



Materia: Taller de Trabajo Final Integrador

Tema: Características de los conductores en el nivel operacional

Título: La influencia del liderazgo de los conductores del nivel operacional, como condición para garantizar el éxito de la misión

AUTOR: My. GUSTAVO R. ANDREOLI

PROFESORA: Lic. MARÍA CRISTINA ALONSO

Año 2014

Resumen

Durante la carrera militar los oficiales deben cumplir distintos roles y llevar a cabo diversas funciones, donde la conducción del personal subordinado cumple un papel preponderante.

Se pueden observar diferencias entre aquellos conductores que ejercen el mando ante sus subordinados, aplicando la autoridad impuesta o legal, de aquellos otros que dirigen con autoridad moral, practicando un verdadero liderazgo en su estilo de accionar.

Este trabajo de investigación fue llevado a cabo con la intención de profundizar sobre el concepto del liderazgo, habiéndose planteado como objetivo determinar cómo influye para el logro de una misión, contar con la presencia de conductores en el nivel operacional, con características de líderes; concentrándose en reconocer aquellas características que son propias de quienes logran conducir con liderazgo y observando el proceso dinámico existente con sus subordinados.

Para lo cual el análisis de diferentes teorías y el reconocimiento de las cualidades y prácticas fundamentales que realizan los líderes, sirvieron de sustento para corroborar la siguiente hipótesis planteada: *Contar con un comandante en el nivel operacional que conduzca a sus subordinados con las características propias del liderazgo, favorecerá las condiciones necesarias para el logro de una misión.*

A la vez se procedió al estudio de la personalidad del General Norman Schwarzkopf, quién se desempeñó como comandante en 1991 durante la Guerra del Golfo; observando la actuación del mismo y los resultados obtenidos con su estilo de conducción, lo que permitió concluir que el Comandante Operacional que pretenda obtener los mejores resultados en el logro de su misión, deberá dirigir a su personal no solamente haciéndose valer por la autoridad formal que le ha sido conferida, sino por la autoridad moral que le permitirá desempeñarse como un verdadero líder para sus subordinados.

Palabras clave

Liderazgo – Jefe – Comandante Operacional.

Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 1.
CAPÍTULO 1 – Líderes y/o Jefes.....	Pág. 5.
Liderazgo.....	Pág. 5.
Autoridad legal y moral.....	Pág. 7.
Diferencias entre un jefe y un líder.....	Pág. 9.
Las edades del liderazgo.....	Pág. 11.
Liderazgo en los niveles de conducción.....	Pág. 14.
CAPÍTULO 2 – ¿Cómo reconocer a un líder?.....	Pág. 17.
Diferentes enfoques.....	Pág. 17.
Prácticas fundamentales de los líderes.....	Pág. 18.
Cualidades de los líderes.....	Pág. 23.
El General que aplicó el liderazgo.....	Pág. 26.
CONCLUSIÓN.....	Pág. 29.
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 31.
ANEXOS	
1. Diferencias entre un jefe y un líder.....	Pág. 34.
2. Niveles de conducción y de planeamiento.....	Pág. 35.
3. Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar.....	Pág. 36.
4. Cualidades del líder y el anti líder.....	Pág. 37.

INTRODUCCIÓN

Los integrantes de las Fuerzas Armadas (FFAA), como profesionales responsables de las mismas, deben actualizar sus conocimientos de manera continua para adecuarse a las nuevas exigencias. Estos conocimientos no solamente se refieren al estudio de los medios materiales que van a operar, sino también a aquellos otros que le permitan fortalecerse en la tarea de conducir a su personal, para alcanzar el logro de los objetivos de la institución.

Así como los militares, durante su permanencia en el nivel táctico, debieron capacitarse en las áreas necesarias para cumplir eficientemente sus tareas y funciones; del mismo modo, todos aquellos oficiales que aspiran a ser conductores del nivel operacional, deben capacitarse para cumplir eficientemente el cargo de conductores; sirviendo como guía a sus subordinados, marcando el camino para el logro de la misión de sus Fuerzas respectivas.

Al conformarse un teatro de operaciones, el oficial que cumple la función de conducir, es el comandante del nivel operacional o comandante operacional; el cual no surge naturalmente, sino que es designado por una autoridad superior, quien lo nombra como conductor en base a sus características personales y su trayectoria en la institución.

Además de estos requisitos, un comandante en base a sus cualidades puede ser que se distinga como líder al momento de conducir a un grupo humano. Dentro de una actividad determinada (militar, deportiva, empresarial, científica, etc.), las cualidades que se encuentran presentes en el líder militar, *“también serán eficaces para la persona que sea líder en una escuela, un equipo de baloncesto, una organización o una familia”*¹.

Por lo expresado, la relevancia del tema consiste en aprender cuáles son aquellas cualidades que hacen que un conductor se desempeñe eficazmente, durante su rol como comandante en el nivel operacional; sirviendo a la vez como el motor que impulsa el presente trabajo.

En base a lo expuesto, este trabajo de investigación se dedica al estudio de la personalidad de quienes ocupan roles de conducción dentro de una organización;

¹ Daft, Richard; “La experiencia del liderazgo”, tercera edición; Editorial Thomson; p.4

basándose en estudios realizados, tanto dentro del entorno militar como fuera del mismo, ya que se considera que las características que se deben poseer en ambos ambientes, al momento de dirigir los esfuerzos de su personal hacia el logro de los objetivos, si bien pueden no ser exactas, al menos deben ser semejantes.

Aquellas cualidades propias de las personas que sobresalían de los demás, en un principio se consideraron que eran de naturaleza innata, dando surgimiento a la Teoría del Gran Hombre, aunque al adentrarse en el estudio de las mismas surgen distintas ideas acerca del tema en cuestión, dando origen a diferentes teorías del liderazgo y a la incógnita de si los líderes ¿nacen o se hacen?.

Con la intención de responder a esa incógnita, surge la Teoría de los Rasgos, la cual según el profesor Alfio A. Puglisi, jefe del Gabinete Psicopedagógico de la Escuela Naval Militar, en sus estudios sobre liderazgo, reconoce como el primer estudio que se realizó entre los años 1904 y 1908, sobre la personalidad de los líderes. Esta teoría sin dejar de lado las cualidades innatas de las personas, hace hincapié en los rasgos o atributos, que es de la manera que hoy se los conoce.

Más adelante surgió la Teoría del Comportamiento, la cual basa sus estudios en la conducta puesta de manifiesto por el líder. La universidad estatal de Ohio y la de Michigan, fueron las primeras en iniciar los estudios sobre el liderazgo para el año 1948. *“Esto es un hecho importante pues el tema dejó de ser objeto de una investigación privada, militar o empresarial y adquirió status académico”*².

Si bien en un principio el liderazgo empresarial no se conocía, hoy en día, los estudios que predominan son los abarcados por estos últimos. La alta competitividad puesta de manifiesto en el mundo de los negocios, han hecho que para las empresas sea vital contar administradores eficientes con características de líderes en sus líneas para el logro de los objetivos; ya que consideran que *“Los líderes del siglo XXI ansiarán alcanzar la meta siguiente. Lucharán por casi todo aquello que incrementa el éxito de sus organizaciones.”*³

² Puglisi, Alfio; “Los estudios sobre el liderazgo”; Boletín del Centro Naval; Nro. 815 Septiembre/diciembre de 2006; p. 447.

³ Chowdhury, Subir y otros; “Management siglo XXI”; Traducción Francisco Ortiz Chaparro; Madrid; Eleccé industria Gráfica; 2000; p.5.

Entonces se incorporan durante el desarrollo del presente trabajo, avances alcanzados y conceptos que se tienen en el ámbito civil, acerca de la formación y las características de sus directivos, con el objeto de tomar de ellos todas aquellas herramientas que sirvan para facilitar el proceso de selección de los futuros comandantes operacionales.

Esta investigación se propone aportar a la disciplina una nueva perspectiva para el análisis de las cualidades que deben poseer aquellos oficiales, que al llegar a la etapa más madura de su carrera, se encuentren en condiciones de ocupar el cargo de comandantes operacionales. Dado que estos conceptos, hasta ahora, no han sido explotados por la doctrina conjunta y por lo tanto, intenta ser un elemento más a ser considerado en el proceso de selección de los futuros comandantes.

No pretende abarcar todas las teorías existentes, ya que es casi imposible lograrlo en un trabajo de esta magnitud, por lo que se concentra en las Teorías del Gran Hombre, la de los Rasgos y la del Comportamiento: para poder definir aquellas cualidades y prácticas fundamentales que deben estar presentes en un conductor, al momento de ejercer el mando sobre sus subordinados.

Para lo cual se plantea como problema de investigación, conocer cómo influye en el logro de la misión, contar con la presencia de un conductor con las características de líder, en el nivel operacional.

