



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“TteGr1 Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “El Liderazgo Transformacional y la Gestión de Recursos Humanos, herramientas fundamentales para abordar la problemática de la motivación en el Ejército Argentino”.

Que para acceder al título de Especialista en Planeamiento y Gestión de RRHH de OOMMTT presenta el Mayor DARIO MARTIN CANCHI

Director de TFI: Mayor NICOLAS BUSCA

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 03 de octubre de 2022.

Resumen

En virtud que actualmente el Ejército Argentino, se enfrenta a la problemática de la motivación de su personal, afectada por diferentes factores de ámbito social, económico, político y sobre todo institucional, influyendo de forma negativa en el desempeño de sus hombres, el presente trabajo final integrador, tiene como objetivo proponer el liderazgo transformacional y la gestión de recursos humanos, como herramientas que permitan mejorar los niveles de la motivación. Para ello se realiza un análisis del estilo de liderazgo que pretende el Ejército Argentino, del personal que ejerce el mando según su doctrina, Manual de Ejercicio de Mando (1990) apoyado por lo publicado por Magnelli, J. (1993) La Educación Militar para un Mando Descentralizado, ya que este autor realiza un análisis profundo sobre liderazgo en el Ejército Argentino. Además, se analizó el Plan de Estudios del Colegio Militar de la Nación y cuál es el perfil que busca en los oficiales que egresan del mismo. Posteriormente se realizó un análisis de como la institución castrense, gestiona sus recursos humanos, enfocado sobre su reglamento de Logística de Personal (2004) y lo pregonado por Chiavenato (2011) Administración de Recursos Humanos. Posteriormente se realiza un estudio profundo sobre el liderazgo transformacional, estableciendo definiciones de los principales factores, virtudes, cualidades y sobre todo cuales son las ventajas que proporciona dicho liderazgo. Por último, de acuerdo a todo lo investigado se propone el liderazgo transformacional como una herramienta para abordar la problemática de desmotivación que actualmente sufre el personal perteneciente al ejército argentino, mediante un plan de acción educativo en todos los organismos dependientes.

Palabras clave

Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Motivación y Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino.

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Gama completa del modelo de Liderazgo	41
Cuadro 2. Virtudes y fortalezas de carácter	42

Índice General

Portada	i
Resumen	ii
Palabra Clave	iii
Índice de Cuadros	iv
Introducción	1
Objetivos	4
Capítulo I: El liderazgo y la Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino	
Mando y Liderazgo en el Ejército Argentino	5
Mando	5
Comando	5
Conducción	6
Liderazgo	7
Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino	12
Recursos Humanos	12
Importancia de los Recursos Humanos	12
Gestión del Talento Humano	13
Reclutamiento	14
Selección	14

Capacitación	14
Recompensa	14
Evaluación del desempeño	14
Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión	15
Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados	15
Administrar el cambio	15
Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino	16
Mantenimiento de los Efectivos	18
Reemplazos	18
Administración de Personal	19
Disciplina, Ley y Orden	19
Mantenimiento de la Moral	19
Necrológico	20
Seguridad Contra Accidentes	20
Sanidad	20
La motivación en el Personal Perteneciente al Ejército Argentino	21
La Motivación	21
Motivación adquirida	21
Motivación hacia el trabajo	22

La Motivación en la doctrina y publicaciones en el Ejército Argentino	23
Toda necesidad satisfecha ya no es motivadora	24
El ambiente donde el hombre militar desarrolla su actividad, en guarnición o en operaciones, constituye un aspecto importante en la motivación individual y de conjunto	24
Situación de la motivación del personal del Ejército Argentino	25
Condiciones de trabajo	25
Estado material de la fuerza	25
Los cuadros frente a la situación material de medios	26
Análisis de satisfacción laboral	27
Incentivos	27
Relaciones Sociales	28
Relación civil-militar	28
Relación militar - civil	28
Situación Económica	29
Los salarios de oficiales	29
 Capítulo II: El liderazgo Transformacional	
Liderazgo Transformacional	32
Liderazgo Transformacional en el Ámbito Militar	33

Factores Básicos del Liderazgo Transformacional	34
Carisma o influencia idealizada	35
Consideración Individualizada	35
Motivación Inspiracional	36
Estimulación Intelectual	36
Participación	37
Tolerancia Psicológica	37
Actuación del Líder	38
Estudios sobre el liderazgo transformacional realizados en el ámbito militar	38
Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por las Fuerzas Armadas de Chile	38
Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por el Ejército de España	39
Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos	40
Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por las Fuerzas Armadas de Ecuador	42
Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por el Ejército de Colombia	43
Ventajas del liderazgo transformacional	44
Competencias del liderazgo Transformacional	44

Proceso del liderazgo transformacional	45
Capítulo III: Liderazgo Transformacional una herramienta para el líder	
Importancia Liderazgo Transformacional	47
Virtudes y cualidades del Liderazgo Transformacional	48
Sabiduría y Conocimiento	48
Valentía	49
Humanidad	49
Justicia	50
Templanza	50
Trascendencia	51
Creando una cultura de Liderazgo Transformacional	52
Liderazgo Transformacional una herramienta fundamental para la motivación	54
Conclusiones	58
Referencias	61

Introducción

El desempeño laboral del personal militar abarca diversos factores, uno de ellos es la motivación, que se constituye en un factor importante en una organización militar. Actualmente en el Ejército Argentino, la motivación se ve afectada por diferentes factores del ámbito social, económico, político y sobre todo institucional, influyendo de forma negativa en el desempeño del personal, es por ello, que el Liderazgo Transformacional y la Gestión de Recursos Humanos pueden constituirse como herramientas importantes para abordar esta problemática.

Parte del éxito de la organización militar, son los niveles de motivación de sus recursos humanos, por lo cual, es importante que el líder militar observe y genere acciones positivas enfocadas al desempeño de sus subordinados. Este liderazgo entendido como la capacidad que posee el superior para direccionar a sus subordinados hacia un objetivo o meta en común, se establece como la base de cualquier organización militar, ya que es un factor determinante para el cumplimiento de su misión. En el ámbito militar existen muchas manifestaciones de liderazgo, que mucho depende del individuo que comanda y que varía según su formación. Pero cabe mencionar que, tanto en el ámbito civil como en el militar, los últimos años el liderazgo se ha constituido en el objeto de estudio en el que el Liderazgo Transformacional, ha servido de apoyo en la actualidad a grandes empresas y otros ejércitos a nivel mundial.

Una problemática que se encuentra abordando actualmente el Ejército Argentino es la baja motivación que manifiestan algunos de sus integrantes, el cual, influyen factores sociales, económicos e institucionales, ocasionando con ello, que disminuya el desempeño laboral e inclusive que muchos de sus integrantes soliciten la baja de la institución. Es por ello, que ante esta problemática se pretende con este trabajo de investigación llevar a cabo la propuesta del Liderazgo Transformacional, como una herramienta para el líder y que este involucre a sus subordinados con la finalidad de que se sientan identificados con la institución, con su misión, visión y valores, dando paso a la apertura al cambio, motivación, autonomía y trabajo en equipo

asegurando con ello altos niveles de motivación y que la organización sea eficiente.

Diferentes estudios muestran que el liderazgo transformacional, es sin duda el estilo de liderazgo más efectivo y probablemente también sea el que más se ajuste a las necesidades del siglo XXI, por el cual existen amplios antecedentes de trabajos de investigación que se han realizado en diferentes organizaciones sobre este tema. En diciembre de 2020, la Revista Defensa Nacional Nro 5, Facultad del Ejercito, Universidad de la Defensa Nacional, Argentina, publicó el artículo de Depaula, Azzollini, Torres, Piñeiro, Vera Bail, Consentino, Castillo y Castillo, “La importancia de la toma de decisiones y el liderazgo transformacional en ambientes culturales diversos: estudio de los cascos azules argentinos”, en el que analizaron la relación entre el tipo de toma de decisiones y los estilos de liderazgo transformacional-transaccional, en el que seleccionaron una muestra no probabilística intencional de 116 cascos azules que recibían entrenamiento en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz y se evaluaron psicométricamente estilos decisorios predominantes y de liderazgo y luego aplicaron tratamientos experimentales exponiendo a los participantes a diversas situaciones reales, debiendo decidir y resolver el problema planteado.

El 27 de agosto de 2018, la Revista Mensual de la UIDE extensión Guayaquil, Ecuador, publicó el artículo de Chavez Freire, “El liderazgo transformacional y la motivación hacia el ámbito naval: una revisión conceptual”, en el que abordó el trabajo, realizando un análisis de la relación entre dos variables, la motivación y el liderazgo transformacional, enmarcado en un ambiente militar con enfoque naval. Realizó una revisión teórica y utilizó el método focus group y entrevistas dirigidas al personal de la Armada del Ecuador, como sustento de los conceptos y reflexiones.

En mayo de 2015, la Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a distancia de Alta Gerencia, Bogotá, publicó el artículo de Parada Cuellar, “Liderazgo Transformacional: un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano”, en el que abordó el trabajo a

través de la revisión de documentación, estudios a nivel institucional y empresarial, utilizó como base metodológica la investigación de tipo cualitativo realizando una comparación entre la información castrense y la realidad obteniendo conclusiones.

En marzo de 2018, la revista *Air & Space Power*, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, publicó el artículo de Arenas, Tucker y Connelly, “Transformando futuros líderes de la fuerza aérea del mañana”, en el que abordaron el trabajo mediante una encuesta de desarrollo de liderazgo, efectuada a los egresados de la escuela de oficiales de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, identificando los comportamientos desarrollados y la perspectiva de liderazgo, para luego relacionar con los conceptos de liderazgo transformacional y obtener conclusiones.

En mayo de 2019, el Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, publicó el trabajo de Molero y Mariano, “Como preparar el liderazgo militar futuro”, en el que abordan el trabajo mediante la concepción de liderazgo, luego teniendo en cuenta las finalidades y particularidades de las Fuerzas Armadas Españolas, focalizan su análisis en el liderazgo transformacional concluyendo sobre cómo influye este tipo de liderazgo en las unidades militares.

El objeto de estudio de esta investigación estará delimitado en el Ámbito del Ejército Argentino, abordando el tema en relación a la concepción descriptiva del liderazgo transformacional y determinando como se puede constituir este tipo de liderazgo, como una herramienta para un líder a fin de mejorar los niveles de motivación del personal perteneciente al Ejército Argentino.

Este trabajo de investigación contará con elementos del marco teórico, a saber, Ejército Argentino. (1987) *Apoyo de Personal (RFP-30-02)*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina, Ejército Argentino. (2004). *Logística de Personal (ROD 19-01)*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina, Ejército Argentino. (1969). *Manual de Ejercicio de Mando (M 65-01)*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina, Gabet A. (1982). *El Arte de*

Mandar. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Revista de Educación del Ejército, Chiavenato I. (2011) Administración de Recursos Humanos, y los artículos antes mencionados.

Objetivos

Como objetivo general del presente trabajo se plantea proponer el Liderazgo Transformacional y la Gestión de Recursos Humanos, como herramientas que permita mejorar los niveles de la motivación en el personal del Ejército Argentino.

En relación a los objetivos específicos se propone:

Analizar el estilo de liderazgo y la gestión de los recursos humanos en el Ejército Argentino para determinar cómo influye en la motivación del personal.

Analizar el Liderazgo Transformacional para determinar las ventajas que puede proporcionar al líder militar.

Diseñar la propuesta del Liderazgo Transformacional aplicado al ámbito militar para establecer las herramientas que puede proporcionar, para mejorar la motivación del personal.

Capítulo I: El liderazgo y la Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino

El objetivo del presente capítulo tiene como objetivo específico, analizar el estilo de liderazgo y la gestión de los recursos humanos en el Ejército Argentino para determinar cómo influye en la motivación del personal.

Mando y Liderazgo en el Ejército Argentino

Para realizar un análisis sobre el liderazgo en el Ejército Argentino, es necesario abordar las definiciones de mando, comando, conducción y Liderazgo, por lo cual, para las tres primeras tomaremos las definiciones del Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino (1990) y para el Liderazgo lo establecido por Magnelli (1993), ya que existen diferentes enfoques y acepciones sobre el término liderazgo y sobre todo teniendo en cuenta que el autor mencionado realiza un estudio profundo sobre el mando y el liderazgo en la Educación Militar del Ejército Argentino.

En el Ejército Argentino su doctrina, el Manual del Ejercicio del Mando, diferencia tres acciones por medio de las cuales, el jefe puede influir sobre sus subordinados y define qué;

Mando. “Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión” (Ejército Argentino, 1990).

Comando. “Es el ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización militar. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y reglamentos militares (Ejército Argentino, 1990).

Conducción. “Es la aplicación del comando a la solución de un problema militar, es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema militar a resolver, requerirá la aplicación de técnicas particulares” (Ejército Argentino, 1990).

