



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

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO Y EMPATÍA EN EL NIVEL
OPERACIONAL**

TÍTULO:

**LA EMPATÍA COMO HERRAMIENTA COMUNICACIONAL DEL
OFICIAL JEFE EN SUS FUNCIONES EN EL NIVEL
OPERACIONAL**

AUTOR: My EA SANTIAGO AUGUSTO PICON.

TUTOR: Comodoro DARIO ALCALDE.

Año 2011

RESUMEN

Conocemos el hecho de que el nivel táctico implica acción pura, contacto directo y por lo tanto especificidad; mientras que los niveles superiores imponen la acción conjunta, combinada quizás y relaciones inter-agenciales. En ellos se hace necesario interactuar con individuos y grupos multidisciplinarios y por lo tanto con cosmovisiones distintas a las específicas propias del nivel táctico.

Creemos que resulta de particular interés resaltar las características distintivas del Nivel Operacional, no sólo en cuanto a su calidad de nexo interpretativo entre la Estrategia y la Táctica sino especialmente la multiplicidad de origen, lenguajes y roles a desempeñar por los Oficiales Jefes en el ejercicio de sus funciones tanto de comando como de asesoramiento y asistencia dentro del mismo.

Obtener un resultado favorable en la interacción del Oficial Jefe en este ámbito exige de él, conocimiento del entorno y disposición interna como punto de partida para establecer una comunicación efectiva que facilite el proceso de intercambio de información.

Pensamos que la empatía, en tanto herramienta del proceso comunicacional, influye en el desempeño de las funciones del Oficial en este nivel. Cabe entonces la pregunta:

¿Cómo influye la capacidad empática de un Oficial Jefe en su desempeño en el Nivel Operacional?

PALABRAS CLAVE.

EMPATÍA - MANDO – COMUNICACIÓN – LIDERAZGO – LENGUAJE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	Pág. 1
Capítulo I : “Comunicación - Análisis de Modelos”	
1. Advertencia y conceptualización	Pág 4
2. Teoría de la información - Modelo de Shannon	Pág 6
3. El proceso comunicativo	Pág 8
4. Definiendo los Niveles de la Conducción - Descubriendo el entorno	Pág 10
4.1 Una mirada desde la ESTRATEGIA OPERACIONAL	Pág 11
5. El mando en los distintos niveles	Pág 13
5. 1 El individuo líder	Pág 13
5. 2 El grupo líder	Pág 14
5. 3 La delegación	Pág 15
6. La Comunicación en el mando	Pág 15
Capítulo II : ”Empatía - Una destreza del líder”	
1. Mirando el entorno “interior”	Pág 18
2. Mirando el entorno “exterior”	Pág 20
3. Ensayando un análisis histórico – La guerra de los seis días (1967)	Pág 21
3. 1. Análisis comunicacional	Pág 23
CONCLUSIONES FINALES	Pág 25
Bibliografía	Pág 28

INTRODUCCION

Pasados casi treinta años de la gesta de Malvinas y pocos menos de la publicación de informes y estudios que marcaron la principal carencia en el lado argentino: la falta de acción militar conjunta, resurge en los últimos años con remozadas responsabilidades y competencias el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas impulsando las interacciones entre miembros de las tres Fuerzas Armadas.

En tanto crece su responsabilidad como órgano de asesoramiento directo del Ministerio de Defensa, se acentúa además la interrelación ya no sólo entre miembros de distintas Fuerzas sino también con especialistas y legos de diversas formaciones académicas civiles, todos ellos en un legítimo rol dentro del sistema de defensa nacional.

Sin demasiado esfuerzo se identifica entonces una profunda necesidad de comunicación entre los actores mencionados. Aquí es donde surge la empatía como la principal herramienta para catalizar el proceso comunicacional.

En un intento superador de discusiones sobre el alcance y los límites del Nivel Operacional, con seguridad coincidimos en que se trata sin lugar a dudas de un nivel interpretativo, cuyo rol fundamental es constituir el nexo entre la Estrategia y la Táctica en un proceso sistémico de comunicación de dos vías.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores surge entonces el interrogante sobre el papel que juega la empatía en este proceso.

Tanto en nuestra doctrina como en las publicaciones de revistas de temas militares (Revista de la ESG, del Círculo Militar, Militar Review, etc), se trata extensamente el tema del mando, el liderazgo, el comando y sus relaciones.

En publicaciones científicas y filosóficas se aborda, con mayor extensión aún, la comunicación, sus diferentes concepciones y teorías y su influencia en diferentes ámbitos pero no hacen referencia al tema que nos convoca. Con este trabajo se busca profundizar conceptos referenciados en la doctrina

referidos a la reciprocidad entre la forma en que un Jefe comunica su resolución y como se implementa la misma.

En cuanto a los aspectos doctrinarios si bien en el Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino (Ejército Argentino, 1990: 163) existe una breve mención a la problemática de la comunicación en un estado mayor. Percibimos que la falta de profundidad en el abordaje del tema dificulta la identificación y explotación de una valiosa herramienta para poder concretar una efectiva comunicación, compartiendo el concepto de que la comunicación consta de dos fases, la *“expresión de la idea, por una parte; recepción y entendimiento exacto de la misma por la persona a la que va dirigida, por otra”* (Delibes, 1984: 128)

Resulta evidente la complejidad del entorno del nivel operacional, hemos hecho mención al problema fundamental de ser un nivel “nexo” en el cual se operacionalizan efectos provenientes de la Estrategia para darles dimensiones concretas en acciones y objetivos materiales. Al mismo tiempo resulta imperativo en este nivel brindar un anclaje táctico a la proyección estratégica

En otro orden de cosas, resulta así mismo complejo el ambiente “interior” del nivel desde el momento en que deben interoperar e interactuar militares de los tres ámbitos (terrestre, marítimo y aeroespacial) por tratarse de un nivel esencialmente conjunto. A ello debe agregarse la necesaria relación con personal civil, tanto en la paz como en operaciones.

Las características mencionadas configuran un ambiente en el que la comunicación se hace de una complejidad importante, atento a ello es que resulta de importancia trascendente considerar y descubrir que herramientas comunicacionales servirán al Oficial que deba desempeñar funciones en este nivel, ya sea con responsabilidad de asesoramiento como de comando.

Surgen entonces los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características esenciales del entorno de relaciones en el nivel operacional?

¿Cuáles son las competencias, desde el punto de vista comunicacional que debe desarrollar un Oficial Jefe para cumplir sus funciones en el nivel operacional?

¿De qué manera puede colaborar el desarrollo de la capacidad empática tanto personal como de grupo para la efectividad en el nivel operacional?

