



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

El liderazgo adaptativo y el ejercicio del mando en los ambientes operacionales.

TÍTULO:

Análisis y aplicación del liderazgo adaptativo como herramienta conceptual para el ejercicio del mando en el nivel operacional.

AUTOR: Capitán D. Carlos Damián NADALIN

TUTOR: Coronel (R) D. Hernán RISSO PATRÓN

Resumen

La evolución constante de los conflictos actuales demuestra la necesidad de contar en las Fuerzas Armadas de Argentina con un liderazgo castrense preparado para enfrentar la inestabilidad de las situaciones reinantes.

En estos entornos -caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, acrónimo en inglés para referirse a contextos de estas características)- es donde radica la importancia de poseer personal militar superior apto para ejercer el mando en los niveles operacionales con la capacidad adecuada que permita llevar a cabo el planeamiento de manera eficiente.

Teniendo en cuenta que el liderazgo posee un carácter ambivalente tanto de arte como de ciencia, ya que la eficiencia del mismo no depende únicamente de la aprehensión de los conocimientos provistos por reglamentos castrenses, como así tampoco por la destreza de quien comanda, es entonces necesaria la constante actualización de contenidos referentes al tema en cuestión.

Frente a ello, la educación del personal de oficiales de las Fuerzas Armadas de Argentina enfocada en esta materia resulta preponderante. La inestabilidad de las situaciones diarias e incertidumbre reinante demuestran la necesidad de poner a prueba los paradigmas arraigados en el ámbito castrense, referentes al estilo de liderazgo militar, sus rasgos distintivos particulares y modo de aplicación.

Este trabajo de investigación se propone analizar las características del liderazgo de tipo adaptativo, sus diferencias respecto a otros estilos, las implicancias resultantes de su empleo en el ámbito castrense y exponer sus resultados vinculados al ejercicio del mando en el nivel operacional.

Palabras Clave

LIDERAZGO, ADAPTATIVO, OPERACIONAL, CAMBIO, OPORTUNIDAD.

Índice

Resumen	I
Palabras Clave.....	I
Introducción	1
<u>Capítulo I</u>	
Liderazgo y Liderazgo Militar	7
Apreciaciones Preliminares.....	7
Significado Etimológico.....	7
Definiciones de Liderazgo	8
Definiciones de Liderazgo Militar	9
<u>Capítulo II</u>	
Teorías, Evolución y Estilos de Liderazgo	11
Teorías Elementales	11
Evolución del Liderazgo Militar	12
Estilos de Liderazgo	13
Liderazgo Autocrático.....	13
Liderazgo Democrático	14
Liderazgo <i>Laissez-Faire</i>	16
Liderazgo Transaccional y Transformacional.....	17
<u>Capítulo III</u>	
Liderazgo Adaptativo a Nivel Operacional	19
Capacidad Adaptativa	19
Definición de Liderazgo Adaptativo	20
Implicancias del Modelo Adaptativo	21
Integración en el Nivel Operacional	22
Conclusiones	25
Bibliografía	28

Introducción

La elección de la temática en cuestión encuentra su razón de ser en la provisión de conceptos referentes al liderazgo militar de tipo adaptativo, a efectos de brindar nuevos conocimientos a los oficiales de las Fuerzas Armadas de la República Argentina, permitiendo que estos aportes teóricos sean empleados a fin de alcanzar un liderazgo efectivo.

Si algo puede ratificarse con los hechos que suceden a diario, no sólo en el ámbito castrense sino en todas las esferas de la sociedad, es que lo único permanente es el cambio en sí mismo. La inestabilidad de las circunstancias en las cuales el ser humano se desarrolla, implican la necesidad de una formación personal que le permita a éste sobreponerse ante las vicisitudes del entorno.

Es allí donde surge la fundamentación de este trabajo de investigación, que basado en las dificultades de la actualidad volátil, incierta, compleja y ambigua tan particular como es la castrense, analizará el concepto de liderazgo adaptativo para determinar su relevancia como herramienta del ejercicio del mando en el nivel operacional.

Para comenzar con los antecedentes de la cuestión, es relevante destacar que el liderazgo es uno de los temas que mayor discusión ha tenido a lo largo de la historia de la humanidad, como así también -según Mac Gregor Burns (1978)- el más estudiado y peor comprendido de las ciencias sociales. Numerosos pensadores de diferentes ámbitos han enfocado sus esfuerzos en fundamentar no sólo la importancia de este concepto sino también la manera eficiente de desarrollarlo.

Desde el inicio de las civilizaciones, el liderazgo ha asumido una relevancia clave para guiar a las personas, asegurar los fundamentos, valores e intereses del grupo en cuestión y permitir de esta manera el desarrollo de la raza humana.

De esta forma, historiadores y sociólogos han demostrado (con ejemplos de civilizaciones antiguas como las sumerias, egipcias, babilónicas y chinas, entre otras) cómo la evolución de este concepto ha marcado hitos en la historia de la humanidad, con líderes que – administrando el personal a su cargo- dirigieron países, planificaron y pusieron en ejecución guerras en diferentes contextos del pasado.

Dicha temática ha sido abordada en el Siglo V a.C. por Sun Tzu en *El Arte de la Guerra*, obra en la cual remarca la importancia del liderazgo, no sólo desde un punto de vista castrense, sino en cualquier ámbito en el cual la persona se desarrolle. En este aspecto, explaya además las competencias necesarias de un líder, entre las cuales cabe hacer mención al conocimiento

no sólo de uno mismo y del enemigo, sino también de la situación y las consecuencias que derivaran; poniendo de este modo énfasis en la adaptación a las circunstancias del contexto (Sun Tzu, 2003).

De igual manera -dos milenios más tarde-, tanto Nicolás Maquiavelo (1999, *El Príncipe y Del Arte de la Guerra*), como así también el General Von Clausewitz (2010, *De la Guerra*) comulgarían en la relevancia de poseer un liderazgo eficaz y de que la presencia del azar (y otros imponderables) en todas las actividades requerían la necesidad de estar preparados para responder de forma adecuada a los acontecimientos.

Fue en el año 1994, cuando Ronald Heifetz en el libro *Leadership Without Easy Answers* presenta las bases de una nueva teoría, la cual denomina Liderazgo Adaptativo. La misma fue desarrollada posteriormente en las publicaciones de sus siguientes obras, entregando en la más reciente *The Practice of Adaptive Leadership* (2009) una cierta guía con herramientas conceptuales que permiten alcanzar un liderazgo más efectivo frente a los contextos de cambio.

Consecuentemente, y orientado al ámbito castrense, en el año 2018 el Mayor Gustavo Rossi publica *Las Transformaciones en el Liderazgo Eficaz para Afrontar los Nuevos Escenarios* como Trabajo Final Integrador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planificación Militar Conjunta. En este escrito se profundizó sobre el dinamismo de los contextos actuales y las diferentes características que el liderazgo a nivel operacional debía contemplar para ser considerado eficaz.

Las conclusiones de su investigación afirmaron que, teniendo en cuenta la rápida evolución de los escenarios actuales resulta necesario para un liderazgo eficaz a nivel operacional el desarrollo de una característica que le permita adaptar sus capacidades a los nuevos desafíos globales.

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente y presentando el estado actual del mismo, puede afirmarse que el liderazgo ha sido desde los inicios de la humanidad, y continúa siendo, una temática de amplio interés para todos los ámbitos en donde se requiere un grupo de personas para alcanzar un objetivo común; ya que también demanda la adquisición de aquella capacidad de administrar esos esfuerzos colectivos, llamada liderazgo.

Por ello, teniendo en cuenta la inconstancia de las situaciones presentes en los ambientes operacionales actuales, debería identificarse la existencia de alguna herramienta que permitiera -a la conducción militar de este nivel- poder adaptar las capacidades del grupo que se dirige a efectos de que estos cambios puedan ser empleados de manera eficaz para afrontar las exigencias del ambiente y sobreponerse a las dificultades del entorno.

Estudios académicos anteriores han desarrollado con amplitud el eje temático en cuestión, realizando un enfoque sobre el liderazgo como una competencia necesaria para orientar los esfuerzos del personal integrante de una organización y de esta manera alcanzar los objetivos de la misma.

Sin embargo, es escaso el material bibliográfico que presente algún estilo mediante el cual -aquel que ejerce el mando- pudiere transformar no sólo las capacidades del grupo con el objeto de adaptarse al ambiente situacional, sino además generar un cambio de paradigma en las personas que guía para encontrarse de esta manera mejor preparados para los escenarios operacionales futuros.

