



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL  
Y PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO**

**TEMA:**

Liderazgo en las Fuerzas Armadas

**TÍTULO:**

Las transformaciones en el liderazgo eficaz para afrontar los nuevos escenarios

**AUTOR: GUSTAVO ARIEL ROSSI**

**Año 2018**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como punto de partida la necesidad que poseen todas las organizaciones, entre ellas las Fuerzas Armadas, de contar con individuos que puedan desempeñar el rol de líderes eficaces para lograr conducir grupos de personas hacia un fin determinado.

Son innumerables los conceptos que se pueden encontrar sobre liderazgo. También son diversas las características o cualidades que se requieren de estos individuos para poder influir sobre un grupo de personas. Dependiendo del contexto, estas últimas han ido evolucionando para así lograr un estilo que se adapte a las diferentes situaciones.

Una clásica pregunta que se puede plantear es la siguiente: ¿Ser líder se nace o se hace? Algunos especialistas como Francis Galton, William James o John Maxwell, definieron que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Estos líderes deben poseer características específicas del propio ambiente, conforme al nivel de conducción en el cual se desenvuelven, las cuales son de suma importancia para que puedan desempeñarse correctamente en el contexto actual del nivel operacional.

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar las distintas transformaciones a la que debe someterse el liderazgo eficaz de los conductores del nivel operacional para afrontar los desafíos que se presentan en los nuevos escenarios. Como objetivos secundarios determinar cuáles son las particularidades o características de los escenarios actuales en que vive la institución, como así también identificar los elementos necesarios para lograr el cambio hacia un liderazgo eficaz.

Dando repuesta a estos objetivos se comprueba que los líderes del nivel operacional deben poseer características específicas del propio ambiente, como lo son la empatía, el proceso de toma de decisiones, la comunicación y la motivación, sumado a la necesidad de que ellos adopten y ejerzan un estilo de liderazgo estratégico y visionario.

Palabras claves: Liderazgo eficaz - Nuevos escenarios - Fuerzas Armadas - Organización.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	5
Escenarios sobre los que se desarrolla el liderazgo actual.....	5
1.1 Dinamismo del escenario actual.....	5
1.2 La realidad que nos rodea.....	6
1.3 Características de las organizaciones modernas.....	8
1.4 La organización que conforma un líder actual .....	9
1.5 Características organizacionales dentro de las Fuerzas Armadas .....	10
CAPÍTULO II.....	13
Características del liderazgo actual.....	13
2.1 Visión tradicional y moderna del liderazgo .....	13
2.2 Liderazgo eficaz .....	15
2.3 El líder eficaz , características de su conducción.....	18
2.4 Características del líder militar del siglo XXI.....	20
CONCLUSIONES .....	22
BIBLIOGRAFÍA .....	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos que conforman la definición de liderazgo. ....	2
--	---

## INTRODUCCIÓN

Es necesario no perder de vista que las instituciones castrenses, como lo son las Fuerzas Armadas, poseen como uno de sus objetivos fundamentales formar excelentes líderes en todos los niveles, tanto estratégicos como operacional y tácticos.

Por lo tanto, es importante actualizar el concepto de liderazgo, con el objeto de aportar nuevos elementos que, debido a la profunda transformación que se está produciendo en el ámbito mundial, permita a las instituciones lograr la excelencia organizacional, y por ende, la satisfacción de todos sus integrantes y de las sociedades a las que se presta servicio.

A través de la presente investigación se pretende determinar a qué transformaciones se deben someter los líderes actuales y qué escenarios deben enfrentar, ya que se puede observar que a través del tiempo se han producido cambios en el entorno social modificando la cultura institucional, lo que lleva a un incremento en las habilidades y características que las instituciones demandan de sus líderes militares.

Así entonces, la pregunta que guía el presente trabajo es: ¿cuáles son las transformaciones a las que debe someterse el liderazgo eficaz a nivel operacional para afrontar los nuevos escenarios?

Para las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas, mejorar es el único camino para hacer frente a un medio de gran dinamismo que requiere mantener un poder militar eficaz para el cumplimiento de la misión y que se ve enfrentado, paralelamente, a los altos costos del armamento moderno y a un medio de recursos presupuestarios restringidos.

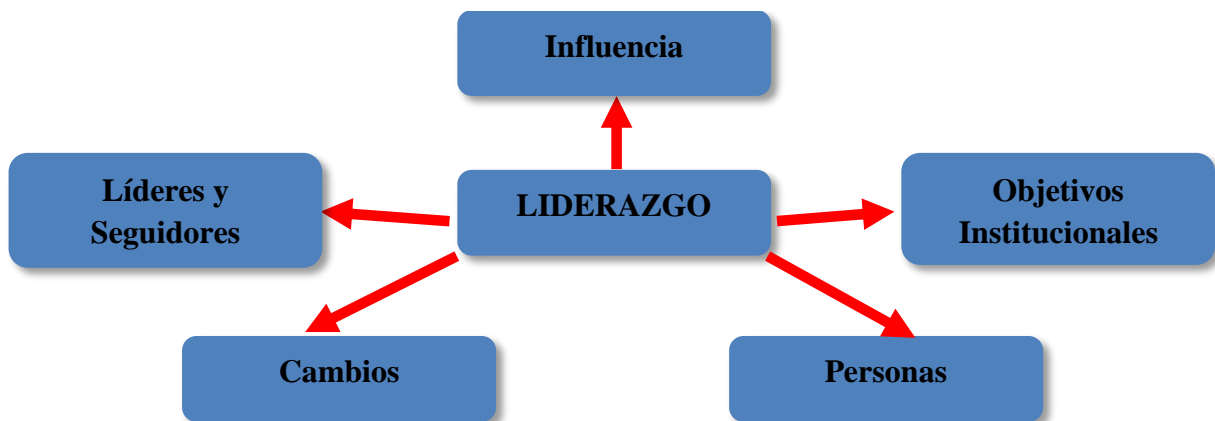
El tradicional aforismo “todo lo están haciendo lo mejor que se puede” ya no es más respuesta suficiente. El personal que forma parte de las Fuerzas Armadas puede ser el más selecto del país, muy preparado y dedicado a su trabajo, por lo que pareciera no tener ningún sentido decirle que aún lo pueden hacer mejor; sin embargo, realmente es posible y necesario diseñar mejores sistemas organizacionales y entrenar a los líderes con el objeto de potenciar las habilidades de su personal y remover los obstáculos que les impiden hacer un trabajo de superior calidad.

La Argentina posee unas Fuerzas Armadas con un merecido prestigio a nivel internacional; pero las circunstancias cambian y los actores también. El éxito del pasado no garantiza el éxito en el futuro. El mundo ha cambiado y continuará cambiando a una razón cada vez más vertiginosa.

Las organizaciones deben evolucionar y adecuarse al ambiente esencialmente dinámico del mundo de hoy. Paradójicamente, los problemas más graves que enfrentan las organizaciones son normalmente de evolución lenta y, por esta misma característica, la percepción de su gravedad se desvanece ante los problemas cotidianos generados principalmente por la falta de previsión y por hábitos de liderazgo que son reactivos más que proactivos.