El alcance propuesto para el presente trabajo considerará la influencia del proceso comunicacional, en especial la componente empática, como motor de la comprensión interpersonal en un Estado Mayor de nivel operacional.

Pretendemos además establecer la importancia y marcar por ende su utilidad como herramienta sin llegar a establecer patrones ni lineamientos, constituyéndose esto en el límite de la propuesta.

Con el presente trabajo se pretende descubrir las herramientas comunicacionales que sirvan al ejercicio del mando y el liderazgo dentro de las características particulares de ellos en el nivel operacional. Llamando la atención especialmente al desarrollo de la capacidad empática y su aprovechamiento como catalizador de las demás habilidades, destrezas y competencias propias de un Oficial de un Estado Mayor Conjunto.

Capítulo I: COMUNICACIÓN Y MANDO

Como punto de partida del presente trabajo intentaremos, en el desarrollo del primer capítulo, advertir al lector sobre de QUE hablamos cuando nos referimos a la comunicación, centrando la atención sobre el proceso comunicacional y su implicancia en las relaciones humanas.

1. Advertencia y Conceptualización

Al momento de conceptualizar el término “comunicación” Delibes (1984)¹ advierte que nos enfrentamos de inmediato con el peligro de un error de interpretación que es fundamental evitar. La primera imagen mental que se representa en el individuo es la del sistema físico (teléfonos, radios, internet y hasta palomas mensajeras) que sirve de vehículo al pasaje de información de un lugar a otro.

Esta acepción del término se refiere únicamente al medio o camino del que se sirve el hombre para transmitir una creación del pensamiento, es interés del presente trabajo centrarse en el proceso que inducirá el entendimiento (o desentendimiento) que puede tener lugar entre dos o más personas tras la expresión de ideas. Se evidencian entonces dos fases distintas aunque muchas veces simultaneas: la “*expresión de la idea, por una parte; recepción y entendimiento exacto de la misma por la persona a la que va dirigida, por otra*” (Delibes, 1984: 128)

Resulta interesante como el diccionario² precisa con distintas acepciones el vocablo, de las cuales rescatamos las siguientes:

- “Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”
- “Descubrir, manifestar o hacer saber algo a alguien”
- “ Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”

¹ DELIBES SETIEN, José R. 1984. *La función de mandar*. Madrid. Paraninfo.

² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA 2001 “*DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición*” Disponible en <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm> Fecha de captura 22/05/10.

Por otro lado etimológicamente la palabra comunicación deriva del latín "*communicare*", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo".

Empezamos a notar entonces que comunicar va más allá del mero hecho de la transmisión y recepción, implica un acto inteligente dirigido hacia otro y que producirá efectos en él.

Finalmente el autor la expone como "el proceso de pasar información y comprensión de una a otra persona³". Se desprenden entonces, para Delibes (1984), dos ideas esenciales que condicionan y tipifican la existencia de la comunicación:

1. El requisito de existencia de al menos dos personas. Poniendo en un mismo plano de exigencia al emisor y remarcando la necesidad de un receptor para que el circuito se cierre.
2. La condición de que exista una **comprensión**, es decir una interpretación exacta de la información transmitida. Poniendo de manifiesto acá un alto nivel de subjetividad del problema de la comunicación ya que no depende sólo del emisor, "*sino de la actitud y la mente del receptor. Una cosa es oír y otra distinta entender correctamente*" (Delibes, 1984: 129)

Dando por hecho la primera condición e inducidos a provocar esa comprensión en el otro es que surge el término de empatía. "*Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro*"⁴ lo que implica una capacidad más allá de lo intelectual para asimilar la forma en que el receptor comprende la realidad y facilita al emisor la adaptación del lenguaje para inducir a una mejor comprensión del mensaje, en los términos en los que fue concebido originalmente.

El cultivar y ejercitar la empatía no eliminará por completo la subjetividad inherente, pero por lo menos implica una actitud dinámica de parte de quien origina la comunicación y es en definitiva el primer interesado en obtener o provocar los efectos que él ha concebido.

³ Op Cit pag 129

⁴REAL ACADEMIA ESPAÑOLA 2001 "*DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición*" Disponible en <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm> Fecha de captura 22/05/10

Cabe acá mencionar un corto relato sobre un viejo Sultán que despertó un día muy turbado por un desagradable sueño en el que se veía a sí mismo perdiendo uno a uno todos sus dientes.

Llamó entonces a uno de los sabios que tenía a su servicio para que interpretase tan desagradable pesadilla, casi sin dudar se explicó así: - “Mi Señor que desgracia la vuestra, cada diente perdido representa la muerte de uno de tu familia”. De inmediato el Sultán mandó cortar su cabeza por tamaña insolencia.

Convocó entonces a un segundo sabio quién, sabiendo la suerte del anterior, hizo la siguiente declaración: - “Mi excelso Señor, tamaña fortuna la vuestra, gracias a tu sabiduría y benevolencia, recibirás la bendición de sobrevivir a todos tus parientes”. El Sultán le entregó entonces 100 monedas de oro y lo hizo su ministro.

Ante un mismo mensaje, el segundo sabio hizo gala de un increíble instinto de supervivencia, se sirvió de la empatía para comprender “*la actitud y la mente del receptor*” para lograr adelantarse al ánimo del Sultán y transmitir la misma realidad que el primero.

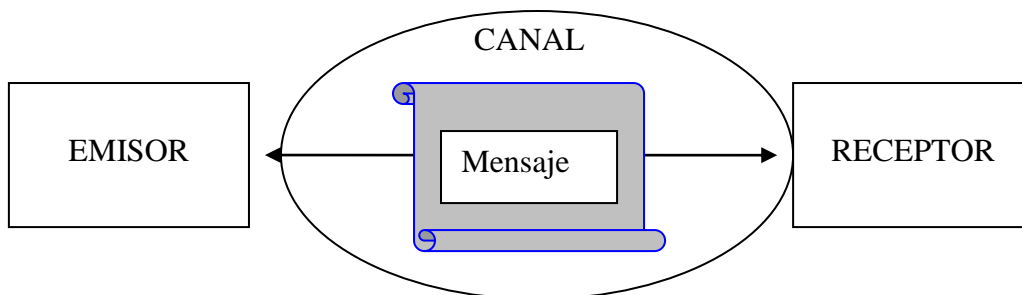
Aprender a comunicarnos efectivamente es uno de los viejos desafíos de la humanidad, de la comunicación dependen muchas veces la fortuna o la desgracia, la guerra o la paz y eventualmente... la vida de algunos sabios.