Esta carencia de conocimientos acerca del concepto de liderazgo adaptativo aplicado específicamente sobre el ámbito castrense a nivel operacional, sugiere la necesidad de realizar un abordaje que permita analizar cuáles podrían ser las consecuencias de su aplicación con el objetivo de favorecer el ejercicio del mando en los escenarios actuales.

Para ello, el presente trabajo de investigación plantea un problema, surgido del análisis de que pese a los beneficios de convivir en una era donde la información puede ser obtenida con facilidad a través de diferentes medios tecnológicos, resulta entonces curioso el hecho de que aún en la mayoría de los ámbitos organizacionales se continúe utilizando como métodos de liderazgo habituales sólo aquellos de tipo:

- Autocrático,
- Democrático,
- *Laissez-Faire*,
- Transformacional y
- Transaccional (Jiménez Collante y Villanueva Flores, 2018).

Asimismo, la característica notable de la inestabilidad y cambio constante de las circunstancias -que forman parte de un contexto situacional- obligan a desafiar los paradigmas que orientan a enfrentar las vicisitudes con un mismo procedimiento, aun cuando los escenarios fueran diferentes, denotando de esta manera una falla tanto en la percepción de la realidad como en la adaptabilidad y versatilidad para adoptar un método de resolución.

Teniendo en cuenta que –de acuerdo a las investigaciones de Hannah y Sowden (2013)- la particularidad que distingue al liderazgo en general del liderazgo militar no es el liderazgo en sí mismo, sino el contexto de la situación en la que éste se desenvuelve, el cual se caracteriza por ser peligroso o extremo. Ello demuestra que, por encima de otros ámbitos donde se desarrolle el liderazgo, es el castrense el cual requiere con mayor urgencia –debido a las

consecuencias que de éste derivan- el desarrollo eficaz del mismo, y para ello debe nutrirse de las herramientas necesarias que le permitan lograrlo.

Por otra parte, el dinamismo de los escenarios actuales caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad obliga al personal militar que ejerce el mando replantearse el empleo de los tradicionales métodos de liderazgo, a efectos de comprender la situación en la cual se encuentra, posteriormente adaptar y desarrollar las capacidades del grupo con el objetivo de alcanzar las metas que su nivel le demandan.

Es allí donde los conceptos de “cambio constante” y “liderazgo castrense” confluyen, demostrando que en la actualidad se requieren ciertas competencias –tanto conceptuales como técnicas- que permitan percibir el entorno y lidiar con las características que éste presenta, no sólo para enfrentar el cambio y superarlo; sino además, para que éste pueda ser utilizado como una oportunidad de mejora.

De esta manera, el presente trabajo de investigación pretende desafiar los paradigmas que mantienen al liderazgo castrense íntimamente ligado a la aplicación de los estilos tradicionales y analizar el liderazgo de tipo adaptativo, relacionando sus características al desarrollar el interrogante ¿De qué manera el empleo del Liderazgo Adaptativo como herramienta conceptual puede favorecer al liderazgo militar en el nivel operacional?

Para ello, se establece que el alcance propuesto del presente trabajo de investigación será el desarrollo y análisis de los conceptos que refieren a la teoría de liderazgo de tipo adaptativo y su vinculación en el ámbito castrense con el ejercicio del mando a nivel operacional.

Bajo estos parámetros se analizarán desde un enfoque conceptual las características más notables del estilo de liderazgo en cuestión, sus diferencias respecto a otros métodos tradicionales; como así también los aspectos que lo relacionan a la toma de decisiones dentro del contexto militar en la categoría de competencia a este posgrado.

Las limitaciones del mismo se encuentran establecidas en que -si bien la propuesta planteada podría abarcar otras particularidades y entornos donde el liderazgo adaptativo pudiera ser aplicado en terceras organizaciones- el presente trabajo reflejará el análisis y aplicación de este concepto, profundizando en su estudio únicamente sobre aquellas particularidades por las cuales este estilo de liderazgo encuentra vinculación con el ejercicio del mando a nivel operacional.

En cuanto a los aportes al campo disciplinar en cuestión, el presente trabajo de investigación brindará las pautas iniciales para realizar una revisión acerca de las competencias que el liderazgo actual de nivel operacional requiere, teniendo en cuenta el dinamismo de los

escenarios vigentes, mediante la presentación de conceptos y reflexiones que contribuyan a una posterior aplicación de los mismos con el objetivo de lograr ejercer un liderazgo eficaz.

Asimismo, las contribuciones de este estudio se encuentran en la provisión de conceptos, términos e ideas derivadas del análisis de bibliografía de índole variada, tanto nacional como internacional, la cual facilita ampliar el abanico de información asequible y de esta forma desafiar los paradigmas preestablecidos que se encuentran intrínsecamente arraigados en cada sociedad.

De esta manera -en un contexto mundial de elevada volatilidad-, la necesidad de nutrir al personal superior de las Fuerzas Armadas de Argentina que ejerce el mando a nivel operacional con herramientas conceptuales que permitan afrontar el cambio y convertirlo en oportunidad de mejora demuestra la relevancia que posee este trabajo de investigación.

La meta principal que se propone alcanzar se encuentra determinada por el objetivo general cuya expresión implica “identificar los aportes que el empleo del concepto de Liderazgo Adaptativo realiza al ejercicio del mando a nivel operacional”.

Asimismo, los objetivos específicos que con sus respectivos alcances contribuirán al logro del objetivo general previamente expresado se encuentran planificados en:

- Describir los conceptos de liderazgo, liderazgo militar y sus estilos comúnmente utilizados.
- Identificar los aportes que dichos estilos realizan al liderazgo.
- Describir el concepto de Liderazgo Adaptativo y las consecuencias de su aplicación en el nivel operacional.

De igual manera, la metodología a emplear durante el presente trabajo se inicia a partir de una investigación de tipo *exploratoria* sobre un tema conocido (el liderazgo), pero abordando un concepto poco estudiado para incrementar el grado de familiaridad antecediendo a los cursos del trabajo que guiarán hacia la descripción y análisis de los términos y acepciones desarrollados. En cuanto al diseño, la investigación será de tipo *no experimental documental*, basada en la obtención y análisis de la información proveniente de la bibliografía referenciada.

Con respecto a la misma, comprende fuentes tanto nacionales como internacionales, de formato digital y físico que serán utilizadas como fundamentación de la investigación.

En el comienzo del primer capítulo se desarrollarán apreciaciones conceptuales que permitan enfocar la temática en cuestión, abordando terminología, etimología y definiciones relevantes que establezcan una base de partida clara para el mejor entendimiento de los argumentos expuestos en la investigación.

En segundo lugar, serán presentadas las conclusiones de aquellas teorías elementales que permitan visualizar la intrínseca relación existente entre el liderazgo y el liderazgo militar, para posteriormente describir su evolución, estado actual y los estilos de liderazgo que comúnmente son utilizados en la actualidad.

Por último, en el tercer capítulo se realizará el análisis del concepto Liderazgo Adaptativo y las implicancias que su empleo trae aparejadas; lo cual permitirá -fundamentado en las conclusiones previas- la integración del concepto desarrollado en el nivel operacional castrense con el objetivo de abordar la identificación de aportes que sobre el ejercicio del mando a esta categoría de competencia pudieran verse reflejados.

CAPÍTULO I

Liderazgo y Liderazgo Militar

Durante el desarrollo del presente capítulo se realizará una breve apreciación preliminar de los conceptos a descubrir y examinar, permitiendo de esta manera establecer un primer acercamiento a los contenidos del trabajo.

A posteriori, se propone analizar la etimología de la temática para continuar el proceso de investigación mediante la exploración de las variadas definiciones que los términos liderazgo y liderazgo militar poseen, lo cual permitirá de este modo consolidar el significado de la terminología a utilizar durante el desarrollo de los capítulos subsiguientes.

Apreciaciones Preliminares

El liderazgo es un tema que desde el inicio de los tiempos -en que se tiene registros- ha estado presente en la historia de la humanidad y acompañado a ésta durante la evolución de tiempos remotos hasta la actualidad. Especialmente en las últimas décadas, numerosos estudios han sido presentados desde el campo de las ciencias psicológicas y sociológicas; como así también realizando un marcado énfasis a nivel pragmático en el ambiente corporativo y organizacional.

En líneas generales, el término liderazgo refiere a la capacidad de influir sobre la mente de las personas, que de esta manera se sientan incentivadas para trabajar con entusiasmo en pos de alcanzar un objetivo común al grupo al cual pertenecen. Con este sentido, aquel que posee esa capacidad de influencia sobre los demás es conocido como líder.