El Manual del Ejercicio del Mando, Ejército Argentino (1990), nos indica que la naturaleza universal del mando puede determinar que el progreso y éxito de las organizaciones, cualquiera fuere su naturaleza y finalidad, ya sea social, política, económica u otros, dependen fundamentalmente de las cualidades y eficiencia de sus jefes en el ejercicio del mando. Por ello la profesión militar no tiene la exclusividad de esta función. Sin embargo, a diferencia de lo que sucede en otros sectores de la sociedad, el mando es la actividad esencial y predominante del jefe militar porque las Fuerzas Armadas son organizaciones que exigen a sus integrantes sacrificios, incluso la entrega de sus vidas, si así la demandare el cumplimiento de la misión. Además sostiene que por su naturaleza el mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios que pueden ser aprehendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado y posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente. Ello explica el caso de individuos que a fuerza de tesón adquieren condiciones que no tenían y obtienen eficiencia en el mando. Inversamente, hay ciertas cualidades naturales que ayudan o facilitan el desarrollo de la capacidad para el mando, pero existen ejemplos harto frecuentes que demuestran que ciertas personas adornadas de tales condiciones no obtienen el éxito que potencialmente podrían lograr porque les falta interés y motivación adecuados para aplicarlos. En consecuencia, sostiene que se deberá rechazar cualquier teoría que sostenga que la capacidad para el mando es absoluta y totalmente innata. Es por ello, que la eficacia del jefe en el ejercicio del mando depende de todo lo que haga o deje de hacer para fortalecer los vínculos existentes entre él y

sus subordinados y entre ellos entre sí. Cada situación pondrá a prueba sus aptitudes para mandar. Esta capacidad será así un proceso continuo, permanente, dinámico y mejorable por el estudio, la práctica, el criterio, la experiencia, el sentido común y el tacto. Desde la simple observación verbal hasta la sanción más dura; desde el contacto momentáneo hasta el producido por largas horas de experiencia común; desde la más simple sugestión hasta la más completa y detallada orden, todo lo que el jefe haga o deje de hacer, tendrá la potencia de incrementar, mantener o disminuir la eficiencia de sus relaciones con el grupo y afectar la influencia personal sobre sus subordinados. En síntesis, se afirma que el mando militar se desarrolla con eficacia a través de las acciones y órdenes del jefe por lo cual, deberá vivir pendiente de sus responsabilidades, capitalizando sus condiciones de mando positivas, neutralizando sus debilidades humanas y conduciéndose en su trato con sus hombres en base a la orientación que le fijan los principios y procedimientos del mando. Esta acción debe completarse con una evaluación constante de su organización a la luz de los indicadores básicos del mando con el objeto de transformar, a cada uno de los integrantes del grupo, en individuos útiles a las necesidades de una organización eficaz a fin de cumplir exitosamente la función o misión (Ejército Argentino, 1990).

Liderazgo. Al intentar comprender que es el liderazgo, se observa que, si bien es un tema tratado por muchos autores, no existen acuerdos en cuanto a su definición, impidiendo de esta manera contar con un concepto simple y concreto, ya que existen innumerables maneras de hacerlo y a la vez se pueden encontrar similitudes o no entre la extensa bibliografía que existe sobre este concepto. Por lo cual, partiendo de la base de que no existe una concepción única y teniendo en cuenta que se quiere llegar a un concepto de liderazgo desde el punto de vista del Ejército Argentino, se aborda el concepto de liderazgo analizando lo investigado por, Magnelli (1993), ya que, como se mencionó anteriormente, este autor realiza un estudio profundo sobre el mando y el liderazgo en la Educación Militar del Ejército Argentino y sostiene que en las

publicaciones militares del Ejército Argentino, los términos de líder y liderazgo no se han utilizado, excepto aisladamente en diferentes casos como por ejemplo los que se mencionan a continuación:

“El empleo intensivo de pequeñas fracciones obligará a los oficiales subalternos y suboficiales a tener una capacidad de mando de primer orden, en el que cada fracción deberá contar con soldados que sean líderes potenciales capaces de reemplazar a sus jefes sin disminuir la eficiencia combativa del grupo” (Ejército Argentino, 1990, p 146).

En todo grupo de aprendizaje debe existir un líder, es decir una persona que oriente, coordine y regule la tarea y el funcionamiento grupal. El líder puede ser formal o funcional, por lo cual el educador es un líder formal, que tiene ante la institución la responsabilidad de orientar el aprendizaje. En cuanto al líder funcional es la persona que en un determinado momento ejerce efectivamente la función de liderazgo (Magnelli, 1993)

Pero en el reglamento, El Ejército Argentino (1991), en su último párrafo expresa sobre el ejercicio del mando que, privilegia el desarrollo de la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional, con el convencimiento que será a través de su correcto ejercicio, que el jefe podrá proyectar su carácter, conocimiento y personalidad a fin de alcanzar el rol de líder en la conducción de los hombres, es decir que en un primer momento será jefe y luego líder.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es conveniente diferenciar entre un líder y un jefe, entre mandar y liderar o más bien dicho entre autoridad legal y autoridad moral, que son distintos, pero a la vez complementarios entre sí. El jefe es siempre aquella persona escogida para ocupar el puesto jerárquico más elevado en una organización, al cual se le confiere la autoridad legal para mandar, si bien el mandar es una condición necesaria para un buen desempeño profesional, la misma no es suficiente. Por lo tanto, aquel jefe que obtenga a

la vez la autoridad moral, no sólo lograra que sus subordinados cumplan con las tareas, sino que los convencerá para que se sientan comprometidos con la causa y por lo tanto deseen dar cumplimiento a sus órdenes. En cuanto al líder, cuando un jefe logra influir en su personal por medio de la ascendencia que genera sobre ellos, se puede concluir que se encuentra ante la presencia de un líder. Es por ello que se desprende que, “el jefe es aquel que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de la autoridad moral sobre el resto del grupo”. (Andreoli, 2014, p. 9). Por lo tanto, los términos de jefe y líder no son lo mismo, pero esto no quiere decir que uno excluya al otro, sino que se complementan ya que en la figura de un mismo individuo se puede lograr cumplir con ambos roles a la vez, por una parte, será jefe, porque así lo dispuso la superioridad, pero a la vez podrá ser líder de su organización, cuando logre poseer cualidades y habilidades necesarias para conducir a su personal, con las características propias de un líder. Es decir, el líder recibe la autoridad que le conceden espontáneamente sus compañeros y seguidores. La autoridad del jefe procede del poder extra grupal que tiene sobre los miembros de la organización, a los cuales no se les puede llamar seguidores de aquel.

En el Ejército Argentino la teoría del liderazgo está basado en los rasgos del líder, que son esenciales para la formación del jefe o líder. Ese liderazgo militar se acrecienta y consolida cuando el jefe proporciona sabiduría y equilibrio en sus juicios y decisiones facilitando el progreso individual de sus subordinados. En síntesis teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado el liderazgo militar se define como, “la aptitud moral que alcanza un jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual, de manera tal de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto y leal y espontanea cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión del servicio.” (Magnelli, 1993, p. 39)

Por último, se hace mención que, en el Colegio Militar de la Nación, en el plan de estudios de la carrera del oficial (2018), las materias relacionadas al liderazgo son, Fundamentos de mando y Liderazgo y Ética, mando y liderazgo, por el cual tiene como finalidad contribuir a la formación del cadete para alcanzar el siguiente perfil:

- Actuar según los principios de una ética profesional basada en el respeto por la Constitución Nacional y las leyes que regulan la aplicación legítima de la fuerza.

- Liderar organizaciones militares de acuerdo con su nivel jerárquico

- Ejercer la profesión militar con vocación para la Defensa Nacional, asumiendo el riesgo de perder la propia vida o la de sus subordinados/as en el cumplimiento de su misión.

- Adherir a los principios de mando, subordinación y disciplina constitutivos de la profesión militar en el marco de las leyes vigentes.

- Interactuar en forma conjunta y combinada según su nivel y jerarquía.

- Aplicar terminología específica, reglas, técnicas y procedimientos operacionales propios de la profesión militar para un desempeño acorde con su jerarquía.

- Tomar decisiones en contextos de riesgo, presión e incertidumbre utilizando información disponible en el marco de la normativa vigente.

- Pensar en forma creativa, reflexiva, analítica e independiente, argumentando con fundamento.

- Anticipar, analizar y resolver problemas complejos en forma flexible y eficiente, desde perspectivas diversas y evaluando las consecuencias para sí mismo/a, el personal, los medios a su cargo y su entorno.

- Conocer el marco jurídico y normativo, ciencias, tecnologías, procedimientos, cultura institucional e historia que hacen a la profesión militar.

- Utilizar recursos tecnológicos específicos para la instrucción, el adiestramiento, el entrenamiento, el mantenimiento y la operación de la organización a su cargo.

- Trabajar en equipo en pos de una meta común acorde a su nivel jerárquico.

- Aprender en forma continua y permanente respondiendo a las exigencias que impone el desarrollo del conocimiento, los avances científicos y tecnológicos y su impacto en el ámbito de la defensa y su desempeño profesional.

- Aplicar los procedimientos establecidos en el Sistema de Justicia Militar.

- Comprender su rol y actuar como funcionario público profesional militar.

- Administrar recursos del Estado en su ámbito de competencia.

- Comprender los problemas sociales de la comunidad a la que pertenece y sirve, reconociendo y respetando la diversidad que la caracteriza.

- Comprender contextos, culturas y pueblos diversos para relacionarse e interactuar eficazmente en misiones fuera del territorio nacional.

- Poseer y aplicar el conocimiento de lenguas extranjeras para su actuación profesional.

- Asumir la responsabilidad por el mantenimiento de su condición física para satisfacer las exigencias del servicio.

- Actuar en forma permanente en la formación, capacitación y evaluación del personal a su cargo.

- Comunicarse fluidamente con superiores, pares y subordinados de su propia fuerza, otras fuerzas nacionales y extranjeras y agentes representantes de instituciones de acuerdo a las características propias de cada contexto.

Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino

Recursos Humanos. El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que es parte de la organización. Para Caldera (2007), se denomina recursos humanos, “al trabajo que aporta el conjunto de los integrantes de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los integrantes de la organización.” (p. 20).

Importancia de los Recursos Humanos. Una organización está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la organización se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es sólo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Respecto a este tema Chiavenato (2007), sostiene que, “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (p.122), por lo cual teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que es necesario y de vital importancia la administración de los

recursos humanos por parte de un líder que guíe las actividades de planeamiento, desarrollo, coordinación y control.

Gestión del Talento Humano. La administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano. Chiavenato, (2007) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (p.62), la gestión del talento humano, es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo. Al respecto, plantea Suárez (2011), que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes, y bajo ese contexto, las organizaciones requieren de líderes que realicen grandes esfuerzos, preparados, accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social. En ese sentido, Chiavenato (2007), afirma que, “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 65), esa gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales considerados como esenciales y se concentran en diferentes actividades que se mencionan a continuación.

Reclutamiento. Proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación de dos vías, comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Selección. Consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece, Chiavenato (2007).

Capacitación. Proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos (Chiavenato, 2007).

Recompensa. Retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.) (Chiavenato, 2007).

Evaluación del desempeño. Da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa (Chiavenato, 2007).

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Chiavenato (2007), menciona que los objetivos de la gestión de personas son diversos, que la Administración de los Recursos Humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de diferentes medios que se desarrollan a continuación.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. La función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los objetivos de una organización.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

Administrar el cambio. En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización, así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que trabajan para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las

actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expresado, existen diversas corrientes que enfocan como gestionar el talento humano, sin embargo, considerando las diversas realidades empresariales e institucionales y en un contexto de sociedad del conocimiento y la información, las corrientes basadas en el procesamiento humano de información, favorecen la gestión del talento humano dotándole de información útil y oportuna que le permita un accionar de manera más eficaz; en este sentido es importante indicar que, para el éxito de las instituciones, el recurso humano juega un papel trascendental. En esta realidad, el desempeño del líder deberá ser óptimo, por lo cual, es de vital importancia darle oportunidades de desarrollo personal y profesional y sobre todo, herramientas para una adecuada y optima gestión.

Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino

Para realizar el análisis sobre la Gestión de Recursos Humanos en el Ejército Argentino, es necesario abordar diferentes aspectos del Reglamento de Logística de Personal, (Ejército Argentino, 2004), ya que este reglamento establece las bases doctrinarias para la administración de los Recursos Humanos. Sin embargo, cabe mencionar, que existen otros reglamentos, directivas o documentos, que de forma directa o indirecta guardan relación con la administración de los recursos humanos, pero como se menciona anteriormente, el reglamento de logística de personal es el que establece las bases doctrinarias para el apoyo de personal tanto en la paz como en la guerra y es por ello que se realizara el análisis del mismo.

