

LA TRANSFORMACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA ESTRATEGIA MILITAR: DE WESTFALIA A NUESTROS DÍAS

Por **CR OSCAR SANTIAGO ZARICH**

Palabras Clave:

- > Liderazgo
- > Olas civilizatorias
- > Intradimensional
- > Transdimensional
- > Liderazgo militar tradicional

Introducción

La importancia que se otorga al liderazgo siempre ha sido y será motivo de estudio, por considerar que quien lo ejerce transforma la dinámica en su relación con las personas a su cargo y, por ende, al de la organización en su conjunto.

Mucho se ha escrito sobre la temática, en particular con el liderazgo vinculado al ámbito militar, empresarial y educativo; o con aquel que recae sobre las personas públicas que ocupan puestos de relevancia. Luego, existe una cantidad de aproximaciones que buscan adjetivar al término en el afán de diferenciar unos de otros. En consecuencia, hay quienes hablan del liderazgo transformacional¹, el distribuido², el competitivo³ o el centrado en principios⁴. A estos conceptos se los analiza como el resultado de un proceso que llevó a determinar su caracterización, aunque no desde el estudio de la personalidad de quien lo ejerce.

Para cubrir esta suerte de “vacío”, en este trabajo analizaremos las características que definen la per-

sonalidad del líder en una organización militar, tomaremos para ello la figura del conductor militar centrada en el liderazgo que se ha ejercido en distintas épocas. Para culminar analizaremos las características que deberá poseer el actual líder en un entorno de alta complejidad y de dominio tecnológico, como así también en qué forma podrá influir sobre los suyos en todo tiempo.

Paralelamente, la figura de este líder militar la interpretamos influenciada por una serie de variables endógenas que condicionan su actuar, como el poder legal otorgado por una autoridad competente, la formación, la educación y la experiencia adquirida, así como otras de tipo exógenas, sumergiéndolo en un ambiente social altamente competitivo, ambiguo, cambiante, volátil, vertiginoso, dominado por las comunicaciones y la influencia de las nuevas tecnologías. Al respecto, Warren Bennis (1990), en su artículo “*On Becoming a Leader*” menciona:

“[...] deberá moverse a través de ambientes caóticos e impredecibles



ARTÍCULO CON REFERATO

de civilización. Se está configurando una tercera ola civilizatoria. La guerra debe reflexionarse en iguales condiciones: doctrina militar, de combate y de equipo, en términos de una civilización de tercera ola”⁶.

Al respecto, dado el tiempo transcurrido entre el análisis realizado por el autor y el presente, estamos en condiciones de afirmar que nos encontramos inmersos en una cuarta ola, donde la inteligencia artificial va ganando terreno en determinados sectores de la vida social. Así lo indica el informe de Davos 2018, que hace mención a “qué pasaría si el impacto adverso de la inteligencia artificial implica una súper inteligencia que toma el control de los humanos” (*World Economic Forum, 2018*).

Sin lugar a dudas, las formas en que un comandante influye sobre las personas en un teatro de operaciones se han modificado conforme a la tecnología predominante del momento, donde “la nueva revolución tecnológica implica formas inéditas de transformación de las acciones humanas. La innovación tecnológica se profundiza en la actitud bélica”⁷.

He aquí entonces que la primera ola económica caracterizada como agrícola transfirió al campo militar el modo de hacer la guerra como un espejo del modelo de trabajo de la tierra. Así se formaron los grandes ejércitos, una mano de obra munida de grandes armas de puño junto con otras más avanzadas de capacidad de lanzamiento, de esta manera se podía identificar a este tipo de guerra como las de primera generación. Sin embargo, en la figura del líder significó que él fuera visto por los suyos como el de mayor fortaleza física y valor, con la capacidad de influenciar con su ejemplo al resto. Entonces, surge la figura de los líderes transformacionales, que son quienes “se proponen como ejemplos a seguir (carisma) y proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración)”⁸.

Hasta finales del siglo XVIII, en general, podría decirse que los

grandes ejércitos estaban conducidos por el soberano, quien no solo ostentaba la suma del poder como responsable del destino de su pueblo, sino que también conducía las campañas militares involucrándose de manera directa con su presencia, tanto en la planificación como en el campo de combate. Consecuentemente, esta gran etapa, que abarcó desde la paz de Westfalia hasta la Primera Guerra Mundial (1648 - 1918) la denominaremos como la del liderazgo intradimensional.