El liderazgo es un factor esencial de la profesión militar. El liderazgo militar representa la capacidad que debe poseer un Comandante para influir, inspirar confianza y guiar a grupos de personas, despertando entusiasmo y orientando el desempeño de las mismas hacia el cumplimiento de los objetivos definidos. (El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI, 2013, p. 40).

Figura 1: Elementos que conforman la definición de liderazgo.



Fuente: Robert N. Lussier. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 2011, pag.32.

La esencia del liderazgo –entre ellos, el militar– consiste en influir en otros para que hagan cosas que no harían sin la intervención de alguien. Es más bien influencia y cumplimiento, antes que la relación de ordenar y obedecer. De las diferentes visiones de liderazgo se pueden deducir algunos elementos que delimitan su ámbito y definen algunas de sus características.

El liderazgo está destinado a obtener una adhesión voluntaria, es decir, debe apelar a las razones y emociones que gobiernan el comportamiento de una persona o grupo hasta llevarlo a aceptar, de buen grado, la obediencia a los mandatos del jefe.

Se pretende mucho más que el simple sometimiento a la autoridad; se busca el compromiso libremente aceptado y la cooperación inteligente. El liderazgo requiere de un jefe, conductor o

líder; ésta adhesión voluntaria se materializa a través de órdenes o guías de una persona clara y precisamente individualizable.

El objeto del liderazgo es la obtención de un propósito compartido entre el líder y sus subordinados. Este objeto puede ser más o menos amplio y esta amplitud determinará la magnitud del desafío planteado al jefe.

El liderazgo militar, al igual que otros liderazgos, está cambiando constantemente. En la actualidad, el líder debe responder a la amplia variedad de desafíos que se le presenten. Los nuevos escenarios también requieren militares que, además de mandar a sus tropas eficazmente, sean capaces de mantener fluidas relaciones con militares aliados y con los diferentes agentes civiles, comunes colaboradores en la resolución de los modernos conflictos, tanto en misiones de paz como de guerra.

Por eso, las Fuerzas Armadas deben contar con líderes con capacidad de pensar cuando es necesario con imaginación y con flexibilidad intelectual para resolver los problemas.

Tanto la continua formación y perfeccionamiento, inquietud intelectual y condimento de otros procedimientos de trabajo no solo en el área civil sino también en las Fuerzas Armadas son elementos clave para alcanzar una adecuada capacidad de adaptación y evolución. Nuevos problemas necesitan nuevas ideas y soluciones bajo el principio experimentar, aprender y adaptar.

En la época de la propulsión a vela y de las grandes fuerzas de infantería, la conducción militar se desarrollaba en un ambiente relativamente estable donde los cambios sociales y el avance tecnológico se sucedían lentamente. Las dotaciones eran numerosas pero con poco personal letrado y profesional, lo que producía un gran distanciamiento y desconfianza con las clases jerárquicas, condicionando el estilo de mando.

La autoridad se sustentaba fundamentalmente en la jerarquía, con una marcada tendencia hacia la aplicación de un estilo de liderazgo reforzado por el temor al castigo. El estilo de mando era, por lo general, autoritario, distante y carismático; donde toda la estructura funcionaba al servicio del superior.

Esta realidad, fue modificándose en el tiempo en la medida que lo hicieron los avances tecnológicos y el desarrollo de la sociedad. En este sentido, las Fuerzas Armadas modernas y específicamente en los comienzos de este siglo, se caracterizan por la existencia de una serie de cambios organizacionales y operacionales que han modificado paulatinamente la forma de conducción y empleo de la fuerza militar.

La naturaleza de los conflictos modernos exigen líderes flexibles, abiertos a la mejora, con capacidad de adaptación y comprensión cultural de las operaciones (Alejandro Torres Horton, 2012).

Mediante la elaboración del presente trabajo se pretende realizar un aporte teórico y, a su vez, práctico al determinar cuáles son las transformaciones –cualidades y virtudes– que se deben producir en los líderes de las Fuerzas Armadas a nivel operacional para llevar a cabo el proceso de cambio hacia un liderazgo eficaz, es decir, orientados a una institución moderna y dinámica.

Para esto, la investigación realizada es del tipo descriptiva y cualitativa, ya que busca responder a las transformaciones o cualidades que deben desarrollar los líderes y conductores de las FFAA a nivel operacional en el contexto actual que viven las instituciones. Por tal motivo, se utilizaron diversos recursos para la obtención de información como el análisis documental y bibliográfico de fuentes primarias y secundarias, entre ellas, ensayos académicos, artículos e informes.

Como objetivo general para el presente trabajo se ha pretendido analizar las distintas transformaciones a la que debe someterse el liderazgo eficaz de los conductores a nivel operacional de las Fuerzas Armadas para afrontar los desafíos que se presentan en los nuevos escenarios.

Como objetivos particulares poder determinar inicialmente cuáles son las particularidades o características de los escenarios actuales en que vive la institución, como así también identificar los elementos necesarios para lograr el cambio hacia un liderazgo eficaz.

El presente trabajo consta de dos capítulos; en el primero de ellos se tratarán temas relacionados a los distintos escenarios sobre los que se desarrolla el liderazgo moderno, las características de las organizaciones modernas y cuál es el contexto en que se desenvuelven las Fuerzas Armadas.

El segundo capítulo está orientado principalmente a la importancia del rol que cumple líder dentro de la organización, cuáles son sus características de conducción, las funciones que cumple dentro de la misma y por ultimo una descripción de las principales características del líder militar del siglo XXI.

# CAPÍTULO I

## Escenarios sobre los que se desarrolla el liderazgo actual

En esta primera parte del trabajo se hace una descripción de la realidad en que debe desenvolverse el líder actual dentro de las instituciones castrenses como lo son las Fuerzas Armadas, poniendo de manifiesto la necesidad de adoptar y ejercer un liderazgo de características estratégicas y visionario, debido al constante cambio que sufre el escenario actual.

Por último, se desarrollan una serie de características que reúnen las organizaciones en la que interactúa el líder actual, aspectos estos que le dan una impronta particular y exigen del líder dejar de lado la concepción tradicional de gestión para realizar un cambio hacia una organización más flexible, dinámica y en permanente cambios que el entorno, tanto a nivel regional como global, impone.

### 1.1 Dinamismo del escenario actual

El actual escenario internacional evoluciona cada vez con mayor rapidez. Para adaptarse a él las organizaciones militares deben imponerse procesos de modernización con la finalidad de transformar y adaptar sus capacidades y estructuras a los nuevos desafíos y contexto. En general las Fuerzas Armadas se encuentran abocadas a un proceso de modernización que considera la racionalización de su estructura y el desarrollo de su fuerza. En ese contexto, dicha estructura podría ser del todo ineficaz si no se logra que el personal que la integra se adapte plenamente a ella.