2. Teoría de la Información - Modelo de Shannon

En 1949, Claude Shannon y Warren Weaver, elaboran su teoría de la información en la que establecen un patrón básico de comunicación. Este modelo aportó a los teóricos un marco matemático centrado en el vehículo; la secularización de éste y su representación en el inconsciente colectivo benefició a la comprensión lógica del proceso, pero por otro lado generalizó un concepto que abrió las puertas a la confusión que pretendemos evitar y que se menciona al inicio del presente capítulo.

Teniendo en cuenta la salvedad expresada anteriormente mencionaremos a continuación y en extrema simplificación los elementos que deben presentarse, para Shannon y Weaver en una comunicación:

- **Mensaje:** “Es la manifestación física de la información” (Tropeano, 2003:2), podrá tomar valores analógicos (variando de un modo continuo y adoptando un número infinito de valores) o digitales (una serie de elementos discretos adoptando un número finito de valores).
- **Código (Lenguaje):** Es la grafía que toma la información. Lleva implícita la comprensión o decodificación por parte de las inteligencias participantes del proceso.
- **Emisor:** Es la inteligencia origen de la información que se ofrece al intercambio en el acto de la comunicación.
- **Canal (Medio de enlace):** De acuerdo a Tropeano (2003), es el medio de transporte físico a través del cual viaja el mensaje que se transmite
- **Receptor:** Es la inteligencia objeto de la comunicación y destinataria de la información.
- **Situación (contexto):** Es el ambiente o entorno en el que se desarrolla el acto comunicativo.



Los elementos precedentes son fácilmente identificables en la gráfica de uso común que se nos representa a la hora de tratar de explicar o definir el hecho de la comunicación.

Si a este proceso lo entendemos en el marco de una “situación o contexto”, empiezan a entrecruzarse un cúmulo de elementos que, aún no tratados, desencadenarán más tarde en la evolución del concepto de “comunicación”.

3. El proceso comunicacional

La teoría general de sistemas introduce una nueva forma de ver las ciencias desde el momento en que define como tal a un todo organizado o complejo, un conjunto de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo. Dos características determinantes de los sistemas son el **holismo** y la **sinergia**.

Es bajo esta óptica sistémica que aparece el concepto de **proceso comunicativo** que nos lleva a entender la comunicación en un sentido más amplio, en el que el conjunto de los elementos mencionados en el punto 2. y su interacción serán objeto de estudio en aras de comprender, predecir eventos y obtener mejores resultados.

El estudio sistémico nos exige complementar las definiciones de algunos de los elementos mencionados anteriormente y descubrir algunos más, para comprender como impactan estos en el resto del proceso. Centraremos nuestra atención en la ampliación del concepto de Código o su acepción más amplia: “Lenguaje” y en dos factores que derivan directamente de la noción sistémica del proceso comunicativo.

- **Código:** La comunicación tiene lugar a través de símbolos que surgen del intelecto, la palabra, los grafos, los gestos inclusive las acciones. *“Todos y cada uno de ellos tienen su importancia a la hora de transmitir una idea; todos o algunos de ellos superpuestos proporcionan a la interpretación del mensaje la misma seguridad que la superposición de elementos físicos proporciona a la transmisión” (Delibes, 1984: 133)*, por analogía a los enlaces teleinformáticos digitales la codificación servirá además a minimizar los efectos del “ruido” y la “interferencia”, conceptos estos que serán tratados más adelante.

Algunos autores llaman a este elemento **Lenguaje** entendiendo como tal al conjunto de signos y al las reglas que organizan su utilización. *“Las reglas que rigen los signos de un lenguaje son de tres tipos: sintácticas, semánticas y pragmáticas. Las primeras establecen el orden y relación entre los signos. Las segundas, la relación entre los signos y sus significados. Las terceras, la relación entre los signos y los usuarios. La comunicación por medio del lenguaje se posibilita por el respeto a estas reglas.”*

*“Desde el punto de vista de la pragmática, pueden distinguirse usos del lenguaje según la intención del hablante. Si se pretende dar cuenta de la realidad, describirla, brindar información, la expresión corresponderá al **uso informativo**. Por ejemplo: La puerta está abierta.*

*Cuando la intención es provocar, impedir o prohibir una conducta, se trata de un **uso directivo**. Por ejemplo: Se debe masticar con la boca cerrada.*

*Puede tenerse intención de manifestar o provocar sentimientos o emociones, en cuyo caso se trata de un **uso expresivo**. Por ejemplo: ¡Qué calor! (Díaz y Heler, 1989: 19)*

- **Interferencia (ruido):** *“Todos los medios de enlace son susceptibles a ser perturbados por señales externas o generadas por el mismo sistema” (Tropeano, 2003:34)* Estas perturbaciones podrán ocurrir en cualquier elemento del proceso comunicativo y no solo en el ambiente como es común asociarlo.

- **Retroalimentación (feedback):** La interacción entre el emisor y el receptor provocará necesariamente una modificación de la realidad. La correspondencia será positiva cuando se fomenta la comunicación o negativa cuando el resultado obtenido sea distinto al deseado. De cualquier manera se constituye en un requisito necesario en el proceso comunicativo ya que permitirá percibir una respuesta, sea esta la deseada o no, confiriéndole así entidad al proceso que de otra manera sería una mera transmisión.

4. Definiendo los Niveles de la Conducción - Descubriendo el entorno

Dejando sentado que **no** es objetivo del presente trabajo llegar a una conclusión que termine con las controversias que se plantean en nuestros claustros y fuera de ellos sobre la conveniencia o no de la existencia de determinados niveles que se mencionaran a continuación, y atendiendo a ello es que se tomará como guía argumental lo definido en el RC 00 – 01 “Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta”⁵ (Proyecto – Año 2005) y los conceptos ampliatorios plasmados en las “Bases para el pensamiento estratégico”⁶ de la Escuela Superior de Guerra (1994).

En el Artículo 5.05 del mencionado RC 00 – 01 se establece que:

“El ejercicio de la conducción se materializa en distintos niveles, los que están fundamentalmente en relación con la importancia o gravitación de las operaciones, la magnitud de las fuerzas puestas a disposición y la amplitud del ambiente geográfico en el que se desarrollan las operaciones.