Frente a los desafíos de la defensa nacional y la potenciación del accionar militar, los recursos humanos son puestos a disposición de un comandante, quien debe ser capaz de desarrollar todas las funciones que deriven de su tarea e integrarlos de manera eficiente. Esta integración sólo puede ser conseguida a través del conocimiento mutuo de esas capacidades

basado en el análisis del potencial de cada uno de los factores contribuyentes, los cuáles brindarán al Comandante herramientas fundamentales de gestión en el empleo de los medios que le son asignados. De todos los factores que intervienen, tanto en la paz como en la guerra, el más decisivo se vincula al factor humano y éste con las funciones de personal. De esta manera se ha establecido un ordenamiento de las funciones de personal, procurando agrupar las cuantiosas tareas que abarcan la administración y actividades del personal, en agrupamientos de particularidades homogéneas para la prestación de los servicios que se denominan sistemas de personal. El Ejército Argentino, de acuerdo con su formación específica y sobre la base de las necesidades de personal inherentes al ámbito en donde se desempeña, ha desarrollado sus propias funciones de personal que se encuentran establecidas en el Reglamento de Logística de Personal, Este aspecto del apoyo de personal, se realiza bajo responsabilidad primaria del comandante, siguiendo los procedimientos establecidos y con el desarrollo de las Funciones Logísticas de personal. Llevar adelante esa difícil tarea exige una especial organización de todos los sistemas y funciones de personal, de manera reglamentada, ordenada y con responsabilidades asignadas claramente, pero también debe contemplar cierta flexibilidad en su organización según las necesidades. Todo esto orienta a organizar las innumerables tareas que abarcan la administración y actividades del personal que están establecidas como funciones Logísticas en el Reglamento de Logística de Personal, (Ejército Argentino, 2004), que son el mantenimiento de los efectivos, reemplazos, administración de personal, disciplina, ley y orden, prisioneros de guerra, mantenimiento de la moral, necrológico, personal civil, administración interna, sanidad y seguridad contra accidentes. En esta simple enumeración de funciones logísticas, se observa a simple vista el nivel de complejidad en su organización, por lo cual, demanda que el jefe o comandante esté altamente capacitado para la gestión de los recursos humanos. Es así como se diseñan a alguna de estas funciones en sistemas como el de sanidad, reemplazos, necrológico, postal y prisionero de guerra. Estas funciones están orientadas a

organizar las tareas y actividades de las logísticas de personal, el establecimiento de las normas y procedimientos que determinen la forma de llevarlas a cabo. La responsabilidad de ejecución recae sobre los sistemas de personal, los servicios de personal, como ser el servicio religioso, postal, banda y especiales, como así también, aquellos otros servicios que sin pertenecer al campo de logística de personal, ejecuten actividades o tareas relacionadas también llamadas actividades concurrentes, que tienen la finalidad de completar el desarrollo de las funciones de dicho campo entre los que se pueden mencionar, el de finanzas, construcciones y transporte.

Por todo lo anteriormente mencionado, se analiza a continuación cada una de las Funciones Logísticas de Personal, en relación a la gestión de los recursos humanos y que guardan estrecha relación con la motivación, a los efectos de poder realizar una comparación con lo expresado en la primer parte del presente capítulo y dar respuesta al objetivo particular impuesto.

Mantenimiento de los Efectivos. Esta función se caracteriza por su complejidad debido a que está destinada a reunir toda la información necesaria de personal para poder satisfacer las capacidades operativas de todos los sistemas. Comprende la apreciación y evaluación de bajas y la asignación de personal para cubrir los vacíos que las mismas generan. Para ello se consideran los factores de, Efectivos (orgánicos, asignados, de completamiento, disponibles, reales, agregados y de reemplazos, tanto militares como civiles), Bajas (muertos, heridos, desaparecidos, capturados y accidentados tanto en combate como fuera de él, desertores, licenciados e internados), Apreciación de Bajas (antecedentes, experiencias, etc.) y Registro e Informes de Personal.

Reemplazos. Esta Función consiste en el desarrollo acciones necesarias para completar los efectivos orgánicos o asignados, comprende la obtención, recepción, clasificación, distribución, instrucción y asignación de los reemplazos individuales y de unidad. Como el objetivo principal de esta función es la de asegurar en tiempo y forma el arribo del personal designado como

reemplazos (tanto individuales como grupales) al lugar correspondiente, requiere un alto grado de control y coordinación de la tarea para cumplirla con eficacia.

Administración de Personal. La presente función logística tiene en cuenta la organización y empleo de los recursos humanos disponibles para lograr de cada uno de ellos su máxima eficiencia según sus habilidades, cualidades, adiestramiento y capacidad.

Disciplina, Ley y Orden. La ejecución de esta función logística, la que constituye una función de comando, requiere tener presente todas las leyes y reglamentaciones internacionales, nacionales y militares. Tiene como finalidad obtener un estado disciplinario, de orden y obediencia, en base al respeto de los aspectos legales y busca asegurar el mantenimiento del respeto a la autoridad y el cumplimiento de las normas establecidas en los documentos correspondientes. De estos conceptos, se desprende que es sumamente importante para la conducción del personal, la instrucción de las obligaciones y derechos, la información centralizada de los sucesos significativos que se llevan a cabo y sobre todo la impartición de órdenes claras y concretas.

Mantenimiento de la Moral. Consiste en alcanzar y proteger un comportamiento que posibilite encarar las exigencias físicas y psicológicas que demanda al soldado, busca brindar al personal de una situación de contención, de un equilibrio que contribuya a predisponer al personal a cumplir con su tarea con el máximo de eficiencia individual y del grupo. Se busca fortalecer los impulsos positivos del personal, y contrarrestar los negativos. Tiene como finalidad alcanzar que el personal trabaje con mayor predisposición para acción, que tenga una completa adhesión a la organización, una inclinación a cumplir sus obligaciones más allá de lo ordenado y una total entrega evidenciada en la iniciativa, la disciplina y la satisfacción demostrada. Queda implícito así, que para un mejor rendimiento del personal es necesario que

el jefe o comandante deba establecer las bases para el planeamiento, ejecución y supervisión de las normas y procedimientos aplicables a esta función logística.

Necrológico. Función que regula las actividades de búsqueda, rescate, identificación, registro, recolección, evacuación y sepultura del personal. Dentro de sus finalidades se encuentra la de contribuir al mantenimiento de la moral y cuidar las condiciones correspondientes de sanidad.

Seguridad Contra Accidentes. Son un conjunto de medidas de ejecución, supervisión y control, tendientes a evitar bajas de personal por accidentes de todo tipo o minimizarlos en caso de que ocurran. Factores como la información, educación, instrucción, órdenes claras, directivas, normas de seguridad y adiestramiento concurren a disminuir los accidentes y las bajas innecesarias de personal, mucho más en un ambiente hostil como lo es el militar en lo referido principalmente a las operaciones en combate. En cuestiones de seguridad y prevención de accidentes es fundamental la responsabilidad individual como parte de la responsabilidad de comando, tomar conciencia ante estas contingencias. Si a la universalidad los integrantes de un comando le corresponden estar imbuidos en el cumplimiento de la misma misión, llevándola a cabo tomando riesgos innecesarios, es vital que esta función logística sea de vital importancia para la gestión de los recursos humanos, donde el control de las medidas, directivas y procedimientos a adoptar sean tan centralizados como el control de su cumplimiento.

Sanidad. Es la función logística de personal relacionada con la selección, mantenimiento y recuperación de la aptitud psicofísica del personal, su evacuación, hospitalización, reingreso del personal recuperado al sistema de reemplazo y tareas de sanidad afines a la función necrológica. En la definición de esta función logística, puede observarse la trascendental importancia que la misma conlleva respecto al personal propiamente dicho, además está

estrechamente vinculada con otras funciones logísticas mencionadas y explicadas anteriormente.

La motivación en el Personal Perteneciente al Ejército Argentino

Cuando se habla de problemas de motivación, es porque existe una desmotivación causada por ciertos factores que influyen en el desempeño del personal. En la presente investigación se propone realizar un análisis situacional preliminar sobre los factores que generan desmotivación en el personal del Ejército Argentino, en tiempos de paz y su influencia respecto al desempeño de las fracciones de la fuerza. Asimismo, se busca identificar nudos críticos que sirvan de material para la propuesta del liderazgo transformacional como una herramienta, para el diseño futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano, que permita mejorar los factores de motivación e incentive un desempeño efectivo.

La Motivación. Si alguien se detiene a observar la conducta de un grupo de personas, puede advertirse que, aunque en un momento dado el comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. Galicia (1974), sostiene que la motivación esta materializada por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado, pues bien, la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan la conducta, se debe considerar tanto los factores estrictamente biológicos (sed, hambre, etc) como los del tipo psicológicos, social y cultural.

Motivación adquirida. Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad, nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero, además la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Suppa (2012), hace mención que el mecanismo, por el cual, la sociedad

enseña a sus miembros, es que, se presenta un estímulo, la persona responde a ese estímulo, un miembro de la sociedad, con mayor experiencia que aquel trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no. Si es correcto, otorga una recompensa si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción. La recompensa aumenta la probabilidad de que, en el futuro, ante estímulos semejantes se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede se produce un reforzamiento y, por lo tanto, aumenta las probabilidades de obtener la conducta deseada. El castigo es menos efectivo, dice que la respuesta no es la esperada y el aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos o potenciales conductas.

Motivación hacia el trabajo. Es muy común escuchar en las Unidades militares la sentencia, “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”, frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, de esta manera la motivación es utilizada como sinónimo de inducción.

Muchas veces creemos que un hombre adecuadamente motivado puede rendir-mucho más en su organización, pero no se debe olvidar que la motivación es uno de los tantos elementos que es necesario tomar en cuenta para la concreción de objetivos. Toda vez que un individuo realice una actividad la misma presupone un esfuerzo, el cual tiene por objeto dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros, más será el esfuerzo puesto en juego y llevará apremios. Tanto los premios como las sanciones van a incidir en la motivación. En una organización se emplean medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, se trata de que los miembros aprendan, cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización, a fin de poder separar a aquellos que no son útiles a la misma. Desde luego que aquellos que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos y premios

deben resultar atractivos para los miembros de la organización, es decir, que deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

La Motivación en la doctrina y publicaciones en el Ejército Argentino. El Manual del Ejercicio del Mando (Ejército Argentino, 1990), establece que, en el combate, la falta de motivación afecta al combatiente y a la organización. En parte ello se debe a la alteración de situaciones, incertidumbre, peligro y otros aspectos que generan fuerzas negativas. En tiempo de paz, no existen tales situaciones extremas, pero es innegable que el ánimo de los hombres fluctuará, aunque no se encuentren bajo la presión del combate, existirán otras presiones que influirán en la organización. La motivación del individuo y de la organización es un tema que los psicólogos han abordado con interés, ofreciendo varias teorías, que permiten analizar la gravedad del problema, entenderlo y dar una posible solución. Martella, (2008), en las conclusiones de un artículo publicado en la Revista de la Escuela Superior de Guerra, aclara que las futuras guerras serán cortas e intensas, pero la motivación de los soldados, así como su preparación técnica debe ser obtenida antes del combate. Reducir la responsabilidad de prepararse para la guerra, descuidando el estado motivacional de la tropa, es desconocer la esencia del tema. Otro aspecto importante que se destaca en el artículo, es que, para obtener ese estado necesario para enfrentar situaciones de crisis, se requiere un tiempo de maduración y todo acompañado con un estudio previo, llevando a la práctica políticas que acompañen estas intenciones. García Mira (1988), aborda la misma desde los factores negativos. Menciona aspectos como el miedo, el pánico, la ansiedad, la cobardía, todos ellos sin duda afloran principalmente en momentos de una crisis extrema. No obstante, alude al resentimiento, causado por múltiples frustraciones, que llevan al hombre a tener una conducta ambivalente, de altibajos, considerando en definitiva que su esfuerzo no es justamente retribuido. Esa retribución no es necesariamente económica, pero sin lugar a dudas afecta en su rendimiento y por ende el de la organización. Ese estado de resentimiento tiene relación con el factor pánico,

ya que es muy contagioso y fácilmente aceptado por los demás. Por ello concluye que la educación y una buena acción preventiva fortalecen los aspectos positivos de la motivación.

El Reglamento de Logística de Personal, (Ejército Argentino, 2004) , hace mención que la motivación guarda estrecha relación con el mantenimiento de la moral, en el que el don de mando del jefe influirá en forma directa sobre la moral individual y el espíritu de cuerpo de la fracción que comanda, por lo cual, se deberá efectuar una apreciación de situación del estado moral, base del informe del estado moral y del plan de mantenimiento de la moral, teniendo en cuenta diferentes principios, que se manifiestan a continuación.

Toda necesidad satisfecha ya no es motivadora. Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas o de seguridad (consideradas básicas), pierden importancia como motivadores ante las sociales, de estima o de autorrealización. Las necesidades insatisfechas influyen sobre el comportamiento personal, dirigiéndolo hacia objetivos individuales por encima de los de la unidad.

