterior propician la segregación de serotonina? Pues bien, son todas aquellas situaciones sociales que le permiten al individuo reconocer la estima y aprecio del grupo del que forma parte y lo dotan de un sentimiento de orgullo. Genéricamente los eventos de graduación, condecoración o las felicitaciones públicas favorecen la segregación de serotonina. Pero cuando ello se vuelve algo rutinario, y en esa rutina el individuo se vuelve un actor de reparto de un evento fingido, el efecto puede perderse. En cambio, cada vez que un integrante de un grupo percibe cabalmente que sus pares lo consideran una parte valiosa del conjunto y son capaces de asumir riesgos por el, la serotonina fluye, generando en el individuo la confianza que propicia naturalmente su cooperación en dicho grupo.

El liderazgo es el fenómeno social que favorece esos comportamientos, tal es así que la serotonina es conocida también como la hormona del liderazgo o de la felicidad (nótese que la vinculación entre liderazgo y felicidad no es azarosa, sino lógica). No quiere decir, que desde la conducción no pueda estimularse la segregación de serotonina, pero claramente ese no es el foco de la gestión. En cambio, la conducta social por la cual un individuo es capaz de tomar riesgos en pos de los miembros de la tribu de la que forma parte, es la esencia del fenómeno liderazgo, y es por esta razón que distinguirlo de la conducción permite generar grupos humanos con el más bajo estrés y la mas alta satisfacción personal, confianza y camaradería posibles. Así, la cooperación no es una obligación impuesta sino el único y natural modo de ser, llevándonos a poner más para que otros puedan ganar.

En síntesis, todo indica que distinguir liderazgo de conducción arroja aportes tan básicos y elementales que su relevancia parece explicarse por sí sola.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha tratado de exponer brevemente temas, cuya profundidad y amplitud son tan importantes que abarcan un amplio espectro de las ciencias sociales y las humanidades. Como tal, resultan temáticas siempre discutibles. A pesar de ello, se ha intentado expresar, aunque sea superficialmente, lo que considero más relevante.

En este sentido, distinguir entre conducción y liderazgo parece ser una necesidad ¿Se encuentra esa necesidad de distinción arraigada en un supuesto déficit de líderes? En realidad no. Lo que ha cambiado del fenómeno no son los líderes ni los seguidores, lo que ha cambiado es el contexto. Son los cambios del contexto los que hacen replantearse cuestiones básicas para dilucidar si los paradigmas a los que estamos sujetos son los que mejor explican la realidad del fenómeno liderazgo.

El hasta aquí valorado paradigma tradicional de liderazgo, pudo haber sido suficiente en otras épocas, pero en los contextos actuales parece haber generado una ambigüedad conceptual entre conducción y liderazgo que requiere ser despejada.

Es así que ante la pregunta de investigación que origina este trabajo: ¿Qué aportes puede generar al Accionar Militar Conjunto de la República Argentina la distinción doctrinal de los conceptos Liderazgo y Conducción?; puede afirmarse que los aportes son significativos, tanto por su esencia como por su eventual impacto.

Para dar respuesta a ese interrogante, el objetivo general pretendido buscaba en líneas generales llegar a formular tales aportes de la manera más clara posible. Tarea que, desde mi perspectiva, requería primero lograr dos objetivos específicos: primero tratar de conceptualizar apropiadamente tanto la conducción como el liderazgo; para luego, si sus naturalezas resultaban ser tan diferentes como se presumía, apreciar la situación reinante, para dilucidar de ese modo si una eventual diferenciación conceptual valía la pena como para modificar el *statu quo*. Lo que concretamente se manifiesta a través de los aportes al AMC.

Siguiendo ese orden metodológico, entonces, estoy en condiciones de afirmar que la creencia compartida respecto del concepto de conducción es, en primera instancia, clara y concisa. Por un lado, la conducción militar es una función gerencial: gestión o administración. Y por otro, el liderazgo es un fenómeno social de naturaleza sistémica que nada tiene que ver con la gestión. Se ha podido confirmar que el concepto de liderazgo ha sido engullido por el de conducción, lo que ha provocado la desnaturalización de ambos, llevándolos a una interpretación ambigua. Lo que puede estar ocasionando que la conducción

pretenda enfocarse en cuestiones de liderazgo, desatendiendo las propias, así como también el liderazgo pretenda ser ejercido con herramientas administrativas.