La metodología utilizada es cualitativa; mediante la obtención de información y análisis bibliográfico de datos primarios y secundarios, documentos provenientes de material impreso (libros, reglamentos, revistas, trabajos prácticos anteriores, etc.), publicaciones de internet (diccionarios, libros y cursos on line) y las clases impartidas en las Escuelas de Guerra Aérea y de Guerra Conjunta, en el transcurso de los años 2013 y 2014.

Como objetivo se propone determinar cómo influye en el nivel operacional, contar con la presencia de líderes para el logro de la misión. Mientras que los objetivos particulares son lograr diferenciar las características y cualidades propias de los jefes que dirigen, de aquellos otros que lideran y cómo esto influye en el personal a su cargo.

Y a la vez, conocer la personalidad del General Norman Schwarzkopf, quien estuvo a cargo de planear y ejecutar la Operación Tormenta del Desierto, durante la guerra del Golfo Pérsico en 1991; analizándose cómo influyó su modo de conducir sobre sus subordinados y en los resultados de la operación.

Se parte de la siguiente hipótesis: *“Contar con un comandante en el nivel operacional que conduzca a sus subordinados, con las características propias del liderazgo, favorecerá las condiciones necesarias para el logro de una misión.”*

El trabajo está organizado en dos capítulos; en el primero se define el liderazgo y se determinan las diferencias presentes entre los jefes y los líderes. Luego se menciona cómo ha ido evolucionando el concepto sobre el liderazgo desde inicios del siglo XX hasta la actualidad. Mientras que en un segundo capítulo se presentan las diferentes teorías acerca del liderazgo, detallando aquellas prácticas fundamentales y cualidades que se encuentran presentes en los líderes; observando por último cuáles de ellas se encuentran presentes en una figura tan emblemática como lo fue el Gral. H Norman Schwarzkopf, durante su desempeño como Comandante Operacional durante la Guerra del Golfo (1991).

CAPÍTULO 1 – Líderes y/o Jefes

Liderazgo

Al intentar comprender qué es el liderazgo, se observa que si bien es un tema tratado por muchos autores, no existen acuerdos en cuanto a su definición, impidiendo de esta manera contar con un concepto simple y concreto para explicarlo, ya que existen innumerables maneras de hacerlo; y a la vez, se pueden encontrar similitudes o no entre la extensa bibliografía que existe sobre este concepto.

Partiendo de la base de que “no existe una acepción única; el fenómeno al que se refiere no ha podido ni podrá ser nunca explicado de una sola manera”⁴; a continuación se analizan algunos conceptos y definiciones planteadas por diferentes autores, los cuales permitirán encontrar el sentido real de su significado.

De acuerdo a lo establecido en el diccionario de lengua española, liderazgo tiene los siguientes modos de ser definido: “1. m. Condición de líder. 2. m. Ejercicio de sus actividades. 3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.”⁵.

Se puede observar en la definición citada que éste término es utilizado con el sentido de comparar dos elementos, cualquiera sean, en el cual uno de ellos prevalece sobre el otro, o sea posee una posición de superioridad; lo cual no es la orientación propuesta en el presente trabajo, ya que el mismo estudia al proceso de liderazgo entre personas, por lo que se debe recurrir a la interpretación de otros autores, que permiten vislumbrar una mejor comprensión sobre el mismo.

Cuando se trata del tema en cuestión aplicado a la interacción existente en las relaciones entre los diferentes grupos humanos, algunos autores determinan “al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de

⁴ Delgado Fernandez, Santiago; “Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político”; Psicología Política, Universidad de Granada; Nro 29; Noviembre de 2004, p. 7.

⁵ Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, vigésima tercera edición; Madrid; 2014; Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo> .

aspiraciones comunes”⁶; o también quizás en un intento por desarrollar un poco más profundamente el concepto del mismo, algunos lo definen como: “*El liderazgo es la argamasa del éxito susceptible de aunar esfuerzos, mancomunar recursos, coordinar personas y tareas para la obtención de mayores beneficios para el colectivo y los individuos que lo componen. Es, en suma, un ejercicio en el que todos ganan*”⁷.

Del análisis de estas dos afirmaciones, se desprende la necesidad que existan al menos dos individuos y un objetivo o meta, para que se genere la posibilidad que se produzca este proceso conocido como liderazgo; por medio del cual todas las partes intervinientes que se encuentren de manera voluntaria trabajando como un todo, encaminados hacia la búsqueda de alcanzar un objetivo común, lograrán obtener mayores beneficios.

Por unanimidad de opiniones, cuando se intenta aplicar el término liderazgo dentro de los grupos humanos, se establece que existen diferentes roles entre los individuos que los conforman; por una parte se encuentra la persona que ejerce el liderazgo es aquella a la que comúnmente se la reconoce como el líder, siendo esta la “*persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.*”⁸ Por otra parte, se debe tener en cuenta que para que exista un líder, de acuerdo a lo observado anteriormente, debe existir a la vez otra persona (u otras) que opte voluntariamente aceptar lo que el primero decide, al cual algunos han acordado en llamar subordinados, subalternos o simplemente seguidores.

De acuerdo a lo planteado se puede deducir que el liderazgo es un proceso dinámico de intercambio voluntario, donde existen sumas de voluntades, por una parte de aquel que decide conducir a los demás y por otra la de aquellos que desean ser sus seguidores, todos ellos persiguiendo un objetivo o meta en común; en el cual cumple un rol fundamental el binomio formado por el líder y sus

⁶ Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. Barcelona, España: Granica S.A. p.73.

⁷ Díaz Carrera, C.;(2007). *Liderazgo Cívico-Militar en la Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas más allá de la Posmodernidad*. Boletín de Información- Ministerio de Defensa de España. p. 10.

⁸ Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, vigésima tercera edición; Madrid; 2014; Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

seguidores ya que: *“A medida que el líder dirige, el seguidor participa activamente en el cumplimiento de las tareas que lo llevan hacia el logro de la misión; la relación líder-seguidor produce la dinámica necesaria para que el grupo logre la misión”*⁹

Por lo tanto, y a los fines de este trabajo, el liderazgo es el fenómeno que se puede llegar a producir dentro de un grupo de personas, cuando las mismas se organizan de manera voluntaria cumpliendo diferentes roles, con la intención de alcanzar al menos un mismo objetivo; y por medio del cual el resultado logrado con el esfuerzo grupal puesto de manifiesto, será mayor al que se puede obtener con la suma de los esfuerzos individuales.

Autoridad legal y moral

Durante la carrera militar es común confundir al liderazgo con la capacidad de dirigir, es decir, muchos consideran que el líder será siempre aquel individuo al cual se le ha conferido la autoridad del mando, a quienes todos reconocen como jefe; aunque la realidad demuestra que en muchas ocasiones, nada podría llegar a estar más alejado de esa consideración o pre-concepto.

Teniendo en cuenta que dentro de la concepción de las FFAA, *“Autoridad significa tener el derecho y poder de mandar”*, y por su parte *“Mando es la autoridad y responsabilidad con que se ha investido a determinada persona para conducir y cumplir una misión....”*¹⁰, se puede observar que al momento de investir a un oficial con la autoridad necesaria para conducir a sus subordinados, se le está delegando, el poder legal para ser aplicado sobre sus subordinados, con el objeto de poder conducir los medios que le permitan alcanzar el logro de la misión

Esa autoridad que le ha sido delegada, les permite a los oficiales de las FFAA, luego de haber sido designados por la superioridad, ocupar los diferentes cargos

⁹ Latour, Sharon (Ten. Cnel.) y Rast, Vickit (Ten. Cnel); “La dinámica de seguir al líder”; Air & Space Power, Journal Español; cuarto trimestre 2004; p. 77.

¹⁰ Fuerza Aérea Argentina; *Reglamento del Régimen del Servicio*; RAG 11. Buenos Aires; Edición 2007; p. 1.

como jefes dentro de la institución. Este tipo de autoridad es aquella comúnmente conocida como *autoridad legal o formal*.

Pero a la vez existe otro tipo de autoridad, conocida como *autoridad moral*, la cual no se puede delegar y por lo tanto no será suficiente con el simple nombramiento o delegación de los escalones superiores hacia un subordinado para hacerse de ella. Ésta dependerá pura y exclusivamente de las habilidades que manifieste un jefe al momento de conducir a sus subordinados y del vínculo que se genere entre ellos. Este tipo de autoridad se obtiene de manera inversa a lo que ocurre con la legal; ya que son justamente los subordinados quienes se la conferirán a sus jefes, por medio de su reconocimiento y lealtad.