El ambiente donde el hombre militar desarrolla su actividad, en guarnición o en operaciones, constituye un aspecto importante en la motivación individual y de conjunto. La generación de un buen ambiente comprende la satisfacción de factores higiénicos (organización, procedimientos, correcta administración de personal, comodidad, infraestructura y estado de mantenimiento de materiales y equipos, clima de relación superior – subalterno, relaciones entre camaradas, haberes, suplementos, viáticos, etc) de carácter básico y poco motivadores, pero de fuerte influencia negativa sobre la moral cuando faltan o son precarios; y factores motivadores, productores de efectos positivos más intensos y duraderos, como por ejemplo, el establecimiento de objetivos claros, definidos y obtenibles, la fijación de prioridades para el cumplimiento de los objetivos, la evaluación del personal en relación con dichos objetivos, el mantenimiento de las prioridades pese a exigencias externas a la organización, la

delegación de responsabilidad, la libertad de acción, el uso pleno de habilidades personales, la simplificación de las tareas inherentes al cargo y la jerarquización del cargo, por parte del jefe o comandante.

Situación de la motivación del personal del Ejército Argentino

Para determinar, cuál es la situación de la motivación del Personal del Ejército Argentino, se realizará el análisis sobre la base del Trabajo Final de Licenciatura, desarrollado por el Mayor Montero en 2011, ya que fue abordado sobre el enfoque de las condiciones de trabajo, de satisfacción laboral, relaciones sociales y la situación económica de los cuadros subalternos del Ejército Argentino en tiempo de paz. Cabe mencionar que para el estudio de campo de ese trabajo, se tomó como base, la última jerarquía de los Oficiales Subalternos del Cuerpo Comando y la primera de los Oficiales Jefes que se encontraban cursando el primer y segundo año de la Escuela Superior de Guerra, oficiales que al momento de responder las encuestas contaban con la mayor experiencia en los aspectos que se estudiaron, que se han desempeñado en diferentes zonas del país a lo largo de sus carreras y de distintas armas, enriqueciendo de ésta manera los datos que se solicitaron.

Condiciones de trabajo. El primer factor que se analizó fue establecer, como influyen las condiciones de trabajo en el desempeño laboral de los Oficiales. Determinando en primer lugar cuál es el estado material de la Fuerza, luego se analizó como sienten los cuadros esta situación para desarrollar sus actividades y finalmente como afecta todo esto, en la motivación.

Estado material de la fuerza. Montero, (2011) sostiene, en base a su investigación, que el Ejército Argentino sufre limitaciones relevantes en el estado del material que dispone actualmente, evidenciando grandes problemas de mantenimiento por contar con efectos con muchos años de uso. Hace referencia que, si el Ejército Argentino tendría que ser empeñado en

cumplimiento de su misión principal dispondría, sólo del 60 % del material, en condiciones operativas sumado el elevado atraso tecnológico.

Estos datos fríos, son objetivos que se están considerando desde el punto de vista de la estrategia operacional. En los últimos años, el Ministerio de Defensa ha trabajado intensamente en una dirección muy clara, para lograr el trabajo conjunto, en todas las áreas y como muestra de ello es la ley que se aprobó en nuestro país en relación al Fondo Nacional de la Defensa, en el que es la primera vez que en nuestro país contamos con un fondo de asignación específica para financiar los requerimientos de las Fuerzas Armadas y al mismo tiempo potenciar el desarrollo de la industria nacional para la defensa.

Los cuadros frente a la situación material de medios. A continuación, se analizará, como repercute esta situación material de medios, a los cuadros subalternos que deben materializar las distintas actividades programadas. Para ello se tomó lo investigado por Montero, (2011), en el que ante el interrogante, sobre si ha contado con los medios necesarios para realizar sus actividades, solo el 33% respondió que les fueron proporcionados los medios necesarios para llevar a cabo las actividades ordenadas, por lo cual surgió la pregunta, de ¿cómo hizo el 67% restante para cumplir con las diferentes misiones impuestas? La respuesta está en que muchas veces obtenían esos medios fuera del canal técnico y en su mayoría realizaban gastos personales para cumplir con tarea. Ese doble esfuerzo para conseguir los materiales, que en algunas oportunidades pueden ser para mantenimiento de instalaciones, pero en otras son equipos para entrenarse para el combate, a la larga termina desgastando, cansando y generando una actitud muy crítica hacia el sistema. En definitiva, atenta seriamente contra la moral.

Otro punto importante relacionado a la falta de medios, es el factor humano. En los últimos años se fueron de baja una cantidad importante de Oficiales y Suboficiales. Por lo cual, como consecuencia de ello, demanda tener que realizar actividades sin la cantidad de personal

adecuada. Ello obliga a tener que asumir una duplicidad de roles, atentando muchas veces contra la eficiencia y lo que es más importante contra la seguridad. Este problema se torna extremadamente serio, cuando se realizan tareas sin los especialistas que correspondan (médico, enfermero, mecánico armero, conductor, etc) solo por el afán de cumplir con la misión. En estos casos el Oficial carga con toda la responsabilidad y al producirse inconvenientes no deseados, errores u accidentes, puede ser responsabilizado e incluso recurrir en negligencia, que lo lleven a ser pasible de ser sancionado de acuerdo al tenor del hecho que se genere. A la larga este tipo de situaciones termina por agobiar la moral del personal.

Análisis de satisfacción laboral. Montero, (2011) sostiene que los diferentes caminos al objetivo, se encuentran bloqueados, por lo cual, el desánimo y la desmotivación serían la consecuencia lógica. El hecho de no poder desarrollar una actividad, normalmente genera cierta frustración. No poder demostrar ampliamente las capacidades propias y las de su organización por falta de medios, conlleva normalmente al desánimo general. El 84 % de los Oficiales dice sufrir o haber sufrido situaciones de estrés laboral. Pero este punto que daría la impresión de desembocar en un resultado negativo, sorprendentemente cuando se les pregunta si su trabajo les genera satisfacción, el 85% responde que sí, solamente un 6% ha respondido que no se encuentra a gusto con su profesión.

Montero, (2011) sostiene, que el hecho de no poder desarrollar plenamente sus funciones, genera en los Oficiales algún descontento volcándolo en los diferentes puestos que ocupan. Pero ante la pregunta de si ¿está conforme con los roles que desempeñó? La gran mayoría contesta afirmativamente.

Incentivos. Podemos decir que los incentivos son los que nos mueve a actuar, como en una empresa. Seguramente si las fracciones de trabajo se encuentran completas y disponen de material abundante y moderno, cualquier Oficial del Ejército Argentino se encontraría

motivado. Pero los incentivos actualmente pasan por otro lado, son justamente aquellos aspectos que se pueden manejar, desde un curso o una capacitación, hasta una felicitación en el legajo del causante. La realidad muestra que la gran mayoría ha tenido la oportunidad de mejorar profesionalmente y en algunas oportunidades ha sido felicitado por sus superiores. Estas cuestiones ayudan, pero se entiende que la motivación de un Oficial es mucho más, que los aspectos mencionados anteriormente. Interpretando la teoría de la motivación de MASLOW, se puede considerar que para los Oficiales los recursos materiales son como las necesidades humanas. Si bien no superan el primer peldaño de las necesidades, es interesante analizar como mantienen la actitud positiva frente a este escenario.

Relaciones Sociales. Montero (2011), en su trabajo de investigación menciona que el hombre es un ser social, por lo tanto, el militar como hombre, necesita de la sociedad. El militar surge de la sociedad, es parte de la misma y ésta también necesita del hombre de armas. Esta mutua necesidad se hace más fuerte cuando la sociedad teme por su seguridad. Desde las primeras organizaciones tribales, el hombre ha formado organizaciones dentro de su seno, donde le delegan el suficiente poder, para hacer frente a las amenazas externas. Por lo tanto, la función más antigua que tiene el hombre de armas, es la de proteger a esa sociedad políticamente organizada.

Relación civil-militar. Montero (2011), sostiene que en estos tiempos el Ejército Argentino se encuentra en una sociedad que en estos momentos considera que no es imperiosa la necesidad de contar con las Fuerzas Armadas, por lo tanto, tampoco necesita trabajar ninguna relación. Al mismo tiempo el poder político, centra su interés en otros aspectos que afectan actualmente al país, y por ello el sector militar no se torna en el centro de gravedad de su accionar.

Relación militar - civil. Montero (2011), para determinar esta relación efectuó preguntas dentro de la misma encuesta mencionada anteriormente, con la finalidad de extraer

conclusiones y determinar si es un factor más que afecta la motivación, por lo cual, en la primera pregunta que se les formuló a los Oficiales sobre si perciben que la sociedad tiene un reconocimiento social adecuado sobre los militares con respecto al que se le tiene a otros profesionales, el 60% contestó que no y el 40% considera que a veces sufre esa situación de discrepancia. Pero la realidad es que a un 80% de los Oficiales les cuesta mantener una relación de igual a igual con el resto de la sociedad. Daría la impresión, como que sienten que deben algo. Es justamente esa falta de reciprocidad en los beneficios de la relación.

Situación Económica. Montero (2011), para abordar el contexto económico de los cuadros, en función de los ingresos salariales, buscó determinar que situaciones problemáticas genera en el desarrollo profesional y familiar de la situación económica, para luego indagar como influyen estos aspectos en la motivación de los cuadros y como afecta al Oficial en su desempeño laboral y personal. Por lo cual, llego a la conclusión que solo un 4% de los Oficiales encuestados considera que su salario está acorde al esfuerzo que realizan. Existe un masivo descontento con uno de los aspectos que inciden directamente sobre la motivación.

Los salarios de oficiales Montero (2011), en la encuesta realizada encuentra que más del 85% de los cuadros, muchas veces no llegan a cubrir sus necesidades básicas. Si tomamos las teorías motivacionales de MASLOW, se puede preguntar ¿Cómo pueden trabajar viendo más allá de los problemas coyunturales que deben sobrellevar diariamente? Más del 85% de los cuadros no les pueden brindar a sus familias las necesidades básicas, se encuentran en la mitad de la carrera y no han logrado comprar con su sueldo, bienes importantes para el desarrollo familiar, como por ejemplo la vivienda propia, terreno, etc.

A nadie escapa, que se encuentran en una situación económica para nada alentadora. Hoy en día el problema salarial se encuentra en el tapete de todos los ámbitos laborales. A pesar de este marco negativo en materia económica por el que pasa el país, más del 90% opina que su

sueldo debería ser mejor. Actualmente el sueldo que perciben los cuadros es la única manera de acceder a las diferentes necesidades de la vida diaria, desde las más simples como fisiológicas y de seguridad, hasta las de autorrealización ya que sin dinero no se pueden adquirir estudios superiores o el perfeccionamiento que le permitan lograr la superación personal y la de su familia.

El problema salarial, genera serios problemas económicos, que obligan al cuadro a recurrir a un segundo trabajo, para atenuar la situación. Un 7,5% de oficiales y un 15% de suboficiales se encuentran en estas condiciones. Este tipo de situaciones generalmente termina desgastando psíquica y físicamente a cualquier persona que la realice por algún tiempo, en donde comienza a evidenciar distintas falencias laborales, problemas y desgano por la actividad. Con el tiempo, cuando se dan cuenta que esa situación se torna insostenible, se ven en la necesidad de elegir en que trabajo continuar, por lo cual, muchos terminan pidiendo la baja de la institución.

En la precisión de que estilo de liderazgo busca el ejército argentino y como es la gestión de sus recursos humanos, se realizó un análisis sobre esos temas. Para ello, se ejecutó un mapeo doctrinario, y del plan de materia del Colegio Militar de la Nación, que permitió realizar ese análisis. Asimismo, es consecuente reseñar el objetivo planteado para el primer capítulo, ya que el análisis apunta a determinar en que influyen el liderazgo y la gestión de los recursos humanos en la motivación. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se hizo énfasis en determinar, cual es la situación de la motivación del personal perteneciente al ejército argentino, por lo cual, se puede concluir que existen varios factores que influyen en la motivación, tales como las relaciones sociales, del militar para con la sociedad, en el que se puede sostener que uno de los motivos que atenta contra la motivación es el poco reconocimiento de la sociedad para con el Ejército Argentino, otro factor que también influye considerablemente es la situación económica, ya que, en el trabajo de investigación analizado, el autor manifiesta que prácticamente la totalidad de los cuadros, se encuentra desconformes con el salario que

perciben, porque afecta directamente a su familia y a su desarrollo personal; en muchos casos apenas pueden cubrir las necesidades básicas. Esta situación perturba de manera considerable el estado motivacional, por lo cual, una de las consecuencias más directas que genera el problema salarial, es el doble empleo, produciendo un desgaste físico y psíquico, que lleva a disminuir su rendimiento laboral y que en muchos casos produce la baja de la institución. Pero se debe hacer mención que el gran factor que influye poderosamente en la motivación del personal, es la falta de medios operacionales, los cuadros manifiestan una gran preocupación por esa falta de medios ya que les dificulta el poder adiestrar a su gente, generando al mismo tiempo una gran impotencia, por no poder llevar a cabo la preparación adecuada. Pero a pesar de ello, con el poco material y mucha iniciativa y creatividad, se mantiene un nivel operacional aceptable en las menores fracciones y para que ello suceda es importante manifestar, que se debe a la labor diaria del personal que ejerce el mando en los diferentes niveles y como se llevan a cabo la gestión de los recursos humanos. La tecnología y la calidad de los equipos, juegan un papel clave en el desenvolvimiento de la institución castrense, pero la calidad humana con la que cuenta es el mayor potencial que dispone el ejército. Pero teniendo en cuenta la cantidad de oficiales y suboficiales que solicitaron la baja en los últimos años, es necesario buscar nuevas herramientas para poder mantener el grado de motivación del personal en óptimos niveles.