Estos niveles de conducción son:

- 1. Conducción estratégica militar: Es la que responde al Nivel Estratégico Militar (NEM) y es ejercida por el Presidente de la Nación como Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas.*
- 2. Conducción estratégica operacional: Es la que responde al Nivel Estratégico Operacional (NEO) y es ejercida por los Comandantes Estratégicos Operacionales con relación a las fuerzas puestas a su disposición.*
- 3. Conducción Táctica: Es la que responde al Nivel Táctico Superior (NTS) y Nivel Táctico Inferior (NTI) y es ejercida por todos los niveles de comando inferiores al estratégico operacional.”⁷*

Si bien quedan perfectamente establecidos los niveles de la conducción que reconoce la doctrina conjunta y delimitadas las incumbencias de cada uno, resulta de poco contenido por sí solo para los objetivos del presente trabajo ya que se hace difícil identificar los elementos conceptuales que servirán para caracterizar los tipos de problemas a enfrentar por los respectivos niveles.

Es en este momento donde se nos presenta lo expresado por PONTE ⁸ en su artículo *“La Educación de los Oficiales en Nuestro Ejército...”* (2008) *“Vale aclarar que los problemas de la conducción*

⁵ ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FFAA. “Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta”. Buenos Aires. 2005.

⁶ ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA. 1993 *Bases para el pensamiento estratégico Tomo I*. Buenos Aires . Editorial Docencia.

⁷ ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FFAA. “Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta”. Buenos Aires. 2005.

⁸ PONTE, Gustavo E. “La Educación de los Oficiales en Nuestro ejército. Reflexiones que atañen a su esencia: La Conducción”. Revista ESG. Año 2008

militar presentan particularidades propias de cada nivel de decisión ya en la paz; mientras que en la guerra, dichas particularidades se materializarán en espacios, tiempos y medios (tanto los propios como los del adversario de turno), distintos para cada uno de ellos.”

4. 1 Una mirada desde la **ESTRATEGIA OPERACIONAL**

“Es el arte de conducir las fuerzas puestas a disposición del Comandante Estratégico Operacional designado por el Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, para el cumplimiento de una misión derivada del Planeamiento Militar Conjunto; misión normalmente amplia y trascendente en sus alcances y continuada en el tiempo.”⁹

Aparece de manera concreta y palpable sólo en la guerra, mediante un decreto del Poder Ejecutivo Nacional creando el Teatro de Operaciones, aún así será de vital importancia que la Estrategia Militar cree las condiciones necesarias para que planificando los posibles teatros de operaciones desde la paz se evite la improvisación o la urgencia innecesaria ante tal situación.

La finalidad de este nivel (“Operativo” para algunos países), será la de “ganar la Campaña”. Es recién ahora donde efectivamente el militar ejerce sus funciones de “conductor” sobre las fuerzas que el Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas le pone a disposición, por lo que hay un llamado de atención sobre la capacidad interpretativa que funcionará como nexo entre la Concepción Estratégica Militar y la ejecución, dominio este último de la Táctica.

Como epílogo de las diferencias entre los niveles, el Teniente Coronel PONTE cita al Grl (RE) OTTIMO quien sintetiza la explicación del tema recurriendo a la metáfora de los “reinos”, “...*en los cuales prevalece una actividad por sobre todas las demás. Así la Estrategia Nacional o General, es el reino de la **previsión**; la Estrategia Militar el de la **Preparación del Poder Militar** y la Estrategia Operacional, es el reino de la **Maniobra**.*

*“Tiene todo esto una correlación... si no hay conflicto no hay estrategia; y corresponde a la Estrategia Nacional la **previsión** de todos los conflictos a partir de los cuales será necesario desarrollar las demás estrategias. A partir de la posibilidad o probabilidad de ocurrencia de tales conflictos, la Estrategia Militar habrá de **preparar** convenientemente el poder militar; mientras a*

⁹ *Ibíd.*, 4.26 Pág. 51

*la Estrategia Operacional corresponderá desarrollar la mejor **maniobra** posible en pos de lograr el éxito en la Campaña.*”¹⁰

La Táctica finalmente es “*el reino de la acción*”, más allá de la división que nuestra doctrina hace entre la Superior y la Inferior, no cabe ninguna duda de que es la acción en si misma la que caracteriza a ambas.

5. El mando en los distintos niveles

5. 1. EL INDIVIDUO LÍDER

En el artículo “*Quia Nominor Loi*” del Gr1 De Vergara¹¹ descubrimos que en diversas citas sobre el liderazgo van apareciendo nociones que nos llevan a pensar en la existencia de un liderazgo individual y otro de grupos de personas. Pensando en los niveles que se acaban de definir en el punto anterior y en la afirmación del autor al traducir estas ideas a la vida militar “*los niveles tácticos y operacionales (Estrategia Operacional) aceptan liderazgos individuales. En cambio, el liderazgo grupal es más posible en el nivel estratégico*”.

Aún así, la historia nos da muchos ejemplos en los que líderes individuales han sabido actuar en niveles estratégicos. Tal caso se ha dado normalmente en situaciones políticas de tinte totalitarias como el caso del liderazgo estratégico ejercido de manera individual por Hitler, Mussolini y Stalin, pero he aquí que, de cualquier manera, lo que hicieron fue “*definir visiones que fueron asumidas grupalmente por líderes intermedios*” los que a su vez conformaron un liderazgo grupal.

Si tuviéramos que sintetizar el pensamiento de Clausewitz al respecto del liderazgo, diríamos que para ser líder vale mucho más la mente inquisitiva que la creativa, la globalizadora más que la propensa a la especialización, el jefe tranquilo más que el apasionado. Pero hace una distinción entre el líder táctico y el líder operacional o estratégico basado en sus conocimientos empíricos:

¹⁰ PONTE, Gustavo. “Sobre las diferencias entre Estrategia y Táctica”. RESG Nro 548 – Ene / Jun 2003

¹¹ DE VERGARA, Evergisto. “*Quia Nominor Leo. El liderazgo en el Ejército*”. Revista de la Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires, Nro 556, Enero- Marzo 2005; pp 11-38

“Hay comandantes supremos que no podrían dirigir un regimiento de caballería en forma notable y mandos de caballería que no podrían dirigir ejércitos”, además aclara:

“El líder debe tener un completo conocimiento de la política nacional, porque a ese nivel (del comandante) la estrategia y la política se confunden y el comandante supremo es un estadista”¹².

Siguiendo el pensamiento del General DE VERGARA *“Hay líderes en todos los niveles y cada uno de ellos tiene una naturaleza diferente... (pero)... nada hace suponer que un líder del nivel inferior sea necesariamente un buen líder en el nivel superior”*.