En virtud de lo cual, y pese a que comúnmente se dice que “puede existir un líder sin autoridad”, en la práctica esa idea es desechada por completo: la sentencia dicta que los líderes son los jefes! Y así lo prevé tanto la doctrina conjunta como las específicas. Ese es el *statu quo* en la materia.

Sin embargo, a la luz de lo expuesto, desconocer que el liderazgo, por su naturaleza, está esencialmente dissociado de la conducción resulta ser contra-natura. Es como afirmar que la tierra es plana, o que la fuerza de gravedad no existe. Considero que la evidencia es contundente, el liderazgo como fenómeno social excede ampliamente los alcances de lo que puedan creer las FFAA. Incluso si la intencionalidad que se persigue pareciera ser útil a su misión, incurren en un grave error al supeditar el liderazgo a la conducción. Dado que el liderazgo es un fenómeno arraigado en la naturaleza del hombre, limitarlo o anclarlo al sesgo de la conducción, lejos de favorecer su mejor gestión, lo sujeta a grilletes artificiales que a la postre propician su atrofiamiento.

En contrapartida, distinguir ambos conceptos, en consonancia con sus naturalezas inherentes, genera múltiples y variados aportes. En primer lugar, como se ha visto, partir de conceptos claros que no dejen lugar para la ambigüedad, actúa como un multiplicador del poder de combate. De igual forma, al quitar el liderazgo de la órbita de la conducción, se favorece la perspectiva de largo plazo; se aumenta la capacidad de producir resultados (por alimentar a la gallina de los huevos de oro); se propicia la madurez institucional, que a su vez facilita la creatividad e innovación; se evita que la mayor parte de los integrantes de las Fuerzas se autoexcluyan del fenómeno social del que forman parte; y hasta vimos que tiene implicancias biológicas, al favorecer la segregación de serotonina, provocando la reducción del estrés, el incremento de la satisfacción personal y la voluntad de cooperar.

En síntesis, los aportes mencionados, a todas luces, son sumamente deseables para cualquier organización, porque comparten un denominador común: mejoran desde varios puntos de vista el capital humano. Muchas veces se pregona que ése es el más importante de los recursos, pero lo cierto es que las medidas concretas que se implementan para desarrollarlo no son tan comunes. De cualquier forma, todo indica que distinguir el liderazgo de la conducción facilita lograr un desarrollo del personal, que indudablemente producirá el efecto sinérgico que demanda el AMC.

Por este motivo, considero que puede ratificarse lo planteado en la hipótesis propuesta, por cuanto “Una clara distinción doctrinal de los conceptos conducción y

liderazgo permite gestionar este último en su real dimensión aprovechando su cualidad como catalizador de sinergia para favorecer el trabajo en equipo que redundará en un efectivo Accionar Militar Conjunto”.

Vale aclarar, que este no es un trabajo que pretenda minar la conducción. Por el contrario, su valía está fuera de discusión. La conducción es tan importante como el liderazgo. Sin embargo lo que aquí se intenta es revalorizar el liderazgo desde lo conceptual, distinguiendo su real dimensión. Al hacerlo, ha quedado reflejado cuan pobre es el abordaje institucional que las FFAA argentinas están otorgándole al tema, más allá de lo meramente declamativo.

Debe considerarse que pese a lo significativo de los aportes considerados, la distinción conceptual referida no arroja, ni arrojará automáticamente resultados. Mas bien sienta las bases, dando el primer paso de un largo proceso que, por disruptivo, puede representar una especie de revolución cultural dentro de la institución. Pero que, estoy absolutamente convencido, es el mejor camino posible de cara al futuro.