Este tipo de liderazgo estuvo caracterizado por aquel que se ejercía hacia el interior de la propia organización de manera unidireccional, ya que la vida y la razón de la supervivencia del Estado dependían de la fortaleza de los ejércitos; de allí entonces el concepto de la tríada clausewitziana: Estado, Ciudadano, Fuerzas Armadas.

Pasado el tiempo, la revolución francesa marcaría un punto de inflexión como forma de concebir la conducción de los gobiernos. Consecuentemente, entre los siglos XVIII y XIX las monarquías europeas comenzaron a deteriorarse y los monarcas cedieron lugar en la conducción de los ejércitos a profesionales militares.

Con la llegada de la revolución industrial, la segunda ola dejaba atrás los grandes ejércitos dispuestos a combatir formados en bloque, para sumarse a la máquina como valor agregado y que pasaba a caracterizar este período en el campo militar como las guerras de segunda y tercera generación:

“La industrialización influye en la guerra y, esta a su vez, al proceso. Los principios de las piezas intercambiables y de estandarización se aplican no solo a las propias armas, sino también al adiestramiento, organización y doctrina militar. La división del trabajo en la industria se reprodujo en el terreno militar. Se desarrollaron los Estados mayores. Los ejércitos se profesionalizaron”⁹.

El potencial del ferrocarril –en apoyo a los grandes movimientos–, el empleo del tanque, el avión de

donde el cambio será la constante. Consecuentemente, deberá aceptar que aprenderá mientras ejerce. Deberá aprender de los desafíos, donde la tarea no está programada, donde se realiza el trabajo por primera vez”⁵.

Relación entre las olas civilizatorias y el liderazgo

Alvin Toffler, principal referente de esta teoría, supo analizar, interpretar y establecer un paralelismo entre las diferentes olas civilizatorias con las características que adoptaron los líderes. Así podríamos afirmar, *a priori*, que el liderazgo no resulta totalmente innato al individuo, sino que podrá formarse y desarrollarse, aunque se encuentre condicionado por la experiencia social que caracteriza cada época. “Cada ola implica un nuevo tipo

1. Agudo, 2001.

2. Longo, 2008.

3. Majluf, Arnoldo Hax & Nicolás, 1997.

4. Covey, 1996.

5. Warren Bennis, 1990, *On Becoming a Leader*, pág. 7.

6. Toffler, *Las guerras del futuro*, 1996.

7. Toffler, *Las guerras del futuro*, 1996.

8. Nader M. & Castro Solano A., 2007.

9. Toffler, *Las guerras del futuro*, 1996.

combate como binomio inseparable, la aparición de los destructores, acorazados y submarinos, las grandes aeronaves de bombardeo estratégico, la capacidad de poder de combate que brindaba el apoyo de fuego terrestre, naval y aéreo y, finalmente, el empleo del arma nuclear dieron como resultado un comandante cuya presencia en el campo de combate no era tan imprescindible como antes. El surgimiento del nuevo líder debía poseer un perfil caracterizado por una sólida idoneidad profesional, capacidad de análisis, visión táctica y pensamiento estratégico, tanto como dominio para administrar el trabajo en equipo permitiéndole ampliar su visión de conjunto como consecuencia de la aceleración que se imprimía a las operaciones, producto de la rapidez estratégica, velocidad táctica y el flujo de comunicaciones. Este tipo de liderazgo ya no solo debía transmitir confianza hacia el interior de la propia organización, sino que también debía aportar seguridad en el nivel político acerca de su eficiencia en la conducción de las operacio-

nes militares. A este tipo de liderazgo lo denominaremos intrainterdimensional, ya que trasciende el propio espacio de acción del ámbito militar, que debe forzosamente relacionarse con el nivel estratégico nacional.

La tercera ola, la de la información o conocimiento, surge acompañada de una verdadera revolución militar que cambia el concepto de los grandes ejércitos con capacidad de disuasión nuclear, donde los efectivos y los medios prevalectan en el análisis del poder de combate. Las principales potencias entendieron que la era nuclear había llegado a su límite, reconocieron que la destrucción mutua entre los adversarios resultaría el escenario más probable. A partir de allí, *“se planteó la batalla profunda o campo de combate ampliado, la lucha tanto en el frente como en la retaguardia enemiga. También se necesitaba un ejército, adiestramiento, un tipo de armas y tecnologías distintas. Surge el concepto de combate aeroterrestre”*¹⁰. Esta revolución militar también incluyó la forma de preparar a los líderes que condu-

cirían las nuevas guerras, donde la posesión del conocimiento y la información precisa se convertirían en la principal capital.