De esta manera puede observarse que las partes constitutivas del liderazgo no comprenden únicamente aquella persona que “se distingue del resto”, guía e incentiva al equipo, sino que también es necesaria la existencia del grupo que desarrolle las actividades propias que permitan alcanzar ese objetivo común.

Significado Etimológico

Con el propósito de establecer las bases del tema en cuestión resulta necesario analizar etimológicamente el significado de la palabra y la ascendencia de la misma. Tiene origen en el idioma inglés, cuyo término proviene del verbo “*lead*” que significa liderar, dirigir, ejercer autoridad (Heifetz et al., 2009).

Por lo tanto, se hace referencia a la capacidad de un individuo para saber liderar un grupo de personas y dirigir un equipo para el logro de ciertas metas. Asimismo, este vocablo proviene del sajón antiguo, cuya palabra “*leiten*” en idioma alemán mantiene la vigencia de referirse a conducir, guiar, dirigir (Cambridge Dictionary, 2022).

De esta manera, puede establecerse que la etimología de la palabra liderazgo comparte su significado aún en diferentes idiomas y culturas. Sin embargo, y pese a ello, hallar una definición que contemple todos los aspectos que abarca continúa siendo una cuestión por resolverse debido a la multiplicidad de interpretaciones que sobre este tema refieren.

En este sentido, tanto las publicaciones de Kroeck, Lowe y Brown (2004) –presentando la variedad de disciplinas enfocadas sobre el liderazgo (desde la historia, la teoría del desarrollo organizacional, la teoría psicodinámica y la sociología)- como así también lo expuesto por Yukl (2013) sostienen que la pluralidad de ciencias fueron la causa principal por la cual la calidad de las investigaciones se vio afectada y por ende derivó en resultados que contradecían las conclusiones arribadas por otras perspectivas.

Definiciones de Liderazgo

Como se presentó anteriormente, el liderazgo comprende la capacidad de motivar a las personas para lograr un objetivo común. Sin embargo, esta definición resulta insuficiente para abarcar el significado completo de lo que representa el término, como así también las cualidades intrínsecas y responsabilidades que implican el ejercicio del mismo.

Para Napoleón Bonaparte “el líder es un mercader de esperanzas“ (Nava Condarco, 2020). Esta definición -sin sutilezas ni ostentación- presenta que, en primer lugar, un líder debe proporcionar al grupo algo en qué creer. Esta premisa es el puntapié inicial necesario para infundir optimismo y lograr la sinergia y compromiso que se requiere para alcanzar la meta común del colectivo al cual se lidera.

De igual manera, el liderazgo debe también ser analizado en referencia a la relación con el grupo. Según Robert K. Merton (1968) este término comprende una relación interpersonal dentro de la cual otros se adaptan, pero no porque tengan que hacerlo, sino porque verdaderamente quieren hacerlo. En esta definición se demuestra la importancia de la persuasión propia del líder, base fundamental para lograr la simbiosis característica del liderazgo efectivo.

Lo propio expresa Robert House poniendo énfasis principalmente sobre los objetivos a alcanzar y no sólo en el individuo dentro de la organización. De esta forma define que sobre

todas las cosas el líder deberá ser claro al fijar las metas, y durante el proceso guiará y suministrará apoyo para vencer los obstáculos que se le presenten (Dunaetz, 2018).

Sin embargo, Heifetz y Linsky (2002) resaltan un aspecto no observado por las anteriores apreciaciones y desligan el concepto de liderazgo de la responsabilidad que implica saberlo todo y no caer en el error. En la obra, ambos autores expresan que el liderazgo -de hecho- implica decepcionar personas de una manera que puedan soportar. En este sentido, se desprende que ser un buen líder no significa nunca cometer errores; sino por el contrario, ser líder significa reconocer y aprender de los desaciertos.

Definiciones de Liderazgo Militar

De esta forma, y en consonancia con la terminología presentada a priori, Magnelli (1993) expone una definición orientada al ámbito castrense mediante el siguiente planteo:

Liderazgo militar es 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 espontánea cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión del servicio. (p.228)

Por otra parte, de modo generalizado, escueto y sin detalles, la doctrina perteneciente a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) definió al liderazgo militar como un elemento de mando combinado con la toma de decisiones y el control (United Kingdom Ministry of Defence, 2010).

Similar en principio, pero más categórica, es la definición adoptada por la doctrina estadounidense (US Army, 1990) al considerar el liderazgo militar como el más esencial elemento del poder de combate. El cual comprende al proceso de influenciar a otros para cumplir la misión, entregando propósito, dirección y motivación. Además, exponen cuál es la necesidad de proveer estos tres elementos anteriormente citados:

- *Propósito*, para presentar a los soldados la razón del porqué deben realizar tareas difíciles bajo circunstancias de peligro y estrés.
- *Dirección*, para indicar qué debe ser realizado.
- *Motivación*, para incrementar la voluntad de emplear al máximo las capacidades que permitan lograr el objetivo de la misión.

Tomando como base que la Real Academia Española (RAE, 2022) define como líder a aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora; Podestá (2011) presenta una visión más actualizada al realizar la conexión entre líder y el líder militar actual. De esta forma, expresa que el contexto contemporáneo enfocado en mayor medida sobre el cumplimiento de normas establecidas -más que en el sentido “conductor de campañas del siglo XIX” al cual se refiere la definición-, alcanzar este reconocimiento se presenta como un desafío de relevancia para aquellos que ejercen el mando.

De la misma manera, con el propósito de esclarecer la diferencia entre lo que implica el liderazgo y el liderazgo en el ámbito castrense, Repossi (2005) propone:

Considerar al liderazgo militar como proceso de influencia en el comportamiento humano organizacional, que presupone la presencia de una estructura de líderes organizacionales que, operando como equipo, ejercen el mando como acción de dicho proceso, que tiene por objeto elevar indicadores de moral (motivación, espíritu de cuerpo y disciplina) y de competencias profesionales (tácticas, técnicas y físicas).

CAPÍTULO II

Teorías, Evolución y Estilos de Liderazgo

Basado en el trabajo de investigación de mi autoría (2021), en el presente capítulo se expondrán las conclusiones respecto a las teorías elementales que fundamentan la intrínseca relación existente entre los conceptos liderazgo y liderazgo militar, lo cual permitirá a posteriori destacar la relevancia de este término en el ámbito castrense de competencia y su evolución derivada por los cambios históricos.

De igual manera, en segundo lugar, serán presentados los estilos de liderazgo comúnmente utilizados en la actualidad, describiendo sus correspondientes características y enfatizando sobre los aportes contribuyentes de los mismos hacia el ejercicio de un liderazgo eficaz.

Teorías Elementales

Como punto de partida de esta parte de la investigación, considero oportuno presentar en primer lugar las conclusiones de los estudios de investigación realizados por Wong, Bliese y McGurk (2003); los cuales arrojaron resultados fundamentales para el desarrollo de posteriores teorías. Sus corolarios demostraron que el liderazgo y la milicia se encuentran estrechamente relacionados y que la responsabilidad en el ámbito castrense se asocia de forma primordial al término liderazgo entre los integrantes de estas instituciones.

Es por ello que, independientemente de la ubicación geográfica, doctrina, porcentaje de PBI invertido en el Instrumento Militar o cantidad de efectivos que compongan las fuerzas armadas de un determinado estado, el liderazgo militar es un aspecto de relevancia que requiere del estudio y desarrollo en forma permanente.

Así lo expresan también Hannah, Campbell y Matthews (2010) cuando presentan en los resultados de su investigación que -sin importar la dimensión y diferencias por la estructura orgánica, personal integrante ni el riesgo al cual se exponen- las organizaciones militares de todo el mundo asumen que el liderazgo es un tema primordial del cual depende la efectividad en el cumplimiento tanto de las actividades rutinarias como de las misiones particulares que la estrategia nacional le asigne

Lo propio realiza Yukl (2013) intentando establecer un punto de conexión entre ambos términos, llegando a la conclusión de que -aún mediante el desarrollo de ciencias aplicadas sobre el liderazgo militar, y al igual que sucede con las teorías de liderazgo sin contexto- los

resultados son ambiguos y contradictorios; lo cual trae aparejado diversas interpretaciones y planteos que datan como mínimo desde mediados del Siglo XX (Jenkins, 1947).