5. 2. EL GRUPO LÍDER

Cuando el liderazgo abarca a grupos de individuos y se refiere a la conducción del Estado, se lo denomina *clase política*. A diferencia de las empresas, cuyo fin es el lucro, o de los ejércitos cuyo fin es ganar las guerras, la conducción del Estado requiere de un liderazgo grupal que tiene una característica diferenciada: si todos los grupos empeñados en obtener el poder, para ejercerlo en la sociedad, tienen la ambición de obtener la paz y la felicidad de los pueblos que gobiernan, teóricamente deberían también coincidir en los objetivos finales, aunque puedan diferenciarse en las ideologías y/o en las instrumentaciones. La coincidencia de objetivos de los diferentes liderazgos grupales de una sociedad, se denomina *“proyecto común de vida”*, alcanzado por *políticas de estado*.

Los liderazgos grupales se forman en el estudio, porque la característica distintiva de ellos es justamente lo que indica su nombre: el trabajo en equipo. La figura del líder individual se desvanece.

¿Cómo se superan las distancias físicas y temporales entre los distintos Niveles? Surge acá el concepto que trataré a continuación.

¹² Op Cit pag 13

5.3 LA DELEGACIÓN

Para referirme al tema de la delegación retomo en parte a Delibes¹³ cuando aborda el tema desde el punto de vista organizacional y deduce que si la cabeza de ella debiera atender desde el planeamiento de máximo nivel hasta la ejecución del mínimo, sería imposible conseguir eficiencia en el conjunto por dos razones fundamentales:

- Las limitaciones obvias en tiempo y espacio para un solo individuo.
- La diversidad de capacitaciones hasta llegar al mínimo detalle de ejecución.

De lo antedicho surge entonces el concepto de delegación como una necesidad lógica, estableciendo para los niveles subordinados “*Objetivos Medios y Responsabilidad*” o lo que representa lo mismo “*Deberes – Atribuciones – Responsabilidad*”.

En este punto noto una coincidencia con GAZZOLI¹⁴ cuando considera que se acortan distancias entre niveles de conducción dotando de autoridad resolutive a los escalones intermedios.

6. **La comunicación en el mando**

El “*Manual del Ejercicio del Mando*” del Ejército Argentino establece en su Artículo 6017 que

“1) La eficiencia de un jefe o un comandante en el ejercicio del mando dependerá en gran medida del éxito que obtenga en la comprensión y aceptación de las resoluciones que adopte y órdenes que imparta, por parte de la organización que comanda.

La comunicación será por ello una de las áreas más difíciles e importantes que afrontará el comandante dentro de sus responsabilidades de comando. Cuando más grande y compleja es la organización, mayores serán las dificultades de comunicación.

Una comunicación eficaz incluirá la transmisión y recepción correcta de la información por el destinatario, el deseo de éste de que la información se produzca y su disposición a comprenderla y a asimilarla.

¹³ Op Cit Pág 51 a 54

¹⁴ GAZZOLI, Luis. “Reflexiones sobre el mando”. Circulo Militar. Buenos Aires 1969 (Pág. 189)

Sin una comunicación eficaz no habrá acción cooperativa eficiente. Más aún, sin comunicación no habrá información; sin información no habrá razonamiento objetivo y sin éste **no habrá conducción**.¹⁵

Se reconocen acá los elementos básicos de la comunicación que fueron descriptos en el Capítulo I y complementariamente una mención tangencial a la empatía que convertirá la mera comunicación en un “proceso comunicacional”. A continuación expresa:

*“Habrá oportunidades que resultará conveniente la participación de los subordinados con sus opiniones en la gestión de las normas, procedimientos, planes y programas. A través de dichas participaciones lograrán comprender mejor los problemas en estudio y las razones que apuntalan la decisión que se adopte.”*¹⁶

Se nota acá ya el establecimiento de una relación entre la retroalimentación como indicador de la existencia del proceso como tal y la empatía, tanto en el receptor para aprehender como en el emisor para inducir a una mejor comprensión.

Ya en su tercer acápite, el mencionado Manual establece:

“3) Los comandantes deberán estimular en sus subordinados el deseo de contribuir a la acción de comando mediante el intercambio de información.

El temor de ser criticado u observado, la falta de voluntad para completar un informe que promueva una acción correctiva o permita mejorar el funcionamiento de la organización, el mero sentimiento de “dejar hacer y dejar pasar” o la incapacidad técnico-profesional son las razones profundas para la cual muchos subordinados no promuevan una corriente informativa eficiente.

*El comandante que haya logrado desarrollar en sus hombres un sentimiento de confianza, respeto y leal y activa cooperación, tendrá pocas dificultades en obtener un intercambio efectivo de información.”*¹⁷

Se realza aquí la necesidad trascendente de la “lealtad”, entendida en ambos sentidos, como elemento disparador y catalizador de la empatía, que permite la adaptación del lenguaje y facilita la

¹⁵ EJÉRCITO ARGENTINO. “Manual del ejercicio del Mando”. Reimpresión. Buenos Aires. 1990.

¹⁶ EJÉRCITO ARGENTINO. “Manual del ejercicio del Mando”. Reimpresión. Buenos Aires. 1990.

¹⁷ Op Cit pp 51 - 52

retroalimentación del proceso, constituyéndose por tanto en factor de éxito para el mismo y por lo tanto para el mando.

Capítulo II: EMPATÍA, UNA DESTREZA DEL LIDER

“La empatía es una herramienta abstracta que lleva a resultados tangibles”¹⁸

1. Mirando al entorno “interior”

En su artículo “Empatía – una verdadera destreza de líder”, el Teniente Coronel Harry GARNER nos advierte que el ejercicio de un mando empático no es gratuito para el líder de la organización, *“En el ámbito del desarrollo organizacional, la empatía implica un riesgo por parte del líder. Se requiere aumentar el nivel de humildad y disminuir la posición percibida de poder. A medida que el líder demuestra empatía, revela sus sentimientos y los valores de la organización”¹⁹*. Observamos que en una relación costo – beneficio, es la organización la que obtiene las mayores ganancias al momento de la creación de un proceso comunicacional favorable.