Máxime considerando lo volátil, incierto, complejo y ambiguo de los ambientes operacionales del presente y probablemente también los del futuro. Cuestión que se ve acrecentada por los altos niveles de abstracción generados por el estrepitoso avance científico y tecnológico, que por momentos parecieran dejar al ser humano al margen de toda consideración.

Por lo que, al menos desde lo conceptual, parece ser absolutamente necesario fomentar cualquier intento por robustecer el único factor de la guerra que permanece constante: el ser humano.

Aunque, sin dudas, tal proceso de transformación cultural pueda ser arduo y lento, resulta también inevitable e imprescindible, y su capitalización por el AMC será siempre provechosa.

Bibliografía

- Abarca, N., & Majluf, N. (2019). *Liderazgo efectivo: Centrado en la persona, basado en la influencia y ejercido con sensatez*. Santiago de Chile: Ediciones El Mercurio.
- Adames, H., Chavez-Dueñas, N., Fuentes, M., Salas, S., & Perez-Chavez, J. (2014). Integration of Latino/a cultural values into palliative health care: A culture centered model. *Palliative and Supportive Care* 12, 149-157.
- Armada Argentina. (1971). *Diccionario de terminología militar de la Armada*. Buenos Aires.
- Braun, S. (19 de Mayo de 2017). *Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research*. Obtenido de Frontiers in Psychology:
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00773/full>
- Burgos, J. M. (2015). El personalismo ontológico moderno I: Arquitectónica. *Quién* 1, 9-27.
- Cabrio, P. O. (2008). El liderazgo en la administración de Recursos Humanos y Materiales. Un enfoque general de liderazgo aplicado en combate. *Boletín del Centro Naval*, 433-439.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review* 21, 268-284.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Covey, S. R. (2021). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. CABA: PAIDÓS.
- Dalla Vía, A. R. (2014). Individualismo, personalismo y solidaridad: una aproximación al "ser nacional". *Revista Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 48-56.
- Delbón, A. R. (Septiembre de 2008). *La educación en valores en el ámbito militar*. Obtenido de Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación:
<https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/articulo.php?articulo=68>
- Ejército Argentino. (1968). *MFP-51-13 EA (Público) - Manual del ejercicio del mando*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Escuela Europea de Excelencia. (07 de Agosto de 2015). *Los 10 estilos de liderazgo más utilizados*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>
- Estado Mayor Conjunto de las FFAA. (2015). *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta*. CABA: Ministerio de Defensa.
- Fuerza Aérea Argentina. (1970). *Diccionario de la Fuerza Aérea Argentina (RAG 21)*. Buenos Aires: Departamento Doctrina de la FAA.

- Fuerza Aérea Argentina. (2013). *RAG 11 (Público) - Reglamento del Régimen del Servicio*. Buenos Aires: Organización y Doctrina.
- Fromm, E. (1989). *El miedo a la libertad*. Buenos Aires: Paidós.
- Grossi, C. G., Di Tella de Urrutia, A. J., Sanguinetti, J., & Gil, G. (2019). Liderazgo militar: ¿Conducir es liderar? *Revista de la Escuela de Guerra Naval No. 65*, 163-185.
- Harari, Y. N. (2013). *De animales a dioses: Breve historia de la humanidad*. Buenos Aires: Debate.
- Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry* 8 (2), 126-136.
- Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós Editores.
- Hernández Espinoza, V. (2014). El Narcisismo relacional de Freud. *Temas de Psicoanálisis* (8), 1-16.
- Huntington, S. P. (1964). *El Soldado y el Estado*. Buenos Aires: Círculo Militar.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers are Creating Change and Changing Leaders*. Boston: Harvard Business Press.
- Kellerman, B. (10 de Agosto de 2012). Cut Off at the Pass: The Limits of Leadership in the 21st Century. Washington, USA.
- Kellerman, B. (2016). Leadership - It's a System, Not a Person! *Dædalus, the journal of the American Academy of Arts & Sciences*, 145 (3), 83-94.
- Kelley, R. (1992). *The Power of Followership*. New York: Doubleday Currency.
- Kuhn, T. S. (1971). *Estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de cultura económica.
- Lopez Aparicio, T. A. (Mayo de 2001). Liderazgo efectivo. Santa Cruz, Bolivia.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders - The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review* (78), 69-77.
- Marquet, L. D. (2015). *Turn the Ship Around: A true story of turning followers into leaders*. Penguin Business.
- Mesa Collins, I. (2011). *Personalismo, Small Schools, and Latino Students' Academic Success*. Chicago: DePaul University.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational Interviewing: Helping people change*. New York: Guilford Press.
- Ministerio de Defensa del Reino de España. (2010). *El liderazgo motor del cambio*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional.

- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: a dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry (12)*, 177-196.
- Mounier, E. (1950). *Le Personnalisme*. Paris: PUF.
- Nye Jr., J. S. (2008). *The Powers to Lead*. New York: Oxford University Press.
- Piccolo, M. (2012). *El Liderazgo del Oficial Logístico*. CABA: Escuela Superior de Guerra “Tte Gr1 Luis María Campos”.
- Podestá, M. Á. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Vision Conjunta No. 3*, 13-16.
- Podestá, M. Á. (2012). La cultura organizacional militar. *Vision Conjunta No. 6*, 26-33.
- Podestá, M. Á. (2015). La sociedad posmoderna y su impacto sobre las Fuerzas Armadas. *Vision Conjunta No. 13*, 16-21.
- Puglisi, A. A. (2006). Los estudios sobre el liderazgo. *Boletín del Centro Naval No. 815*, 445-452.
- Ramos Castañera, M. E. (2011). *El aprovechamiento de los ejemplos extraídos de la historia militar para la formación del líder militar*. CABA: Escuela Superior de Guerra “Tte Gr1 Luis María Campos”.
- Ramos Castañera, M. E. (2012). *Las características del liderazgo militar estratégico en el Nivel Operacional*. CABA: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.
- Real Academia Española. (21 de Julio de 2022). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de DLE: <https://dle.rae.es/supervisar>
- Reyes, J. A., & Elías, M. (2011). Fostering Social–Emotional Resilience among Latino Youth. *Psychology in the Schools 48 (7)*, 723-737.
- Sgreccia, E. (2013). Persona humana y personalismo. *Cuadernos de Bioética 24(1)*, 115-123.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio Penguin.
- Sinek, S. (2017). *Leaders eat last - Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio Penguin.
- Sinek, S. (04 de 08 de 2016). *Microsoft Research - Leaders Eat Last : Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Obtenido de Youtube AR: <https://www.youtube.com/watch?v=eP38Cxve5xY>
- Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1998). *La Esperanza no es un Método*. Bogotá: Editorial Norma S. A.
- Suppa, L. J. (2012). *La motivación como elemento para facilitar la conducción del Comandante de Teatro de Operaciones*. CABA: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.

- UKessays. (01 de Enero de 2015). *Is Latin America An Homogeneous Continent, Politics Essay*. Obtenido de UK Essays - Trusted by students since 2003:
<https://www.ukessays.com/essays/politics/is-latin-america-an-homogeneous-continent-politics-essay.php?vref=1>
- United Kingdom. (2011). *Army Doctrine Primer*. Ministry of Defense.
- Villarruel, F. A., Carlo, G., Grau, J. M., Azmitia, M., Cabrera, N. J., & Chahin, T. J. (2009). *Handbook of U.S. Latino Psychology: Developmental and Community-Based Perspectives*. Sage Publications, Inc.
- Yagüe, C. P. (2012). *Liderazgo militar en la Guerra de Malvinas*. CABA: Escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luís María Campos”.
- Zaleznik, A. (1966). *Human Dilemmas of leadership*. New York: Harper and Row.
- Zalles, J. H. (2010). *Liderazgo: un concepto en evolución*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Zarich, O. S. (2019). La transformación del Liderazgo en La estrategia militar: de Westfalia a nuestros días. *Visión Conjunta No. 20*, 14-19.