Tanto es así que en 2011, las investigaciones de Chan, Soh y Ramaya acerca de la ejecución del liderazgo militar dentro de las instituciones plantearon que el liderazgo en el ámbito castrense se desarrolla independientemente de la asignación de personal a cargo y sobre todos los componentes de la administración, mando y gestión de manera íntegra.

Por su parte, Bernard y Ruth Bass (2008) expresan que, si bien el carisma y otros principios intrínsecos tienen connotaciones relacionadas en ambas acepciones, las características particulares del líder en el ámbito castrense son claramente más perceptibles a comparación de otros entornos donde se desarrolle el liderazgo.

De esta manera, puede establecerse entonces que –independientemente de las teorías planteadas, como así también de las cuestiones intrínsecas de la fuerza armada en cuestión- la particularidad que marca la diferencia entre el liderazgo militar y liderazgo en general radica únicamente el contexto de la situación en la cual se desarrollen las actividades; que en el ámbito castrense en ocasiones se caracteriza por ser peligrosa (Hannah y Sowden, 2013).

Evolución del Liderazgo Militar

A comienzos del Siglo XIX, Clausewitz (2010) en *De la Guerra* planteó sugerencias y modos para liderar ejércitos en períodos de guerra, considerando la disciplina como eje fundamental de la organización, debiendo aceptar la incertidumbre, la “niebla” y el azar a efectos de planificar correctamente y tomar las decisiones más acertadas basado no sólo en la lógica sino también en la probabilidad.

Si bien la esencia del concepto utilizado en aquel entonces no ha sufrido variaciones radicales, es menester recalcar que los eventos históricos han influenciado no sólo al liderazgo militar, sino que también al nivel de experiencia profesional requerido para ejercer el mando eficientemente (Halpin, 2011).

Esta particularidad, representada en la adaptación al cambio que la profesión castrense exige es entonces la razón por la cual líder militar debe encontrarse capacitado para actuar en entornos VUCA y no sólo enfrentar la situación sino también tratar de convertir este cambio impuesto por el contexto en una oportunidad de mejora. Este concepto es confirmado tanto por Bartone (2006) como así también por parte de Albino, Friedman y Bar Yam (2016) al referirse a la creciente demanda de habilidades aún para los niveles junior de liderazgo debido a la complejidad e implicancias de los entornos actuales.

Frente a ello, el liderazgo militar ha evolucionado hasta llegar a lo que se conoce actualmente como “mando tipo misión”, concepto vigente según la doctrina utilizada por las fuerzas integrantes de la OTAN (Ben-Shalom y Shamir, 2011). Éste se caracteriza por la orientación guía realizada por el comandante, facultando la autonomía de sus subordinados para ejecutar las tareas que permitan alcanzar el objetivo asignado.

De esta manera, y tal como se planteó con anterioridad, el liderazgo militar influenciado por los cambios históricos ha transformado su característica operacional de “conductor de campañas” para adaptarse a las circunstancias vigentes y basar su aplicación a partir de un enfoque asociado a la confianza entre los niveles, la iniciativa y la aptitud para sobrepasar las dificultades propias del ámbito castrense y alcanzar los objetivos de manera eficaz.

Estilos de Liderazgo

Teniendo en cuenta las definiciones y evolución de las teorías presentadas anteriormente puede establecerse que existen diferentes perspectivas y cada una de ellas enfatiza en algún aspecto particular sobre la temática en cuestión.

En este sentido, la “influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de la comunicación humana orientada a la consecución de objetivos específicos” que expresa Chiavenato (1999) encuentra su respaldo en la tesis doctoral presentada por Ayoub (2010). De esta manera, se establece que el entorno es una de las causas primordiales que conducen a emplear un estilo de liderazgo en particular según la situación reinante.

Dependiendo el enfoque desde el cual se realice el análisis existe una amplia variedad de estilos de liderazgo, los cuales -partiendo de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias del líder, según lo expresa Stoner (1996)- influirán en la forma de ejercerlo ante una situación determinada. A continuación, serán desarrollados los estilos de liderazgo más utilizados por las organizaciones en todo el mundo, presentando las ventajas de su aplicación, como así también las limitaciones respectivas.

Liderazgo Autocrático

Este estilo de liderazgo se caracteriza por un estricto grado de control individual sobre el accionar del grupo, como así también poco aporte. Los líderes autocráticos suelen regirse por sus propias creencias y juicios, desconsiderando el asesoramiento de los miembros del grupo (Toriquil et al., 2019).

Generalmente se considera al líder autocrático como una persona inflexible que asume sus riesgos y responsabilidades en la toma de decisiones y por ende los resultados de las mismas, sean estos positivos o perjudiciales para la organización. Según Armstrong (2012) este estilo de liderazgo resulta beneficioso para ser utilizado en situaciones de emergencia, cuando el líder es sabio, justo y conoce verdaderamente a sus seguidores.

Con respecto a las características y ventajas más relevantes de adoptar un estilo autocrático de liderazgo pueden encontrarse:

- Búsqueda del cumplimiento de los objetivos en el menor tiempo posible.
- Puesta a disposición de los medios necesarios para cumplir con el objetivo.
- Garantía de ejecución de actividades alcanzando resultados de calidad.
- Especialista para realizar trabajos en situaciones bajo presión y circunstancias extremas.
- Gran aversión al riesgo y asunción de los fracasos obtenidos.
- Control máximo de las tareas, a efectos de evitar retrasos o errores en la ejecución de las mismas.
- Resuelto para apartar del grupo a un integrante que dificulta de alguna manera los procedimientos estipulados para cumplir la misión (Dessler y Starke, 2004).

Por otra parte, las desventajas que derivan de adoptar un estilo de liderazgo autocrático se basan en que su aplicación:

- Genera en los subordinados sentimientos de frustración, impotencia y falta de confianza en sí mismos.
- Resulta perjudicial para la evolución y mejora de la organización al impedir el asesoramiento de los miembros del equipo.
- Desmotiva a los demás integrantes, lo cual afecta negativamente al momento de empeñar el mayor esfuerzo para cumplir con las obligaciones particulares.
- Desmejora las relaciones entre los subordinados, quienes para evitar recibir un castigo, en vez de contribuir al objetivo común compiten entre sí en detrimento del cumplimiento de la misión (Chukwusa, 2019).

Liderazgo Democrático

Refiere a un estilo en el cual las políticas y decisiones a instrumentar son discutidas y tomadas por el grupo, bajo la asistencia del líder, tornándose de esta manera en un modo que

favorece la participación de los integrantes y tiene en cuenta las ideas y puntos de vista por estos presentados.

De esta manera, cuando los miembros requieren asistencia técnica, es el líder quien sugiere alternativas; por ello es que Adams y Yoder (1985) expresan que mediante la aplicación de este estilo, el líder es considerado un “instrumento para promover el bienestar del grupo”, fomentando el desarrollo de capacidades y asunción de responsabilidades en la toma de decisiones.

En este sentido, el líder se caracteriza por ser consultivo, orientador; posee además un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal enfocado a alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de la organización (Ojeda Toche, 2017), por lo cual generalmente se encuentra asociado a generar una relevante integridad del grupo.

La influencia que genera en los subordinados basada en el trato respetuoso, la escucha y participación activa son las causas principales por las cuales Hackman y Johnson (2013) establecen que existe una estrecha relación entre la aplicación del liderazgo democrático y el incremento de la productividad, el compromiso, la satisfacción y la identificación de cada miembro para con los principios de la organización que forma parte.

Si bien a simple vista pueden notarse claros beneficios (principalmente) sobre el grupo de trabajo mediante este estilo de liderazgo a diferencia del anteriormente descrito; en contrapartida, su aplicación presenta desventajas de diversa índole, tales como:

- En búsqueda de contar con el respaldo de la mayoría, pueden suscitarse ocasiones donde los desacuerdos entre partes no sean superados, lo cual genera inconvenientes entre los miembros.
- La flexibilidad de control en este estilo de liderazgo puede derivar en situaciones de anarquía que, lejos de promover participación para alcanzar los objetivos, generan un desorden jerárquico desviándose entonces del cumplimiento de la misión.
- Dependiendo de la contribución realizada por los subordinados, si ésta carece de calidad pero es apoyada por la mayoría implica la posibilidad de ejecutar un curso de acción que escasamente responde al empleo efectivo de los recursos.
- Por la estructura de su organización -que necesita del consenso para la toma de decisiones-, la elección del mejor curso de acción requiere un margen de tiempo superior al liderazgo de estilo autocrático. Por ello, se considera un modo no

recomendado de aplicar en situaciones críticas donde el tiempo de reacción sea un factor determinante (Ray, 2012).