Por lo tanto es importante tener en cuenta que *“La autoridad legal o formal es la que se confiere a una persona mediante delegación. Pero hay otra autoridad, la moral, que deriva de las aptitudes, de la capacitación y de la habilidad con que se ejerce la autoridad legal”*¹¹; lo que permite comprender que para llegar a ser un jefe dentro de las FFAA es suficiente con poseer la autoridad legal, que es la que le da el derecho de utilizar el mando sobre sus subordinados.

Ahora bien, cuando un jefe intenta hacer cumplir una tarea a su personal a cargo, existen importantes diferencias en cuanto a las herramientas que utiliza para lograr su objetivo, ya que no es lo mismo limitarse al uso de la autoridad legal, haciendo uso del mando, dictando simplemente la orden correspondiente para obtener la obediencia de sus subalternos, que buscar conseguir un compromiso mayor y el apoyo de los mismos durante la ejecución de las tareas que les permitan alcanzar los objetivos fijados. Para lograr esto último, indiscutiblemente el jefe deberá contar además con la autoridad moral conferida por su personal subordinado.

Esto quiere decir que si bien existen dos tipos de autoridades, el hecho de poseer una no quita la posibilidad de que se sume la otra también; ya que por ejemplo, un oficial que ha sido designado como jefe, en un principio contará con la autoridad legal que le confirió su superioridad, pero durante el desarrollo de las diferentes actividades diarias en las que convive con su personal subordinado, de

¹¹ Mottos, A. (Vcom); Manual de la Asignatura *Conducción – Liderazgo.*; Curso de Comando y Estado Mayor; Escuela Superior de Guerra Aérea; Buenos Aires; 2013; p. 17.

acuerdo a su desempeño, puede llegar a hacerse acreedor a la vez de la autoridad moral, la cual va a ser ganada con el tiempo y para la cual no se dependerá de una orden emanada de la superioridad, sino de algo mucho más allá de eso, que es el vínculo logrado entre el jefe y sus subordinados.

Diferencias entre un jefe y un líder

En el caso específico del las Fuerzas Armadas es conveniente diferenciar los roles entre “mandar” y “liderar”, que a la vez son distintos y complementarios entre sí. El jefe es siempre aquella persona escogida para ocupar el puesto jerárquico más elevado en una organización, al cual se le confiere la autoridad legal para mandar; si bien el mandar es una condición necesaria para un buen desempeño profesional, la misma no es suficiente.

Por lo tanto aquel jefe que obtenga a la vez la autoridad moral, no solo logrará hacer que sus subordinados cumplan las tareas por temor a alguna represalia; sino que los convencerá para que se sientan comprometidos con la causa y por lo tanto deseen dar cumplimiento a sus directivas.

Aquí es cuando aparece la figura del líder, ya que cuando un jefe logra influir en su personal por medio de la ascendencia que genera sobre ellos, se puede concluir que se encuentra ante la presencia de un líder. De lo que se desprende que *“El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el Líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo”*¹².

Por lo tanto, al igual que ocurre con la autoridad moral y legal, si bien los términos jefe y líder no son lo mismo, esto no quiere decir que uno excluya al otro, sino que se complementan ya que en la figura de un mismo individuo se puede lograr cumplir con ambos roles a la vez; por una parte será jefe porque así lo dispuso la superioridad, pero a la vez podrá ser el líder de su equipo de trabajo, cuando logre poseer las cualidades y habilidades necesarias para conducir a su personal con las características propias de un líder.

¹² AulaFacil, Cursos online gratuitos; “Liderazgo”; Lección 4; Recuperado de: <http://www.aulafacil.com/cursos/19395/autoayuda/autoayuda/liderazgo/liderazgo-en-cualquier-puesto-de-trabajo> .

Publicaciones recientes se ocupan de diferenciar el mandar del liderar, estableciendo que *“mandar es asociado con imposición de voluntad no deseada, y liderazgo con convencimiento popular de los mandados, aunque en su significado ésta no sea la acepción verdadera.”*¹³ Aquel individuo que se limita solamente a cumplir el rol de jefe basará su forma de conducir por medio de la imposición de su voluntad; mientras que aquel otro que aspire a ser un líder verdadero tendrá el poder de influenciar en sus seguidores por medio del convencimiento.

A la vez algunos autores consideran que *“los títulos no tienen mucho valor cuando se trata de Liderazgo, el verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado ni asignado; solo procede de la influencia y esta no puede imponerse, debe ser ganada. Lo único que un título puede ganar es un poco de tiempo, sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo...”*¹⁴ De lo que se desprende que quizás un individuo logre llegar a ocupar el cargo de jefe en una institución por sus títulos obtenidos o en el caso de las FFAA por su antigüedad o años de permanecía dentro de las mismas; lo cual le dará la oportunidad de conducir al personal que se encuentra bajo sus órdenes.

Ahora bien, dependerá solamente de él, el lograr transformarse en un líder para sus subordinados o simplemente continuar siendo el jefe de los mismos; teniendo en cuenta que *“un buen liderazgo es el que surge de la autoridad moral”*.¹⁵

En el ámbito militar, por su parte, el propio Reglamento del Régimen de Servicio establece que *“El conductor debe dirigir más que mandar; inspirar más que exigir”*.¹⁶ Las cuales como se verán más adelante, son las características propias de un líder.

¹³ de Vergara, Evergisto; “Quaia Nominor Leo.¹ El liderazgo en el Ejército”; Revista de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Gral. Luis María Campos”; año LXXXIII – N° 556; Buenos Aires; Enero-Marzo de 2005; p.37.

¹⁴ Maxwell John – *21 leyes del liderazgo*; recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Ik-T-bbtyQg> ; minuto 12:29 / 12:54.)

¹⁵ Covey, Stephen; “El liderazgo se fundamenta en la autoridad moral”; revista Gestión, edición trimestral; República Dominicana; Enero –Marzo 2011; p. 25.

¹⁶ Fuerza Aérea Argentina; *Reglamento del Régimen del Servicio*; RAG 11; Buenos Aires; Edición 2007; p.1.

A modo de enumerar algunas diferencias entre un jefe y un líder, se ha puesto a disposición del lector, al final del documento en el Anexo 1, el Cuadro Nro 1.

Del cuadro Nro 1¹⁷ se desprende que a los jefes se los designa, por lo tanto todo el poder de influir en los demás se basa solamente en la autoridad formal que deviene del lugar o puesto que ocupa y la manera de conducir es por medio del mando, inspirando miedo por medio del castigo o sanción, lo que permite comprender que una vez que deje de ocupar dicho puesto ya no tendrá poder de influencia sobre sus subordinados. En el trato diario con su personal se limita a asignar las tareas manejando a las personas como fichas que se mueven para el logro de sus objetivos, sin involucrarse ni preocuparse por las necesidades de sus subordinados.

En cuanto al líder, al existir tanto por voluntad propia como de sus seguidores, considera la autoridad como un privilegio de servicio y por lo tanto la manera de conducir es inspirando confianza a sus seguidores, dando el ejemplo, enseñando cómo se deben hacer las cosas y acompañando en la ejecución de las tareas. Se involucra con su personal llegando a crear vínculos que lo acercan y permiten conocer las necesidades y las motivaciones de sus subordinados. Se puede deducir que de esta manera un líder continuará influyendo sobre el personal aún cuando ya no ocupe el puesto dentro de la organización, ya que no ha dependido de eso para lograr el reconocimiento de su personal; toda la influencia proviene de la autoridad moral que le han conferido sus subordinados.

Las edades del liderazgo

Existen coincidencias entre los estudiosos de este tema, en considerar que los estilos de liderazgo van variando a medida que cambian las personas, las condiciones y las situaciones. A la vez, al referirse a las diferentes etapas madurativas, o edades del liderazgo que históricamente han existido, concuerdan

¹⁷ Ver Anexo 1.

que de acuerdo a las circunstancias del momento vivido y con la evolución de la raza humana, se podrían determinar las siguientes edades:¹⁸

1. *Edad del liderazgo de conquista*: en este período la principal amenaza para las personas era ser conquistados por otras culturas, por lo tanto buscaban sobrevivir siguiendo a aquellos individuos todopoderoso que le pudiera brindar protección y seguridad; normalmente de características dominantes y despóticos. Por su parte los seguidores debían cumplir con el pago de sus impuestos y ser leales a sus jefes.
2. *Edad del liderazgo comercial*: con la evolución de las sociedades y luego de la llegada de la industrialización, el brindar la protección física o seguridad a sus seguidores ya no fue la principal labor del líder. Las personas buscaron elevar los niveles de vida y por lo tanto reconocieron como líderes a aquellos que estuvieran preparados para guiarlos durante esta tarea.
3. *Edad del liderazgo de organización*: una vez superadas las edades anteriores y elevados los estándares de vida, los individuos sintieron la necesidad de encontrar un lugar en el cual sentirse parte o pertenecer; por lo que la labor del liderazgo se volcó hacia la capacidad de organizarse. Los líderes tendrían la función de organizar los diferentes grupos sociales para lo cual la fortaleza física no sería suficiente, se requería de los conocimientos y habilidades mentales para lograr alcanzar los objetivos buscados.
4. *Edad del liderazgo e innovación*: a medida que los mercados fueron ocupando un rol fundamental en la vida de las personas, la innovación se fue dando con mayor frecuencia; por lo que los líderes debían no solo tener ideas originales para llevar a la práctica, sino que a la vez debían hacerlo a un ritmo más acelerado con respecto a su competencia. Los seguidores buscaban a aquellos líderes que tuvieran la capacidad de innovación suficiente que les permitiera mantener sus productos vigentes, antes que los mismos se volvieran obsoletos.
5. *Edad del liderazgo de la información*: durante esta etapa el mundo se encuentra en un período de cambios permanentes en el cual el manejo de la