Capítulo II: El liderazgo Transformacional

El objetivo del presente capítulo tiene como objetivo específico, analizar el Liderazgo Transformacional para determinar las ventajas que puede proporcionar al líder militar.

Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo transformacional hunde sus raíces en el concepto de liderazgo carismático que fue utilizado por primera vez en las ciencias sociales por Weber (1964), quien señalaba la existencia de tres tipos de autoridad legítima:

- La autoridad racional basada en las leyes,
- La autoridad tradicional que se sustenta en el respeto a las costumbres, y
- La autoridad carismática inspirada por una cualidad extraordinaria que tiene una persona en virtud de la cual, se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales y produce el seguimiento incondicional por parte de los seguidores.

Como cabe suponer esta visión del carisma, tan difícil de demostrar, no tuvo un gran desarrollo hasta la adaptación realizada por Bass en 1985, que supuso la introducción del concepto de liderazgo transformacional. Este autor sostiene que hay dos tipos fundamentales de liderazgo. Uno, de bajo nivel, basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los seguidores al que denomina liderazgo transaccional y otro, de alto nivel, en el que los líderes, a través de su influencia personal, consiguen efectos, que van más allá de lo esperado, en sus seguidores y en la organización. A este segundo tipo de liderazgo le denomina liderazgo transformacional.

El intercambio de recompensas como base explicativa está presente, de forma más o menos explícita, en todas las teorías del liderazgo: si el empleado o subordinado desempeña bien su

trabajo, el líder o jefe le recompensa por la labor bien hecha. Esta forma de liderar, liderazgo transaccional, cuando es correctamente aplicada, lo que no siempre es fácil, produce efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes consiguen, en ocasiones, cambios radicales en las actitudes, creencias, valores y conductas de sus seguidores.

Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo, el liderazgo transformacional. Bass (1985) sostiene que el líder transformacional, “es aquel capaz de concientizar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar, de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo y de modificar la jerarquía de necesidades del seguidor. En consecuencia, y como se acaba de señalar, es capaz de conseguir importantes cambios en las prioridades de sus seguidores, así como un incremento excepcional en su rendimiento. Un líder transformacional está atento a las necesidades de los seguidores y se esfuerza por transformar a los seguidores en líderes, con la finalidad de elevar su nivel de motivación o moralidad” (p. 25).

Liderazgo Transformacional en el Ámbito Militar.

En cuanto al liderazgo transformacional en el ámbito militar se lo puede definir según Judge (2002) como “un proceso motivacional de los subordinados, en el que el líder transforma sus valores, actitudes y rendimiento, creando una conexión en la que pueda relacionarse con otros individuos elevando así la moral y motivación de sus seguidores, de tal manera que el líder pueda responder a las necesidades de sus subordinados y brindarle ayuda para desarrollar al máximo sus potencialidades, mejorando su desempeño y aumentando su compromiso para con la organización, logrando que vallan más allá de lo requerido, buscando la excelencia y calidad, es decir, lograr tener una visión compartida líder – subordinado, una característica propia del líder militar” (p.36).

Hablar de liderazgo transformacional también es que el líder observe el ambiente de trabajo, que está estrechamente ligado al bienestar de los subordinados, considerando este factor como una meta propuesta por él y la organización. Esta meta es tan importante, por lo que influye directamente en el desempeño diario de sus subordinados. Por lo cual, para analizar el desempeño laboral militar se tiene en cuenta ciertos factores externos como la cohesión grupal, el trabajo en equipo y el clima positivo, que en el contexto militar son de relevancia para la formación y enseñanza de los mandos militares, (García, 2013). Como factores internos que favorecen positivamente al liderazgo, están la autoconciencia, personalidad, aceptación y autocontrol (Bartone, 2006). Con estos factores expuestos, el liderazgo transformacional ha demostrado que los líderes, promueven enfoques positivos de las situaciones de estrés transformándolas en desafíos. (Ugoani, 2015). También se puede afirmar que el liderazgo transformacional en el ámbito militar favorece a la coherencia del trabajo, claridad de metas y la satisfacción laboral militar, de manera que influyen en la creencia e interpretación de los subordinados con respecto a su trabajo, incrementado el bienestar, reduciendo el estrés y contribuyendo a una labor proactiva a favor de la satisfacción. (Schultz, 1997).

Factores Básicos del Liderazgo Transformacional

Los factores básicos del liderazgo transformacional son fundamentales para lograr un mando apropiado, en estudios citados por Castro y Martina (2003) hace referencia que los atributos sobresalientes en un líder son la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza, cualidades típicas del liderazgo transformacional, por lo cual, los factores básicos del liderazgo transformacional permiten que el líder pueda desempeñarse de forma eficaz en el día a día, comprendiendo a sus subalternos y llevándolos a niveles altos de ejecución de sus funciones. Entre ellos se encuentran los factores de Carisma o influencia idealizada, consideración individualizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, tolerancia psicológica, participación y actuación del líder que se desarrollan a continuación.

Carisma o influencia idealizada. No se debe confundir este factor con la idea de Weber, en el que define al líder carismático como un atributo personal que surge en tiempos de crisis. Se debe entender más bien como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con sus subordinados. Es decir que este factor hace referencia al despliegue de diversos comportamientos por parte del líder y que de una u otra forma se constituyen en un modelo para quienes los siguen o se proyectan como ejemplos positivos para que sus seguidores lo imiten, logrando que se identifiquen no tan solo con el líder sino también con su misión o causa, y a menudo imitan sus comportamientos y acciones. Estos comportamientos son ejecutados a través de la consideración de las necesidades de los demás e inclusive de las propias. De la misma forma se refuerza cuando el líder comparte los riesgos con sus subalternos, siendo consistente y evidenciando estándares de conductas regidas por la ética y la moral. Es decir, el líder por medio de sus comportamientos logra ganarse el respeto, la admiración y la confianza de los hombres que lo siguen. Dentro de este componente se encuentran algunos rasgos como una alta autoestima, evidenciada en la confianza en sus habilidades y convicciones, transmitiendo una presencia confiable y poderosa. Asimismo, debe contar con habilidades en su expresión verbal y no verbal, además de un fuerte sentido del deber y finalmente debe contar con la capacidad de generar una variedad de perspectivas frente a los problemas para facilitar la comprensión.

Consideración Individualizada. Este factor, entra en aquellas conductas del líder que entrañan una relación directa entre el líder y sus subordinados, prestando atención personal a cada uno de los miembros de la organización, tratando individualmente a cada uno. Es aquí donde se desarrolla el concepto de empatía de forma muy importante, se trata de que los subordinados perciban que se los tiene en cuenta, que no son un número más en la organización, que sus aportes son esenciales y tan importantes como de cualquier otro integrante de la organización. Por lo cual, el líder debe desarrollar la habilidad para tratar a cada dirigido de

forma diferente, teniendo en cuenta sus necesidades y habilidades, con el fin de desarrollarlas y logrando que cada individuo se sienta valorado de forma única, fomentando la escucha activa y la comunicación bidireccional. Debe tener en cuenta las necesidades de cada individuo para su crecimiento y logro, adoptando el papel de maestro, arbitro, mentor, moderador, confidente y consejero. Utilizar este método fomenta a sus subordinados, a la capacitación profesional y personal. Cuando los líderes muestran estas acciones con sus subordinados, los miembros de la organización se toman más a menos a expresar la individualidad.

Motivación Inspiracional. Este factor se conceptúa como la capacidad del líder para despertar en sus subordinados el espíritu de cuerpo, el optimismo, las expectativas, aumentar el entusiasmo, fomentando en ellos la motivación e inspiración, creando de esta forma mayor compromiso e implicancia en la idea centro como organización, para establecer objetivos importantes y desarrollar un fuerte sentido de identidad con la organización. Para lograrlo es necesario que el líder cuente con las cualidades de iniciativa, perseverancia y claridad en los objetivos que impone a la organización, por lo cual, resulta de mucha importancia que el líder deba establecer los lineamientos para direccionar la organización, ser capaz de dar significado al contexto a través de expresiones, atribuyendo la importancia del ambiente en el cual se desenvuelven y ejecutando acciones que tiendan a generar y mantener altas expectativas en cuanto al desempeño de sus subordinados y a la vez dirigir utilizando estrategias para crear metas razonables.

Estimulación Intelectual. Este factor se materializa cuando el líder estimula en sus subordinados la creatividad e innovación, a través del cuestionamiento de situaciones problemáticas propias de la organización, solicitando ideas y posibles soluciones. El aspecto esencial de este factor, reside en favorecer nuevos enfoques para viejos problemas por parte del líder. Se trata de estimular la actuación de los subordinados, animarlos a generar nuevas ideas y asumir responsabilidades, proporcionar nuevos enfoques a los problemas, desarrollar

las posibilidades y capacidades facilitando las cosas evitando la imposición, por lo cual guarda mucha relación con la motivación. Este método exhorta a los subordinados a desarrollar de manera singular soluciones para resolver situaciones complejas dentro de la organización, pero también es necesario la colaboración de sus pares con la finalidad de fomentar la ayuda mutua. Como características propias de este factor se puede citar las reformulaciones, la inteligencia, la creación, la innovación, la estimulación, la utilización de símbolos o hacer lo que fuese necesario para eliminar todo aquel o aquellos obstáculos para sus subordinados.

Participación. Este factor es muy importante en cuanto a la actuación del líder para la organización, porque su función requiere de una participación continua en diferentes situaciones, por el cual, el líder debe desarrollar la capacidad para construir un liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación, creando las condiciones para que los subordinados colaboren con el líder en la toma de decisiones y en la definición de los grandes objetivos de la organización. Este factor considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización y potenciar el trabajo en equipo, desarrollando la comunicación horizontal y vertical.

Tolerancia Psicológica. Coherentemente con este estilo de liderazgo también es importante considerar este factor que implica usar el sentido común y del respeto, para indicar equivocaciones y resolver conflictos. Básicamente este factor busca que el líder tenga la capacidad de tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin drama los problemas más complejos, en síntesis, ser un líder tolerante el cual, es necesario disponer de un sentido común y de respeto hacia sus subordinados y pares, que permita al líder crear ambientes adecuados cuando se afrontan problemas y conflictos.

Actuación del Líder. Este factor guarda estrecha relación en cuanto al comportamiento del líder ante los riesgos, la comunicación, el sentido del cambio, la eficacia entre otros. Se trata de concretar aquellas conductas que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. Estas, serían variables que deben estar incluidas en los factores de carisma, consideración individual y estimulación intelectual, pero este factor desarrolla cualidades propias del líder que le permita adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones, en síntesis, habilidades para dominar el estrés propio del cargo.

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizados en el ámbito militar

Existen numerosos estudios realizados sobre el liderazgo transformacional realizados en ámbitos militares sobre todo en los Estados Unidos. No obstante, en España y en Latinoamérica también se han realizado algunas investigaciones representativas. A continuación, se describe algunas de las investigaciones realizadas por ejércitos latinoamericanos, el ejército de los Estados Unidos y el ejército de España.

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por las Fuerzas Armadas de Chile. Espinoza, Molero y Fuster (2019), en una muestra de novecientos ochenta y cinco cadetes en formación del cuerpo de Carabineros chilenos, encontraron que el liderazgo transformacional atribuido a sus instructores, estaba positivamente relacionado con la implicancia del trabajo y con la identificación con la unidad. Además, estas variables ejercían un papel mediador sobre la satisfacción en el trabajo por parte de los cadetes. Por tanto, este estudio muestra que el liderazgo transformacional aumenta la implicación en el trabajo y la identificación con el grupo de los cadetes, lo que a su vez incrementa la satisfacción en el trabajo.

Encontraron por su parte, García Guiu, Moya, Molero y Moriano (2019), en una muestra de doscientos cuarenta y tres soldados, pertenecientes a cincuenta y un, escuadras de infantería, una relación directa entre el liderazgo transformacional atribuido a sus mandos y la potencia grupal de la unidad, en el que la creencia compartida de que ambos permiten que el grupo sea eficaz. Además, se encontró una alta relación entre el liderazgo transformacional y la identificación con la unidad y la cohesión grupal. Cuando en el modelo analizado se introducían la identificación con el grupo y la cohesión grupal, la relación entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal se tornaba no significativa. Los resultados de este estudio revelan algunos de los mecanismos psicosociales por los que ejerce su influencia liderazgo transformacional. En este caso, observamos que el liderazgo transformacional influye en la potencia grupal a través del incremento de la identificación de los soldados con su unidad y del incremento de la cohesión grupal.