Liderazgo *Laissez-Faire*

El término proviene de una expresión en francés que significa “déjalo ser” (Merriam Webster, 2022), motivo por el cual este estilo es también conocido como “liberal”, otorgándole a los miembros de la organizaciones mayores facultades para la toma de decisiones importantes.

Como puede observarse, este modo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Entre sus aspectos más destacados, se caracteriza por desarrollarse de una manera apática sobre todo al momento de tomar decisiones; es entonces cuando el líder abdica de su responsabilidad en la cuestión y la cede totalmente a sus subordinados, inhibiéndose de prestar ayuda, motivación o establecer control a las tareas (Cherry, 2019).

Este tipo de liderazgo es criticado por la falta de compromiso con los fines de la organización; presentando así un líder que por falta de interés no dirige el accionar hacia la consecución de las metas asignadas, evita resolver los conflictos, se abstiene de brindar apoyo al grupo y elude la responsabilidad del rol que ocupa en el grupo.

En este sentido, Robbins y Judge (2009) expresan que este tipo de líder únicamente proporciona los elementos necesarios a los subordinados y procura no involucrarse en el trabajo del grupo, permitiendo de esta manera que las actividades sean realizadas como los demás integrantes consideren conveniente.

Con respecto a su aplicación, únicamente se sugiere utilizar este estilo si se cumplen ciertos requisitos específicos, tales como:

- Subordinados altamente calificados, experimentados y confiables.
- Integrantes identificados con los principios de la organización y voluntad de trabajo autosuficiente.
- Empleo de personal externo, tales como especialistas o consultores contratados para trabajar por objetivos (Cherry, 2019).

En contrapartida, las desventajas que presenta la aplicación de este tipo de liderazgo se basan principalmente en:

- El sentimiento de inseguridad que genera en los subordinados ya que carecen de un guía confiable.

- La ausencia de retroalimentación periódica necesaria para que los subordinados se encuentren actualizados acerca del progreso (o retraso) de las tareas realizadas en pos del cumplimiento de la misión.
- Confusión de roles organizacionales, ya que quien debe asumir la responsabilidad por los resultados no lo realiza, o evita hacerlo recargando de esta manera los compromisos propios de los subordinados (Barling y Frone, 2017).

Liderazgo Transaccional y Transformacional

Con el objeto de simplificar la descripción de estos estilos de liderazgo comúnmente utilizados, resulta provechoso realizarlo de forma simultánea partiendo de la diferencia fundamental que los representa.

Por un lado, encontramos al liderazgo transaccional que se sustenta en la idea de realizar lo que se considera más conveniente para la organización y el equipo en el presente. En contraposición, el liderazgo transformacional amplía su horizonte temporal y expande sus objetivos al futuro, tanto de la organización como de sus miembros.

El liderazgo transaccional se orienta en establecer metas a corto plazo (tales como el aumento de productividad y performance de los miembros) mediante la utilización de recompensas en relación a los objetivos para influir en los integrantes de la organización. Tal como expresa Kabeyi (2018), la utilización de este modo puede generar en los subordinados el sentimiento de sentirse manipulados, lo cual afecta negativamente al desarrollo tanto personal como profesional de los individuos.

Sin embargo, varios estudios (Odumeru, 2013; Wei et al., 2010) consideran útil el empleo de este estilo de liderazgo en situaciones específicas, tales como:

- Crisis, ya que en contextos de esta índole la toma de decisiones y ejecución urgente para la satisfacción de necesidades inmediatas resulta más importante que la planificación para alcanzar objetivos a largo plazo.
- Mantenimiento de *status quo*, ya que focalizan su planificación en la productividad y performance del presente, evitando modificar las circunstancias actuales ya que la situación reinante no lo amerita.
- Entornos limitados por reglamentos específicos. En este sentido, las normas son estrictas y se encuentran previamente establecidas (podría ejemplificarse con la ejecución de una actividad riesgosa propia del ámbito castrense), por lo cual la

mínima modificación podría resultar contraproducente al logro del objetivo asignado.

Por su parte, el liderazgo transformacional se caracteriza por desarrollar un trato personalizado con los demás miembros, colaboración de forma cooperativa y consideración del personal integrante como elemento significativo de la organización. Por esta observación realizada, tanto Bass (1985) como Jung (et al., 1995) coinciden en que el liderazgo transformacional no presenta una diferencia cualitativa respecto al transaccional, pero sí contribuye a incrementar la efectividad de la organización.

Es por ello que la aplicación de un estilo transformacional de liderazgo resulta no sólo efectiva sino también necesaria en circunstancias relevantes como por ejemplo:

- Cambios profundos en la organización, ya que un líder transformacional influenciará de tal manera en los subordinados, compartiendo su visión del cambio y facilitará la adhesión de los integrantes a esta nueva idea de progreso, la cual emprenderá liderando con su ejemplo.
- Nueva cultura de trabajo en la organización, lo cual se asocia al punto detallado anteriormente, ya que generalmente estas modificaciones surgen como consecuencias de cambios organizacionales. Es entonces cuando los líderes transformacionales resultan necesarios para motivar al grupo y demostrar las razones por las cuales resulta más conveniente tanto para la organización como para el personal adaptarse a esta nueva forma de trabajo.
- Objetivos a largo plazo, mejorar del desempeño del personal y los lugares de trabajo. Como se mencionó anteriormente, los líderes transformacionales enfocan propósitos no inmediatos, por lo cual las iniciativas del tipo estratégicas resultan convenientes para el empleo de este estilo en particular (Smith, 2015).

CAPÍTULO III

Liderazgo Adaptativo a Nivel Operacional

Durante el tercer y último capítulo del trabajo de investigación se realizará primeramente una aproximación conceptual a la temática central del mismo, comenzando con un breve paralelismo entre dos objetos de estudio que, a la luz de la teoría de la evolución y debido a la confluencia en ciertos aspectos distinguidos, resultan de utilidad para brindar una base fundamentada del objetivo del apartado.

Posterior a ello, se brindará la definición que Ronald Heifetz establece para el término denominado Liderazgo Adaptativo, explayando consecuentemente las implicancias de su utilización dentro de la organización. En tercer lugar, se procederá a integrar los conceptos previamente descriptos sobre el nivel militar de competencia, lo cual permitirá identificar de esta manera las contribuciones que el liderazgo adaptativo pudiera reflejar sobre el ejercicio del mando a nivel operacional.

Capacidad Adaptativa

Fue Charles Darwin (1859) quien hace más de 150 años expresó que no son las especies más fuertes las que sobreviven, ni aún las más inteligentes, sino aquellas que resultan más proclives al cambio. Esta teoría evolutiva no sólo es aplicable sobre las especies, sino también en las organizaciones.

La diferencia entre ambos “sujetos referenciales” respecto a las causas que provocan este fenómeno evolutivo radica en que sobre las especies sucede de manera fortuita; sin embargo, en las organizaciones se trata de una acción consciente e intencionada que depende directamente de las decisiones tomadas por aquellos que poseen las mayores responsabilidades dentro de la estructura organizacional.

Esta concatenación de causas y efectos conduce a la reflexión de que entonces dependerá de las decisiones tomadas (por quien ejerce la dirección) el hecho de que una organización resulte más proclive o resistente a los cambios; lo cual, en otros términos, podría expresarse como más o menos adaptativa (Eicholz, 2015).

De esta manera, puede establecerse que -en un mundo tan dinámico como el actual- la capacidad adaptativa resulta fundamental para contribuir a la “supervivencia” y permitir que la organización se encuentre competente dentro del contexto global y la permanente evolución de la situación en la cual se desenvuelve.

Asimismo, resulta preponderante destacar que para producirse un cambio exitoso, no es necesario destruir en su totalidad los principios que regían la cultura organizacional utilizada con anterioridad. Por el contrario, para sobrevivir y continuar siendo efectiva, la organización debe mantener lo que considera necesario para subsistir y desechar lo superfluo, permitiendo la incorporación de lo que resulta indispensable en este nuevo escenario (Teti, 2020).

Por otra parte, adquirir una capacidad de adaptación efectiva también requiere de la experimentación, ya que únicamente a través de procesos de prueba y error las organizaciones (al igual que las especies) tienen posibilidades de sobrevivir. Ello implica aseverar que la capacidad adaptativa requiere no sólo de tiempo, sino también de fracasos; motivo por el cual, quien posea la responsabilidad de dirigir el cambio, además de atreverse y experimentar, deberá estar preparado para fallar y aprender de la derrota.