En consecuencia, resulta de toda lógica que se produzca un cambio de mentalidad, por parte de quienes dan la vida a la estructura, para generar un cambio de actitud que permita una evolución en armonía con los nuevos requerimientos de las organizaciones. En este aspecto, una nueva mentalidad, unida a una nueva dinámica en la acción de mando son elementos claves en el éxito de todo proceso de cambio.

Es en este escenario, entonces, en donde el rol del líder militar se torna trascendente para la organización y para enfrentar los desafíos que ella ineludiblemente debe asumir en el siglo XXI. Se hace necesario, en consecuencia, definir qué se entiende por liderazgo. Como es sabido, el término liderazgo tiene ante todo una connotación de conducción.

De allí entonces que resulta fácil comprender los alcances del viejo lema militar que establece, “se es un verdadero conductor cuando se llega a la mente y corazón de los subordinados”.



Una definición de liderazgo, generalmente aceptada, es la que lo define como: una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas desarrollen un esfuerzo voluntario, hacia el logro de las metas del grupo con celo y confianza, con celo reflejando ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo, y con confianza dada por la experiencia y habilidad técnica (Kahn., 1964, p. 145).

Otra definición propuesta, e intentando dar una descripción con orientación militar de dicho concepto, podría traducirse como “el proceso de influir en la gente proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir con la misión y mejorar la organización” ( Fuerza Aérea Argentina, 2013, p. 11).

El líder es, ante todo, un sujeto que muestra el camino a seguir. Ahora bien, ¿saben los líderes actuales hacia dónde nos lleva la actual vorágine del sistema internacional, caracterizado por una globalización que impone el ritmo más acelerado en toda la historia de la humanidad a las comunicaciones, procesos, y toma de decisiones? La mayoría de las personas tienen una idea pero ésta es divaga y poco precisa.

Sin embargo, esta responsabilidad de conducir o de guiar, no solo debe recaer en el líder, ya que él forma parte de un sistema. Sin dudas él es un engranaje muy importante dentro de la organización, pero el éxito en el cumplimiento de los objetivos que se persiguen no solo dependen del personal que conducen.

Depende también de las características de la institución en la que el líder se desenvuelve. Usualmente, el líder está influido por las inercias institucionales, de manera que cuando se pronuncia, refleja el sentir general de aquellos que se encuentran también afectados por el mismo entorno institucional.

En consecuencia, entre el líder y su entorno existe un vínculo fuerte que funciona en dos direcciones. El líder influye en su entorno, pero el entorno también influye sobre el líder.

## **1.2 La realidad que nos rodea**

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones modernas se ha tornado complejo, variable y turbulento como lo demuestra una simple mirada a las noticias de los últimos tiempos. Todo esto lleva a que los conductores y líderes de las distintas Fuerzas Armadas estén preparados y adaptados a este nuevo ambiente para que estas instituciones puedan funcionar adecuada y proyectivamente, es decir que cuenten con un sistema de liderazgo estratégico y visionario.

Se entiende por liderazgo estratégico al tipo de comportamiento que se anticipa a las circunstancias, que proporciona a la organización respuestas favorables que le permite resolver los problemas que se presentan en forma constante, o minimizar sus efectos negativos; que satisface a sus integrantes las necesidades primarias de seguridad e implementa el criterio y el paradigma de la mejora continua. En definitiva es la capacidad que tiene el líder para entender las diferentes complejidades que experimenta la organización y su entorno (Rangel, 2016).

Cuando se refiere a visionario se entiende como la capacidad que posee ese liderazgo, de ser ejercido por una persona o un sistema que involucra personas, de ver más allá de lo que es hoy la organización, de tal manera que agregue a los planes a desarrollar un sentido futurista, capaz de crear una visión realista y creíble del futuro para la institución de la que forma parte (Vicente, 2013).

Y desde cierto punto de vista, se debe tener en cuenta que las Fuerzas Armadas deberían poseer como uno de sus objetivos fundamentales para poder desarrollar adecuadamente su misión, el formar excelentes líderes en todos los niveles que posean estas características de estratégicos y visionarios.

En los tiempos actuales, se debería mirar el futuro con mayor seriedad y profundidad que en los años anteriores, no porque no se hubiera hecho sino porque existen ahora innumerables variables que deben tenerse en cuenta y que no existían en la realidad de entonces.

La tecnología ha permitido una velocidad increíble en el traslado de la información. Esta es la base fundamental para la secuencia interrumpida de cambios de todo tipo y en toda área. El hombre ya no puede absorber todos los datos que recibe, clasificarlos, evaluarlos, procesarlos y tomar decisiones adecuadas que permitan acercar las instituciones a sus objetivos. Por ende, es necesario saber y aplicar una excelente metodología de liderazgo y toma de decisiones para estar alineado con los nuevos desafíos y en los nuevos escenarios de acción.

El contexto nacional donde interactúan las Fuerzas Armadas está inserto e influenciado por lo que sucede en el mundo entero como consecuencia de la ya conocida globalización. Esto se puede analizar a través de cuatro aspectos fundamentales, el económico, el político, el socio-cultural y el tecnológico.

Estos factores no funcionan de manera separada, se influyen entre sí. Se dice que un pequeño cambio en cualquiera de las variables de esas divisiones puede afectar a una organización de modo determinante.

Por lo tanto, se deben agregar otros puntos más a los ya vistos en el punto anterior, como pueden ser analizar el subcontexto económico, el político, el socio-cultural, el tecnológico, determinar la exigencia de los requerimientos internacionales y analizar la necesidad de las disponibilidades internacionales.

Por esta razón, el estar comprometido sólo con los problemas operativos se convierte en una enorme amenaza para el líder actual. Ubicarse en el enfoque estratégico resulta dificultoso por muchas razones: falta de tiempo, desconocimiento de modelos adecuados para evaluar las variables contextuales, inercia, miedo natural al cambio, etc.

Por lo tanto, las instituciones que no reconozcan la importancia de todo esto, están ignorando cinco claves fundamentales para la subsistencia y el crecimiento en la actualidad, las cuales se ven resumidas en la capacidad para competir, para innovar, para responder a los cambios –flexibilidad–, para percibir amenazas y oportunidades y para observar cómo todos los contextos, subcontextos y variables interactúan entre sí.

### **1.3 Características de las organizaciones modernas**

Durante muchos años, reestructurar una organización ha querido decir cambiar el organigrama. En definitiva, esto era su forma de estructura.

Aún hoy se sigue hablando de funciones, departamentalización, delegación, descentralización, organigramas, autoridad formal e informal, departamentalización matricial, etc. Sin embargo, no se debe olvidar que todos estos términos forman parte, si se quiere, de un tipo de lenguaje creado en función de aquellas estructuras y no de las actuales.

La estructura de una organización no es su organigrama. Y los aspectos estructurales que no se ven en un organigrama son cada vez más importantes para el funcionamiento organizacional. Técnicamente se puede decir que el organigrama –estructural– muestra la departamentalización –estructuración jerárquica, el status– en una organización.