Cabe mencionar que Riquelme y Castañeda (2015), analizaron tres Estados Mayores de Emergencia, desplegados por las Fuerzas Armadas de Chile, a raíz de los efectos ocasionados por el terremoto ocurrido el 27 de febrero de 2010, cuyos equipos conjuntos estaban integrados por setenta y seis oficiales pertenecientes a la Fuerza Aérea, Naval y Ejército, en el cual, los autores sostenían que ante tal situación de crisis, se evidencio que el liderazgo transformacional en los Estados Mayores de Emergencia correlaciono de forma positiva y significativamente, con la flexibilidad, la congruencia valórica y la toma de decisiones, implicando que a mayor relevancia adquirida en lo que atañe a la visión compartida, la misión y la inspiración como aspectos de este estilo de liderazgo, mayor es la originalidad de las ideas resolutivas, basadas en un riguroso y racionalizado análisis de alternativas de acción, durante el proceso de toma de decisiones, observándose también un mayor valor del trabajo en equipo.

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por el Ejército de España. Las Fuerzas Armadas españolas realizaron varios estudios del liderazgo por lo cual, el Mando de

Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra, con el propósito de proporcionar unidad de doctrina en materia de liderazgo con el horizonte del año 2035, en diversos documentos, presenta los resultados de una amplia investigación basadas en el paradigma del liderazgo transformacional. En un primer informe del Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra (2019), presenta los resultados obtenidos en una muestra de seis mil doscientos ochenta y nueve, efectivos repartidos en veintiséis unidades. El objetivo principal de ese estudio fue la definición de un modelo de liderazgo militar efectivo para el Ejército de Tierra, tanto en la vida diaria de las unidades como en operaciones. Los diferentes factores del liderazgo transformacional, mostraban correlaciones muy altas con diversos aspectos de la eficacia, la satisfacción con el líder, la cohesión, la moral y el compromiso. El factor transaccional de recompensa contingente presentaba una pauta muy similar. Las correlaciones seguían siendo positivas pero menores en el caso de la dirección por excepción activa y finalmente las correlaciones eran significativamente negativas con la eficacia percibida y la satisfacción, la cohesión, la moral y el compromiso, en el caso de la ausencia de liderazgo.

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. Las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos también realizaron varios estudios del liderazgo transformacional, pero vamos a abordar lo publicado por la revista *Air & Space – Power* de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, *Transformando futuros líderes de la Fuerza Aérea del mañana*, (2018) en el que se publica que durante los últimos nueve años, la escuela para oficiales de escuadrón, en la base aérea Maxwell, Alabama, la academia de la fuerza aérea, la escuela de capacitación para oficiales, la academia para suboficiales superiores, la escuela para sargentos primeros, la escuela para oficiales internacionales y electivos a nivel posgrado en la escuela superior de comando y estado mayor y la escuela superior de guerra aérea, han inculcado en sus planes de estudio, conceptos de liderazgo transformacional en que buscan, comportamientos de liderazgo transformacional como una luz de guía para sus líderes.

Establecen una gama completa del modelo de liderazgo en el que hacen referencia a las teorías transformacionales y transaccionales del liderazgo incluyendo el Laissez – Faire (sin intervención). Estos tres estilos de liderazgo y los comportamientos relacionados con los mismos componen la gama completa del modelo de liderazgo que pretenden alcanzar.

Cuadro 1: Gama completa del modelo de Liderazgo.

Laissez - Faire	Transaccional		Transformacional				
Liderazgo sin intervención	Gestión por excepción		Recompensa Contingente	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada
	Pasivo	Activo					

Fuente: Revista Air & Space – Power de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (2018)

Además los autores del artículo abordado, consideran que mediante esa gama completa del modelo de liderazgo, permitirá transformarlos en líderes genuinos o auténticos líderes, en el que desarrollaran relaciones genuinas con sus subordinados creando confianza, que les permitirá desempeñarse a un nivel superior, ya que prevalecerá la confianza del subalterno hacia su líder, en el que este líder siempre estará atento a las necesidades de sus subordinados, tratando en todo momento de atender las mismas, yaqué mediante este accionar, le permitirá elevar el nivel de la motivación y la moralidad de cada uno de los integrantes de su organización. Para ello afirman que es necesario como parte del liderazgo transformacional tener fortalezas de carácter, que son rasgos positivos para mostrar diferentes virtudes que son características fundamentales, valoradas universalmente por filósofos morales y pensadores religiosos, como la base para un buen carácter que incluyen, sabiduría y conocimiento, valentía, humanidad, justicia, templanza y trascendencia. Hacen mención que esas fortalezas de carácter, son rasgos positivos para mostrar las virtudes que se ilustran en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Virtudes y fortalezas de carácter.

Sabiduría	Valentía	Humanidad
Creatividad Curiosidad Amor por aprender Criterio Perspectiva	Coraje Perseverar Honradez Entusiasmo	Amor Bondad Inteligencia Social
Justicia	Templanza	Trascendencia
Trabajo en Equipo Equidad Liderazgo	Perdón Humildad Prudencia Autorregulación	Aprecio por la belleza y excelencia. Gratitud Esperanza Sentido del Humor Espiritualidad

Fuente: Peterson y Seligman (2004)

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por las Fuerzas Armadas de Ecuador. La Armada Ecuatoriana, en el año 2018, efectuaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y la motivación en el ámbito naval, en donde realizan un análisis entre las dos variables que son la motivación y el liderazgo transformacional, enmarcados en el ambiente militar con enfoque naval, en el que manifiestan que su personal se desarrollan bajo diferentes situaciones de labor con patrullajes, navegaciones, entre otros, que sumado a la rutina diaria de la vida en el cuartel, consideran que generan una disminución en el desempeño laboral, por lo cual, es importante que el líder observe y genere acciones positivas enfocadas en el desempeño de sus subordinados.

Para ello realizan un análisis del liderazgo transformacional y consideran que dentro del contexto laboral ese tipo de liderazgo es una herramienta para influir en la positividad de como los equipos y personas aprecian su trabajo. No solo se centra en el individuo, sino también en el entorno, la cultura y sobre todo a los subordinados, donde este tipo de liderazgo es un proceso

motivacional de los subordinados en el que el líder transforma sus valores, actitudes y rendimientos en influencias positivas, incidiendo en el desempeño y compromiso, obteniendo un personal motivado y satisfecho, sintiéndose identificado con los objetivos de la organización. Los autores de ese estudio identifican al liderazgo transformacional como un agente de cambio para los líderes y subordinados.

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizado por el Ejército de Colombia. El ejército de Colombia, en el año 2015, efectuó un estudio sobre el liderazgo transformacional como un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano. Consideran que el liderazgo transformacional, es un factor fundamental en la construcción de una nueva cultura organizacional, ya que, como resultado de su investigación, afirman que el ejército colombiano evidencia un tipo de liderazgo autoritario, donde los subalternos perciben la ausencia del ejemplo y respeto por parte de sus superiores, en el que existen fallas en la relación de problemas personales del personal, que influyen en el desempeño laboral, expresan, que es notoria la ausencia de garantías para el cumplimiento de la misión institucional y las campañas que se edifican para contrarrestarlas. Sostienen que es necesario desarrollar y potencializar las habilidades intrínsecas de los integrantes de las instituciones castrenses, además de facilitar herramientas que favorezcan a la adquisición de habilidades propias del liderazgo transformacional a través de un proceso de sensibilización y psicoeducación, ya que este tipo de liderazgo se ajusta a las necesidades del medio castrense, por abordar el factor cognitivo, motivacional, perceptual y afectivo del personal, manteniendo en ellos, la fe en la misión que se cumple. Afirman que las virtudes del liderazgo transformacional son fundamentales para lograr un mando apropiado en esa institución militar, por lo cual, para ello es fundamental fomentar programas de entrenamiento en habilidades de liderazgo, establecer perfiles para la asignación de cargos y fortalecer la capacitación sobre el liderazgo transformacional en todos los niveles de la conducción.

Ventajas del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha servido de apoyo en la actualidad a grandes y pequeñas industrias y otros ejércitos a nivel mundial. Dabbah (2014), indica que, los estudios muestran que el liderazgo transformacional es sin duda el estilo de liderazgo más efectivo. Y probablemente también sea el que mejor se ajuste a las necesidades del siglo XXI. Hay amplios ejemplos de los cambios positivos, que organizaciones de todo tipo han experimentado en manos de líderes con un estilo de liderazgo transformacional, como ser General Electric cuando Jack Welch la transformó de una organización burocrática en una empresa ágil y líder en el mercado. Otras organizaciones que se han beneficiado del liderazgo transformacional han sido mencionadas por Basu (2017), Apple, IBM, Intel, Microsoft, Fidelity o como se mencionó anteriormente la fuerza aérea de los Estados Unidos, que implementó este tipo de liderazgo en sus institutos de formación. Sabiendo que estas organizaciones han tenido éxito a nivel mundial, es necesario acotar, que el liderazgo transformacional las ventajas que puede proporcionar, es que mediante las habilidades del líder es capaz de inspirar a sus subordinados, aumentando su madurez, su rendimiento y desempeño laboral, aumentar la motivación y entusiasmo, logrando que vallan más allá de lo requerido, logrando tener una visión compartida entre el líder y el subordinado. En el que el líder debe tener las competencias propias del liderazgo transformacional e implementarlas como parte de un proceso.

Competencias del liderazgo Transformacional. Palomo (2010), señaló como las competencias más resaltantes del liderazgo transformacional, la visión global, el pensamiento estratégico, el pensamiento conceptual, la orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de mostrar empatía, el enfrentamiento a la adversidad, la capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia orientación al logro y flexibilidad. En términos generales el liderazgo transformacional, abarca diversas expectativas involucrando

tanto al líder como a sus seguidores con la finalidad de crear un equilibrio laboral con intención de que se lleve a cabo los objetivos y metas de forma eficaz y eficiente.

Proceso del liderazgo transformacional. Para Lussier y Achua (2011), el liderazgo transformacional se implementa mayormente en las organizaciones que pasan por crisis o problemas que pueden traer colapso, con la finalidad de generar estrategias que permitan implementar cambios profundos y positivos, para rescatar la organización, por lo que el líder debe desafiar el estado actual y presentar un caso convincente para el cambio, inspirar una visión compartida de futuro, ser eficaz durante la transición y hacer que el cambio sea permanente, además debe tener en cuenta, las competencias de un líder, las cuales incluyen la creatividad, comunicación eficaz, visión, pasión, carisma y capacidad de transferir facultades para tomar decisiones.

El líder militar posee una formación progresiva y permanente durante su carrera enfocados en tres aspectos que son la conducción, comando y mando, que se establecen en los diferentes grados desde ser jefe de sección hasta los más altos niveles. El ejercicio del mando está presente en todo momento lo que hace que el líder cultive su personalidad militar e interiorice sus procedimientos y principios de mando generando características como experiencia, conocimiento y calidad de liderazgo lo cual, es reconocido por sus subalternos o subordinados. Es en ese momento donde el líder puede influir en su personal para elevar su motivación. Teniendo en cuenta la problemática de motivación que enfrenta el ejército argentino con su personal, es necesario que el personal que ejerce el mando sea el medio más efectivo para enfrentar esa problemática, por lo cual, requiere de herramientas para saber cómo influir en sus subordinados. Es por ello que se realizó en este capítulo, un análisis profundo del liderazgo transformacional para determinar cuáles son las ventajas que otorga este tipo de liderazgo para el personal que ejerce el mando y como pueda influir en los subordinados que les dependen. Del análisis discriminante efectuado sobre el liderazgo transformacional y teniendo en cuenta

el objetivo planteado en el presente capítulo, se concluye que este tipo de liderazgo ha servido de apoyo en la actualidad a grandes y pequeñas industrias y otros ejércitos a nivel mundial, de los estudios realizados sobre liderazgo, muestran que el liderazgo transformacional es sin duda el estilo de liderazgo más efectivo y probablemente también sea el que mejor se ajuste a las necesidades de estos tiempos. El liderazgo transformacional tiene que ver con crear relaciones personales con sus seguidores con la finalidad de elevar la motivación o moralidad de los mismos. Ese líder transformacional está atento a las necesidades de los seguidores y se esfuerza en tratar de solventar dicha necesidad, por lo tanto, las ventajas que puede proporcionar, es que mediante las habilidades del líder es capaz de inspirar a sus subordinados, aumentando su madurez, su rendimiento y desempeño laboral, aumentar la motivación y entusiasmo, logrando que vallan más allá de lo requerido, logrando tener una visión compartida entre el líder y el subordinado por el bien de la organización a la cual dependen.

