

## y operación de Servidores

El ejercicio desarrollado en el sistema “Batalla Virtual” representado en un ambiente geográfico particular modificado en función de las necesidades didácticas, permitió recrear situaciones complejas, generando las condiciones necesarias, para el trabajo del Estado Mayor (EM) en la búsqueda de soluciones al Problema Militar Operativo planteado.

El sistema posibilitó la repetición de los momentos y el almacenamiento de la ejecución de las resoluciones adoptadas facilitando la crítica del trabajo realizado permitiendo extraer experiencias.

La realización de ejercicios mediante el sistema de simulación constructiva, no solo permite el adiestramiento de un Estado Mayor en la toma de decisiones, capitalizando sus experiencias, incrementando su acervo profesional y su capacidad intuitiva, sino que también permite que el EM se familiarice con el futuro Sistema de Comando y Control del Ejército Argentino (SITEA).

*El presente trabajo es parte de la investigación “Liderazgo estratégico y valores en sistemas socio-técnicos complejos” que dirige el Autor en el marco de la Secretaría de Investigación y de la Maestría de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra “Tte Gr1 Luis María Campos” desde julio de 2012. Parte del debate que alimenta el proceso de investigación, es comprender que los mecanismos decisivos del líder estratégico varían según la naturaleza y nivel de conducción.*

## **Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico**

*Por el Dr Marcelo Di Grillo*

El siglo XX y lo que va del siglo XXI muestra el fenómeno de las masas incorporadas a la participación política. Y con ello la emergencia de grandes líderes que las condujeron. Los líderes orientan la acción de las multitudes para poner las fuerzas desatadas al servicio de su propia visión estratégica. El tema tiene todavía urgente vigencia.

La noción de liderazgo estratégico recibió poca atención en los estudios tanto del liderazgo como de la estrategia militar y organizacional. El presente ensayo es un aporte tendiente a esclarecer algunos conceptos y sus fuentes teóricas.

En el ámbito de las empresas está difundida una idea fruto del lenguaje común que puede ejemplificarse como “Windows tiene un liderazgo estratégico” cuando todas las empresas competidoras como Apple o Unix deben seguir sus lineamientos para competir en el sector. Se trata de un atributo de la organización en el concierto de las demás organizaciones que concurren en el mercado o teatro de operaciones. Los motivos de ese liderazgo son diversos, puede tratarse de su tamaño en el mercado, su penetración en los sectores más elevados, la disposición de tecnologías superiores, la posesión de una marca con fuerte arraigo en el público. Identifica a su marca o sus productos con el ideal que el consumidor acepta y entonces todo el resto de la competencia debe seguir al líder para participar como competidores menores en una carrera de las que todos obtienen beneficios. Se trata de una situación de competencia comercial o comunicacional.

El caso que nos ocupa es de índole bien diferente. Se trata de definiciones referidas a los liderazgos en grupos humanos por medio de los cuales una persona tiene ascendiente sobre otros. Es la noción psicosocial del término.

## La conducción como un rol

Diferenciamos en primer lugar liderazgo de conducción.

Conducir es (DRAE,2010) “Llevar, transportar de una parte a otra. Guiar o dirigir hacia un lugar. Guiar o dirigir a un objetivo o a una situación. Guiar o dirigir un negocio o la actuación de una colectividad.”

La conducción se refiere a la orientación de las acciones del conjunto de todos —jefes y subordinados— de una manera eficiente a la consecución de los objetivos planteados. *Con* (hacer en conjunto) - *ducere* (orientar la conducta de las personas). Hay un conductor de orquesta, del tren, de la educación o de la operación militar. Ellos ejercen el mando para que todas las acciones concurren al objetivo planeado. Conducir es dirigir. Mando es “Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos”(DRAE, 2010). El Manual de Mando del Ejército Argentino (Ejército Argentino, 1974, Cap. 1 página 2 a 5) no define el mando en forma nominal sino que lo especifica en su dimensión real como la función de un jefe o su capacidad para ejercer influencia y acatamiento ante sus subordinados. El mando es uno de los requisitos de la conducción.

Max Weber define a la dominación como un sinónimo práctico de conducción. Al respecto define: “Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas. Por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática.”(Weber, 43)

## Liderazgo como proceso

El liderazgo, no está mencionado como tal en el referido manual. Según Bertotto, (entrevista personal) el liderazgo es un tipo de conducción que tiene el valor agregado motivacional que proporciona el ascendiente que tiene el líder con sus seguidores. A ese ascendiente se lo puede denominar afinidad.