¹⁸ Tilián, Claudia, E.; “Conducción y liderazgo”; año 2010; p.4; Recuperado de http://www.economicas.unsa.edu.ar/adminperso/condu_liderazgo.pdf

información se ha transformado en un factor de vital importancia para la subsistencia. Los seguidores buscan encontrar a aquellos individuos que los guíen siendo capaces de realizar una interpretación inteligente de la información disponible en el tiempo adecuado, lo que les permitirá no solamente adelantarse a los cambios, sino de llegar a ser los propios generadores e impulsores de mismos.

En cuanto a la diferente bibliografía consultada, la mayoría concuerdan en la necesidad de contemplar una sexta edad, aunque no todos la reconocen de una misma manera como sucede con las cinco anteriores. Algunos optan por llamarla Liderazgo “global o geoliderazgo”; mientras que otros la mencionan como Liderazgo en la "Nueva Edad".

Edad del liderazgo global o geoliderazgo: se puede decir que esta edad es la que se está viviendo actualmente, la cual contempla que el mejor estilo de liderazgo ya no solo dependerá de lo que satisfaga a los seguidores, sino que “apunta a un uso del poder y la autoridad de manera funcional, enfocado a dejar lo mejor de sí plasmado en la organización”.¹⁹ No se encara únicamente hacia beneficio individual, los líderes deben estar capacitados para trascender más allá de lo personal, en búsqueda de los mayores beneficios para la organización a la cual pertenecen.

Edad del liderazgo de la nueva edad: si bien no se pueden predecir cuales serán las capacidades que van a ser necesarias en los líderes del futuro, existen ciertas conjeturas que permiten observar que deberán saber no solamente utilizar las nuevas tecnologías para lograr analizar eficazmente la información que esté recibiendo, sino que más que nunca, deberá dedicar la máxima concentración en su personal, “Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un

¹⁹ Fernández, Mariano; “Liderazgo y gestión militar”; Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar2.shtml>

margen de competencia”²⁰. Actualmente los seguidores están buscando a aquellos líderes que les ayuden a lograr cumplir con sus metas.

Observar la evolución del concepto de liderazgo durante las diferentes edades, permite comprender que éste es un fenómeno de carácter dinámico (de cambios permanentes), el cual debe ajustarse a las necesidades del momento para mantenerse vigente, ya que de lo contrario caducará.

Esto implica contar con individuos que ejerzan el rol de líder, con la capacidad suficiente que les permita comprender la realidad actual y vislumbrar los cambios y necesidades futuras; ya que no hay nada que indique que aquellos individuos que ocuparon roles de líderes en el pasado, puedan continuar siéndolo en el futuro sin considerar un cambio en el modo de conducir a sus seguidores, lo cual les permita superar las nuevas exigencias de la situación reinante.

Liderazgo en los niveles de conducción

Según lo observado anteriormente los estilos de liderazgo irán variando a medida que cambien las situaciones, por lo tanto, los oficiales deben ir capacitándose constantemente, con el objeto de prepararse para ejercer adecuadamente las funciones que le corresponda realizar, durante el paso por los diferentes niveles de conducción, en las etapas sucesivas de su carrera militar.

A medida que pasan los años y el oficial va ascendiendo dentro de la institución militar, aumentan sus responsabilidades y los cargos a ocupar cada vez son de mayor importancia; por lo que debe tener en cuenta que *“el modelo de ejercicio de la autoridad o del mando evoluciona de forma natural en función del nivel que se ocupe en la organización. Obviamente, una mayor responsabilidad implica, inevitablemente, una más amplia capacidad para ejercer el liderazgo*”²¹.

²⁰ Tilián, Claudia, E. (Lic.); “Conducción y liderazgo”; año 2010; p.5; Recuperado de http://www.economicas.unsa.edu.ar/adminperso/condu_liderazgo.pdf

²¹ Gobierno de España; Ministerio de Defensa; Armada Española; “Modelo de Liderazgo de la Armada”; Documentos Institucionales; p.12; Recuperado de http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/mardigital_docinstitutuc/pref_Lang_es/00_docu-institucional-armada+--07_modelo-liderazgo-armada .

Dentro de la organización de las FFAA argentinas se puede observar que son tres los niveles de conducción y planeamiento, por los cuales los diferentes oficiales irán prestando servicio, cumpliendo sus funciones durante su carrera militar. Cada uno estos niveles poseen un ámbito de influencia diferente y exige de sus conductores la preparación adecuada para solucionar sus problemas particulares.

En el Anexo 2, del presente documento se dispone del cuadro Nro 2, donde se pueden recordar gráficamente cada uno de los niveles.

En el Cuadro Nro 2²², se puede observar como los tres niveles se solapan en una estructura piramidal ascendente entre ellos, en los que se encuentran en la base el nivel táctico, al medio el nivel operacional y en la cúspide el estratégico militar; cada uno de ellos con sus problemas de mayor o menor complejidad, sus planes proyectados en diferentes tiempos o plazos, sus modos de comunicarse y la relación o el trato que tienen los comandantes con sus subordinados; de lo que se desprende que el personal responsable en cada nivel de conducción se encuentra inmerso en una realidad particular, con problemas de diferentes complejidades; y por lo tanto, deberá estar debidamente capacitado para actuar en consecuencia y dar una respuesta adecuada a la situación que está viviendo.

Siendo el nivel operacional el objeto de estudio del presente trabajo de investigación, es apropiado recordar que aquellos oficiales que se encuentran cumpliendo sus funciones en él, con el cargo de comandante operacional, deben estar capacitados para saber actuar de manera conjunta con las otras FFAA del país y combinada con las de los otros países; sirviendo de nexo o enlace entre el nivel táctico y el estratégico, realizando *“actividades y acciones desde la paz hasta la resolución de un conflicto”*.²³

Debido al sistema de ascenso implementado en las FFAA, luego de permanecer como mínimo unos veinte años prestando servicio en la institución, el oficial está en capacidad de abandonar el nivel táctico y pasar a ocupar un lugar como comandante en el nivel operacional, para lo cual debe haber adquirido las

²² Ver Anexo 2.

²³ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional*; Anteproyecto PC 20-01; revisión 2014; capítulo I; artículo 3; p. 3.

habilidades necesarias que le favorezcan efectuar una correcta interpretación global de la realidad de su Fuerza.

Para poder actuar como guía en el nuevo nivel *“debe, igualmente haber desarrollado suficientemente sus habilidades en la dirección del primer equipo de trabajo en el nivel táctico para llegar a este nivel y tener la capacidad de convencer a un grupo de personas mucho más numeroso que los anteriores sobre la efectividad de la estrategia que plantea para el cumplimiento de la misión”*.²⁴

Toda la experiencia vivida de los oficiales durante el cumplimiento de sus funciones en el nivel táctico, será de gran utilidad para desenvolverse en esta nueva etapa que les toca conducir en el nivel operacional, aunque no suficiente; por lo que deberá capacitarse previamente, para poder cumplir eficientemente sus nuevos cargos como comandantes, conduciendo a sus subordinados desde un sitio diferente, mediante un trato ya no tan estrecho y continuo como lo venía haciendo hasta entonces.

El oficial que cumple la función de conducir en el nivel operacional es el comandante operacional, el cual será seleccionado por la superioridad, quien le delega la autoridad formal para ejercer su cargo. Éste comandante será el responsable de conducir a sus subordinados en el caso de conformarse un teatro de operaciones.

De esta manera se percibe como al cambiar la situación, el jefe o comandante, deberá estar capacitado y saber ajustar su manera de conducir a sus subordinados, con el objeto de transformarse en un líder para su equipo de trabajo en el nuevo nivel de conducción, en el cual se encuentra cumpliendo sus funciones. Ya que, como se ha visto anteriormente, se podrá comandar a sus subordinados por medio de dos autoridades, la legal y la moral; recordando que el haber logrado ser un líder para su personal a cargo en el nivel táctico, no le asegura a nadie que pueda hacer lo mismo en el próximo nivel.