El termino departamentalización quiere decir, en este caso, agrupar tareas homogéneas. Es decir, juntar las actividades que se hacen dentro de una organización con algún criterio determinado que indique cuales son los trabajos similares o que apuntan más o menos a lo mismo (Laguens, 2007).

No agregar ni reducir personal no son, por sí solas, formas efectivas de reestructurar una organización. Tampoco tienen asegurado la redistribución de relaciones formales –el quién depende de quién– ni la búsqueda indiscriminada de especialización.

Nada de esto sirve si el líder, es decir, la persona que tiene como responsabilidad en su rol, tomar decisiones de conducción, no tiene una clara idea de qué requisitos debe cumplir la estructura de su organización y si no sabe transmitir adecuadamente esta idea a sus superiores en la conducción, a la conducción media y al resto de la organización.

Los conceptos depender de o tener autoridad sobre, se han convertido sólo en dos más del extenso repertorio de relaciones que existen en una organización.

Dentro de este repertorio figuran la pertenencia simultánea de una persona a proyectos de áreas diversas, la necesidad de asumir responsabilidades globales que no sólo se reduzcan al área que le corresponde, el trabajo diario con personas de otras organizaciones relacionadas con la propia a través de modelos como las alianzas, los acuerdos, o las coaliciones, la colaboración constante con otras áreas, la generación de ideas para proyectos diferentes de los propios, el liderazgo sobre un grupo voluntario de personas y las responsabilidades compartidas.

El organigrama no representa este tipo de relaciones, ni ahora ni antes. Porque antes este tipo de interacciones no existía tan a menudo, ya que las organizaciones podían subsistir y crecer con estructuras rígidas, donde sólo bastaba definir bien claro el quién depende de quién y a qué se dedica cada uno. Tomadas del modelo militar, estas formas de estructuras han sido útiles por muchos años. No era necesario ser flexibles, era necesario producir lo máximo posible en la menor cantidad de tiempo.

#### **1.4 La organización que conforma un líder actual**

El ser humano no es por naturaleza un ser aislado, sino que se encuentra en interacción con sus semejantes. En dichas interacciones, al relacionarse, se puede observar que, de alguna manera, una influye sobre ciertas actitudes de la otra, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos están obligados a cooperar unos con otros cuando quieren alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no puede conseguir.

Por lo tanto, se puede concluir que una organización existe, cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con su acción al logro de un propósito común.

Las organizaciones como las militares permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos tales como las de seguridad y estructura, emocionales y espirituales, y también las intelectuales. Así, las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales, y en la mayoría de las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficaz y eficientemente con otros.

Una estructura dinámica se sustenta en el concepto de relaciones, de interacciones. En una organización, para el logro de un objetivo común, la interacción entre las distintas áreas es más importante que las áreas en sí misma.

En estos tipos de estructuras se tiende a un tipo de influencia por colaboración en lugar de la influencia por poder. Esto quiere decir, establecer cultural y estructuralmente la idea de que cada área tiene la función de colaborar con los distintos sectores de la organización, viendo el trabajo producidos por ellos no como una de las piezas de una máquina sino como parte de un flujo continuo de acciones conjuntas.

Saber motivar es tanto o más importante que influir. Liderar es saber ejercer la autoridad con decisiones acertadas, motivaciones adecuadas y comunicación abierta permanente.

En cuanto al control, en los sistemas tradicionales significa verificación de lo que se planifica, y la mirada está más puesta sobre las personas que sobre los procesos. Así, los centros de control se transforman en centros de poder.

En cambio, en las organizaciones modernas, control significa autocontrol de las personas y revisión de los procesos que gestionan las personas, algo así como contar con determinados proyectos a cumplir, tener metas claras y concretas, e indicadores de gestión que permiten saber cuáles son claramente los pasos a seguir en un proceso, además de prevenir los posibles efectos provocados por algunas variables desconocidas que lo afecten.

### **1.5 Características organizacionales dentro de las Fuerzas Armadas**

El término delegar significa ceder tareas de un área superior a un área inferior. Quién delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno. Es decir, que cuando se delega se debe conservar la función de controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

En el ámbito castrense se define como Asignación de Responsabilidades al modo en que la superioridad delega en los mandos subordinados parte de la autoridad, que a su vez ha recibido del Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, cada conductor deberá delegar parte de su autoridad.

Esto no significa que al asignar responsabilidad a un mando subalterno pueda el mando superior desligarse de la suya misma; por ello la responsabilidad es asignada pero no delegada.

Es por esto que el servicio en las Fuerzas Armadas exige, por sus complejidades, una descentralización de funciones y tareas; la cual debe ir unida a la delegación de autoridad a quién corresponda.

Por lo cual la delegación de autoridad se puede expresar que como al asignar responsabilidades se produce una correlativa delegación de autoridad, el responsable del cumplimiento de una misión, función o tarea, debe poseer los atributos necesarios para la administración de sus medios de consecución del objetivo.

En el caso de no tener confianza en un subalterno y no desear, a causa de ello, delegar autoridad, el proceder debe ser uno solo: buscar otro hombre para esa tarea ( Fuerza Aérea Argentina, 2013, p. 6).

Esto es importante ya que dar una orden no solo significa controlar si se hizo mal o bien al terminar el acatamiento de esta, y castigar si fue cumplimentada en forma incorrecta. Al dar una orden lo primero que se debe hacer es definir el por qué se la imparte, qué se quiere lograr, luego se debe controlar el proceso de cumplimiento, revisar la orden por sí no es recomendable y en ese caso, reformularla.

Se debe seguir asimilando a diseñar estructuras organizacionales donde las personas puedan responder a objetivos concretos en lugar de responder simplemente al yo sólo me encargo de determinada cosa. Así como las personas de una organización deberán ir tendiendo a responsabilizarse por objetivos en lugar de por tareas, y quienes manejan las organizaciones deberán ir aprendiendo, cada vez más, a manejarse con objetivos globales en lugar de objetivos puntuales o parciales.

Todo lo que se ha visto responde a una época que todavía tiene vigencia en las Fuerzas Armadas, ya que en ellas no se hablaban de los cambios de cultura organizacional, de los diagnósticos estratégicos, del planeamiento operacional o estratégico, ni de calidad total.

Y no existía nada de eso porque no era necesario, porque el contexto era diferente, la estabilidad era mayor, la tecnología tenía otro tipo de desarrollo, el país era diferente, el mundo era diferente; y por cierto la estrategia, la planificación, los objetivos, eran diferentes.

Las instituciones militares están inmersas en un medio ambiente, o contexto, del cual reciben influencias de todo tipo y con el cual interactúan permanentemente. Por eso, las instituciones deben estar preparadas para afrontar los distintos problemas que pueda llegar a generar ese ambiente de incertidumbre.

Por lo tanto, para comenzar a descubrir las diferentes capas que integran el contexto que rodea a las instituciones armadas, el líder deberá analizar meticulosamente los objetivos que persiguen, los escenarios donde se desarrollan las acciones, distinguir sus fortalezas ,debilidades, sus oportunidades y amenazas, analizar la aptitud y la factibilidad de dichos objetivos y transformarlos en operativos como así también examinar los planes de acción a ejecutar, establecer las políticas, definir e identificar los procesos, establecer los procedimientos, aplicar las instrucciones y medir los resultados.