La afinidad puede definirse (DRAE, 2010) como “Atracción o adecuación de caracteres, opiniones, gustos, etc., que existe entre dos o más personas.” En la afinidad existe un vínculo, entre los miembros que se diferencian por sus roles: líder y seguidor. Ese vínculo tiene una cualidad emocional que otorga a las acciones una proximidad y asertividad potente y singular. El mismo Bertotto afirma que “el liderazgo potencia la eficacia de las acciones de los subordinados.” (Bertotto, entrevista personal)

La conducción puede ser parte del liderazgo, explica los componentes de la orden y el acatamiento en base a una racionalidad propia. El liderazgo agrega el factor emocional cuya fuente puede ser psicológica, axiológica, personal. Se verá en otro momento.

Descomponiendo el mecanismo puede observarse que hay dos actores en el proceso y tres vínculos todos atravesados por dos dimensiones.

Los actores son líder y subordinados. Cada uno de ellos tiene la dimensión de la racionalidad de los roles y la parte emocional del rol tanto en el líder como en el subordinado.

Los vínculos son la orden del líder sobre los subordinados que funciona como presión descendente al acatamiento, compuesta también por elementos racionales y emocionales de la orden.

Los subordinados establecen también una presión ascendente sobre el líder que puede visualizarse como demandas o expectativas de desempeño. También con una fase racional y otra emocional. El líder tiene que cumplir requisitos de reciprocidad, protección y mando que mantienen vivo el vínculo y refuerzan el cumplimiento descendente

Finalmente hay una presión social horizontal entre los miembros del grupo subordinado, subdividida en su racionalidad (todos cumplimos) y lo emocional (Lo hacemos por “espíritu de cuerpo”). El grupo se constituye en garante del acatamiento de cada individuo.

El espíritu de cuerpo asume la forma de una obligación moral. Concurren a ella la índole del vínculo descendente como el refuerzo horizontal de la mirada del resto de los compañeros. La afinidad crea vínculos emocionales importantes. Ya no se trata solamente del temor a la sanción negativa, como en el caso de la conducción, sino de la introyección de una moral que se hace imperativa, por sí misma en la identidad del individuo, por el jefe al que se le debe obediencia y los compañeros a los que se debe “espíritu de cuerpo”.

En el caso de la conducción, la desobediencia se trata de soportar la potencial sanción negativa como un asunto individual exclusivo. En cambio en el liderazgo, la presión horizontal se ejerce porque hay una doble identidad en juego: la supervivencia del grupo como un “nosotros” que presta apoyo en su dimensión numérica y solidaria y además es un sustento para la subjetividad de cada miembro que adquiere identidad por su pertenencia al grupo.

La emergencia de la moralidad es una nota distintiva del grupo que se solidariza e identifica en esta normatividad emergente. El líder será un elemento crucial en esta moralidad dado que al emitir las órdenes emite también los valores y normas de conducta por los cuales se construye el código de moralidad grupal.

Al respecto Weber afirma que “Todo jefe genuino anuncia, crea, exige nuevos mandamientos – en el sentido originario del carisma, por la fuerza de la revelación, del oráculo, de la inspiración o en méritos de su voluntad concreta de organización, reconocida en virtud de su origen por la comunidad de creyentes, que guerreros, prosélitos u otra clase de personal. El reconocimiento crea un deber.” (Weber, 195).

## El líder como portador del carisma.

¿Es lo mismo la afinidad que el carisma?. No parece ser necesario aunque frecuente. Líderes carismáticos como San Martín, Rosas, Perón, luego Chávez y entre los franceses Napoleón, De Gaulle, Miterrand. El carisma se define como (DRAE, 2010) “Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar. Don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad.”

Aquí cabe destacar dos palabras que resumen cualidades metafísicas: el “don” que es una capacidad extraordinaria que tiene una persona. La DRAE (2010) lo define como “Bien natural o sobrenatural que tiene el cristiano, respecto a Dios, de quien lo recibe. Gracia especial o habilidad para hacer algo.”

La otra es “fascinación” que DRAE (2010) define como “Engañar, alucinar, ofuscar. Atraer irresistiblemente.”

El carisma se ubica en el borde entre lo extraordinario y lo sobrenatural. Cualidades emocionales fuertes, sin dudas.

El autor clásico en el tema carisma es Weber quien dice “Debe entenderse por carisma la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas – o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro -, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder.” (Weber,193).

El autor destaca especialmente la emocionalidad en el carisma al sostener “La dominación carismática supone un proceso de comunización de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.... Se es elegido (para ella) por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al jefe en general los hombres de confianza. No hay ninguna colocación, ni destitución, ninguna carrera, ni ascenso sino sólo llamamiento por el señor según su propia inspiración fundada en la calificación carismática del vocablo.” (Weber, 194).

Para Weber existe un tipo de dominación carismática “que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada) (autoridad carismática)” (Weber,172).

Sobre la índole de la obediencia que despierta sostiene que “En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo, carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez”. (Weber,173).

