



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

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

El liderazgo adaptativo y el ejercicio del mando en los comandos operacionales (conjuntos).

TÍTULO:

Características del liderazgo adaptativo y ejercicio del mando en el teatro de operaciones.

CT (EA) RODOLFO BARRIONUEVO

Tutor: GB (R) JOSE ANTONIO SAUMELL ROBERT

Año 2024

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”.

RESUMEN

Los líderes ejercen una gran influencia en el comportamiento de sus organizaciones y conducen a las mismas para lograr los objetivos que ambos (líder-organización) desean alcanzar definidos como misión.

El líder desempeña tareas interpersonales al realizar funciones de representación, conducción de organizaciones/elementos, liderazgo y enlace, entre las distintos componentes o fuerzas armadas, y a su vez, éste debe contar con individuos que puedan desempeñar el rol de líderes eficaces para lograr conducir grupos de personas en su estados mayores y elementos subordinados, para la obtención de objetivos con fines determinados e impuestos por el escalón superior.

A lo largo de la historia, han existido un numero incontable de conceptos que se pueden relacionar con el liderazgo, y han sido cuantiosas las personalidades que han hablado en forma directa o indirecta, así mismo, han sido numerosos los intentos por definirlo, existiendo un gran campo conceptual, que van desde el “conjunto de habilidades y directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas” siendo esta la más frecuente; y en términos militares de propia doctrina “Liderazgo, es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que son subordinados, con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, respeto, lealtad y activa cooperación”.

El liderazgo del comandante en el teatro de operaciones, es inseparable de la misión impuesta y de los objetivos que se van determinando o configurando a razón de los distintos puntos decisivos, es dinámico, en el sentido de que se ve influenciado en el proceso de toma de decisiones, por todos los componentes del ambiente operacional y además por la relación existente con su estado mayor y sus comandantes de elementos subordinados en el nivel operacional.

Palabras claves

Liderazgo. Influencia. Operaciones. Proceso de toma de decisiones. Estado Mayor.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	i
Introducción.....	1
Capítulo 1: DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO.....	5
Descripción de estilos de liderazgo por diferentes autores.....	5
Efectividad del liderazgo de acuerdo a su entorno.....	9
Impacto de diferentes estilos de liderazgo en la toma de decisiones.....	10
Capítulo 2: DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO QUE PUEDEN SER ADOPTADOS POR UN COMANDANTE.....	11
Liderazgo efectivo.....	12
Liderazgo participativo y directivo.....	15
Liderazgo transformacional y situacional.....	16
Capítulo 3: RELACIÓN ENTRE ALGUNOS TIPOS DE LIDERAZGO Y LA EFICIENCIA.....	17
Valor del liderazgo en el ámbito militar.....	17
Características del líder innovador.....	19
Características del líder de equipo.....	20
Conclusiones.....	24
Bibliografía.....	28

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo se sustenta en analizar las características, tipo y estilo de liderazgo que trasmite el comandante del teatro de operaciones y su influencia sobre su estado mayor y elementos dependientes, ante situaciones complejas, de constante cambio y que requieren un proceso de toma decisiones rápidas y efectivas, en el caos y fractalidad de una guerra.

En el ámbito militar siempre el liderazgo, ha sido una gran herramienta para la conducción de las operaciones; con fuerzas de gran o poca magnitud, en diferentes tiempos y cómo esté, influía en la batalla o sobre sus subordinados, siendo una constante preocupación.

Durante su estudio, en distintas épocas y culturas y desde tiempos antiguos en la Edad Antigua según “*SANDRA ESTRADA MEJÍA en la Revista Scientia et Technica Año XIII No 34*”, durante el siglo V a.C., Ciro I líder militar y gobernante griego, quien tenía claro que la asignación de tareas se debía manejar de acuerdo a la especificidad de cada hombre (estado mayor) para poder manejar la unidad de dirección, mando y orden, dando relevancia al trabajo en equipo, coordinación y unidad de propósito para el manejo del gobierno.

El liderazgo a través de la historia según en la edad Media, dio su primera señal en el uso del sistema staff ¹ apareció, en el siglo IV a.C., durante el reinado de Alejandro el Grande y sus métodos militares fueron la organización y el liderazgo de sus hombres, que también influyeron en las ideas de Aníbal (siglo I a.C.) y César (siglo I).