## CAPÍTULO II

### Características del liderazgo actual

En el presente capítulo se da inicialmente una descripción de las variables que debe manejar todo líder para conducir una institución con características dinámicas, sin estancamientos, como puede ser la fluidez, la flexibilidad y la originalidad.

Posterior a esto se desarrollan algunos factores fundamentales que han de utilizar todos los líderes en sus distintos niveles y que hacen a la conformación de un ambiente laboral positivo que lleve a la obtención de los objetivos que se proponen alcanzar. Estos factores, por así llamarlos, son el proceso de toma de decisión, la comunicación y la motivación.

A continuación, se describen las características de conducción a adoptar por parte de los líderes de las Fuerzas Armadas y que funciones cumplen dentro de la institución. Finalmente se enumeran algunas características que hacen al líder militar del siglo XXI.

#### 2.1 Visión tradicional y moderna del liderazgo

Existen una serie de factores que limitan el rango de toma de decisiones dentro de la organización. Estos factores pueden ser simplificados en sólo dos variables: el conocimiento teórico-técnico de una persona y su experiencia personal.

El pensamiento vertical o convergente está dado por la toma de decisiones dentro de un rango limitado, justamente, por la experiencia y los conocimientos previos adquiridos. Adopta el punto de vista más razonable en una situación —es decir el que ya se conoce o el que ya se ha experimentado—, y luego se procede a examinarla lógicamente y cuidadosamente (Hernández, 2013).

El pensamiento lateral tiende a investigar todas las distintas maneras de contemplar algo, en lugar de aceptar la forma más habitual y proceder a partir de ella.

El camino tradicional siempre ha sido agrandar este campo de acción ya sea capacitando —incorporando conocimientos— o entrenando —incorporando experiencias— en temas relativos a las áreas de incumbencia.

El razonamiento es que a mayor capacidad para generar alternativas de solución de problemas o logros de objetivos dentro de su área, más alta será la posición ocupada dentro del esquema del área en cuestión.



Las fuertes limitaciones que presentan estos esquemas empiezan a sentirse cuando se deben resolver problemas multifuncionales. Es decir, problemas que deben ser resueltos por la combinación de distintos pensamientos de distintas áreas (Hernández, 2013).

Para ampliar este concepto se consideran tres variables tradicionales que miden el nivel de innovación o creatividad que existen en las personas: fluidez, flexibilidad y originalidad.

La primera de ellas –fluidez– “significa que las personas tengan la posibilidad de dar muchas respuestas diferentes ante un problema concreto, facilitando la innovación y la creatividad de los individuos” (Santos, 1985, p. 12).

En segundo lugar, “la flexibilidad tiene que ver con el tipo de respuestas que se dan ante los problemas. Es decir que si se dan varias ideas ante una situación –fluidez–, si las mismas forman parte de distintas áreas o diferentes contextos”. (Santos, 1985, p. 15).

Por último, se entiende que “originalidad es generar o implementar una idea novedosa. A medida que más niveles existen, más filtros existen para las ideas. La falta de contacto entre áreas dificulta la aplicación combinada de ideas de diferentes categorías para la resolución de problemas” (Santos, 1985, p. 16).

El bloqueo típico del *no es mi área o el yo no me meto* aparece a partir de las culturas generadas en paralelo con estas estructuras. Si se recorre área por área se observará que en cada una existen decenas de soluciones para que todo cambie. Es más, cada sector evalúa a la organización de su área y propone soluciones también desde su área. La inacción o falta de innovación se da, entonces, como consecuencia de una falta de interacción entre universos de ideas.

La originalidad es, de los tres puntos, el más potente en lo que se refiere a impacto innovador. La innovación llega a su punto más valioso cuando se puede plasmar en un objetivo que se persigue o en una respuesta realmente original. Pero sucede que la originalidad supone poder aplicar estas ideas innovadoras en el lugar preciso y momento oportuno.

A modo de síntesis se puede expresar que la fluidez se buscará a partir de ir eliminando los compartimientos estancados formados por los niveles jerárquicos que entorpecen que las ideas puedan fluir de arriba hacia abajo; la flexibilidad se buscará a partir de ir diluyendo las barreras interfuncionales que dificultan que en las decisiones participen criterios diversos; y la originalidad se buscará a partir de la idea de que en la organización se pueda, en tiempo y en forma, encarar y llevar a la práctica proyectos nuevos y diferenciados.

Las instituciones armadas del siglo XXI necesitan líderes que sepan convencer, que sepan cambiar y hacer cambiar, que estén comprometidos y que sepan comprometer, que aporten ideas nuevas y apoyen nuevas ideas. Individuos que sean humildes para aceptar que la efectividad se da en la persona no en el cargo, que es más importante saber conducir grupos y equipos, que vivir frenando ideas innovadoras, todo esto englobado en la fluidez, flexibilidad y originalidad.

## **2.2 Liderazgo eficaz**

Para crear este nuevo clima de trabajo, se deben definir la visión y estilo de liderazgo que se desea de sus conductores, sobre todo teniendo en cuenta los aspectos más trascendentes de la institución.

La visión representa el destino e imagen de una organización. Constituye una gran ayuda, no sólo para decidir qué cambiar sino también para involucrar el compromiso. La visión se desarrolla partiendo de los valores, de la razón de la organización y se sustenta en los valores y principios de gestión de la misma.

Los valores institucionales son los que, sustentados sobre los valores humanos y culturales-sociales, dan trascendencia y contribuyen a la visión y a la misión.

La misión es la razón de existencia de una institución armada, y está conformada por la razón de esta –tarea ¿qué hace – y se completa con el objeto de su existencia –propósito ¿para qué lo hace? –.

Para poder concretar esa misión es necesario que cada líder cree un clima de trabajo que inspire confianza, sentido de trabajo en equipo, calidad y orgullo. Es fácil ser un líder autocrático, pero ese estilo puede crear una atmósfera de temor.

Las personas que trabajan para un autócrata, pasan la mayor parte del tiempo tratando de evitar problemas. Cumplen con los deseos de su jefe, pero no emplean su creatividad, no proponen innovaciones. No sienten a su trabajo como propio, ni se enorgullecen de él.

El clima de trabajo incluye todas las cosas que marcan el carácter de una unidad. Para crear un ambiente positivo de trabajo es necesario el compromiso de sus líderes. Esto significa permitir que las personas que trabajan tengan más participación en las decisiones, lo cual implica escuchar sus ideas acerca de cómo puede mejorarse el trabajo y dejar que las mejoras fluyan también de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo solamente.

El hecho de que el líder permita la participación del personal que lo rodea en el proceso de toma de decisiones promueve la confianza y el respeto entre los miembros del equipo que conduce buscando obtener un gran compromiso y motivación en todo el personal.