El carisma puede adquirir validez en base a las extraordinarias cualidades personales del líder “Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento – nacido de la entrega a la revelación de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe – por parte de los dominados, reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas- siempre originariamente por medio del prodigio. Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo y de la indignancia y la esperanza”. (Weber. 194).

Sin embargo, existe un límite a esta validez: “Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado de su dios o de su fuerza mágica o heroica, le falla el éxito de modo duradero y, sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad carismática se disipe. Éste es el sentido genuinamente carismático del imperio “por la gracia de Dios””. (Weber, 194).

La perspectiva de Weber es sin dudas psicológico social aunque recalca en los aspectos psicológicos del líder antes que reflejar los caracteres del subordinado.

Para continuar la indagación sobre el tema bien vale analizar otras perspectivas psicológicas de la cualidad de los líderes, por ejemplo la existencia de un síndrome bipolar del que participaron Churchill y muchos otros, que desarrolla caracteres de personalidad como la resiliencia, la persistencia, etc.(www.lanacionline.9.4.13)

Una interesante perspectiva sociológica proveniente del interaccionismo simbólico crítico explica la emergencia del liderazgo como el aprovechamiento monopólico de oportunidades para el endogrupo. (Tilly) Por ejemplo las monarquías y los nepotismos que testimonian como dos sucesores familiares Clinton, Bush etc. Concurren a esta perspectiva autores como Pareto, Michels y Wrigth Mills sobre la circulación de las élites.

## Liderazgo como ejercicio de capacidades diferenciales.

Hasta el momento se ha hecho referencia al liderazgo como un ejercicio en general sin entrar en distinciones especiales. Sin embargo, en la investigación que estamos conduciendo es necesario agregar un elemento que es la noción de lo “estratégico”.

La reflexión sobre el significado del nivel estratégico (y táctico) en el punto del liderazgo encuentra un modo natural de desarrollo si se focaliza la idea de pensamiento estratégico y las capacidades y competencias que involucra. Hay varios aspectos emergentes como son las acciones, sus consecuencias, las funciones y las responsabilidades. En todas ellas se ponen en juego las diferentes (a veces opues-

tas) cualidades que requieren ambos tipos de pensamiento.

¿Qué es el pensamiento estratégico? Para Bertotto (2004) se caracteriza por la disposición de ciertas habilidades duras que se complementan con otras habilidades blandas típicas. Su producto final serán visiones y escenarios que se plasman como hipótesis hasta el momento en que se actualizan por la concreción de algunos escenarios en cuya situación se transforman en políticas planes y mandatos de acción.

Más específicamente, Bertotto, (2004) menciona las competencias requeridas al líder táctico y al estratégico.

Capacidades del pensamiento táctico	Capacidades del pensamiento estratégico
Información completa	Información incompleta
Soluciones algorítmicas	Soluciones heurísticas
Liderazgo directo	Liderazgo indirecto
Propios objetivos, Medios, Tiempo y Espacio	Propios objetivos, Medios, Tiempo y Espacio
Decisiones necesarias	Decisiones contingentes.
Resuelve situaciones inmediatas	Imagina escenarios de futuro
Realiza acciones directas	Realiza acciones indirectas
Ejecuta órdenes inmediatas	Emite ordenes en cuatro pasos.
Capacidades duras como las técnicas	Capacidades duras técnicas y blandas: observación y reflexión.
Opera con lo actual, con el existente.	Capacidad de imaginar lo que todavía no existe. Lo virtual.

Este listado es necesariamente incompleto, pero muy conveniente a la hora de lograr una definición real y luego operacional del concepto<sup>1</sup>.

Es necesario recalcar que este listado se constituye en realidad en base a la constitución de diez diferentes ejes polares por los que la capacidad de los individuos se fija en un continuo dentro del que se distribuyen las habilidades sociales respectivas.

## El liderazgo estratégico.

El paradigma del líder estratégico y táctico fue Napoleón que en lo táctico ideó ser más fuerte en cada punto de combate aunque se tuviera inferioridad global y en lo estratégico ideó la forma de gobierno imperial como superior y la difusión del Código Civil en toda Europa como un modo de unificar las acciones colectivas bajo un mando imperial.

<sup>1</sup> Como es nuestro interés en la Investigación sobre Liderazgo y Valores en Sistemas Sociotécnicos Complejos.

Un líder estratégico tiene liderazgo directo sobre su Estado Mayor e indirecto sobre toda la institución.

**El liderazgo directo** —para todo tipo de liderazgo— se ejerce por tres medios diferentes:

En pequeños grupos mediante la acción del líder sobre su equipo inmediato influenciando, motivando, comunicando una mística al mismo. Es la teoría clásica del liderazgo en pequeños grupos. Las diversas teorías que tienen su origen en Lewin van plasmando sus caracteres.