Definición de Liderazgo Adaptativo

Para Ronald Heifetz, fundador de esta teoría, el liderazgo adaptativo consiste en la práctica de movilizar a las personas con el objeto de que las mismas enfrenten desafíos y prosperen en este accionar, sugiriendo que el mejoramiento de esta capacidad depende de los cambios que –basados en las experiencias del pasado- permiten emplear este conocimiento adquirido para alcanzar el objetivo organizacional (Heifetz et al., 2009).

De igual manera, tanto Heifetz como Grashow y Linsky establecen que el liderazgo adaptativo conlleva un proceso que comprende la ejecución de 3 actividades primordiales:

- La observación de los eventos y patrones que pudieran establecerse.
- La interpretación de los mismos.
- El diseño de la intervención, basada en las conclusiones obtenidas anteriormente.

Cabe destacar un detalle que podría pasar desapercibido, pero que en verdad resulta relevante para integrar estos conceptos al nivel operacional militar, Heifetz expresa que los líderes adaptativos deben adoptar una mentalidad experimental. Lo explica agregando en que, si bien deben comprometerse con –lo que denomina- la “intervención”, esto no significa que deban aferrarse a ella.

Asimismo, para ejecutar el proceso descrito anteriormente, y al igual que sucede con la evolución en todos los ámbitos, el liderazgo adaptativo también requiere de las tareas correspondientes a:

- Descubrir qué debe ser conservado de las experiencias pasadas (lecciones aprendidas).
- Descubrir qué debe ser descartado de las mismas.
- Crear nuevas formas con lo conservado y aprendido.

En este sentido, puede decirse que el liderazgo adaptativo se trata específicamente de un cambio que permite desarrollar la capacidad (propia y de los subordinados) para prosperar en nuevos entornos y/o aspiraciones, cuyas características exigen el desarrollo de estrategias y habilidades diferentes a las utilizadas en el pasado.

Implicancias del Modelo Adaptativo

El estilo en cuestión exige de líderes que consideren a la organización como un sistema que evoluciona, que posee vida, que escapa a lo mecánico y por sobre todas las cosas a aquellas características que impliquen permanencia de las circunstancias en las que se desenvuelve, independientemente del contexto o ámbito de la organización que se refiera.

Esto deriva en el hecho de que mientras más dinámico fuere el entorno en cuestión, más necesario se torna entonces para la organización contar con líderes adaptativos que orienten los esfuerzos en pos de alcanzar el éxito de la misión.

Para ello, tanto Heifetz (2021) como posteriores autores (Uriarte, 2011; Gutiérrez Célis, 2019) que analizan esta teoría, identifican cuatro elementos claves con sus implicancias respectivas:

- *Adaptación*, en el sentido del cambio de conductas, creencias o valores de las personas que pudieran estar obstruyendo al desarrollo de posibles soluciones frente a los conflictos, permitiendo de esta manera aprender nuevos modos de acción.
- *Desafío Técnico*, este aspecto comprende aquellos conflictos actuales que coinciden con anteriores situaciones experimentadas, por lo cual ya se conoce el procedimiento óptimo a ejecutar para la solución efectiva de los mismos.
- *Desafío Adaptativo*, refiere a problemáticas surgidas de las cuales no se posee experiencia o conocimiento previo de cómo ejecutar un curso de acción para enfrentarlas. Para ello, se ejecuta un “proceso de exclusión”, se aplican soluciones técnicas y si el problema persiste significa que entonces se refiere a un desafío adaptativo, a partir del cual se emplea la creatividad.

- *Zona de Desequilibrio Productivo*, caracterizada por el estado de estrés donde las personas se ven necesariamente forzadas a replantear soluciones e innovar en búsqueda de superar el malestar que atraviesan. La razón que fundamenta este aspecto se basa en fomentar el debate y la creatividad, posibilitando de esta manera el aumento de la productividad.

Integración en el Nivel Operacional

De acuerdo a lo normado en la Publicación Conjunta PC 00-01 Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta (2012) y con el objetivo de analizar la integración, es menester en primer lugar remarcar ciertos conceptos a tener en cuenta:

- El Nivel Operacional (NO) es el nivel de la conducción que proporciona el enlace entre los objetivos estratégicos militares y el empleo táctico de las fuerzas.
- El Comandante de Nivel Operacional (CNO) asegura la acción unificada y la unidad de esfuerzos en pos del logro del Efecto Final Operacional Deseado (EFOD).
- El CNO responsable del planeamiento y ejecución de una campaña recibirá una Directiva Estratégica Militar (DEMIL) emitida por el Poder Ejecutivo Nacional (PEN), a partir de la cual concebirá su Plan de Campaña.
- El arte operacional, representa la forma creativa y única que cada CNO combina los elementos del diseño operacional para el logro del EFOD.
- El Estado Mayor deberá contar con una flexibilidad tal que permita hacer frente, durante la crisis o la guerra, a la naturaleza del conflicto particular a enfrentar, a las diferentes fases de la operación, o a cualquier situación que pueda requerir un cambio de planes.

De la misma manera, la doctrina vigente también versa sobre la complejidad del ambiente operacional, el cual requiere una aproximación operacional flexible, sistémica y a la vez recurrente para un eficiente planeamiento de la campaña.

Puede establecerse entonces que el concepto de adaptabilidad, necesario para reconocer cambios en el entorno, identificar los elementos críticos de la situación y ejecutar transformaciones acordes a los nuevos requerimientos también es una habilidad requerida para el correcto funcionamiento dentro del nivel operacional, independientemente la responsabilidad que el individuo posea.

Asimismo, el concepto de “diagnóstico” que en las organizaciones del ámbito civil refiere a una capacidad para ejecutar un liderazgo adaptativo también se instala al ámbito castrense bajo los términos de análisis de la misión, tal como lo señala Cojocar (2011).

De acuerdo a las obligaciones que la doctrina establece al nivel operacional, se requiere de personal que ejerza el comando con voluntad de aceptar los riesgos pese a la volatilidad de las situaciones cambiantes, con la habilidad necesaria para asesorar, tomar decisiones y no aferrarse a los modos de acción que en otro momento pudieron haber surtido efecto.

En este sentido cabe remarcar lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) expresaban respecto a una condición que todo líder adaptativo debe cumplir, el compromiso con la “intervención”, pero a la vez lo que llaman “subir al balcón”. El nivel operacional requiere el compromiso férreo con la misión, ya que actúa como enlace entre el escalón estratégico y el táctico, sin embargo esto no significa que deba inmiscuirse en actividades propias del nivel subordinado.

Esta situación también puede ejemplificarse con una de las competencias que posee el CNO, quien establece su orientación y puede presentar un modo de acción para ser analizado por su Estado Mayor; pero a su vez, es necesario que “suba al balcón”, permitiendo de esta manera que sus oficiales ejecuten el método estipulado y adquieran la habilidad para ajustarse al nuevo entorno, modificar sus pensamientos (de ser necesario) y planificar el curso de acción a ejecutar (Canadian Defence Academy, 2014).

La aplicación del liderazgo adaptativo en el nivel operacional facilita el desempeño bajo “mando tipo misión”, ya que este ambiente favorece no sólo al CNO a cumplir su función, sino que también otorga la autonomía para que los subordinados ejecuten la iniciativa, asesoren y apliquen los medios que consideren necesarios para alcanzar el objetivo asignado. Asimismo, beneficia a la conducción operacional en entornos VUCA, donde las amenazas híbridas y multidimensionales requieren de planes evolutivos e innovadores que contemplen todo el espectro del conflicto en cuestión (Jobaggy, 2003).

De la misma manera, basado en la experiencia operacional de *Iraqi Freedom*, Wong (2003) asegura que los líderes adaptativos se encuentran mejor capacitados para convivir con la incertidumbre, se preocupan menos por la incapacidad de establecer una rutina o controlar el futuro y se focalizan en aprovechar las oportunidades.

Cabe destacar que además, el liderazgo adaptativo facilita el desarrollo de una apertura intelectual y fortalecimiento de espíritu, cuyos beneficios favorecen la diversidad funcional, creatividad y aversión al riesgo, necesarias tanto durante la etapa de planeamiento como así también para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que el nivel operacional opera como enlace, es relevante destacar lo publicado en *The Practice of Adaptive Leadership* (Heifetz et al., 2009) cuando establecen que las personas ejercen resistencia a la pérdida, no al cambio; agregando además de que es esta oposición a la pérdida la que en verdad causa el fracaso adaptativo. Esta idea es también reafirmada por Newstrom (2009), quien agrega que la razón de esta negación a evolucionar radica en que las personas evitan los cambios ya que no quieren poner en riesgo sus necesidades, sean éstas de seguridad, estatus social o autoestima.