Más adelante el autor nos recuerda algunos conceptos sobre las estructuras organizacionales y algunas de sus características distintivas *“... pueden ser mecanicistas u orgánicas. Las estructuras mecanicistas son los arreglos tradicionales jerárquicos con funciones claramente definidas, control y toma de decisiones centralizados... e información que fluye en sentido vertical, de arriba hacia abajo. Esta rígida estructura es típica de ambientes estables y permanentes.”*(GARNER: 2010)

*“En el extremo opuesto del espectro organizacional se encuentran las estructuras orgánicas. ... (estas) fomentan la flexibilidad para responder a entornos en rápida evolución. Descentralizan y relajan el proceso de toma de decisiones y autoridad, fomentando el desarrollo de nuevos tipos de destrezas de trabajo que puedan satisfacer las tareas continuamente cambiantes. Las reglas son distendidas, lo que fomenta y recompensa el flujo de ideas nuevas y creativas a través de las organizaciones. El clima organizacional **orgánico**, insta a los empleados de distintos campos, ramas y credenciales profesionales a trabajar juntos en la solución de problemas por medio del*

¹⁸ MARTINUZZI, Bruna. 2006 . “What Empathy Got to Do With It? (West Vancouver, Clarion Enterprises)” Disponible en <http://www.increaseyoureq.com>. Fecha de captura 28 /05/ 2008. (Citada por GARNER, 2010)

¹⁹ GARNER, Harry C. *“Empatía – una verdadera destreza de líder”*. Military Review (Edición Hispanoamericana) Mar – Abr 2010, pp 68 a 77.

intercambio de información y promoviendo el trabajo en equipo y la creatividad dentro de la organización. Con el tiempo se desarrollan normas y valores específicos, poniendo hincapié en la competencia personal, la experiencia y la capacidad de actuar de manera innovadora. Entre los ejemplos típicos de la estructura orgánica se encuentran, a saber: la confianza, la capacitación, la gestión del conocimiento y la comunicación abierta a través de redes."²⁰ (GARNER: 2010).

De acuerdo a lo que venimos observando y tratando de demostrar, consideramos que las estructuras organizacionales del tipo *mecanicista* se corresponden con los niveles tácticos, donde es la acción la que predomina y la técnica la que guía.

Ahora bien, llevados a considerar el nivel operacional donde ya hemos observado la multiplicidad de origen de los actores, el predominio del arte por sobre la técnica y sobre todo las condiciones cambiantes del entorno²¹, es dable compartir con el autor del texto citado, el hecho de que las estructuras tiendan hacia características más orgánicas.

Es incuestionable que GARNER (2010) no hace una referencia exclusiva a los niveles de la conducción, sino que sus palabras se refieren a la naturaleza de la guerra a la que el Ejército de los Estados Unidos de América se enfrentó durante los últimos años y haciendo extensiva la comparación a determinadas empresas que *"... en ambientes altamente competitivos y en constante cambio, tales como las industrias tecnológicas y farmacológicas, reflejan muchas características orgánicas. La naturaleza cambiante y compleja de la contrainsurgencia y de las operaciones de espectro total, han obligado al Ejército de EUA a transformarse en una estructura más orgánica."*²²

Promediando el artículo citado, el autor se encamina hacia una reflexión final refiriendo a palabras del General Creighton Abrams que resumía la organización del Ejército Americano *"... de la siguiente manera: "Los soldados no están en el Ejército. Los soldados son el Ejército". La empatía no es lástima, compasión ni simpatía, sino una destreza desarrollada que fomenta la confianza,*

²⁰ Op Cit pag 70

²¹ VAN CREVELD, Martin. 2007. *La transformación de la guerra*. Buenos Aires. Talleres Gráficos Plantié, pp 140 - 145.

²² Op Cit pag 70

mejora la comunicación y promueve las relaciones en las organizaciones y con otros fuera de la misma”²³

Notamos cómo valora la empatía y la diferencia claramente de algunos conceptos “blandos” o que a primera vista no concuerdan con el ejercicio del mando o liderazgo.

Finalmente deja sentado el valor de la empatía como herramienta del liderazgo *“El liderazgo empático constituye una destreza interpersonal poderosa, una que - si se cultiva y se pone en práctica – mejorará las relaciones humanas y creará una mejor organización con mayor éxito”* (GARNER: 2010)

2. Mirando al entorno “exterior”

En el punto anterior nuestra mirada ha sido orientada al interior de la organización pero resulta importante, en tanto que el nivel de la conducción operacional constituye un “nexo”, echar un vistazo hacia el “exterior”, el nivel político.

Tomaremos, a modo de resumen, los comentarios de Rosendo Fraga²⁴ comenta *“Supreme Command”*, el libro de Eliot COHEN que analiza el liderazgo civil en las guerras, basado en los casos de Lincoln, Clemenceau, Churchill y Ben-Gurion.

De acuerdo a FRAGA (2004) *“ ... en los dos capítulos finales del libro, pasa a analizar en concreto la experiencia norteamericana reciente, tanto en la derrota de Vietnam como en el triunfo en la primera guerra del Golfo. En el primer caso, sostiene que no es cierto que la guerra se perdió porque los políticos ataron las manos de los militares, sino porque el liderazgo civil representado por el presidente Johnson no supo exigir más a sus militares, con directivas precisas y objetivos concretos. Argumenta que nunca Lincoln, Churchill, Clemenceau o Ben Gurion, hubieran dejado cuatro años y medio al mando de la guerra a un General como Westmoreland que no obtenía resultados.”* (FRAGA: 2004)

²³ Op Cit pag 71

²⁴ FRAGA, Rosendo 2004. “Rosendo Fraga comenta *Supreme Command*, el libro de Eliot A. Cohen”. Disponible en <http://nuevamayoria.com/ES/BIBLIOTECA/resenas/040225.html>. Página en castellano. Fecha de captura: 23/06/11

“En cuanto a la primera guerra del Golfo, tiene una posición muy crítica respecto al rol de Collin Powell como titular de la Junta de Jefes de Estado Mayor, argumentando que actuó más como un político que un militar, prefiriendo una victoria formal y una rápida retirada, pero no apuntando en realidad el problema militar que era necesario resolver y trasladándolo hacia el futuro, como ha tenido lugar. En este caso, sostiene que ninguno de los cuatro líderes estudiados, le hubiera permitido como Bush padre a Powell, terminar imponiendo los objetivos políticos de la guerra.” (FRAGA: 2004)

Notemos que de acuerdo a los conceptos hasta aquí vertidos podemos reconocer claramente una falla en el proceso comunicacional entre el poder político y los mandos militares.

La visión de Cohen resulta muy interesante para los estudiosos de la subordinación del poder militar al civil en tiempos de guerra en democracia, pero también resulta útil para comprender el comportamiento de Bush hijo y su Secretario de Defensa (Rumsfeld) y las diferencias con el Secretario de Estado en la reciente guerra de Irak.” (FRAGA: 2004)

3. Ensayando un análisis histórico - La Guerra de los Seis Días (1967)

Para su análisis, esta campaña debe considerarse como la continuación de la extensa guerra librada entre árabes e israelíes, los planes de ambos bandos respondían al objetivo político de los dos adversarios, la destrucción del Estado de Israel para unos y el control de los territorios ocupados; la seguridad y la supervivencia para los otros.