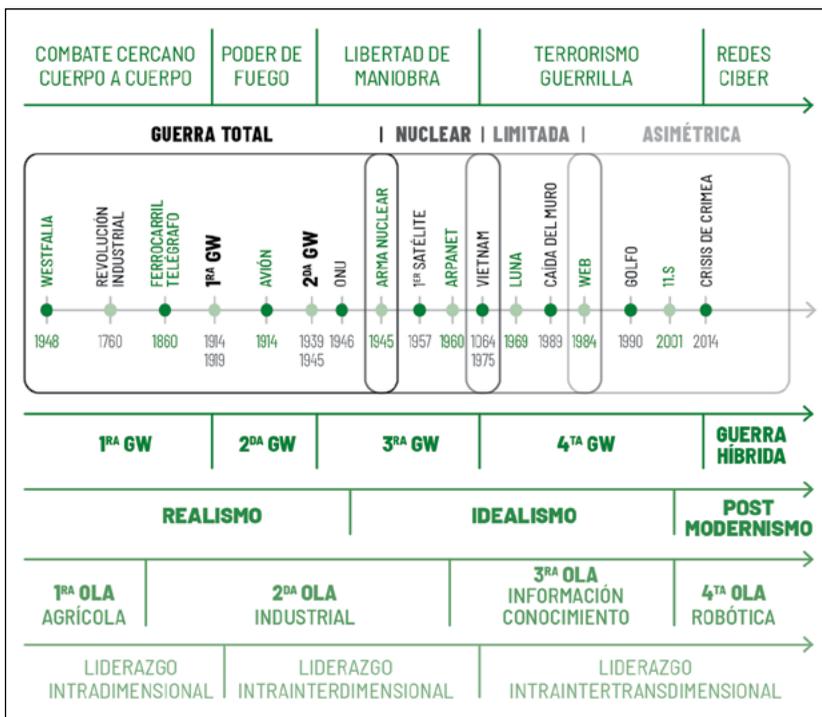
Las telecomunicaciones, el posicionamiento global de las organizaciones militares desplegadas en el campo de batalla, el guiado de proyectiles de precisión, la influencia de los medios de comunicación masivos y la participación de organizaciones no gubernamentales hicieron que el comandante de la operación debiera ser un individuo capaz, no solo de lidiar con la táctica, la estrategia y la administración del trabajo en equipo de su Estado Mayor, sino que también sería alguien que supiera articular el mensaje comunicacional tanto hacia el interior del teatro de operaciones como hacia los miles de espectadores que, de manera omnipresente, seguirían el conflicto por las cadenas de noticias. Podríamos luego denominar a este tipo de liderazgo como uno de carácter intraintertransdimensional, ya que no solo se ejercerá hacia el interior de la propia organización, sino que también se pondrá de manifiesto durante el desarrollo de una compleja operación militar, normalmente con características en la conformación de fuerzas de orden multinacional. En relación a esto, la responsabilidad del comandante no se acabará con ejercer su liderazgo sobre las cuatro dimensiones espaciales: tierra, mar, aire y ciberespacio, sino que también deberá imponer su impronta sobre otros actores no militares que directa o indirectamente participarán del conflicto.

El ejemplo emblemático de este tipo de conflicto fue la Primera Guerra del Golfo (1990 - 1991) que dio lugar a que los académicos del mundo militar definieran como la guerra de cuarta generación.

Liderazgo intraintertransdimensional

El término intraintertransdimensional es el resultante de un análisis extraído a partir del concepto

INFLUENCIA DE LAS ÉPOCAS SOBRE EL LIDERAZGO





La ratificación del Tratado de Münster en 1648. Gerard ter Borch, 1648. The National Gallery de Londres.

elaborado por Edgar Morín acerca de la Intertransmultidisciplinariedad presentada en su escrito *Articulación de los Saberes*. A partir del mismo, desarrollamos una idea paralela de estos conceptos básicos aplicados en la educación, transportándolos al campo del arte militar.

Respecto de la transdisciplinariedad, como nuevo elemento que se incorpora al análisis, en el artículo *“La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las ciencias: una mirada a la teoría bibliológico - informativa, los autores Quesada y Pérez Matos expresan que se trata de ‘una concepción mucho más reciente. La propia complejidad del mundo en que vivimos nos obliga a valorar los fenómenos interconectados’”*¹¹.

“Después de la segunda guerra mundial, en el tercer período de

*evolución de la interdisciplina, los propios problemas mundiales obligaron a su desarrollo. [...] La transdisciplinariedad responde a un hecho esencial y es que la interdisciplinariedad no logra responder a la realidad integradora, que solo puede observarse y descubrirse bajo nuevas formas de percepciones y valoraciones”*¹².