Esto conlleva a la necesidad de contar con personal que esté íntegramente comprometido con el cumplimiento de la misión y orientado en sus responsabilidades como miembro del nivel operacional, circunstancia en la cual la motivación de los individuos cumple un papel preponderante.

Asimismo, y teniendo en cuenta la necesidad de la experimentación tanto para enfrentar desafíos técnicos como adaptativos, resulta entonces significativo que el nivel operacional se conforme de oficiales que sean capaces de cuestionar y debatir creencias, valores y opiniones (propias y ajenas) con el objetivo de perfeccionar los resultados y adoptar métodos o ideas que previamente desconocían o refutaban.

En este sentido, resulta fundamental enfocarse sobre la importancia que obtiene el pensamiento creativo en el liderazgo adaptativo de nivel operacional, responsable de conducir la acción militar conjunta a través del arte y diseño operacional de la campaña. Es el pensamiento creativo el que posibilitará combinar los elementos del instrumento militar para sobrepasar las situaciones problemáticas y alcanzar el EFOD.

El liderazgo adaptativo, mediante la innovación, la adaptación y el aprendizaje continuo puede proveer al nivel operacional de las herramientas necesarias para planificar el diseño de la campaña. Mediante los tres elementos nombrados anteriormente, un estado mayor que piense de manera creativa, adopte nuevos enfoques y responda efectivamente a los cambios del contexto situacional está capacitado para asesorar eficazmente al CNO.

En este sentido (y nivel), el diseño proveerá al CNO de un marco modelo, el cual le permitirá reconocer los problemas, apreciar la complejidad de la situación reinante e impartir las directivas que considere necesarias. A su vez, el liderazgo adaptativo permitirá al estado mayor en cuestión nutrirse del conocimiento y desarrollar las capacidades necesarias para –tal como lo establece el reglamento– “hacer frente, durante la crisis o guerra a la naturaleza del conflicto particular a enfrentar, a las diferentes fases de la operación, o a cualquier situación que pueda requerir un cambio de planes” (PC 00-01, p. 43).

Conclusiones

El presente trabajo de investigación fue iniciado a partir de las reflexiones arribadas, producto del previo análisis de la situación actual respecto a las características particulares del contexto internacional desde el punto de vista del liderazgo, específicamente ejercido dentro del ámbito castrense.

Las observaciones sobre la situación arrojaron que la misma se encuentra caracterizada por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en todas y cada una de las circunstancias donde las personas desarrollan sus actividades. Por ende, teniendo en cuenta que es el ámbito castrense la organización que nos compete, y ya como Oficial de Estado Mayor surge entonces el interés de realizar un trabajo de investigación que aborde la temática del liderazgo en consonancia con el nivel de conducción pertinente.

Habiendo tomado como base que tanto el concepto de liderazgo como el de liderazgo militar comparten el mismo origen y están referidos al proceso de influenciar a otros para cumplir la misión, entregando propósito, dirección y motivación –siendo el contexto de la situación donde se desarrolla, el único factor diferencial-, la información relevada estableció que las organizaciones comúnmente utilizan ciertos estilos de liderazgo por encima de otros.

De esta exploración, surge el concepto de Liderazgo Adaptativo de Ronald Heifetz, relacionado con el cambio y la oportunidad; mientras que, por otro lado encontramos en la actualidad la evolución constante de los conflictos, la inestabilidad e incertidumbre del contexto internacional, que en reiteradas ocasiones es enfrentada con los mismos métodos, aun cuando los escenarios se presentan de manera diferente.

Es allí entonces cuando, teniendo en cuenta la importancia que reviste el poseer oficiales aptos para ejercer el mando en los niveles operacionales con la capacidad adecuada para llevar a cabo el planeamiento de manera eficiente, surge el planteo del interrogante principal que dio origen al trabajo de investigación: “¿De qué manera el empleo del Liderazgo Adaptativo como herramienta conceptual puede favorecer al liderazgo militar en el nivel operacional?”.

A efectos de responder al interrogante, se determinó el objetivo general que implicaba identificar los aportes que el empleo del concepto de Liderazgo Adaptativo realiza al ejercicio del mando a nivel operacional; como así también se establecieron los respectivos objetivos específicos contribuyentes, mediante el desarrollo de una investigación de tipo exploratoria y diseño no experimental documental.

El presente trabajo de investigación demuestra que a lo largo de la historia, el liderazgo militar se ha nutrido de las experiencias recogidas en el combate y que en todas las épocas, la incertidumbre, la fricción, el azar y los imprevistos siempre han estado presentes, por más esfuerzo que -con el correr de los años, los estudios científicos- hicieran para controlarlos o contrarrestarlos.

Asimismo, y como toda actividad humana, los cambios históricos han influenciado en su concepto y teorías, lo cual naturalmente derivó en la evolución de manera progresiva, adaptándose a las circunstancias mediante ciertos métodos que son comúnmente más utilizados que otros.

Sin embargo, y aun existiendo variedad de estilos de liderazgo a aplicar, todos ellos presentan la misma limitación clave de su dependencia necesaria sobre el contexto particular en el cual fueran a ser empleados, tanto respecto al tipo de objetivos a cumplir, como situación particular de la organización, motivación y capacidades propias de los subordinados.

Por ende, el liderazgo militar, teniendo en cuenta las circunstancias peligrosas extremas en las cuales se desenvuelve, la inestabilidad y cambio permanente del contexto actual, necesita adoptar un método que le permita enfrentar la “niebla” del escenario en cuestión, los imprevistos que pudieran surgir y mejor aún aprovechar estos cambios como oportunidad de mejora tanto para la organización castrense, como para el personal que lidera.

De esta manera, mediante la adopción del Liderazgo Adaptativo, la conducción castrense estará en condiciones de movilizar a los subordinados con el objeto de enfrentar los desafíos que las circunstancias del contexto actual le presenten y prosperar en su accionar, independientemente de los factores propios del ambiente operacional. Remarcando la observación de que dicho propósito no sería posible sin antes permitirse conocer el fracaso en la ejecución de alguna actividad, cuyo resultado sería utilizado de experiencia para tener en cuenta como conocimiento adquirido en futuras condiciones similares.

Mediante un proceso continuo de observación de patrones, interpretación y diseño de la acción, el personal militar superior en el nivel operacional -independientemente de su función, siendo CNO o miembro de un Estado Mayor- estará en condiciones de recibir la misión asignada, analizar ésta y la situación, como así también elaborar/contribuir en el diseño del plan de campaña.

Las habilidades que otorga este estilo de liderazgo al nivel operacional permitirán reconocer los cambios en el entorno, identificar los elementos diferenciales de la nueva situación respecto a la anterior, determinar los esfuerzos necesarios que el instrumento militar

deberá llevar a cabo para enfrentarla y fomentar en los niveles subordinados la voluntad de lucha a fin de dar cumplimiento a la misión asignada.

El ejercicio del mando a nivel operacional a través del Liderazgo Adaptativo implicará la observación de aspectos claves como la Adaptación, Desafíos Técnicos y/o Adaptativos - que fueran necesarios adoptar en la situación particular- y el estado de Desequilibrio Productivo.

Este proceso permitirá realizar un ciclo de aprendizaje y reaprendizaje continuo, lo cual contribuirá en los oficiales a desarrollar un pensamiento creativo, en búsqueda de soluciones mediante el debate y la innovación. Asimismo, la apertura intelectual que provee este procedimiento, facilita el análisis de la misión y planificación de la acción favorecida por las ideas y opiniones recientemente introducidas, beneficiando con ello al concepto de arte y diseño operacional propio del nivel de competencia.

De igual manera, el Liderazgo Adaptativo facilita el ejercicio del mando a nivel operacional permitiendo ejercer la conducción desde el nivel que corresponde, con capacidad para analizar el contexto situacional, planificar el curso de acción y diseñarlo. En este sentido, el líder tiene en claro su posición y sus intereses, inspira y comunica a los niveles subordinados la misión a lograr, pero también sabe apartarse (“salir al balcón”) dejando que estos desarrollen sus habilidades adaptativas y planifiquen según lo estipulado, permitiendo de esta manera el incremento de las capacidades individuales del personal a cargo.

Debe tenerse en cuenta que el liderazgo militar es un acto de servicio sobre los subordinados que se lidera, ya que quien ejerce el mando tiene a su vez la obligación del perfeccionamiento de cada miembro y de la fuerza que conforman a fin de cumplimentar la misión de manera efectiva.