En la Edad Moderna, evolucionó el principio de asesoría y la formación de un estado general (estado mayor) y tuvo su origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II el Grande, quien, aumentó la eficiencia de su ejército, e hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar.

¹ *Revista Scientia et Technica* Año XIII Nro 34. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA).

En la Edad Contemporánea², y a comienzos del siglo XIX, Carl Von Clausewitz, general prusiano, escribió sobre la guerra y sus principios, y en ellos sugiriendo cómo liderar los ejércitos en periodos de guerra. Él mismo, consideraba que la disciplina era un requisito básico para una buena organización y que la misma para una actividad requiere un planeamiento detallado, en la cual las decisiones deben ser científicas (a través de un proceso de toma de decisiones) y no simplemente intuitivas. El comandante debe aceptar la incertidumbre y su estado mayor desarrollar un planeamiento que pueda minimizarla.

En tiempos más modernos, el estudio de las características de los líderes ha tomado más relevancia, y su punto de aplicación se fue adaptando en distintos ámbitos de la sociedad (organizaciones civiles del estado nacional, provincial y/o municipal e instituciones privadas), no solo sirviendo de guía o base a lo militar, sino que también ha generado mucha doctrina técnica y a su vez el análisis de teorías en determina la necesidad y las características de liderazgo indispensables para una organización de cualquier tipo.

Aproximadamente a finales del siglo XX y principio del siglo XXI, ese concepto de líder cambia de manera significativa, en donde ese referente (comandante) se transforma esa persona que es un ejemplo para los demás, se desempeña como cabeza de su equipo, al cual todos respetan, valoran y admiran no solo por su capacidad para el trabajo de conducir organizaciones, sino que también lo hacen por su calidad humana, por su trasmisión de conocimiento, por su experiencia y su agilidad en el proceso para la adopción de resoluciones ante diferentes problemas operativos, brindándole la oportunidad a su estado mayor y elementos subordinados de poder trabajar en un ambiente colaborativo, coordinado, flexible y centrado en la toma de decisiones efectiva para garantizar la mejor elección del modo acción y asegurar el éxito de la misión impuesta.

Según Drucker³ el liderazgo se muestra como una forma de servicio

² *Revista Scientia et Technica* Año XIII Nro 34. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA).

³ El liderazgo se muestra como una forma de servicio a los demás, de mostrarles a los demás por donde se debe ir para llegar al camino del éxito,

a los demás, de mostrarles a los demás por donde se debe ir para llegar al camino del éxito, de la victoria. Cada líder es mejor cada día si se propone metas todos los días y si impulsa a su equipo a ser mejores con el paso del tiempo

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación pretende determinar ¿Qué cualidades distintivas de liderazgo debe poseer el comandante del teatro de operaciones para influir en su estado mayor y en sus elementos dependientes de manera eficiente para la resolución de problemas militares operativos?

El estudio se enfocará en el análisis y descripción de las características más significativas del liderazgo de un comandante en el teatro de operaciones, y explicar como impacta en su estado mayor y elementos subordinados durante las operaciones militares.

Para ello, se tendrá como referencia algunos de los tipos de liderazgo que se han utilizado en épocas pasadas (mencionadas anteriormente) y también algunos conceptos de la actualidad sabiendo que es un término muy complejo porque toma en cuenta muchos aspectos de la personalidad de un individuo y otros que van surgiendo a través del estudio, experiencias, ambiente donde se desarrollan las operaciones, medios disponibles, etc.

En cuanto al aporte teórico de este trabajo de investigación, se materializará mediante la análisis y descripción de las principales características de liderazgo que transmite un comandante en un teatro de operaciones, a través de una comparación bibliográfica de diferentes autores y en qué grado este liderazgo, y explicar influye en el proceso de toma de decisiones de su estado mayor y elementos dependientes.

La metodología es cualitativa, descriptiva donde recopilarán datos relevantes frente al tema, con el objetivo de realizar una revisión de autores, analizando y tratando de explicar cómo influye el liderazgo adaptativo y/o ejercicio del mando que transmite el comandante del teatro de operaciones sobre su estado mayor y elementos dependientes en el proceso de toma de decisiones.

de la victoria. Cada líder es mejor cada día si se propone metas todos los días y si impulsa a sus equipos a ser mejores con el paso del tiempo. (DRUCKER P, Importancia del liderazgo).