De acuerdo a lo descrito por el Teniente Coronel Maffey²⁵, el Estado Mayor israelí se encontraba a principios de 1967 dedicado a elaborar los planes para una eventual campaña contra los árabes, en ese momento fue designado como Ministro de Defensa el General Moshe Dayan. Este hombre había participado de todas las campañas de Israel y *“...a pesar de sus convicciones políticas, opuestas a las del partido gobernante, su carisma y popularidad, que reconocían en él a un auténtico héroe, determinaron su nombramiento.”* (MAFFEY: 1979)

Cuando Moshe Dayan se hizo cargo del Ministerio, los planes de campaña consistían en un ataque para la conquista de Gaza y del West Bank, no está claro si fue el propio Ministro o su el Estado

²⁵ MAFFEY, Jorge. “La Guerra Árabe - Israelí”. Circulo Militar. Buenos Aires 1979 (Págs. 73 a 89)

Mayor el que introdujo las modificaciones pero en poco tiempo habían cambiado por otros mucho más ambiciosos.

La apreciación estratégica indicaba que la única posibilidad de librar a los judíos de del cerco económico y militar, era la guerra y esta debía iniciarse ese verano ya que resultaba más favorable a la campaña. Inmediatamente se ajustaron los planes para los primeros días de junio e incluían la movilización en el máximo secreto de lo que restaba de sus fuerzas y un ataque en todos los frentes, con la finalidad de ocupar los territorios del Sinaí, Gaza, West Bank y las alturas del Golán.

Considerando las desventajas en efectivo y medios y su situación geográfica central los objetivos parecían poco obtenibles, sin embargo “...empleando los procedimientos de los ejércitos alemanes en la segunda guerra y haciendo gala de una audacia estimulada por una situación estratégica muy desfavorable, los judíos prepararon un plan de operaciones apto y factible para obtener esos objetivos.” (MAFFEY: 1979)

El Plan de Campaña concebido consistía en una ofensiva aérea por sorpresa para destruir las fuerzas aéreas árabes en tierra antes de la iniciación de las operaciones terrestres. A continuación y con el dominio aéreo asegurado se avanzaría por todo el frente del Sinaí utilizando penetraciones rápidas hasta llegar al Canal de Suez. Simultáneamente se ejecutarían acciones ofensivas en Gaza y West Bank para conquistar el territorio y otras tantas en el frente sirio para alcanzar las alturas del Golán donde se pasaría a la defensiva.

Se plantearon cómo factores de éxito la máxima destrucción posible de las fuerzas árabes y una velocidad tal que impidiera la intervención de organismos internacionales antes del logro de los objetivos planteados.

Luego de seis días de operaciones sincronizadas en cuatro frentes conducidas a través de una cadena mandos perfectamente coordinados y establecidos según las necesidades que planteaban los planes, las conquistas territoriales “ ... habían hecho que el ejército egipcio estuviera 400 Kms más lejos, mientras que el jordano debió retroceder a 100 Km de Tel Aviv.” (MAFFEY: 1979)

“Lo cierto es que esta campaña, que se caracterizó por la sorpresa obtenida y la velocidad con que se ejecutó...obtuvo el objetivo militar perseguido por los judíos, que era destruir los ejércitos

árabes y ocupar un territorio con fronteras relativamente más seguras y alejadas de los centros poblados de Israel.” (MAFFEY: 1979)

3. 1 Análisis Comunicacional

- **Entorno de Mando:** En la situación analizada en este ejemplo se manifiesta una interacción de los comandantes militares en su rol de asesores del poder político.
- **Función del Jefe:** La función que prima acá es la de asesoramiento por sobre la de comando.
- **Tipo de mando que prevalece:** El *grupal* que se materializa en el asesoramiento de los Estados Mayores privando el trabajo en equipo. El liderazgo individual se diluye en el concepto de “los mandos” que representa a la cúpula integrada para la dirección de la guerra por el poder político y los mandos militares.
- **Rol comunicacional del Jefe:** Principalmente desempeñará el rol de *receptor*, pero entendido como una “escucha activa” con la responsabilidad de una participación y disposición que facilite el proceso comunicacional.
- **Uso del Lenguaje:** El uso que prevalece es el informativo, centrado en la capacidad de utilizar un lenguaje acorde al entorno que mencionaba anteriormente.
- **Empatía:** Se nota en este ejemplo histórico la clara inclinación de los mandos políticos hacia la empatía con la designación del General MOSHE DAYAN. El hecho de buscar un hombre que constituya un vínculo entre las decisiones políticas y el poder militar, el prestigio que este hombre poseía en las Fuerzas Armadas y la superación de los antagonismos partidarios que existían entre el partido gobernante y el designado Ministro de Defensa, dan una clara muestra de ello.
- **Feedback:** Nuevamente se nota la importancia del haber designado a un militar reconocido y experimentado que no solo hizo de puente sino también como intérprete de las necesidades

de asignación de los recursos (correspondiente a la Estrategia Nacional) que se manifestaron luego en la correcta distribución de medios (dominio éste de la Estrategia Operacional).

CONCLUSIONES FINALES

La conceptualización del término COMUNICACIÓN que considero más amplia y adecuada para el tema del presente trabajo es la expresada por K DAVIS como “*el proceso de pasar información y comprensión de una a otra persona*”. Porque ella nos induce a una visión sistémica del problema llevando nuestra atención más allá del vehículo para adentrarnos en elementos que contribuyen al proceso comunicativo.

Los principales elementos que caracterizan a este proceso además de los básicos (ya conocidos y mencionados) y que permiten una comprensión más profunda del problema son:

- **El lenguaje:** con sus reglas *sintácticas, semánticas y pragmáticas* y sus usos *informativo, directivo y expresivo* como condicionante fundamental para el entendimiento en cualquier tipo de proceso comunicativo.
- **La retroalimentación:** como indicador básico de la existencia (positiva o negativa) de la comunicación como proceso.
- **La empatía:** que implica una capacidad más allá de lo intelectual para asimilar la forma en que el receptor comprende la realidad y facilita al emisor la adaptación del lenguaje para inducir a una mejor comprensión del mensaje, en los términos en los que fue concebido originalmente

Existen tipos de mando individual y grupal, que responden a exigencias de diferentes procesos comunicacionales ocasionados por el “entorno” en el que cada uno de los niveles se desarrolla.

La delegación surge como una herramienta para que los niveles más altos superen distancias físicas y temporales para el ejercicio de la conducción, constituye el vínculo entre el liderazgo grupal y el individual.