La permanente evolución de los conflictos actuales demuestra la necesidad de contar en las Fuerzas Armadas de Argentina con un liderazgo castrense preparado para actuar en la inestabilidad de las situaciones. Ante esta realidad, el Liderazgo Adaptativo se presenta como una herramienta conceptual efectiva no sólo para transformar las capacidades del grupo y lograr la adaptación al ambiente en cuestión, sino también para generar un cambio de paradigma en el personal, con el objetivo de prepararlo para enfrentar los escenarios operacionales futuros.

“El secreto del cambio es enfocar toda tu energía, no en luchar contra lo viejo sino en construir lo nuevo”

Sócrates.-

Bibliografía

Libros

- Adams, J. y Yoder, J. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, New Jersey. Ablex Publishing Corporation.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. Recuperado de https://www.academia.edu/24824778/armstrong_Guide_to_managing_for_results.pdf
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The Free Press
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (4th ed.). New York. The Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York. Harper and Row.
- Chan, K. Y., Soh, S., & Ramaya, R. (2011). *Military leadership in the 21st century: Science and practice* (Vol. 1). Singapur. Cengage Learning Asia
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Clausewitz, C. (2010). *De la Guerra*. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/153741.pdf>
- Darwin, C. (1859). *El Origen de las Especies*. Recuperado de https://www.uls.edu.sv/libroslibres/cienciasnaturales/origen_especies.pdf
- Dessler, G. & Starke, F. A. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (2nd ed.). Toronto, Canadá. Pearson Education Canada Inc.
- Hackman, M. & Johnson, C. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2nd ed.). Illinois. United States of America. Waveland Press.
- Hannah, H. y Sowden, W. (2013). *Leadership in the profession of arms*. The Oxford handbook of leadership (pp. 291-310). New York. Oxford University Press.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. London. Belknap Press of Harvard Business School Press.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R., Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston. Harvard Business School Press.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). *The Assessment of Leadership*. California. Estados Unidos. Sage Publishing.

- Maquiavelo, N. (1999). *El Príncipe*. Recuperado de <https://www.elaleph.com/libro/El-Principe-de-Nicolas-Maquiavelo/704/>
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Nueva York. The Free Press
- Newstrom, J. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Recuperado de https://uachatec.com.mx/wpcontent/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Publicación Conjunta 00-01 (2012) *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional* (13ra. Ed.). México, DF. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Recuperado de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Stoner J. (1996). *Administración. Primera parte* (5ta. ed.). México, DF. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. Recuperado de <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, UK: Pearson Education

Trabajos de investigación

- Albino, D., Friedman, K., Bar Yam, Y (2016). *Military Strategy in a Complex World*. New England Complex Systems Institute & Naval War College. Newport, Estados Unidos de América.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de Liderazgo y sus efectos en la administración pública mexicana* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Derecho. Madrid, España.
- Gutiérrez Célis, Y. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz. Características, Alcances y Limitaciones*. (Trabajo de Grado). Universidad del Rosario. Colombia.
- Nadalín, C. (2021). *Análisis y Aplicación de la Antifragilidad como herramienta conceptual del Liderazgo Militar*. Escuela Superior de Guerra Aérea. Buenos Aires, Argentina.
- Odumeru, J. (2013). *Transformational and Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. State College of Technology. Osun, Nigeria.
- Ojeda Toche, L. (2017). *Teorías de los Estilos de Liderazgo. Formación de Líderes*. Universidad Autónoma del Estado de México. México.

- Rossi, G. (2018). *Las transformaciones en el liderazgo eficaz para afrontar los nuevos escenarios* (Tesis de Postgrado). Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Buenos Aires, Argentina.
- Smith, R. (2015). *Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory* (Tesis de Doctorado). College of Management and Technology. Walden University. Minneapolis, Estados Unidos de América.
- Teti, S. (2020). *La Leadership Adattiva. L'importanza della leadership nel trasformare le organizzazioni e le comunità*. Dipartimento di Scienze Politiche. Umbría, Italia.
- Wei, F., Yuan, X. y Di, Y. (2010). *Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study*. School of Management, Shanghai University. China
- Wong, L. (2003). *Developing Adaptive Leaders, the Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom*. U.S. Army War College. Strategic Studies Institute. Estados Unidos de América.

Artículos de revistas

- Barling, J., y Frone, M. (2017) If Only my Leader Would just Do Something! Passive Leadership Undermines Employee Well-being Through Role Stressors and Psychological Resource Depletion. *Stress Health*, 33: 211– 222. doi: 10.1002/smi.2697.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, 18, 131–S148. doi:10.1207/ s15327876mp1803s_10
- Cambridge Dictionary. Diccionario de la lengua inglesa, [versión 26.3 en línea]. [16 de Agosto de 2022]. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/>
- Cherry, K. (2022). What is Laissez-Faire Leadership? *Very Well Mind*. Recuperado de <https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316>
- Chukwusa, J. (2019). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice Journal*. Recuperado de <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5380&context=libphiprac>
- Cojocar, W. (2011). Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process. *Military Review*. Recuperado de <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA570479.pdf>
- Halpin, S. M. (2011). Historical influences on the changing nature of leadership within the military environment. *Military Psychology*, 23(5), 479–488
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2010). Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. *Military Psychology*. 22, 157–189

- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54–79
- Jiménez Collante, A. y Villanueva Flores M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de caso en el campo de Gibraltar. *Revista Iberoamericana de Administración de Empresas*. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Jobaggy, Z. (2003). Literature Survey on Effects-based Operations: A Ph.D Study on Measuring Military Effects and Effectiveness”. *IWS*. Recuperado de http://www.iwar.org.uk/rma/resources/ebo/Literature_survey_on_Effects-Based-Operations.pdf
- Jung, D., Bass, B. y Sosik, J. (1995). Bridging leadership and culture: a theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies* 2(4), 3–18.
- Kabeyi, M. (2018). Transformational Vs Transactional Leadership. *The International Journal of Business and Management*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326832236_Transformational-Vs-Transactional-withExamples.pdf
- Magnelli, J. (1993). La educación militar para un mando descentralizado. *Revista del Colegio Militar de la Nación*. Vol 753, p 228.
- Merriam Webster (2022). Encyclopedia Britannica Company, [versión en línea]. [22 de Agosto de 2022]. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/>
- Nava Condarco, C. (2020). Napoleón Bonaparte y su rigurosa definición del líder. *Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/napoleon-bonaparte-y-su-rigurosa-definicion-del-lider%20es%20un%20mercader,claridad%20t%C3%BAnel>.
- Podestá, M. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Visión Conjunta*. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/87/1/VC%203-2011%20PODESTA.pdf>
- Ray, S. y Ray, I. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some key issues and perception. *Afro Asian Journal of Sciences*. Vol.3, No.3.1. Recuperado de <http://www.onlineresearchjournals.com/aajoss/art/83.pdf>
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. [28 de Agosto de 2022].
- Uriarte, S. (2011). Transformación y Desarrollo Ejecutivo. *Manual Práctico para una Transición Exitosa*. Recuperado de <https://www.sdh.cl/TransformacionDesarrolloEjecutivo.pdf>
- Reposi, E. (2005). El mando y el liderazgo en el ejercicio de la función profesional. *Revista del Colegio Militar de la Nación*. Recuperado de https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0208_art3-1ra_parte_El%20mando%20y%20el%20liderazgo.pdf.

- Toriquel M., Alam J. y Rafiquel M. (2019). The impact of autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles. *Canadian Journal of Business and Information Studies*. Recuperado de <https://doi.org/10.34104/cjbis.019.028038>
- United Kingdom Ministry of Defence (2010). Allied Joint Doctrine AJP-01. *Allied Joint Publications*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/ajp-01-d-allied-joint-doctrine>
- U.S. Army. (1999). U.S. Army Doctrine Publication: FM 22-100. Army Leadership. Recuperado de <https://armyoe.files.wordpress.com/2018/03/1990-fm-22-100.pdf>
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *Leadership Quarterly*, 14(6), 657–692

Videos

- Dunaetz, D. (2018). *Path-Goal Theory (Chapter 6) Leadership by Northouse, 8th. Ed.* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Zub6tdiLX04>
- Eicholz, J. (2015). *Evolución Capacidad Adaptativa.* [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=zfG00JfLRF0>
- Heifetz, R. (2021, 18 de junio). *Leadership & Adaptability with Ron Heifetz* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZcFOCOLW9fE>