Capítulo III: Liderazgo Transformacional una herramienta para el líder

El objetivo del presente capítulo tiene como objetivo específico, diseñar la propuesta del Liderazgo Transformacional aplicado al ámbito militar para establecer las herramientas que puede proporcionar, para mejorar la motivación del personal.

Importancia Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional actualmente está siendo aplicado en muchas organizaciones, por la efectividad y los beneficios que trae a ellas, en este sentido los autores Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2008), indicaron que el liderazgo transformacional es una relación entre el líder y sus seguidores, que produce transformaciones, amplían y cambian sus propios intereses trabajando por el interés del grupo, trayendo a las organizaciones cambios que influyen en la capacidad de innovar, articulando con los subordinados, la estimulación intelectual. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual, y la consideración individual. Por lo antes mencionado, se puede decir que la importancia del liderazgo transformacional se constituye en la capacidad de producir transformaciones y elevar la moral interna y la motivación del personal que integra la organización, para alcanzar los objetivos y metas planteadas del elemento. Este tipo de liderazgo amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, un propósito y una misión compartida para el grupo, haciéndolos más eficaces a la hora de ejecutar sus tareas. El liderazgo transformacional es futurista piensa en cómo debe estar la organización a través del tiempo tomando en cuenta la importancia de la planificación estratégica, además este trae a las organizaciones innovaciones, mejoras en la comunicación, articulación, aumenta los valores y creencias compartidas, de igual forma genera relaciones que se basan en el respeto y la confianza, entre el líder y los subordinados.

Virtudes y cualidades del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, es la integración de los comportamientos transformacionales y las fortalezas de carácter, que están alineadas con el comportamiento del liderazgo. Dicha integración conduce al liderazgo transformacional a desarrollar virtudes y cualidades fundamentales, valoradas y consideradas universalmente como la base para un buen carácter que incluyen, sabiduría y conocimiento, valentía, humanidad, justicia, templanza y trascendencia. Las fortalezas de carácter son rasgos positivos para mostrar las virtudes que se desarrollan a continuación.

Sabiduría y Conocimiento. Cuando se ejerce un buen criterio y el uso correcto de la inteligencia, a esta virtud se le refiere como sabiduría y conocimiento. Hay cinco fortalezas de carácter afines que caen bajo esta virtud, creatividad, curiosidad, amor por el aprendizaje criterio y perspectiva.

La creatividad, es típicamente caracterizada por las habilidades originales o ingeniosas de alguien que las muestra por la forma como él o ella piensa, habla o se desempeña.

La curiosidad describe a alguien que puede o que posea muchos intereses, busque ideas novedosas o esté abierto a nuevas experiencias. Aquellos que estén motivados por un deseo intrínseco de aprender cosas nuevas están ejerciendo un amor por aprender.

Al utilizar el criterio, se tomará en cuenta puntos de vistas alternativos, analizará toda la evidencia y típicamente no llegará a conclusiones precipitadas sin haber analizado todos los hechos.

La perspectiva es la capacidad de tomar en cuenta todos los aspectos de una situación e integrarlos en una solución que se pueda entender para que todos lo analicen. La perspectiva es

una de las fortalezas de carácter principal que puede ayudar a identificarse con las necesidades de los subordinados.

Valentía. A diferencia de todas las demás virtudes, la valentía ha sido parte fundamental de la milicia a través de la historia. Hay cuatro fortalezas de carácter relacionadas que reflejan esta virtud, coraje, perseverancia, honradez y entusiasmo.

Cuando alguien habla sin reservas cuando está en conflicto con la oposición o actúa con convicción, es un claro ejemplo de coraje. Las personas valientes aprenden a perseverar a pesar de los retos, obstáculos o fracasos.

Cuando uno permanece fiel a sí mismo y actúa con honradez y autenticidad, él o ella tiene integridad.

Cuando decimos que alguien tiene vitalidad o da muestras de un buen bienestar físico y mental en sus vidas, le llamamos entusiasmo. La historia militar está repleta de anécdotas de héroes superando condiciones físicas severas, heridas en combate y guerra mental para cumplir con sus misiones.

Humanidad. A menudo la humanidad describe las fortalezas de otros, o más importante aún las fortalezas interpersonales, que utilizamos para proteger a otros en nuestras vidas laborales o personales. Hay tres fortalezas de carácter relacionadas con la humanidad, amor, bondad e inteligencia social.

El Dr Daniel Conelly (2018) se refiere al amor como cuidar o valorar las relaciones cercanas con otros, particularmente cuando el compartir y cuidar son correspondidos. Hay momentos en que la compasión y el entendimiento son necesarios para consolar a los seguidores durante una crisis, la pérdida de un familiar o durante momento de estrés.

Valorar la humanidad a la vez que se demuestra generosidad, protección y compasión, describe la bondad.

Cuando reconocemos y controlamos nuestras emociones y participamos en interacciones positivas con los demás, estamos ejerciendo la fortaleza de inteligencia social. La inteligencia social y emocional ha sido relacionada con mejores decisiones en la vida, con el funcionamiento social eficaz, más resultados adaptivos y niveles de agresión más bajos.

Justicia. Fomentar un sentido de imparcialidad y rectitud, describe la virtud de justicia. Hay tres fortalezas de carácter dentro de esta virtud, equidad, liderazgo y trabajo en equipo.

En muchas situaciones militares debemos trabajar con otros grupos u otros miembros del equipo o integrantes de otras organizaciones, en el cual, es necesario dar muestras de lealtad y hacer nuestra parte del trabajo para garantizar la armonía.

Cerciorarnos que tratamos igual a los demás sin prejuicios o preferencia personal, define la equidad. Esta fortaleza ha sido asociada con una identidad moral sólida ayudando a fomentar la confianza entre los demás.

Peterson y Seligman (2018) sostienen, que el líder no solamente debe exhortar a su grupo a alcanzar una meta, sino que también, debe mantener las buenas relaciones en el grupo. Según estos autores la fuerza de carácter de liderazgo se distingue del tema más amplio de liderazgo, como la capacidad de un miembro del grupo de empujar a todos sus integrantes hacia el logro de la tarea, a la vez de fortalecer los lazos de solidaridad y confianza.

Por último, cuando se habla de sentido de lealtad y responsabilidad cívico – social, estamos ejerciendo el trabajo en equipo.

Templanza. La templanza describe la capacidad de ejercer autocontrol y considerar las barreras y limitaciones en cuanto a los deseos y aspiraciones personales. Hay cuatro fortalezas

de carácter relacionadas con esta virtud, el perdón, la humildad, la prudencia y la autorregulación. Una persona que ejerce perdón y misericordia, evita el impulso humano de tornarse vengativa en ciertas situaciones. Además, utilizar el perdón en momentos oportunos, puede que no solo restaure emociones, ambientes y actitudes positivas, sino que también puede reducir la ansiedad, ira y depresión.

La humildad tiene que ver con permanecer humilde durante nuestros logros y no acaparar la atención o permitir que nuestro rendimiento hable por sí solo, evitando de esta manera mostrarse como un líder ostentoso.

Las personas que muestran prudencia son, por lo general, personas con capacidades decisorias, que toman decisiones cuidadosas y consientes.

La autorregulación y el control, describen la base de la templanza, ya que están relacionadas con nuestra disciplina para regular las emociones. Aquellos líderes que poseen un alto grado de autocontrol por lo regular inspiran y crean mejores relaciones con sus subordinados, basadas en la confianza, equidad y consistencia.

Trascendencia. La trascendencia, a veces conocida como las fortalezas del espíritu, ofrece significado a nuestra vida al hacer conexiones con el universo más grande o mirar más allá de uno mismo y hacia las relaciones con los demás. Hay cinco fortalezas de carácter relacionadas con esta virtud, apreciación de la belleza o excelencia, gratitud, esperanza, sentido del humor y espiritualidad.

Los individuos trascendentales aprenden a apreciar la belleza o excelencia en el rendimiento cualificado de los demás.

Además, los individuos trascendentales agradecen las cosas buenas en sus vidas y se toman el tiempo para agradecer a aquellos que han tenido una influencia positiva, ejerciendo la

gratitud. Contemplar el futuro con una visión positiva u optimista, describe la esperanza. Normalmente los individuos con esperanza tienen altos logros en los estudios, deportes y otras industrias ya que poseen una visión positiva para el futuro y se establecerán o impondrán metas altas.

Los trascendentes a menudo utilizan el sentido del humor, para no tan solo exhortar la creatividad, sino que también aliviar situaciones estresantes.

La espiritualidad está relacionada con poseer o tener fe en algo mayor que nosotros, o poseer creencias acerca de un propósito superior, el significado de la vida o donde uno encaja en el esquema superior de las cosas.

Creando una cultura de Liderazgo Transformacional

Cuando hablamos de cultura, debemos entenderla como, cultura organizacional, que es un término utilizado para hacer referencia a las actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización, es decir la colección de normas que son compartidas por los integrantes de la organización y controlan la interacción dentro de la misma y el exterior. De esta forma se manifiesta como se ejecutarán las actividades, la expresión de sus integrantes, el compromiso de sus integrantes con los objetivos establecidos, entre otros. La cultura organizacional se puede conceptualizar como, el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, formas de interacción, en los equipos y entre los equipos de una organización, siendo en la institución militar, una cultura organizacional definida y aplicada por medio de protocolos de arraigo disciplinar y motivacional. (Anturi, P; González, J., 2012). La doctrina del Ejército Argentino, Manual del Ejercicio del Mando (1990), sostiene que el hombre continúa siendo el factor más decisivo en la guerra y que la forma en que el soldado, individual o colectivamente, reaccione al desafío tremendo que le impone la lucha, determinará en gran medida la eficacia del poder de combate de una fuerza porque la guerra se librará

primero y fundamentalmente en el espíritu de cada combatiente. Ahí estará el germen del triunfo o la derrota. Ello impondrá que el jefe trate permanentemente de ganar la mente y el corazón de sus hombres, para aumentar su influencia sobre ellos y obtener un combatiente diestro que pueda superar y cumplir situaciones y misiones múltiples, variadas y riesgosas, por lo cual, el estudio profundo y detallado de los principios y procedimientos del mando junto con la evaluación con que cada uno somete sus experiencias, permitirán aumentar la aptitud de mando de los jefes y con ello, satisfacer la exigencia más importante de la conducción de hombres. En relación a las condiciones personales para el mando, sostiene que, son el conjunto de aptitudes que el jefe debe poseer y poner en juego para lograr, junto con la aplicación de los principios del mando, la voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación por parte de sus subordinados, tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.

Si bien la doctrina del Ejército Argentino mencionada anteriormente, define la finalidad del mando y que es lo que pretende del personal que la ejerce, se puede apreciar que no está bien definido el concepto de liderazgo, y no se desarrolla en profundidad el factor de la motivación, es por ello, que teniendo en cuenta todo lo expresado anteriormente, el liderazgo transformacional es un nuevo estilo de liderazgo que se está implementando en muchas organizaciones civiles y militares, y que ese tipo de liderazgo puede representar una solución al problema motivacional que enfrenta actualmente el Ejército Argentino, por lo cual, representa un reto, implementar principios y virtudes del liderazgo transformacional, a través de la cultura organizacional a todo el personal que ejerce el mando en los diferentes niveles de la conducción. Para ello es necesario crear una cultura común de liderazgo, con la finalidad de convertirse en el medio principal para transmitir los valores de la organización y el modelo de liderazgo ejemplar, una característica necesaria de la relación indispensable entre los líderes superiores y los más jóvenes, por lo cual, se deben enseñar los términos y conceptos del

liderazgo transformacional sentando las bases para que los lideres utilicen las herramientas de ese estilo de liderazgo.

Liderazgo Transformacional una herramienta fundamental para la motivación

En primer lugar, antes de proponer el liderazgo transformacional como una herramienta fundamental para la motivación, se citará brevemente lo desarrollado en el primer capítulo sobre la moral, motivación y liderazgo, con la finalidad de poner en contexto lo que se pretende desarrollar en el presente capítulo. Por lo cual, teniendo en cuenta que la doctrina del Ejército Argentino, Manual del Ejercicio del Mando (1990), aborda el concepto de la moral como el estado mental y emocional del individuo y del conjunto, que evidencia a través de la actitud que adoptan hacia todo aquello que los afecten directa o indirectamente y que sus manifestaciones positivas más relevantes son la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo. Hace referencia que no emplean esos términos como ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad y malicia. En relación a la motivación sostiene, que es producir en el individuo o en el conjunto una entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad, creando en los hombres el afán de hacer su trabajo. Si bien la doctrina mencionada define los conceptos de moral y motivación, se puede observar que no se desarrollan esos conceptos con profundidad, por lo cual, el que ejerce el mando desde el punto de vista doctrinario no cuenta con la suficiente herramienta para abordar estos conceptos.