²⁴ López Quintero, Gustavo Adolfo (Ten. Cnel.); “Algunas observaciones personales sobre el Liderazgo”; revista Taktika; Fuerza Aérea Colombiana; volumen 1; edición 1; diciembre 2008; p. 42.

CAPÍTULO 2 – ¿Cómo reconocer a un líder?

Diferentes enfoques

En un primer momento, el concepto de líder fue abordado por diferentes pensadores, observando sus atributos más bien como un mito romántico, en el cual los seguidores esperaban que sus líderes sean quienes mágicamente solucionen sus problemas, siendo recién a partir del siglo XX cuando se efectuaron los primeros estudios científicos sobre el tema.

En la actualidad esa visión romántica o mística que se tenía sobre el liderazgo ha evolucionado debido a los innumerables estudios realizados y las diferentes perspectivas formuladas sobre el tema, las que *“nos permiten comprender que la verdadera esencia del liderazgo es una influencia real y poderosa, tanto en las organizaciones como en las sociedades”*²⁵.

En un intento por lograr comprender cuales son los atributos que sobresalen en aquellos individuos considerados como líderes en sus equipos de trabajo, surgieron diferentes teorías al respecto.

La teoría del Gran Hombre menciona que el líder nace y no se hace, establece que existen algunos individuos, que desde la cuna traen consigo ciertas características que van a inducir a otros a seguirlos en diferentes situaciones. Por lo tanto, instaura la idea de que al ser estos atributos de carácter innato los mismos no podrían ser adquiridos por ningún ser humano, bajo ningún concepto.

A la vez se puede encontrar la teoría de los Rasgos, la cual se especializa en estudiar aquellas características y capacidades especiales, que destacan a los líderes de los demás integrantes de un grupo. Estableciendo que un líder se distingue porque reúne ciertos rasgos físicos o intelectuales; determinando la existencia de algunos atributos que van a favorecer el liderazgo, los cuales también pueden ser adquiridos con el tiempo.

Ambas teorías coinciden con que algunos individuos pueden nacer con la predisposición para ser un líder, pero ésta última no solo se queda con este

²⁵ Daft, Richard; “La experiencia del liderazgo”, tercera edición; México; Editorial Thomson; 2006; p.4.

concepto, sino que avanza hacia la posibilidad de que los mismos sean incorporados en un individuo; puesto que *“gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir aprendidos”*²⁶

En contraposición a estas teorías cuya finalidad es estudiar las características de los líderes, algunos investigadores pusieron el foco de su estudio en las prácticas que los mismos realizan, o sea todo aquello que *hacen* para dirigir y cómo esto influye en el desempeño del grupo de trabajo. En estos modelos de liderazgo, llamados Conducturales, se basa la teoría del Comportamiento, quienes se concentran en el estudio de las conductas y comportamientos de los individuos exitosos que los convierten en líderes de sus grupos de trabajo; dando lugar a la *“opción de que las conductas pueden ser observables y definidas, y que por tanto los líderes se pueden formar y desarrollar en base a ellas”*.²⁷

De acuerdo a los diferentes enfoques propuestos por las teorías mencionadas, se describirán a continuación las diferentes prácticas habituales y cualidades que caracterizan a los líderes y permiten diferenciarlos de los demás.

Prácticas fundamentales de los líderes

Como se ha podido observar en el capítulo anterior, el liderazgo es un proceso dinámico, que debe ir adaptándose a medida que cambian las personas y las situaciones; por lo tanto la llegada de nuevas tecnologías y la globalización, implicaron que las prácticas que fueron exitosas para lograr los diferentes objetivos un tiempo atrás, hayan ido perdiendo vigencia o mutando para poder subsistir a la nueva realidad.

El líder al comprender esta nueva realidad, es la persona indicada no solo para adelantarse a los cambios sino, sobre todo, para promover entre su personal un ambiente que sea favorable a los mismos; *“con frecuencia la tarea más difícil para los líderes a la hora de llevar a cabo el cambio es motivar a todos los*

²⁶ Curso Educadores online; Dinámica de grupos- Liderazgo; Recuperado de: <http://cursoseducadores.blogspot.com.ar/2013/03/dinamica-de-grupos-liderazgo.html>

²⁷ Recuperado de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>

empleados de la organización para que hagan una labor de adaptación”²⁸; logrando con esto, mantener actualizada la organización y vigente su condición de líder, dando respuestas a las necesidades de sus subordinados.

En un trabajo de investigación, realizado por Jim Kouzes y Barry Posner²⁹, en el cual se analizan cientos de casos surgidos a partir de diferentes experiencias vividas con líderes de todo el mundo, se reconocen cinco prácticas fundamentales que deben estar presentes en un líder:

1. *Desafiar el proceso*: es normal recordar a aquellos individuos que sobresalieron en la historia *superando* grandes dificultades, al enfrentar el orden establecido del momento. Los líderes son conscientes del riesgo al cual se exponen al enfrentarse al proceso, pero a la vez son personas precursoras que poseen la iniciativa necesaria para avanzar hacia lo desconocido, en búsqueda de lograr un cambio que le permita verse favorecidos ante el nuevo escenario; en pocas palabras son personas que están dispuestas a arriesgarse para llevar a cabo sus ideales o cumplir sus sueños.

Para lograrlo deben estar preparados para cumplir con dos grandes compromisos, *salir a la búsqueda de oportunidades*, siendo generadores de procesos revolucionarios para lograr aquello que nunca se ha hecho hasta entonces; y a la vez, *experimentar, correr riesgos*, alentando a sus subordinados a traspasar los límites que normalmente son impuestos y estimularlos a aprender de los errores que se cometen, analizando las causas que condujeron a ese error y tomando las precauciones necesarias para que no se vuelvan a producir.

Los líderes son los responsables de generar las condiciones necesarias, para que todos los miembros de su equipo de trabajo puedan experimentar en búsqueda de nuevas soluciones, preocupándose porque los costos que implica este proceso no lleguen a afectar de manera negativa a la organización a la cual pertenecen.

²⁸ Mintzberg, H., Kotter, J.P., Zalesnik, A., Badaracco, J.L. JR., Farkas, C.M., Wetlaufer, S., Teal, T., Heifetz, R.A., Laurie, D.L., Nohria, N. y Berkley, J.D.; *Harvard Business Review – Liderazgo*; primera edición; Buenos Aires: Deusto; 2004; p. 183.

²⁹ Ver Anexo 3.

2. *Inspirar una visión compartida*: el líder tiene una visión acerca de lo que será el futuro más próspero para la organización, la cual deberá saber comunicar correctamente a sus subordinados, generando en ellos un objetivo común y el deseo de cumplirla.

El líder del nivel operacional *“ha de hacer partícipes de su visión a sus inmediatos subordinados, procurar directrices claras, asegurarse de que han sido comprendidas, confiar en la capacidad, competencia profesional e iniciativa de sus subordinados y aceptar ciertos riesgos como inevitables”*³⁰

Debe crear un ambiente donde se pueda dialogar libremente para poder conocer profundamente a todo su personal y comprender cuáles son sus aspiraciones, intereses y necesidades; ya que para poder transmitir su sueño deberá hablar el mismo idioma, conocer el significado de las palabras que pronuncia y el efecto que produce en sus subordinados al escucharlas, generando un vínculo de confianza y credibilidad.

No solo debe saber hablar para comunicar una idea, también debe saber escuchar; en el ejercicio del liderazgo la dupla líder-seguidores debe sentir la libertad de poder expresar sus ideas y no de imponer las mismas; de esta manera el líder se asegura de no transmitir solo palabras, sino a la vez la pasión que posee por alcanzar sus metas, involucrando a todo su personal y contagiándole las mismas ansias de llevar a la práctica un proyecto, que puede haber surgido en su mente, pero se hace común a todos los miembros del equipo de trabajo.

3. *Habilitar a otros para actuar*: un líder debe tener influencia en todo su personal, para lograr el compromiso con la visión que se tiene para la organización, fomentando los mejores resultados individuales, que favorezcan el resultado final conseguido por el grupo de trabajo, incentivando la cooperación y nunca la competencia entre las partes; teniendo en cuenta que *“al fomentar la cooperación, un líder tiene muchas más probabilidades de ser*

³⁰ Gobierno de España; Ministerio de Defensa; Armada Española; “Modelo de Liderazgo de la Armada”; Documentos Institucionales; p.20; Recuperado de http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigital_docinstituc/prefLang_es/00_docu-institucional-armada+--07_modelo-liderazgo-armada .

considerado creíble que si promueve la competencia entre los miembros de una misma organización.”³¹

A la vez el líder debe saber compartir la información y el poder que posee con los demás miembros a manera de fortalecerlos, fomentando el liderazgo entre sus subordinados. Al habilitar a los demás a actuar, contribuye con el crecimiento de sus seguidores, generando confianza en ellos, lo que les permitirá aumentar su autoestima y crear su propia capacidad de producir los cambios.