Otra opción es frente a grupos de masas en la cual el líder transmite su carisma a toda la masa mediante la psicología de las masas. Esta temática está bien desarrollada, especialmente por Freud y Le Bon.

Una tercera opción es la influencia social a través de los medios masivos de comunicación. Lasswell, Lazarsfeld y Berelson trabajaron este tema.

**El liderazgo indirecto** se ejerce a través de cuatro medios:

Los sistemas formales estudiados por la sociología de la organización con roles y status fijados por las expectativas de rol que se cumplimentan según las pautas institucionalizadas. En ese sentido puede haber cadenas de influencia. Lo trabajan entre otros, Etzioni y Mayntz.

Los sistemas informales que se superponen a los formales en donde el líder distante es percibido a través del halo de prestigio y ascendiente que emana de su acción o directiva. Aquí entran todos los estudios de imagen estudiados por los franceses y las técnicas de la propaganda.

Los sistemas formales o informales en donde hay una transmisión de imagen entre los diferentes niveles que funcionan como capacitores que van modificando la imagen de los niveles superiores dependiendo de la interpretación del nivel intermedio. Es la balanza de Heider.

Los enfoques sistémicos de Palo Alto (Teoría de la comunicación humana) que se basan en modelos de comunicación en donde todos los elementos del sistema entran en una interacción conjunta o complementaria dando lugar a un juego de configuraciones de relación con resultados hartos diversos.

¿En qué consiste, específicamente, el liderazgo estratégico:

- La noción incluye un valor agregado a las condiciones del liderazgo general.

- Una responsabilidad de mayor alcance sobre las consecuencias de cada decisión.
- Competencias más calificadas del decisor.
- Situaciones de mayor complejidad.
- Puede haber predominio del liderazgo indirecto, pero incluye el directo.
- El horizonte de la visión es de largo alcance.
- Los recursos son mayores.
- El líder táctico es prescriptivo y algorítmico pero el líder estratégico es creativo necesariamente por la incertidumbre que exige una combinatoria gestáltica de los elementos.
- El líder estratégico se refiere a una situación futura, es decir que no está inscripto en los parámetros actuales del problema.
- El líder estratégico es heurístico en tanto debe interpretar los signos del devenir en el tiempo y los acontecimientos.
- El líder estratégico establece la irrupción de lo inédito de la situación, decide sobre eventos y configuraciones que nunca sucedieron con anterioridad.
- El líder estratégico trabaja sobre medios, fines y hace uso de los grados de libertad que permite la situación definida.

Hasta aquí estamos trabajando con las condiciones del pensamiento estratégico y no sobre la noción misma de liderazgo, sin embargo hay dos condiciones específicas del líder estratégico:

1. El líder estratégico trabaja sobre la excepcionalidad a la norma mientras que el líder táctico es reglamentario.
2. El líder estratégico establece las normas, mientras que el líder táctico las aplica.

Hay todavía dos puntos importantes en debate. ¿Acaso el LÍDER ESTRATÉGICO es solamente una condición de mayor CANTIDAD y no de una CUALIDAD diferente? .Y si así fuese ¿Cómo se diferenciarían ambos términos conceptualmente?

¿Cuándo una influencia se ejerce en base a una real o imaginaria vinculación directa con el líder y cuando ese carisma puede ser transmitido (teoría de Weber)?.

## Bibliografía.

- Bertotto, J. (2004). La formación del conductor estratégico. Buenos Aires. Edición del autor.
- Ejército Argentino. (1973). Manual de mando. Buenos Aires. Ejército Argentino.
- Etzioni y Mayntz
- Freud, S. (1986). **Psicología de las masas y Análisis del yo** en Freud, S. Obras Completas. Madrid. Salvat.
- Le Bon, G. (1912). Psicología de las multitudes en [www.lebon.org](http://www.lebon.org).
- Levy, A. (2005). Liderando en el infierno. Buenos Aires. Macchi.
- Michels, R. (1968) Los partidos políticos. Buenos Aires. Amorrortu.
- Pareto, W. (1963). Formas y equilibrios sociales. Madrid. Aguilar.
- Tilly, C. (2003) La desigualdad persistente. Buenos Aires. Manantial.
- Watzlawick, P. Teoría de la comunicación humana. Madrid. Herder.
- Weber, M. (1969). Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva. 2 Tomos. México. Fondo de Cultura Económica.
- Wrigth Mills, C. (1961). La elite del poder. México. Fondo de Cultura Económica.

### Currículum Vitae del Dr Marcelo Di Grillo



Es Doctor en Ciencias Sociales, Director del Proyecto de Investigación "Liderazgo y valores en sistemas socio-técnicos complejos" que se desarrolla en el marco de la Secretaría de Investigaciones y la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra "Tte Grl Luis María Campos", del Ejército Argentino. Es además Director del Doctorado en Psicología Social en la Universidad Argentina John F. Kennedy.