En relación al objetivo, se buscará realizar una revisión bibliográfica de diferentes autores sobre los estilos de liderazgo, describir, identificar y explicar cómo influyen en el Estado Mayor y elementos subordinados en el teatro de operaciones

La hipótesis pretende establecer el tipo y estilo (características) de liderazgo del comandante en el teatro de operaciones, influye significativamente en la capacidad de los elementos dependientes para enfrentar situaciones complejas y en constante cambio (como lo es una guerra), así como en su habilidad para tomar decisiones correctas.

El trabajo de investigación estará estructurado en tres capítulos, el primero de ellos se describirá diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la doctrina de diferentes autores.

En el segundo capítulo, se buscará identificar los diferentes tipos de liderazgo, que pueden ser adoptados por un comandante de teatro de operaciones y cómo influye en los Estados Mayores y elementos.

En el tercer y último capítulo explicar la relación entre algunos tipos de liderazgo y la eficiencia, destacando cuales son las características más centrales que demuestran ese resultado diferenciado.

CAPITULO 1

DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo en el ámbito militar es un componente crucial que determina la efectividad de las operaciones y la capacidad de respuesta ante situaciones complejas. El comandante en un teatro de operaciones debe adoptar distintos estilos de liderazgo que no solo se alineen con sus características personales, sino que también respondan a las dinámicas del entorno operativo. Este documento tiene como objetivo describir diferentes estilos de liderazgo.

Es de resaltar, que el estilo de liderazgo implementado, influye significativamente sobre el clima laboral, ya que dependiendo del enfoque aplicado o adoptado, tendrá diversos efectos sobre todo en sus variables, como lo es el rendimiento, la responsabilidad adquirida en las actividades, la colaboración, la respuesta oportuna y como punto determinante, enmarca en las personas el nivel de sentirse motivados y tranquilos dentro de un óptimo ambiente laboral en los estados mayores, en el que se pueda percibir e interactuar dentro de una atmosfera positiva para el trabajo, donde el líder sin lugar a duda, tiene injerencia directa de promover o no, un ambiente facilitador de resultados positivos, de trabajo en equipo, con alta calidad en las relaciones interpersonales, favoreciendo un apropiado ámbito laboral y organizacional, el cual genera un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización por parte de sus integrantes.

De acuerdo con John Gardner⁴, cada persona tiene un estilo diferente de liderar a su equipo con la única característica común; incentivar a su equipo para ser mejores personas, un buen líder es aquel que inspira a los demás a llegar más lejos, a alcanzar sus propósitos y metas.

Los estilos de liderazgo se pueden clasificar en varias categorías, cada una con sus características distintivas y aplicaciones en contextos específicos. A continuación, se relaciona una lista emitida desde el sitio web⁵ (losrecursoshumanos.com), desde un artículo denominado “Los diez estilos

⁴ Estilos de Liderazgo. GARDNER, J. Sección 3. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-decontenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

⁵ <https://www.losrecursoshumanos.com/>

de liderazgo más frecuentes en las organizaciones”.

El liderazgo puede manifestarse a través de diversos estilos, cada uno con características, ventajas y limitaciones específicas.

En primer lugar, liderazgo autocrático⁶ se distingue por decisiones unilaterales, donde el líder centraliza el poder sin considerar las opiniones del equipo. Este enfoque puede ser efectivo en situaciones críticas que requieren respuestas rápidas, aunque tiende a desmotivar a los subordinados debido a la falta de participación en el proceso de decisión. Por otro lado, el liderazgo burocrático se apega estrictamente a las normas establecidas, resultando ideal en contextos donde la seguridad o la precisión son esenciales, como en trabajos con maquinaria peligrosa o grandes transacciones financieras.

Por otra parte, el liderazgo carismático⁷ inspira entusiasmo y energía en los equipos, aunque corre el riesgo de eclipsar la iniciativa individual. Este estilo puede generar dependencia hacia el líder, lo que compromete la estabilidad de la organización si este se ausenta. En un enfoque más participativo, el liderazgo democrático⁸ fomenta la colaboración en la toma de decisiones, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo que resulta especialmente valioso en contextos operacionales donde las decisiones informadas son clave.

Asimismo, el liderazgo orientado a las personas, prioriza el desarrollo y bienestar del equipo, empoderando a los colaboradores y fomentando la creatividad. Este enfoque participativo contrasta con el liderazgo orientado a la tarea, que se centra exclusivamente en el cumplimiento de los objetivos, aunque puede descuidar la motivación y retención del personal.