Encuentro en el “Manual del Ejercicio del Mando” una síntesis más que interesante de la importancia de la comunicación en el mando, “*Sin una comunicación eficaz no habrá acción*”

*cooperativa eficiente. Más aún, sin comunicación no habrá información; sin información no habrá razonamiento objetivo y sin éste **no habrá conducción.***

Las características distintivas del mando en los diferentes niveles de conducción estarán marcadas básicamente por el **entorno**, pues entonces el uso de aquellas herramientas comunicacionales estará orientado por las consideraciones que trato de resumir en el cuadro que sigue.

	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA OPERACIONAL	TACTICA
Entorno de mando	Político	Político y Militar	Militar
Función del Jefe / Cte	Asesoramiento	Asesoramiento y Conducción	Conducción
Tipo de mando que prevalece	Grupal	Grupal – Individual	Individual
Rol comunicacional del Jefe / Cte	Receptor	Receptor y Emisor	Emisor
Uso del lenguaje	Informativo	Expresivo (que implicará un esfuerzo de “traducción”)	Directivo
Empatía	Con el interlocutor no especializado.	Hacia ambos extremos constituyéndose en un nivel “nexo” o “traductor”.	Con la organización.
Feedback	Haciendo uso de todo lo anterior para percibir la respuesta del o los interlocutores y dar sentido al concepto sistémico de la comunicación como herramienta del mando		

Sea cual fuera el nivel en que quien ejerce la conducción deba desarrollar sus funciones de mando y liderazgo, tendrá siempre la necesidad de desempeñar un doble rol en el proceso comunicacional, como emisor hacia sus subordinados y como receptor de sus escalones superiores o del entorno de asesoramiento donde se encuentre.

De acuerdo a lo expresado hasta acá, considero respondidos los interrogantes básicos planteados al inicio de la presente investigación.

¿Cuáles son las características esenciales del entorno de relaciones en el nivel operacional?

Hemos demostrado que el entorno de relaciones en este nivel es fundamentalmente complejo debido a la diversidad de origen de los actores y a lo dinámico del ambiente operacional. Considero empero, que lo que verdaderamente se constituye en su esencia es el carácter interpretativo, la calidad de nexo entre la voluntad estratégica y la capacidad táctica.

¿Cuáles son las competencias, desde el punto de vista comunicacional que debe desarrollar un Oficial Jefe para cumplir sus funciones en el nivel operacional?

Los elementos descritos en el Capítulo I como la **empatía**, el **lenguaje** y la **retroalimentación** constituyen herramientas básicas para hacer efectivo el proceso comunicacional y si el mando o el liderazgo tienden a **obtener el mejor resultado posible, con el mejor uso posible de la organización y su valor máspreciado, los hombres**; hacer uso de estas herramientas colaborará definitivamente no solo al resultado sino a la existencia misma de la conducción.

¿De qué manera puede colaborar el desarrollo de la capacidad empática tanto personal como de grupo para la efectividad en el nivel operacional?

Más allá de las conclusiones propias hasta aquí expresadas, consideramos que la mejor síntesis es la expresada por GARNER (2010) *“El liderazgo empático constituye una destreza interpersonal poderosa, una que - si se cultiva y se pone en práctica – mejorará las relaciones humanas y creará una mejor organización con mayor éxito.”*

BIBLIOGRAFÍA

VAN CREVELD, Martin. 2007. *La transformación de la guerra*. Buenos Aires. Talleres Gráficos Plantié.

DELIBES SETIEN, José R. 1984. *La función de mandar*. Madrid. Paraninfo.

DIAZ, Esther – HELER, Mario. 1989. *El conocimiento científico. Hacia una visión crítica de la ciencia. Volumen I*. Buenos Aires. Manuales EUDEBA.

GAZZOLI, Luis. 1969. *Reflexiones sobre el mando*. Buenos Aires. Círculo Militar.

JHONSON, Richard – KAST, F – ROSENZWEIG, J. 2003. *Teoría, integración y datos*. Buenos Aires. Librería y Editorial Alsina.

TRAPEANO, Francisco. 2006. *Introducción al procesamiento y transmisión de administración de sistemas*. Buenos Aires. Editorial EUDEBA.

MAFFEY, Jorge. 1979. *La Guerra Árabe - Israelí*. Buenos Aires. Círculo Militar.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA. 1993 *Bases para el pensamiento estratégico Tomos I, II y III*. Buenos Aires . Editorial Docencia.

PAPARONE, Christopher R. “*Deconstructing Army Leadership*”. Military Review, enero-febrero de 2004; pp. 2-10.

DE VERGARA, Evergisto. “*Quia Nominor Leo. El liderazgo en el Ejército*”. Revista de la Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires, Nro 556, Enero- Marzo 2005; pp 11-38

PONTE, Gustavo E. “*La Educación de los Oficiales en Nuestro ejército. Reflexiones que atañen a su esencia: La Conducción*”. Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro 586. Enero- Marzo 2008, pp 59 a 75.

PONTE, Gustavo E. “*Sobre las diferencias entre Estrategia y Táctica*”. Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro 548/49 – Ene - Jun 2003, pp 73 a 85.

GARNER, Harry C. “*Empatía – una verdadera destreza de líder*”. Military Review (Edición Hispanoamericana) Mar – Abr 2010, pp 68 a 77.

ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FFAA. “Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta”. Buenos Aires. 2005.

EJÉRCITO ARGENTINO. “Reglamento de la Conducción del Instrumento Militar Terrestre”. Buenos Aires. 1992

EJÉRCITO ARGENTINO. “La Conducción Táctica Superior Terrestre”. Buenos Aires. 1995.

EJÉRCITO ARGENTINO. “*Manual del ejercicio del Mando*”. Reimpresión. Buenos Aires. 1990.

CAPÓ, Sebastián. 1982. “Entrevista con Carl Rogers”. Disponible en <http://raco.cat/index.php/EducacioCultura/article/viewFile/70106/86427>. Página en castellano. Fecha de captura: 16/07/05.

FRAGA, Rosendo 2004. “Rosendo Fraga comenta *Supreme Command*, el libro de Eliot A. Cohen”. Disponible en <http://nuevamayoria.com/ES/BIBLIOTECA/resenas/040225.html>. Página en castellano. Fecha de captura: 23/06/11.

MARTINUZZI Bruna. 2006. “What Empathy Got to Do With It? (West Vancouver, Clarion Enterprises)” Disponible en <http://www.increaseyoureq.com>. Fecha de captura 28 /05/ 2008. (Citada por GARNER, 2010)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA 2001 “*DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición*” Disponible en <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm> Fecha de captura 22/05/10.