4. *Servir de modelo*: los miembros de un equipo de trabajo siempre están observando a sus líderes, para imitar todo lo que estos hacen, tanto lo bueno como lo malo; por lo tanto no basta con dar discursos convincentes, sino que se debe actuar en consecuencia con lo que se predica. Cuando un subordinado deposita su confianza en un superior, no lo hace por los títulos que éste último pueda haber presentado; sino por cómo ha obrado con respecto a lo que predica.

Un líder siempre será el primero en defender sus creencias, debe dar el ejemplo a sus seguidores y convertirse en un modelo a seguir. *“Las personas en puestos de autoridad pueden utilizar el poder para lograr que otra gente haga algo; pero los líderes los movilizan a desear actuar a través de su credibilidad.”³²*; la cual se va ganando junto con el respeto con el paso del tiempo; para lo cual el líder debe demostrar coherencia en su accionar diario, cumpliendo desde los actos más sencillos como estar presente durante el horarios de trabajo, hasta los más complejos como poseer el conocimiento apropiado y el compromiso total con los proyectos que se están llevando a cabo.

5. *Brindar aliento*: las personas que se encuentran motivadas pueden trabajar más intensamente y durante períodos de tiempo mayores, que lo que normalmente sucedería si no lo estuvieran. El líder debe conocer a su personal

³¹ Kouzes J. y Posner, B.; *El Desafío del Liderazgo*. Barcelona, España: Granica S.A; 1997; p. 246.

³² *Ibíd.* p.74.

para saberlo motivar y estimular, logrando mantener un ritmo de trabajo apropiado que favorezca a la concreción de las metas fijadas.

Es importante dar a conocer los logros alcanzados por equipo de trabajo, reconociendo las contribuciones y los aportes realizados por todo el personal, elogiándolos por el esfuerzo puesto de manifiesto tanto en forma grupal como individual; ya que esto los hará sentir más valorados y aumentará su autoestima; favoreciendo la predisposición del personal para realizar las futuras tareas.

Al celebrar los logros obtenidos, el líder les comunica a sus seguidores que están obrando correctamente y les demuestra que las metas fijadas pueden ser alcanzadas. No hacen falta realizar grandes eventos para poder elogiar y reconocer al personal, solo basta con la simple mención delante del resto de sus compañeros, un fuerte estrechón de manos o una palabra de agradecimiento haciéndole saber lo importante que es ese individuo en la organización.

Las recompensas también sirven a modo de brindar aliento a las personas, *“la gente repite conductas que son recompensadas, evita las que son castigadas y olvida las que no producen ni uno ni otro resultado”*³³; por lo tanto, un líder debe saber recompensar a su personal si desea que el mismo continúe esforzándose y repitiendo sus conductas en el futuro. De esta manera, al mantener al personal estimulado, va generando un ambiente de trabajo, en el que todas las partes se sienten comprometidas en la búsqueda de alcanzar los objetivos de la organización.

Mediante estas cinco prácticas fundamentales, los líderes junto a sus seguidores, logran transformar una visión en una realidad, mediante un proceso que les permite sentirse involucrados a todos los miembros que conforman el equipo de trabajo, ya que los logros alcanzados no son mérito solamente del que conduce, sino de todos aquellos que han colaborado con sus esfuerzos para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

³³ *Ibíd.* p.419.

Cualidades de los líderes

Con el objeto de poder identificar algunas características que permitan diferenciar los líderes de aquellas otras personas que no lo son, a continuación se verán reflejadas en un cuadro las cualidades que deben estar presentes en todo líder, comparándolas con aquellas otras que no deberían estar presentes, por ser la antítesis del mismo, a las que se les llamarán las cualidades del anti líder; entendiendo como cualidades a “*cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas...*”³⁴.

A continuación se mencionan las cualidades del líder.³⁵

Visionario: es nexo entre el presente y el futuro, se anticipa a los acontecimientos y fomenta los cambios.

Inconformista: siempre en búsqueda de alcanzar nuevas metas, intenta continuamente superarse, evitando caer en la rutina.

Persona de acción: no solo tiene una visión, sino que pone todos sus esfuerzos para materializarlo. Se satisface con los logros alcanzados y no con el esfuerzo o tiempo empleado.

Brillante: sobresale del resto por su inteligencia, fortaleza física, espíritu combativo, etc; o por una combinación de varias habilidades.

Coraje: no teme en enfrentarse a grandes obstáculos para alcanzar sus metas; infunde confianza y fortaleza en los demás integrantes del grupo.

Contagia entusiasmo: incentiva a los demás influyendo en estos involucrándolos en la concreción de los objetivos fijados.

Gran comunicador: es persuasivo, sabe transmitir su mensaje utilizando el lenguaje adecuado para sus seguidores.

Convincente: capta la voluntad de sus subordinados, “*Si el jefe no tiene poder de convocatoria ni gancho para arrastrar voluntades no será un líder.*”³⁶

³⁴ Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, vigésima tercera edición; Madrid; 2014; Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=cualidades> .

³⁵ Ver Anexo 4.

Gran negociador: sabe lograr los acuerdos necesarios con el personal indicado en el momento oportuno.

Capacidad de mando: su liderazgo fluye por medio de la convicción y a la vez sabe discernir cuando es necesario aplicar su autoridad legal.

Exigente: consigo mismo, inspirando mayor compromiso en sus seguidores.

Carismático: tiene la capacidad de seducir o fascinar a los demás. Aunque debe evitar caer en el endiosamiento de sus seguidores.

Honestidad: es franco, sin segundas intenciones; lo que le permite ganarse la confianza de sus seguidores.

Cumplidor: su palabra tiene un valor inmensurable, debe cumplir todo aquello en lo que se ha comprometido.

Coherente: sus actos coinciden con sus palabras y no exige lo que no está dispuesto a cumplir.

Todas estas cualidades, en mayor o menor medida, son necesarias para que exista un líder auténtico, ya que el ejercicio del liderazgo se verá comprometido ante la ausencia de alguna de ellas. Las mismas le permitirán crear grupos de trabajo que se sientan a gusto en un ambiente confortable, de colaboración, con reglas claras, donde el personal se involucre generando ideas innovadoras; y por sobre todas las causas se formen equipos en búsqueda de concretar una misma visión compartida

Así como existen cualidades que permiten al líder distinguirse como tal, también aparecen aquellas otras que dificultan su desempeño, por lo que no deberían estar presentes en su personalidad, por ser la antítesis del mismo; a continuación se mencionan algunas de ellas:³⁷

Soberbio: no sabe escuchar ni pide consejos; se cree el dueño de la verdad.

³⁶ Frías Frías O'Valle, J.; *Nuestra Guerra y Nuestra Paz - Una Estrategia para la Paz*. España. Colección ADALID, Servicio de Publicaciones del EME; 1985.; p. 302.

³⁷ Ver Anexo 4.

Incumplidor: no cumple lo que promete, por lo tanto su equipo pierde la confianza y credibilidad en él.

Temeroso: es inseguro, tiene miedo de lo que le puedan hacer y por lo tanto se rodea de mediocres a los que pueda controlar.

Apagado: al carecer de optimismo y energía, no podrá motivar ni generar entusiasmo en sus subordinados.

Rehúye el riesgo: persona conformista que evita lo desconocido. De esta manera le será imposible innovar y alcanzar las metas.

Deshonesto: carece de principios éticos y normalmente comete injusticias.

Falto de visión: no posee un proyecto interesante para ofrecer, por lo tanto irá perdiendo el apoyo de su personal.

Egoísta: se preocupa por sus propios intereses; el personal sabe que no puede contar con él cuando lo necesite.

Iluminado: propone objetivos utópicos, sin un sentido realista, lo que implica que su personal pierda la confianza en él.

Autoritario: conduce imponiendo el miedo en su personal, generando un ambiente de trabajo tenso.

Estas últimas cualidades que demuestran la falta de liderazgo en una persona, pueden conducir al personal a cometer errores incorregibles, que ponen en peligro el futuro de la organización. Ante la falta de estímulos por parte del conductor, los subordinados pierden la confianza en él y por lo tanto no están dispuestos a realizar esfuerzos para alcanzar los objetivos, evitando dar lo mejor de sí. Se genera un ambiente de trabajo tenso, produciéndose el rechazo de los subordinados hacia el que conduce, por lo que intentarán apartarse de él cuanto antes.