Por otro lado, el liderazgo natural, o servil, surge de manera informal cuando alguien satisface las necesidades del equipo sin una designación formal. Si bien promueve un enfoque colaborativo, puede perder efectividad en entornos competitivos frente a estilos más estructurados. De manera distinta, el liderazgo transaccional se basa en establecer objetivos claros y

⁶La concepción del liderazgo en Kurt Lewin. (FOLADORI H 2002)

⁷Sociología del Poder, Los tipos de denominación. (WEBER M 2010), Alianza Editorial, Madrid.

⁸ Modelos de conducción. (GOLEMAN D 2005)

recompensar su cumplimiento, siendo útil en escenarios que requieren organización estricta.

En contraste, el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar al equipo, fomentando la creatividad y resiliencia, características esenciales en contextos dinámicos. Finalmente, el liderazgo situacional, basado en la teoría de Hersey y Blanchard, destaca por su adaptabilidad, permitiendo al líder ajustar su estilo según las necesidades y madurez del equipo. Este enfoque reconoce que no existe un estilo universalmente óptimo, ya que depende de factores como el deseo de logro, la predisposición a asumir responsabilidades y las habilidades del grupo.

El liderazgo situacional⁹, implica una relación dinámica entre el líder y sus seguidores, que evoluciona a través de cuatro fases adaptadas al nivel de madurez del equipo y a las necesidades de la tarea. En la fase inicial, los subordinados presentan un bajo nivel de madurez, lo que exige que el líder adopte un enfoque altamente orientado al trabajo. En esta etapa, el líder se enfoca en enseñar al grupo las tareas específicas y en familiarizarlo con las reglas y procedimientos esenciales para el cumplimiento de los objetivos. La guía constante y detallada es clave para establecer las bases del desempeño.

A medida que los subordinados comienzan a adquirir habilidades básicas, se entra en la segunda fase, donde el líder mantiene su orientación al trabajo, pero también introduce un mayor grado de supervisión y acompañamiento. Aunque el grupo aún no está completamente capacitado, esta etapa marca un progreso hacia la autosuficiencia, lo que permite al líder equilibrar la instrucción con un apoyo más específico.

La tercera fase representa un punto de transición significativo. Con el aumento de la capacidad técnica y la motivación del grupo, los subordinados empiezan a asumir mayores responsabilidades. En este punto, el líder puede reducir su enfoque en las tareas específicas, ya que los seguidores suelen desarrollar un conocimiento técnico que incluso puede superar al del propio líder. Sin embargo, es crucial que el líder continúe proporcionando apoyo emocional y motivacional, fomentando la iniciativa y facilitando la toma de

⁹ Management of the organizational, Prentize Hall. (HERSEY P y BLANCHARD K 1969)

decisiones. La participación activa del líder sigue siendo esencial para fortalecer la confianza y la cohesión del equipo.

Finalmente, en la fase final, el grupo alcanza un alto nivel de madurez, confianza y experiencia. Aquí, el líder puede delegar responsabilidades y reducir su grado de supervisión directa, permitiendo que los subordinados trabajen de manera autónoma. En esta etapa, el enfoque se traslada a la independencia del equipo, que es capaz de operar de forma efectiva sin una guía constante, consolidando así su capacidad para enfrentar desafíos de manera autónoma.

Los diversos estilos de liderazgo analizados evidencian que no existe un enfoque único para todas las situaciones. La elección del estilo adecuado depende tanto de las características del entorno como de las necesidades del equipo, resaltando la flexibilidad y la capacidad del líder para adaptarse a diferentes contextos y desafíos.