Se necesitan “líderes que escuchen activamente, que sean abanderados del espíritu de colaboración –independientemente de la posición que ocupen dentro de la institución– y practicar en cada momento la empatía” (Sorondo, 2018, p. 167).

Otro aspecto de igual importancia para generar un clima de trabajo no solo agradable sino también efectivo es la comunicación fluida que debe existir entre los distintos miembros de la institución.

Desde el momento que se define que las Fuerzas Armadas están integradas por un conjunto de individuos que interactúan para lograr un objetivo, se entiende que los mismos deben comunicarse adecuadamente. De otro modo, les sería imposible que interactúen y coordinen sus actividades.

La comunicación es fundamental en toda organización y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de la misma, en general, y de los equipos de trabajo en particular, ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etc.

Por lo expuesto anteriormente, una de las funciones prioritarias de todo líder es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz, tanto dentro del propio equipo de trabajo como con el resto de miembros de la institución. (Vadillo, 2013, p. 169)

Este proceso de comunicar es constante, sin principio ni fin, donde los niveles superiores reciben información de los niveles inferiores para poder tomar decisiones que posteriormente serán retransmitidas a dichos niveles los cuales la llevaran a la práctica. Luego, al ser ejecutadas, se convierten en una nueva información que genera un proceso similar al anterior, conformando un flujo constante (Maxwell, 2005).

Se puede decir que la comunicación se usa para transmitir una necesidad, bien sea de solicitar que se satisfaga o bien sea para influir y para afectar intencionalmente, lo que hace concluir que toda comunicación tiene su objetivo, su meta de la cual seguirá una respuesta. La queja más frecuente de los miembros de toda clase de organización se encuentra relacionada con problemas de comunicación.

Tal vez lo anterior sea uno de los aspectos más importantes y menos atendido del liderazgo militar a nivel consciente.

Cuando el jefe militar transmite órdenes, normalmente, no está usando otra cosa que su autoridad legal de comandante y cumpliendo su papel de administrador; pero se olvida de que todo y cualquier orden es y siempre será dirigida a personas, pues solamente éstas pueden ejecutarlas.

En la literatura militar se puede encontrar varios ejemplos tanto de comunicación entre superior y subalterno como también de mensajes recibidos y no entendidos los cuales resultaron en fracasos catastróficos.

Otra característica importante y que no debe faltar en ningún individuo para que pueda liderar eficazmente es la empatía, cuya definición, quizás un poco obvia, significa “ponerse en el lugar del otro” termino cuyo significado es muy diferente a compasión, lastima o simpatía.

Esta característica es la base fundamental que fomenta la confianza en las relaciones entre superiores y subalternos. El líder que aprovecha el poder de la empatía fomenta mejor la comunicación y una relación estrecha con sus subordinados, una disciplina más estricta y un alto nivel de moral entre su personal.

El Doctor Carl Rogers, pionero de la psicología humanista define a la empatía de la siguiente manera:

La empatía significa entrar en el mundo privado de percepción de la otra persona y sentirse completamente a gusto en el mismo...Estar con otra persona de esta manera significa que se deja a un lado, por el momento, las opiniones y valores propios para entrar en otro mundo carente de prejuicios. En cierto sentido significa que se coloca en segundo plano su propia persona. (Garner, 2010, pp. 69-70)

Para entender acabadamente este concepto, se dice que el uso de la empatía es la habilidad que utiliza el líder para poder comprender como piensa su gente, cuáles son sus sentimientos, preocupaciones y motivaciones, en otras palabras tener la capacidad emocional para interesarse en la preocupación de su personal.

Este interés no significa que esté de acuerdo con la otra persona, o con su postura o que el líder cambie la suya; significa que se identifique con lo que el otro individuo está pasando.

Esta característica, no solo le permite a los líderes eficaces fomentar la comunicación, sino también está muy relacionada con el proceso de toma de decisiones con lo cual le facilita a los conductores mejorar la habilidad de solucionar problemas, y esto conlleva tanto a la obtención de metas personales como también a los objetivos que busca la institución.

Estos cuatro elementos –la motivación, el proceso de toma de decisiones, la comunicación y la empatía–, juegan un rol importante a la hora de generar un ambiente laboral agradable, en donde la motivación es aplicada a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas singulares que interactúan en un individuo (Vadillo, 2013).

Por lo expuesto anteriormente existe la necesidad de que el líder conozca y aproveche los conceptos de factores humanos y motivación y los ponga en práctica, ya que su labor no es manipular a las personas sino conocer sus motivaciones para lograr la máxima eficiencia de la organización.

Es así que el líder, como administrador, debe ayudar a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los objetivos y propósitos de la institución a la cual pertenecen.

Razón por la cual es muy importante que quienes lleven la responsabilidad de dirigir los destinos de las Fuerzas Armadas, conozcan los papeles que asumen cada uno de sus subordinados, como la individualidad y personalidad de ellos.

Es de especial importancia que el líder tenga en cuenta que los individuos que integran las instituciones que conducen actúan en diferentes papeles, pero a la vez cada uno de ellos es diferente. Cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos, habilidades y potencial.

Si los líderes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación (Koontz, 2012).

Si la función de quien dirige es hacer que los miembros de las instituciones contribuyan al cumplimiento de los objetivos, o sea que se involucren en el cumplimiento de la misión, la mejor manera de lograrlo es que cada participante se vea interesado en lo que hace y para qué lo hace.

### **2.3 El líder eficaz, características de su conducción**

Se sabe que una organización existe en la medida que esté integrada por individuos con un objetivo en común y que interactúan permanentemente. A su vez que cada uno de ellos tiene sus propios objetivos independientemente del que comparten en la organización.

Se debe lograr que todos los individuos que forman parte de las instituciones armadas se comprometan con los objetivos de dicha institución, evitando la existencia de un conflicto. En la

medida de quién la dirija logre crear una identificación de los miembros con los objetivos y la cultura de la institución que conduce, la misma poseerá personalidad – ocupara una posición que la identificará ante las demás–.

Los objetivos y metas de las Fuerzas Armadas están definidos en todos los niveles, por lo que un verdadero líder se identifica cuando logra transmitirlos a quienes pertenecen a los diferentes niveles. Tal es así que un conductor puede ser un genio de la creación de formidables objetivos y metas para la institución; empero su verdadero liderazgo saldrá a relucir solamente si logra que todos los miembros de la institución estén ligados con su modo de pensar; no sólo que estén de acuerdo en alcanzarlos, sino también en la manera de hacerlo.

La verdadera dificultad de un líder está en lograr en que todos aquellos que pertenezcan a la institución estén de acuerdo no sólo en alcanzar los mismos objetivos y metas, sino también en la manera de hacerlo; de lo que se deduce que, el verdadero éxito no lo alcanzará quién defina la meta más difícil, sino quien realmente la cumpla.

Razón por la cual una de las principales funciones del líder es facilitar el logro de los objetivos de un grupo, a partir de la experiencia y personalidad de quien ocupa el lugar del líder, generando por su intermedio la imagen que finalmente tendrá la organización a los ojos de los demás. Los rasgos de personalidad mencionados sirven para mantener unido al grupo aun en ocasiones en que el líder o la autoridad formalmente constituida están ausentes.