El General que aplicó el liderazgo

A modo de comprender como se reflejan las cualidades mencionadas en un líder militar, se toma de ejemplo al general del Ejército de EEUU, H. Norman Schwarzkopf, quien supo desempeñarse como Comandante de la coalición internacional, durante la primera Guerra del Golfo Pérsico, logrando conducir sus tropas hacia una victoria implacable, contra las fuerzas iraquíes lideradas por Saddam Hussein.

Fue un general aclamado tanto por civiles como por militares, *“llamó la atención su estilo atrevido y carismático que transmitía confianza a sus tropas, que lo respetaban y querían, y al mismo tiempo tenía la capacidad de hipnotizar a los periodistas; de los medios de comunicación del mundo, con su sentido del humor y su inclinación a dar respuestas directas”*.³⁸ Su estilo de personalidad le permitió ganarse la confianza y el respeto de su gente.

Para entender parte de su personalidad se puede observar algunas de las decisiones que tomó durante su permanencia en el golfo, descritas por él mismo en su autobiografía.

Cuando se instaló en Arabia Saudita, con el objeto de llevar a cabo los preparativos para concretar la Guerra del Golfo, los saudíes le habían preparado un palacio con todos los lujos para que se hospedara; a lo cual rehusó cortésmente. Entretanto su gente le había reservado una suite en el hotel de lujo Hyatt; pero consideró que luego de haberle insistido tanto a su personal que debía evitar los hoteles, no podía él meterse en uno. Y como última opción para hospedarse estaba una suite del club de los oficiales saudíes, a casi cinco kilómetros de su lugar de trabajo, a la cual aceptó quedarse allí “por esa noche”; sin saber que se quedaría allí los siguientes nueve meses.³⁹ , lo cual demostró la coherencia que existía entre sus palabras y sus actos.

38 Olid Martínez, Pedro y Cohen, William; “Principios del Liderazgo Militar”; Revista virtual de Militaridad; Sociedad de Re Militari; Recuperado de <http://perso.wanadoo.es/remilitari/Ars/liderazgo.htm>

39 Schwarzkopf, H. Norman; “Los grandes temas de la historia- tomo 5 - Autobiografía H. Norman Schwarzkopf- El general americano que ganó la Guerra del Golfo”; Madrid; Globus; 1994; p 357.

En su experiencia durante la guerra de Vietnam aprendió la importancia que tenían las relaciones públicas, a las cuales supo sacarles provecho para mantener el apoyo del público, realizando conferencias de prensa regulares gracias a su carisma personal⁴⁰; demostrando ser un gran comunicador y un visionario del nuevo rol que ocuparían los medios de comunicación durante los conflictos.

En una muestra de su preocupación por la comodidad y el mantenimiento de la moral de sus subordinados llegó a preocuparse hasta del calzado que utilizaban esbozando en su autobiografía: *“Desde que me hice cargo del Mando Central, no me cansé de recordar que nuestros soldados carecían de botas apropiadas para el desierto...”*⁴¹

En sus declaraciones demuestra ser un personaje exigente consigo mismo, al mencionar que *“yo me había impuesto a mí mismo un ritmo de trabajo desmedido”*⁴²; demostrando ser una persona de acción y poseer un gran compromiso con la causa que perseguía.

Su capacidad de mando era indudable, ya que sabía ser firme cuando debía serlo. En una oportunidad cuando impartía las ordenes a su personal, al pretender que nadie dijera nada de lo hablado, supo expresar: *“Me da igual lo que se rumoree entre los soldados, pero no me da igual el que algún oficial se vaya de la lengua con la Prensa. Si ocurriese algo así tomaré medidas brutales, ¿entendido?, brutales.”*; dejando bien claro que además de ser una persona convincente podía ser muy firme si era necesario.

También entre los aspectos que le permitieron desempeñarse como un líder se pueden destacar:⁴³

Fue un oficial académicamente muy bien preparado, egresado y profesor en West Point y estudioso de la historia militar.

⁴⁰ Lee Lanning, Michael (Lt. Col); *The Military 100, Ranking of the Most Influential Military Leaders of all Time*; Citadel press; Estados Unidos de América; 2002; p.186.

⁴¹ Schwarzkopf, H. Norman; “Los grandes temas de la historia- tomo 5 - Autobiografía H. Norman Schwarzkopf- El general americano que ganó la Guerra del Golfo”; Madrid; Globus; 1994; p. 403.

⁴² *Ibidem* p. 409.

⁴³ Parra Rodríguez, Reinaldo; *Las competencias de un comandante de Nivel Operacional en el siglo XXI*; Trabajo Final Integrador; Escuela de Guerra Conjunta; Buenos Aires; 2013.

Tuvo experiencia real en combate, obteniendo varias condecoraciones, entre ellas la de herido en combate, durante sus grados bajos e intermedios.

Se caracterizaba por fomentar el trabajo en equipo, haciendo hincapié en el trabajo en forma conjunta y combinada.

Poseía un carácter fuerte, enérgico, duro y exigente con el trabajo; aunque a la vez demostraba estar preocupado por sus subalternos e intentaba estar siempre cerca de su tropa.

Al expresar sus pensamientos era una persona vehemente, demostrando pasión en lo que quería transmitir tanto a sus superiores como a sus subordinados.

Todas estas cualidades, y quizás otras muchas que no se han mencionado, fueron las que le permitieron al Gral. H Norman Schwarzkopf ser calificado como uno de los comandantes más brillantes, lo cual lo llevó a convertirse en el héroe militar más aclamado de su país, desde mediados de siglo, comparando sus hazañas con las de los generales Dwight D. Eisenhower y Douglas MacArthur⁴⁴; llegando a estar considerado entre los líderes militares más influyentes de todos los tiempos.

⁴⁴ Mc Fadden, Robert; “El general H. Norman Schwarzkopf”; the New York Time; EEUU; 28 de Diciembre de 2012; Recuperado de <http://www.nytimes.com/2012/12/28/us/gen-h-norman-schwarzkopf-us-commander-in-gulf-war-dies-at-78.html?pagewanted=all& r=0>

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se puede observar que cuando se conforme un grupo humano van a surgir, entre sus integrantes, dos roles diferenciados, por una parte el individuo que tiene la tarea de conducir y por la otra, el resto de los miembros que conforman el grupo, que están dispuestos a seguir lo que el primero dispone; todos ellos con un objetivo o meta en común a alcanzar.

Mientras que en algunos grupos sociales la selección del que conduce se realiza de manera espontánea, en aquellas organizaciones como las FFAA esto sucede mediante una designación de la superioridad, quien selecciona entre sus oficiales, a aquellos que pasarán a ocupar las diferentes jefaturas, para lo cual son investidos con la autoridad formal para cumplir sus tareas.

Existe también la posibilidad de que los subordinados reconozcan a sus jefes ya no solamente por la autoridad formal que poseen al ocupar el puesto, sino por las cualidades y prácticas que los jefes ejecutan durante su conducción; llegando a hacerse acreedores de la autoridad moral, conferida por sus subordinados, por lo que se estará ante la presencia de un líder.

Teniendo en cuenta los diferentes niveles de conducción dentro de carrera militar, se puede observar que un oficial puede ocupar el cargo de Comandante Operacional, recién luego de haber cumplido sus funciones en el nivel táctico; por lo cual esto implica que debió haberse formado durante la mayor parte de su vida profesional antes de ocupar este puesto.

El Comandante Operacional podrá ejercer sus funciones trabajando como un jefe, si se limita a manejar a las personas como objetos, con el solo fin de cumplir la misión; o como un líder si sus aspiraciones van más allá de lo que se debe cumplir, siendo generador de cambios que beneficien a las Fuerzas a las que pertenecen, e influyendo en su personal para verlos involucrados y dando todo de sí para alcanzar los objetivos propuestos.

Para convertirse en un líder verdadero deberá realizar diferentes prácticas fundamentales, tales como desafiar el proceso siendo precursor de cambios, inspirar su visión en sus subordinados haciéndolos sentir parte de la misma, habilitándolos para actuar y expresar sus ideas, sirviendo como un modelo a

seguir, manifestando preocupación permanente y brindando aliento a sus subordinados.

A la vez deberá ser una persona de acción, visionaria, que contagia entusiasmo al comunicarse con su personal; poseer la capacidad de mando y el coraje necesario para enfrentarse a los retos y dificultades, siendo exigente consigo mismo y con los demás, cumpliendo sus promesas, demostrando ser una persona honesta y coherente con sus actos. Estas cualidades harán que un conductor se desempeñe eficazmente, durante su rol como comandante en el nivel operacional.