Fig Nro 1: Liderazgo Situacional

<https://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard/>

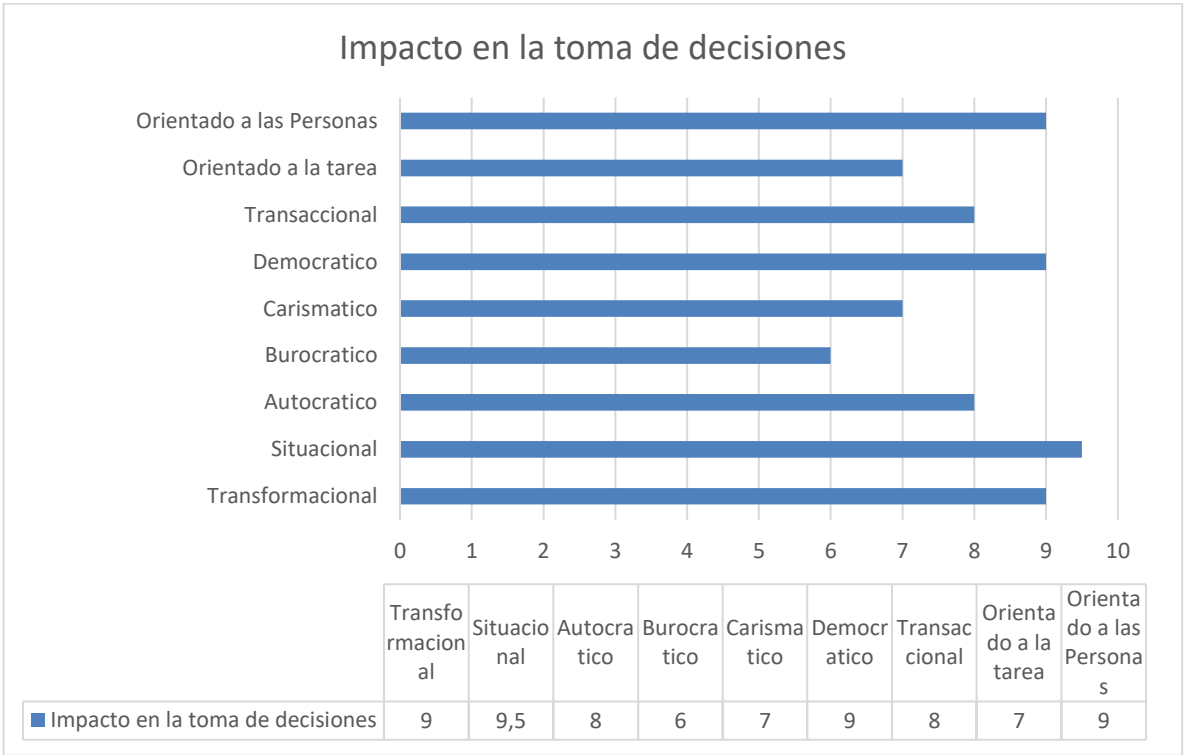
El siguiente cuadro muestra una breve descripción del estilo de liderazgo y su efectividad de acuerdo a su entorno:

Estilo de Liderazgo	Descripción	Efectividad
Autocrático	El líder toma decisiones unilaterales sin consultar a los subordinados. Exige obediencia.	Efectivo en situaciones de crisis que requieren decisiones rápidas y claras.
Burocrático	Sigue reglas estrictamente, trabajo según “el libro”.	Ideal en contextos de alto riesgo y precisión.
Carismático	Inspira entusiasmo, alta energía.	Motiva y energiza al equipo.
Democrático	Promueve la participación del equipo en decisiones.	Fomenta un ambiente colaborativo y decisiones informadas.
Orientado a las Personas	Apoyo y desarrollo de su Estado Mayor, enfoque participativo.	Empodera al equipo y promueve la colaboración creativa
Natural	Liderazgo sin reconocimiento formal, basado en satisfacer necesidades del equipo.	Fomenta la colaboración y el trabajo basado en valores.
Orientado a la Tarea	Enfocado en cumplir objetivos, planificación y control.	Útil para definir roles, estructura y controlar procesos.
Transaccional	Establece objetivos y recompensa al cumplirlos.	Efectivo en contextos organizados y de alto control.
Transformacional	Inspira, motiva y fomenta el desarrollo personal.	Genera compromiso y resiliencia en el equipo.
Situacional	Adaptación a las circunstancias, combinación de estilos según el contexto.	Flexibilidad y capacidad de respuesta a diversas situaciones.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas, y la elección del estilo adecuado dependerá de la situación específica y de las características del equipo. Por ejemplo, en un entorno de alta presión, un

estilo autocrático puede ser necesario para tomar decisiones rápidas, mientras que, en situaciones más estables, un enfoque democrático puede fomentar la innovación y la cohesión del equipo.

Según lo descripto y analizado, el siguiente gráfico muestra una posible relación del impacto de diferentes estilos de liderazgo en la toma de decisiones, basado en una escala de 1 a 10.