En relación al liderazgo, si bien la doctrina del Ejército Argentino, Manual del Ejercicio del Mando (1990), define la finalidad del mando y que pretende del personal que ejerce el mismo, se puede apreciar que no se desarrolla en profundidad dicho concepto.

En cuanto al liderazgo transformacional, como se mencionó anteriormente, está siendo aplicado en muchas organizaciones, por la efectividad y los beneficios que trae a ellas, Dabbah (2014), indica que, los estudios muestran que el liderazgo transformacional es sin duda

el estilo de liderazgo más efectivo y probablemente también sea el que mejor se ajuste a las necesidades del siglo XXI. Hay amplios ejemplos de los cambios positivos, que organizaciones de todo tipo han experimentado en manos de líderes con un estilo de liderazgo transformacional, pero el punto que mayor debemos rescatar, es que el liderazgo transformacional se constituye en la capacidad de producir transformaciones y elevar la moral interna y la motivación del personal que integra la organización, mejorando altamente el desempeño de sus integrantes.

Teniendo cuenta todo lo anteriormente mencionado y que el Ejército Argentino, actualmente se encuentra abordando la problemática de desmotivación en el personal perteneciente al mismo, por factores de condición de trabajo, incentivos, insatisfacción laboral, relaciones sociales, situación económica, salarios, pero sobre todo por el estado de material de la fuerza, es imperioso efectuar diferentes estudios sobre este tipo de liderazgo, ya que puede constituirse como una herramienta fundamental para abordar esta gran problemática. La implementación del estudio de este tipo de liderazgo puede permitir, el diseño futuro de un plan de acción en el manejo del recurso humano, que permita llevar a grandes niveles de motivación por parte del personal, en tiempo de paz y lo más importante en tiempos de conflicto. Para desarrollar este diseño es importante entender que el liderazgo transformacional puede resultar un factor primordial para lograr cambios excepcionales en los integrantes de la organización, elevando el estado moral y sobre todo la motivación. Es por ello que es elemental potencializar las habilidades intrínsecas de los que ejercen el mando en el Ejército Argentino, facilitándole herramientas que favorezcan la adquisición de los factores propios del liderazgo transformacional, a través de un proceso de educación, ya que este tipo de liderazgo se ajusta a las necesidades del medio castrense, abordando factores cognitivos, afectivo y sobre todo el motivacional.

Para ello será necesario considerar la planificación estratégica, dirección, promoción de valores y desarrollo de oportunidades internas del personal que ejerce el mando y con ello

suscitar la visión integral del logro de objetivos y metas institucionales. En ese sentido, como propuesta se alude a un plan de acción educativo en el que se ejecuten en los institutos de formación y los diferentes elementos dependientes del ejército. Entre la propuesta se detalla en primer lugar, promover la planificación y ejecución de clases en las diferentes unidades, concreción y realización de cursos en las diferentes escuelas de las armas y especialidades sobre liderazgo transformacional, talleres en los diferentes comandos y direcciones para oficiales jefes y superiores, implementación de contenidos en los diferentes planes de estudio de los institutos de formación tanto para liceos, suboficiales y oficiales. Además, implementar en los planes de estudio de los diferentes cursos obligatorios que deben realizar los oficiales subalternos y suboficiales superiores.

Básicamente se propone que, en cada uno de lo anteriormente mencionado, se aborde la importancia de la armonía organizacional, su caracterización, corresponsabilidad y beneficios, desarrollo de la concientización de los factores de tipo psicosociales que influyen en el líder y sus subordinados, para crear un correcto desenvolvimiento de las tareas y actividades. Estudiar los distintos estilos de liderazgos, desarrollar en profundidad las virtudes del liderazgo transformacional, características del liderazgo transformacional, entre ellas las fortalezas del carácter, competencias del liderazgo transformacional, el proceso del liderazgo transformacional, importancia del liderazgo transformacional y el liderazgo transformacional como herramienta para la motivación.

Si bien en el presente trabajo se realizó una investigación del liderazgo en el Ejército Argentino y se hizo énfasis en el liderazgo transformacional, que presenta ventajas significativas, se cree que manejar, estudiar y analizar estas herramientas puede generar un impacto significativo para lograr elevar la motivación del personal. El análisis precedente muestra que la propuesta es viable para el desarrollo del líder y los seguidores, pues impulsa con ello un impacto positivo, formándolo para cumplir deberes y responsabilidades,

contribuyendo con el desarrollo profesional tanto individual como colectivo, a su vez sumando el nivel de compromiso con un sentido institucionalista, apuntando a la eficiencia y eficacia de la organización. Es preciso manifestar la posibilidad que la propuesta no es solo de contenido, sino también que es cien por ciento factible materialmente, ya que se cuenta con los recursos necesarios para su implementación y el personal capacitado para desarrollar los contenidos.

Por último, se debe tener en cuenta que implementar un estilo de liderazgo transformacional, puede alcanzar niveles óptimos en la conducción, dirección y fortalecimiento en el Ejército Argentino, lo cual, institucionalmente puede ser ejemplo extensivo a otras instituciones.

Conclusiones

Conclusiones finales

El desempeño laboral del personal militar abarca diversos factores, uno de ellos es la motivación, que se constituye en un factor importante en la organización militar, pero actualmente en el Ejército Argentino, la motivación se ve afectada por diferentes factores que influyen en la motivación, tales como las relaciones sociales, del militar para con la sociedad, en el que se puede sostener que uno de los motivos que atenta contra la motivación es el poco reconocimiento de la sociedad para con el personal del Ejército Argentino, otro factor que influye considerablemente, es la situación económica, ya que, en el trabajo de investigación analizado, el autor manifiesta que prácticamente la totalidad de los cuadros, se encuentra descontentos con el salario que perciben, porque afecta directamente a su familia y a su desarrollo personal; en muchos casos apenas pueden cubrir las necesidades básicas. Esta situación perturba de manera considerable el estado motivacional, por lo cual, una de las consecuencias más directas que genera el problema salarial, es el doble empleo, produciendo un desgaste físico y psíquico, que lleva a disminuir su rendimiento laboral y que en muchos casos produce la baja de la institución. Pero se debe hacer mención que el gran factor que influye poderosamente en la motivación del personal, es la falta de medios operacionales, los cuadros manifiestan una gran preocupación por esa falta de medios ya que les dificulta el poder adiestrar a su gente, generando al mismo tiempo una gran impotencia, por no poder llevar a cabo la preparación adecuada, se puede considerar que para los Oficiales los recursos materiales operacionales son como las necesidades humanas. Pero a pesar de ello, con el poco material y mucha iniciativa y creatividad, se mantiene un nivel operacional aceptable en las menores fracciones y para que ello suceda es importante manifestar, que se debe al personal que ejerce el mando en los diferentes niveles. Pese al enorme esfuerzo que se realiza es imperioso, brindar nuevas herramientas a nuestros líderes, es por ello, que el Liderazgo Transformacional y la

Gestión de Recursos Humanos pueden constituirse como herramientas importantes para abordar esta problemática.

En ese sentido, cabe destacar que al implementar el liderazgo transformacional como herramienta que permita influir en la motivación del personal, traerá a la institución castrense, ventajas considerables como proporcionar al líder de habilidades que le permitirán inspirar a sus subordinados, aumentando su madurez, su rendimiento, el desempeño laboral, el entusiasmo pero sobre todo la motivación, logrando que vallan más allá de lo requerido, en el que tendrán una visión compartida entre el líder y el subordinado por el bien de la organización, alcanzando niveles altos de eficiencia y eficacia. Cabe mencionar que los factores básicos del liderazgo transformacional, son fundamentales para lograr un mando apropiado, en estudios citados por Castro y Martina (2003) hace referencia que los atributos sobresalientes en un líder son la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza, cualidades típicas del liderazgo transformacional, por lo cual, los factores básicos del liderazgo transformacional permiten que el líder pueda desempeñarse de forma eficaz en el día a día, comprendiendo a sus subalternos y llevándolos a niveles altos de ejecución de sus funciones. Entre ellos se encuentran los factores de Carisma o influencia idealizada, consideración individualizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, tolerancia psicológica, participación y actuación del líder. El liderazgo transformacional se centra en la transformación del líder y éste a su vez en sus seguidores para crear un entorno adecuado, proporcionando valores y oportunidades.

Aporte profesional

Al culminar la presente investigación se recomienda llevar a cabo la propuesta realizada de este trabajo de investigación y cumplir con las actividades previstas con el fin de alcanzar el objetivo de la misma, el cual, es implementar el estilo de liderazgo transformacional como herramienta para el líder que permita abordar la problemática de la motivación del personal mediante la elaboración de un plan de acción educativo, que se lleve a cabo en los institutos de

formación y los diferentes elementos dependientes del ejército. Entre la propuesta se detalla en primer lugar, promover la planificación y ejecución de clases en las diferentes unidades, concreción y realización de cursos en las diferentes escuelas de las armas y especialidades sobre liderazgo transformacional, talleres en los diferentes comandos y direcciones para oficiales jefes y superiores, implementación de contenidos en los diferentes planes de estudio de los institutos de formación tanto para liceos, suboficiales y oficiales. Además, implementar en los planes de estudio de los diferentes cursos obligatorios que deben realizar los oficiales subalternos y suboficiales superiores donde se aborde la importancia de la armonía organizacional, su caracterización, corresponsabilidad y beneficios, desarrollo de la concientización de los factores de tipo psicosociales que influyen en el líder y sus subordinados, para crear un correcto desenvolvimiento de las tareas y actividades. Estudiar los distintos estilos de liderazgos, desarrollar en profundidad las virtudes del liderazgo transformacional, características del liderazgo transformacional, entre ellas las fortalezas del carácter, competencias del liderazgo transformacional, el proceso del liderazgo transformacional, importancia del liderazgo transformacional y el liderazgo transformacional como herramienta para la motivación.

Referencias

Andreoli G. (2014) La influencia del liderazgo de los conductores del nivel operacional, como condición para garantizar el éxito de la misión, Trabajo Final Integrador de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires, Argentina.

Arenas F., Tucker J., Connelly D. (2018) Transformando futuros líderes de la fuerza aérea del mañana. Revista Air & Space Power de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos Nro 1, Estados Unidos.

Bernal Agudo J. (2001) Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Anuario de Educación de la Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España.

Chavez Freire F. (2018) El liderazgo transformacional y la motivación hacia el ámbito naval: una revisión conceptual. Revista Mensual de la UIDE Nro 9, extensión Guayaquil, Ecuador.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, México.

Chiavenato I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Rio de Janeiro. Brasil.

Dabbah, M. (2014). Liderazgo Transformacional, su definición, características y efectividad. Red shoe movement. Recuperado de <http://redshoemovement.es/liderazgo-transformacional-definicion-caracteristicas-efectividad/>.

Depaula P., Azzollini S., Torres J., Piñeiro D., Vera Bail P., Consentino A., Castillo S., Clotet C. (2020). La importancia de la toma de decisiones y el liderazgo transformacional en ambientes culturales diversos: estudio de los cascos azules argentinos. Revista Defensa Nacional Nro 5, Facultad del Ejército, Universidad de la Defensa Nacional, Argentina.

Ejército Argentino. (1987) Apoyo de Personal (RFP-30-02). Dirección General de Organización y Doctrina. Buenos Aires, Argentina.

Ejército Argentino. (2004). Logística de Personal (ROD 19-01). Dirección General de Organización y Doctrina, Buenos Aires, Argentina.

Ejército Argentino. (1969). Manual de Ejercicio de Mando (M 65-01). Dirección General de Organización y Doctrina, Buenos Aires, Argentina.

Ejército Argentino. (1991). El Ejercicio Argentino (RB 00-01). Dirección General de Organización y Doctrina, Buenos Aires, Argentina.

Gabet A. (1982). El Arte de Mandar. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

[http://www.cefadigital.edu.ar/simplesearch?query=&filter_field_1=subject&filter_type_1=equals&filter_value_1=Liderazgo&sort](http://www.cefadigital.edu.ar/simplesearch?query=&filter_field_1=subject&filter_type_1>equals&filter_value_1=Liderazgo&sort) (Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional)

<https://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar.shtml> (Liderazgo y la gestión de los recursos humanos)

Magnelli J. (1993) La Educación Militar para un mando descentralizado, Buenos Aires, Argentina.

Martella D. (2008) Motivación de combate, viejo camarada, La Revista de la Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires, Argentina.

Montero, F. A. (2011). La motivación en el Ejército Argentino. Trabajo final Integrador de la Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos. Buenos Aires, Argentina.

Molero F., Mariano J. (2019) Como preparar el liderazgo militar futuro. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, España.

Parada Cuellar G. (2015) Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a distancia Alta Gerencia, Bogotá.

Plan de Estudio del Colegio Militar de la Nación (2018) Ejército Argentino. Buenos Aires Argentina.

Suppa L. (2012). La motivación como elemento para facilitar la conducción del Comandante

de Teatro de Operaciones. Trabajo final de licenciatura de la Escuela Superior de Guerra
Conjunta de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires, Argentina.