Durante el desarrollo del presente trabajo se pudo confirmar la hipótesis propuesta, la cual considera que *“Contar con un comandante en el nivel operacional que conduzca a sus subordinados, con las características propias del liderazgo, favorecerá las condiciones necesarias para el logro de una misión.”*; ya que un jefe al actuar con liderazgo logra aumentar el compromiso de todos sus subordinados, los cuales al sentirse motivados e involucrados con la visión del líder, darán todo de sí para el logro de las metas propuestas.

El Comandante Operacional que reúna la autoridad formal y moral, constituyéndose en un líder, logrará influir en la voluntad de su personal, generando las condiciones necesarias para aumentar el deseo cooperación, contribuyendo con las tareas necesarias que permitirán hacer efectivo el logro de la misión de la organización. Un claro ejemplo de lo anteriormente dicho se puede observar en la figura del General Norman Schwarzkopf quien supo conducirse como un líder verdadero.

Quien que pretenda obtener los mejores resultados en el logro de su misión, deberá dirigir a su personal no solamente haciéndose valer por la autoridad formal que le ha sido conferida, sino por la autoridad moral que le permitirá desempeñarse como un verdadero líder para sus subordinados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Chowdhury, Subir y otros; *Management siglo XXI*; Traducción Francisco Ortiz Chaparro; Madrid; Elecé industria Gráfica; 2000.
- Daft, Richard; *La experiencia del liderazgo*, tercera edición; México; Editorial Thomson; 2006.
- Davenport, M.M., Stockdale, J.B. y otros; *Ética Militar*; Buenos Aires: Sudamericana; 1989.
- Frías O'Valle, J.; *Nuestra Guerra y Nuestra Paz - Una Estrategia para la Paz.* ; España; Colección ADALID, Servicio de Publicaciones del EME; 1985.
- Kouzes, J. y Posner, B.; *El Desafío del Liderazgo*. Barcelona, España: Granica S.A; 1997.
- Maxwell, J.C.; *Liderazgo Eficaz – Cómo influir en los demás*; Miami, Florida: Vida; 2002.
- Mintzberg, H., Kotter, J.P., Zaleznik, A., Badaracco, J.L. JR., Farkas, C.M., Wetlaufer, S., Teal, T., Heifetz, R.A., Laurie, D.L., Nohria, N. y Berkley, J.D.; *Harvard Business Review – Liderazgo*; primera edición; Buenos Aires: Deusto; 2004.
- Lee Lanning, Michael (Lt. Col); *The Military 100, Ranking of the Most Influential Military Leaders of all Time*”; Citadel press; Estados Unidos; 2002.
- Schwarzkopf, H. Norman; *Los grandes temas de la historia- tomo 5 - Autobiografía H. Norman Schwarzkopf- El general americano que ganó la Guerra del Golfo*; Madrid; Globus; 1994.

Revistas

- Covey, Stephen; “El liderazgo se fundamenta en la autoridad moral”; revista Gestión, edición trimestral; República Dominicana; Enero –Marzo 2011; pp. 23-26.
- Delgado Fernández, Santiago; “Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político”; Psicología Política, Universidad de Granada; Nro 29; Noviembre de 2004, pp. 7-29.

- de Vergara, Evergisto; “Quaia Nominor Leo.¹ El liderazgo en el Ejército”; revista de la escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luis María Campos”; año LXXXIII – N° 556; Buenos Aires; Enero-Marzo de 2005, pp. 34-65.
- Díaz-Carrera, C.; “Liderazgo cívico-militar en la sociedad del conocimiento: retos y perspectivas más allá de la “posmodernidad””. Ministerio de Defensa de la República de España, Boletín de información; 2007.
- Latour, Sharon (Ten. Cnel.) y Rast, Vickit (Ten. Cnel.); “La dinámica de seguir al líder”; Air & Space Power, Journal Español; cuarto trimestre 2004; pp.74-83.
- López Quintero, Gustavo Adolfo (Ten. Cnel.); “Algunas observaciones personales sobre el Liderazgo”; revista Taktika; Fuerza Aérea Colombiana; volumen 1; edición 1; diciembre 2008; pp. 38-43.
- Ponte, G.E. (Ten. Cnel.); “La educación de los oficiales en nuestro ejército”. La Revista de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Grl. Luis María Campos”, LXXXVI; 2008.
- Puglisi, Alfio; “Los estudios sobre el liderazgo”; Boletín del Centro Naval; Nro. 815; Buenos Aires; Septiembre/diciembre de 2006.
- Zelaya, Antonio F. (Vcom.); “Liderazgo, Conducción, un Cambio de Actitudes”; Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea; 1996.

Recursos electrónicos

- Aulafacil, Cursos online gratuitos; “Liderazgo”; Recuperado de: <http://www.aulafacil.com/cursos/t550/autoayuda/autoayuda/liderazgo> .
- Cideal; “Teoría sobre el liderazgo”; Recuperado de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>
- Curso Educadores online; “Dinámica de grupos- Liderazgo”; Recuperado de: <http://cursoseducadores.blogspot.com.ar/2013/03/dinamica-de-grupos-liderazgo.html> .
- Fernández, Mariano; “Liderazgo y gestión militar”; Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar2.shtml>
- Gobierno de España; Ministerio de Defensa; Armada Española; “Modelo de Liderazgo de la Armada”; documentos institucionales; Recuperado de

http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigital_docinstituc/prefLang_es/00_docu-institucional-armada+--07_modelo-liderazgo-armada .

- Greenleaf, R.; “The Power of Servant Leadership”; Edited by Spears, L.C.; San Francisco, Estados Unidos; 1998; Recuperado de: <http://books.google.com.ar/books?id=5KRv7BSVi5gC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> .
- Mc Fadden, Robert; “El general H. Norman Schwarzkopf”; the New York Time; Estados Unidos; 28 de Diciembre de 2012; Recuperado de <http://www.nytimes.com/2012/12/28/us/gen-h-norman-schwarzkopf-us-commander-in-gulf-war-dies-at-78.html?pagewanted=all&r=0>
- Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, vigésima tercera edición; Madrid; 2014; Recuperado de <http://www.rae.es> .
- Tilián, Claudia, E.; “Conducción y liderazgo; año 2010”; Recuperado de http://www.economicas.unsa.edu.ar/adminperso/condu_liderazgo.pdf .

Manuales

- Fuerza Aérea Argentina; *Reglamento del Régimen del Servicio*; RAG 11; Buenos Aires; Edición 2007.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional*; Anteproyecto PC 20-01; revisión 2014.
- Mottos, A. (Vcom.); *Manual de Asignatura Conducción – Liderazgo*; Curso de Comando y Estado Mayor; Escuela Superior de Guerra Aérea; Buenos Aires; 2013.

Trabajos finales

- Parra Rodríguez, Reinaldo; *Las competencias de un comandante de Nivel Operacional en el siglo XXI*; Trabajo Final Integrador; Escuela de Guerra Conjunta; Buenos Aires; 2013.

Cuadro Nro 1: Diferencias entre un jefe y un líder

JEFE	D I F E R E N C I A S	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la Autoridad • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya!. • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo • Asigna las tareas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos!. • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo.

Fuente: recuperado de <http://es.slideshare.net/arleind/liderazgo-y-autoridad>

Cuadro Nro 2: Niveles de conducción y de planeamiento

Fuente de versión propia, basado en análisis de contenido del PC 20-01 Planeamiento para la AMC - Nivel Operacional - Anteproyecto 2014, y de los Documentos Institucionales, “Modelo de Liderazgo de la Armada Española”.

Cuadro Nro 3: Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar

Diez compromisos del liderazgo	
PRÁCTICAS	COMPROMISOS
Desafiar el proceso	<p>1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar.</p> <p>2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.</p>
Inspirar una visión compartida.	<p>3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.</p> <p>4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.</p>
Habilitar a otros para actuar	<p>5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.</p> <p>6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.</p>
Servir de modelo	<p>7. Dar el <i>ejemplo</i> comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.</p> <p>8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.</p>
Brindar aliento	<p>9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.</p> <p>10. celebrar los logros del equipo en forma regular.</p>
Fuente: El desafío del liderazgo, de James M Kouzes y Barry Z. Posner, Copyright 1995. Extraído de la edición 1997; p. 55-56.	

Cuadro Nro 4: Cualidades del líder y el anti líder

Líder	Anti líder
<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Inconformista • Persona de Acción • Brillante • Coraje • Contagia entusiasmo • Gran comunicador • Convincente • Gran negociador • Capacidad de Mando • Exigente • Carismático • Honestidad • Cumplidor • Coherente 	<ul style="list-style-type: none"> • Soberbio • Incumplidor • Temeroso • Apagado • Rehúye el Riesgo • Deshonesto • Falto de Visión • Egoísta • Iluminado • Autoritario

Fuente de versión propia, basado en análisis del Curso de Liderazgo online; recuperado de: <http://www.aulafacil.com/cursos/t550/autoayuda/autoayuda/liderazgo>