En relación al concepto esgrimido, entendemos por intradimensional a la relación directa centrada en el sujeto – líder y la proyección de su liderazgo sobre la propia organización sin condicionamientos del entorno que lo rodea. En tal caso, el líder conoce y sabe que el público al cual se dirige será estrictamente militar, o que de alguna manera también lo serán aquellas personas con otra profesión que integran esas organizaciones militares. La forma, el canal de comunicación y el liderazgo que ejercerá fluirán de manera vertical y

unidireccionalmente a lo largo de la estructura, empleándose el control y la supervisión como herramienta para garantizar la eficiencia de la organización.

El término intrainterdimensional explica la relación que el líder posee no solo con su propia organización, sino también con aquella que se genera entre organizaciones paralelas que posean un *expertise* militar o similar y el nivel estratégico nacional. Asimismo, podrán interpretarse como organizaciones paralelas a aquellas correspondientes a la misma fuerza, otra Fuerza Armada propia, fuerzas militares del exterior y fuerzas de seguridad o policiales puestas bajo control operacional. En tal sentido, la comunicación deberá adecuarse a las normas de los distintos interlocutores de forma tal que el mensaje sea unívoco. En consecuencia, el líder deberá presentarse como aquel superior

10. Toffler, 1996.

11. 2008, pág. 4.

12. Quesada, N. & Pérez Matos E., 2008.

que posee la autoridad formal, pero también como alguien receptivo y abierto a las diferentes propuestas que puedan aportar los otros actores, no debiendo descartar la negociación como herramienta para adoptar su resolución. En este caso, la comunicación y el liderazgo están dispersos, predominantemente de manera horizontal, y centrado en el trabajo resultante de su Estado Mayor. Este se ejercerá de manera básica en forma bidireccional y de manera indirecta, empleándose el modelo de autoridad de coordinación como canal para ejercer su influencia sobre las organizaciones.

Por último, interpretamos por liderazgo intraintertransdimensional aquel que presenta conductas transaccionales y que abarca las características de los dos casos anteriores. Aquí también intervienen como actores externos los de formación profesional no militar, tales como autoridades de organismos supranacionales, organismos o empresas del sector público y privado, medios de comunicación social, referentes de distintos credos religiosos u organizaciones no gubernamentales (ONG). Para este caso, tanto la comunicación verbal o gestual cobrarán gran importancia, debiéndose seleccionar correctamente la información del mensaje que se pretende transmitir, el tono con el cual se expresará y los gestos que acompañarán a dicha comunicación. De esta manera, la comunicación y el liderazgo fluirán completamente dispersos de manera multidireccional y adaptarán una forma en red. *“Los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales”*¹³, para utilizar todos los medios de comunicación disponibles.

Al respecto, también podemos acotar que mientras en el liderazgo intradimensional e interdimensional privará el conocimiento técnico – científico, en el del tipo transdimensional, el conocimiento general será

la característica esencial. Por lo tanto, *“es necesario un paradigma de complejidad, que a la vez disjunte y asocie, que conciba los niveles de emergencia de la realidad sin reducirlos a las unidades elementales o las leyes generales”*¹⁴.

En consecuencia, podemos establecer determinadas características que apreciamos indispensables para el ejercicio del liderazgo en una “organización armada postmoderna”¹⁵. Ellas deberán aportar al líder actual capacidades para:

- a) inspirar y proyectar confianza y seguridad;
- b) adaptar la organización al trabajo en red, sin soslayar la comunicación vertical y horizontal;
- c) demostrar idoneidad y experiencia profesional para la función;
- d) establecer una fluida comunicación entre los interlocutores;
- e) dominar las nuevas tecnologías y la comunicación estratégica;
- f) administrar el *bigdata*;
- g) demostrar aplomo y fortaleza espiritual para evitar ser absorbido por el entorno;
- h) saber apelar a la pasión durante las etapas de crisis y a la racionalidad en tiempos de estabilidad;
- i) crear futuro en un entorno volátil;
- j) estimular la creación de valor en los procesos;
- k) transmitir valores y exponer su visión;

Conclusiones

Como resultado del análisis realizado, podemos decir que si bien los individuos pueden presentar *per se* cualidades prematuras de liderazgo, este no es innato, sino que podrá formarse y desarrollarse a pesar de que se encontrará fuertemente condicionado por la experiencia y el entorno.