Las organizaciones son comunidades de seres humanos y como tales, tienen en su esencia las relaciones interpersonales. El concepto de liderazgo ha evolucionado desde modelos que enfatizan los rasgos de personalidad hasta aquellos que se basan en la relación entre un líder y su equipo.

Por lo tanto, podemos decir que en la actualidad se sustenta la idea de que el liderazgo es un proceso social en que el líder interviene para establecer conexiones entre personas y metas (Nureya, 2006).

Por lo mismo, se debe invertir en lazos que unan a las personas positivamente y en profundidad. Esto significa que las habilidades que se requieren para dirigir personas tienen un polo de desarrollo muy diferente al que tradicionalmente se ha asociado con el liderazgo.

El líder debe contar con las competencias para influir en otros por medio de la gestión de las relaciones, de la comunicación efectiva y de los beneficios que se obtendrán al seguir la visión planteada.

También debe ser capaz de inspirar y convencer a otros y poner en práctica su creatividad al alinear la visión común con las posibilidades de desarrollo y crecimiento de cada uno de los miembros de la institución.

El líder se convierte entonces, en un catalizador del cambio capaz de mantener la motivación en un buen nivel, reconociendo los sentimientos y emociones de las personas y atendiendo oportunamente los conflictos para mantener la dirección y energía hacia el logro de una meta en común.

#### **2.4 Características del líder militar del siglo XXI**

El líder militar de la actualidad es una persona idónea, que no le teme al cambio ni a la innovación, sabe comunicar y comunicarse con su gente, motiva y entusiasma al personal en sus tareas. Si es necesario, sabe encarar el cambio –previéndolo y actuando– y lo explota como oportunidad.

Su foco de interés es la capacidad de detección y de corrección de errores y la calidad de información. El líder sabe que la institución a la cual pertenece debe ser estructurada como un sistema de aprendizaje continuo, porque ésta es la mejor forma de estar preparado para la toma de decisiones acertadas y la solución correcta de los problemas.

El líder entiende que las soluciones nunca son definitivas. Que no hay nada más problemático que una decisión, porque muchos de los principales problemas fueron generados tratando de dar soluciones en la propia organización.

Este conductor intuye que la cultura apropiada de la organización se crea cuando ellos mismos, por ser líderes, establecen puntos focales con su propio ejemplo.

Ellos comprenden que la era del conocimiento reemplazó a la de la fuerza y realmente sabe que esto implica transformaciones de la organización. Que la primera y más importante transformación debe ser en la forma de razonar. Entonces, es un líder porque es creativo. Porque ve cosas que los demás no pueden ver. Porque toma riesgo. Porque es tenaz y tiene coraje moral.

El líder advierte que para lograr excelencia la gente necesita herramientas, respeto y entusiasmo, y que el trabajo del líder es conseguir entre otras cosas que toda persona se sienta importante, orgullosa del trabajo que realiza, entender que la clave de la motivación es que esa gente sienta que tiene el poder para hacer lo que uno le pidió que hiciera, que nadie esté bloqueado en su creatividad e innovación. Porque la innovación viene del conocimiento, la experiencia y la autoconfianza.

El líder militar crea el clima de crecimiento personal, de estímulo intelectual, actúa como consejero, como entrenador. El verdadero liderazgo no es dar órdenes. Es ayudar a la gente a crecer. La gente no solo quiere quizás un bienestar económico, también quiere un crecimiento personal, aprecio y sentido de pertenencia. Entonces, hace de cada uno un agente del cambio, no una víctima del cambio. Comunica a la gente todo lo posible, lo antes posible. Sabe que a la gente no le importa cuánto uno sabe, hasta que sabe cuánto a uno le importa.

Un buen jefe puede hablar de excelencia, pero sólo lidera con el ejemplo.

El desarrollo de las Fuerzas Armadas sólo es posible por el desarrollo individual y grupal de los individuos que la integran. Conducir una institución es un problema serio, hacerlo bien requiere un increíble compromiso, un sentido de urgencia, un amor por la institución, por su misión y por las personas que la componen.

Generalmente se funcionaba en los equipos como conformistas, se resolvían los problemas de trabajo en grupo cerrándose, reprimiendo sus ideas y sus sentimientos, aceptando lo que la mayoría opinaba, para vivir sin problemas. Esto daba resultado porque eran pocos los riesgos de cooperación. Los controles, sistemas y políticas de los niveles superiores de la conducción integraban sus esfuerzos siempre y cuando las personas hicieran su trabajo y no se entrometiera en el camino de los demás.

Sin embargo, hoy en día, debido a los rápidos cambios que se vienen produciendo en los distintos ámbitos, se requiere que el líder dependa de la iniciativa de los miembros de su propio equipo, que los induzca a pensar por sí mismos, a sugerir nuevas ideas, a intentar enfoques alternativos, a no ser conformistas, deben entrometerse en el camino del otro para hacer su labor.

En estudios e investigaciones realizadas con empresas destacadas, se concluye como factor común, que la característica más importante que se valora en un líder en la actualidad, es la integridad (Posner J. M.-B., 2012). Esto, por sobre la visión, inteligencia y creatividad que demuestre en el cumplimiento de sus roles.

Los subordinados, depositan en el líder su capital más preciado, la confianza, y esperan ser remunerados con pagos de integridad. Cuando el líder no es íntegro le retiran la confianza y lo dejan sin poder (Posner J. M.-B., 2012). Las características y el manejo o capacidad de control individual para conducir sus acciones, refleja la importancia del aspecto personal del líder.



## CONCLUSIONES

Durante el transcurso del presente trabajo se pretendió dar respuesta al interrogante que orientó dicha investigación relacionada con las transformaciones a la que debe someterse el líder de nivel operacional para afrontar los nuevos escenarios, razón por la cual se planteó como hipótesis la existencia de una serie de elementos que son esenciales a la hora de producir un cambio hacia el liderazgo eficaz en ese nivel de conducción.

Se abordó en primer lugar, el análisis de los escenarios sobre los cuales se ejerce el liderazgo actual. Dicho análisis pone de manifiesto que el actual escenario internacional evoluciona cada vez con mayor rapidez y que para adaptarse a este las organizaciones militares se deben auto imponer procesos de modernización con la finalidad de transformar y adaptar sus capacidades y estructuras a los nuevos desafíos y escenarios.

En general las Fuerzas Armadas se encuentran abocadas a un proceso de modernización que considera la racionalización de su estructura y el desarrollo de su fuerza. En ese contexto, dicha estructura podría ser del todo ineficaz si no se logra que el personal que la integra se adapte plenamente a ella.

En consecuencia, es necesario que se produzca un cambio de mentalidad, por parte de quienes dan vida a la estructura, para generar un cambio de actitud que permita una evolución de armonía con los nuevos requerimientos de las organizaciones. En este aspecto, una nueva mentalidad, unida a una nueva dinámica en la acción son elementos claves en el éxito de todo proceso de cambio.