En el nivel de conducción de la estrategia militar, las competencias y las habilidades duras provenientes del conocimiento académico van librando paso a otras del tipo de *órdenes blandas*, que son atribuidas a la práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

La tecnología, la saturación de medios de comunicación y la transmisión instantánea del mensaje condicionarán e imprimirán celeridad en el ciclo de toma de decisiones del comandante, en un entorno ávido de noticias.

El volumen y la velocidad en la transmisión de la información pondrán a prueba el procesamiento de los datos para poder tornar difuso el horizonte de los sucesos, en un ambiente operacional donde no existirá una solución permanente para los problemas y donde la predecibilidad perderá consistencia ante la aparición de los denominados “cisnes negros”.

El tiempo reducido del ciclo de toma de decisión afectará la resolución del comandante, imponiéndose la eficacia por sobre la eficiencia, que deberá el líder optar en la aplicación de un estándar aceptable en forma rápida, por encima del concepto de realizar la tarea lo mejor posible, para permitir ello tendrá que obtener una posición relativa favorable con respecto al oponente de manera oportuna.

A pesar de los avances científicos tecnológicos en el campo militar, la presencia del comandante que ejerce su liderazgo, difícilmente podrá ser reemplazado por una tecnología con inteligencia artificial.

El comandante de una operación militar deberá ejercer el liderazgo en un entorno altamente complejo, caracterizado por necesidades humanitarias, donde se solapará el propio conflicto armado con operaciones militares de paz en desarrollo, desplazamientos forzados de personas y desastres naturales. En tal sentido, la misión MINUSTAH en la República de Haití, donde participarán activamente nuestras Fuerzas Armadas en el marco de las Naciones Unidas, viene a confirmar la reflexión final. ■

13. Nader M. & Castro Solano A., 2007.

14. Morin, 1998.

15. Moskos, Williams & Segal, 2000.

El liderazgo intradimensional estuvo caracterizado por aquel que se ejercía hacia el interior de la propia organización de manera unidireccional, ya que la vida y la razón de la supervivencia del Estado dependían de la fortaleza de los ejércitos; de allí entonces el concepto de la tríada clausewitziana: Estado, Ciudadano, Fuerzas Armadas.

CV

CORONEL OSCAR SANTIAGO ZARICH

Oficial del Arma de Infantería. Participó en la Misión de Naciones Unidas UNPROFOR en 1992 y Campaña Antártica 1999 – 2000. Es Oficial de Estado Mayor y Oficial de Estado Mayor Conjunto de las FFAA de la República de Francia. Es Licenciado en Administración de Empresas, en Estrategia y Organización, Master en Defensa y Geoestrategia por la Universidad de Paris II – Assas y Profesor Universitario para la Enseñanza Media y Superior Militar. Realizó el curso de maestría en estrategia militar en la ESGC. Actualmente se desempeña como Oficial de Enlace en el Ejército Sur de los Estados Unidos de América.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, J. L. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. *Anuario de educación del departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza*, 2 - 32.
-
- Covey, S. (1996). *Liderazgo centrado en principios*. Covey Leadership Center.
- Harper, d. (2001). Online Etymology Dictionary. Obtenido de <https://www.etymonline.com/>
-
- Kissinger, H. (1982). *Mis Memorias*. Buenos Aires: Atlántida S.A.
-
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano* n° 226, 84 - 91.
-
- Majluf, Arnoldo Hax & Nicolás. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica S.A.
-
- Morin, E. (1998). La antigua y la nueva transdisciplinariedad. En *Articular los saberes* (pág. 18). Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.
-
- Moskos, Williams & Segal. (2000). *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. Universidad de Oxford.
-
- Nader M. & Castro Solano A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. Bogotá: Universitas Psychologica.
-
- Pyrselconsultores. (07 de diciembre de 2010). *Programa10.net*. Recuperado el 01 de octubre de 2018, de <http://www.programa10.net/recursos/negociacion/173.html>
-
- Quesada, N. & Pérez Matos E. (2008). La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las ciencias: una mirada a la teoría bibliológico-informativa. *Acimed*, vol 18 n° 4, 3.
-
- Sepúlveda, D. P. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. Temuco - Chile: Revista chilena de derecho y ciencia política.
-
- Toffler, A. y. (1996). *Las Guerras del Futuro*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S. A.
-
- Toffler, A. y. (1996). *Las Guerras del Futuro*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S. A.
-
- World Economic Forum. (2018). *The Global Risks Report 2018, 13th Edition*. Génova: World Economic Forum.