La actual realidad mundial está caracterizada por dos importantes aspectos que se deben considerar, uno de ellos es la gran velocidad del desarrollo y del conocimiento técnico-científico. El otro aspecto de igual magnitud está relacionado con los problemas económicos mundiales, caracterizados por reducciones en los presupuestos oficiales en general.

Es de trascendental importancia compartir ese pensamiento. A medida que las Fuerzas Armadas se hacen más pequeña y se reestructuran, deben ser más eficientes. Para lograr eficiencia y productividad, deben permitir que las personas que integran las instituciones, mejoren y puedan realizar cambios.

Es necesario que estos tipos de organizaciones que desean perfeccionarse tomen la decisión de reconocer donde están parados, y hacia dónde quieren ir –visión– para establecer adecuadamente cuál es su misión.

Esto permitirá a las instituciones comprender rápidamente cuáles son los aspectos más importantes que debe modificar para alinear cada uno de los objetivos de sus diferentes áreas o sectores a fin de que los mismos sean contribuyentes a los Objetivos Estratégicos y a la Visión de dicha Organización.

Confirmando lo planteado en la hipótesis de este trabajo, se enunciaron algunos conceptos que permiten hacer efectivo el cambio hacia un liderazgo eficaz, determinando que son sumamente necesarios que sean aplicados por los líderes militares para generar un ambiente de trabajo efectivo, como lo son el proceso de toma de decisión, la comunicación, la motivación y la empatía.

A continuación y dando cumplimiento con los distintos objetivos planteados en esta investigación se analizaron las características de conducción del líder eficaz, estableciendo la necesidad de compromiso que debe existir con la organización, por parte de dicho líder y su capacidad de transmitirlo al resto de los integrantes para obtener el éxito necesario en un medio tan exigente como el escenario contemporáneo en donde se desenvuelven las Fuerzas Armadas, tanto a nivel global como regional.

Finalmente, los capítulos desarrollados dan respuesta al problema de investigación planteado confirmando la hipótesis formulada.

Como corolario del presente trabajo, se determina que la verdadera dificultad de un líder está en lograr que todos aquellos pertenecientes a la organización estén de acuerdo en alcanzar los mismos objetivos y metas, como así también la manera de hacerlo. Se deduce que el verdadero éxito no lo alcanzará quien defina la meta más difícil, sino quien realmente la cumpla.

El tema de líderes y de liderazgo, ha acompañado a la historia militar a lo largo del tiempo, proporcionando ejemplos y generando conocimiento e incrementando una galería notable de grandes líderes.

Surgen modelos, características, cualidades, rasgos distintivos, etc., que marcan épocas. Otros, trascienden en el tiempo y se posicionan como referentes para diferentes personas e incluso generaciones.

El liderazgo, es un tema de permanente actualidad, discutible, motivador y desafiante, el que hoy día debe encarar, no solamente en una condición de comandante sino que en una amplia variedad de funciones.

Esto hará surgir la necesidad de liderazgo, para generar visión, transformar la visión, transformar la gestión, potenciar los resultados y proporcionar bienestar, realización y felicidad.

Es por lo tanto, un tema de constante aprendizaje y que no es único, como tampoco uniforme o de aplicación común, para cualquier tipo de organización y grupos de personas que la integran.

Los líderes que requieren las Fuerzas Armadas de hoy, no es solamente uno asociado a la autoridad formal. Son muchos y de variados estilos y características, que se adaptaran de acuerdo a la estructura organizacional y misión de la unidad.

El ejercicio del liderazgo, es visto en la actualidad de forma inversamente proporcional al ejercicio del poder. Tal vez, contrario a lo que se pueda comúnmente pensar, las características normales del líder frecuentemente no son muy relevantes.

Sí lo es, por ejemplo, su capacidad intelectual, los efectos de su gestión, el manejo de conflictos, la forma de adaptarse a situaciones nuevas, la transparencia, sus habilidades comunicacionales, la integridad y ética en la aplicación de su vida diaria, las capacidades de generación de un adecuado clima de trabajo, etc.

Esto demuestra, una vez más la importancia del tema, ya que constituye un desafío para todos los conductores de las distintas fuerzas.

## BIBLIOGRAFÍA

Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. (2013). El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. *Escuela Superior de las Fuerzas Armadas*.

Fuerza Aérea Argentina. (2013). *Reglamento del Régimen del Servicio (RAG) 11*. Buenos Aires.

Abraham, M. (1973). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.

Alejandro Torres Horton. (2012). Liderazgo Militar del Siglo XXI. Desafío ante una nueva Sociedad. *Academia de Guerra Naval*, 11-12.

Bariego C. S. (2014). Liderazgo militar en el siglo XXI. *Revista de aeronáutica y astronáutica*.

Calloway, C. B. (1987). Imperativos de Liderazgo. *Military Review*, 75-84.

Carlos López. (2012). El desafío de formar Líderes militares. *publicatuslibros.com*.

Carlos López. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.

Galofré T. (1995). La Administración de las Organizaciones. *Ed. Univ. Gabriela Mistral*, 322-323.

Garner, T. C. (2010). Empatía —una verdadera destreza de líder. *Military Review*, 69-70.

Gómez F. H. (2013). Ser líder es una cuestión de actitud. *Universidad Militar de Nueva Granada*.

GRIFFITH Samuel B. (1973.). *El Arte de la Guerra-Sun Tzu*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Hernández, D. (2013). Pensamiento convergente y divergente. *Universidad del Valle de Guatemala*.

Kahn., K. y. (1964). *The Social Psychology of organizations*. New York. : Mc Graw Hill Book.

Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva gloval y empresarial*. México, DF: Mc Graw Hill 14 Edición.

Laguens, J. (2007). La Estructura de las Organizaciones. *Gestión Administrativa de la Educación Virtual*, 2.

- Lussier, R. N. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.C.: CENGAGE.
- Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360*. Nashville: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360. Como desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Estados Unidos: Lider Latino.
- Nureya, A. (2006). *Inteligencia emocional para el liderazgo*. Santiago de Chile: El Mercurio.
- Posner, J. M. (1997). *El desafío del liderazgo*. Barcelona: Granica S.A.
- Posner, J. M.-B. (2012). *The Leadership Challenger- How to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Rangel, J. A. (2016). *Liderazgo estratégico más allá de los hábitos efectivos*. Maracaibo: Editoril INVER.
- Sánchez I. D. (2003). Aspectos conceptuales del liderazgo. *El militar como líder*, 39.
- Santos, M. R. (1985). Treinta y cinco años del pensamiento divergente. Teoría de la creatividad de Guilford. *Universidad Autónoma de Madrid*, 179.
- Smith P. H. (1986). Taking Charge, a practical guide for a leaders. *National University Press Washington*.
- Sorondo, J. (2018). *Liderazgo para los números 1*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Vadillo, M. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vicente, Y. (2013). El líder visionario como estrategia para las organizaciones modernas. *Universidad Privada Dr. Rafael B. Chacín*, 287.