CAPITULO 2

DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO QUE PUEDEN SER ADOPTADOS POR UN COMANDANTE

El liderazgo en el ámbito militar, es un factor determinante que influye de manera directa y significativa en la dinámica de los estados mayores y en la efectividad de los elementos subordinados durante el proceso de toma de decisiones. En este contexto, el liderazgo trasciende la simple gestión jerárquica para consolidarse como una herramienta estratégica que, dependiendo de cómo sea ejercida, puede tanto potenciar como debilitar el desempeño colectivo. La capacidad de un comandante para liderar de manera efectiva tiene un impacto profundo en múltiples dimensiones, afectado no solo la moral y la cohesión del equipo, sino también la claridad, precisión y rapidez con la que se toman decisiones en situaciones críticas, donde el margen de error es mínimo y las consecuencias son de gran trascendencia.

En el entorno militar, caracterizado por su alta exigencia, caos y complejidad, el liderazgo requiere de competencias específicas que aseguren una alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones tácticas. Un comandante eficaz debe ser capaz de inspirar confianza y motivación en sus subordinados, fomentando un sentido de propósito compartido que permita superar los desafíos inherentes al contexto operativo. Este tipo de liderazgo no solo impulsa la colaboración y el compromiso dentro del equipo, sino que también promueve la resiliencia necesaria para afrontar situaciones de alta presión. Por otro lado, una deficiencia en el ejercicio del liderazgo puede derivar en desorganización, baja moral y fallas en la comunicación, convirtiéndolos en factores críticos.

Es fundamental comprender que el liderazgo en el ámbito militar trasciende y va más allá, de una acción para dirigir las operaciones sino para convertirse en un elemento estratégico clave que impacta profundamente en la efectividad y cohesión de las unidades. Este tipo de liderazgo no solo implica la habilidad de coordinar y ejecutar tareas, sino que también requiere la capacidad de inspirar confianza, fomentar la disciplina y establecer una visión compartida que alinee los esfuerzos individuales hacia la consecución

de objetivos comunes. Un comandante que demuestra habilidades de liderazgo excepcionales tiene el potencial de transformar un grupo diverso de individuos en un estado mayor equipo altamente cohesionado y motivado, caracterizado por su capacidad de enfrentar desafíos complejos con una combinación de eficacia, resiliencia y compromiso.

La habilidad para transmitir confianza en el estado mayor no solo refuerza la moral, sino que también fortalece la relación entre los miembros, promoviendo un entorno de colaboración y apoyo mutuo que resulta esencial en situaciones de caos. Asimismo, un liderazgo efectivo fomenta la disciplina como un pilar fundamental del éxito operativo, asegurando que cada integrante del equipo comprenda y cumpla con su rol dentro de la estructura organizacional. La visión compartida, por su parte, actúa como un motor unificador que canaliza los esfuerzos hacia metas estratégicas, incrementando la eficiencia y reduciendo la posibilidad de errores.

Por el contrario, la ausencia de un liderazgo adecuado puede tener consecuencias adversas significativas. Un liderazgo deficiente tiende a generar disfunción organizacional, caracterizada por la disminución de la moral y la pérdida de cohesión entre los integrantes del equipo. Esta falta de coordinación, combinada con una percepción de inseguridad o falta de dirección, no solo socava la confianza en la cadena de comando, sino que también compromete la capacidad operativa en momentos críticos. Las decisiones, que en circunstancias óptimas deben ser claras y precisas, pueden volverse confusas e ineficaces, afectando negativamente los resultados estratégicos.

El liderazgo efectivo en este ámbito no solo es un facilitador de operaciones exitosas, sino también un factor indispensable para construir equipos resilientes y cohesionados, preparados para enfrentar las exigencias de un entorno en constante cambio. Este tipo de liderazgo establece las bases para un desempeño sostenido, fortaleciendo no solo la capacidad operativa, sino también la moral y el compromiso del equipo con los objetivos.

El liderazgo impacta en los estados mayores y los elementos subordinados, destacando las características y competencias más relevantes que contribuyen a resultados diferenciados en el contexto operativo. Entre estos se incluyen la capacidad de comunicación efectiva, la

adaptación a circunstancias cambiantes, el desarrollo profesional del equipo y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo. Al identificar y comprender estas características, se pueden establecer estrategias para fortalecer el liderazgo militar, asegurando que este sea un pilar de éxito en la planificación y ejecución de misiones en escenarios complejos y demandantes. En última instancia, el liderazgo efectivo en el ámbito militar no solo se mide por los resultados alcanzados, sino también por la capacidad de preparar y guiar a las futuras generaciones de líderes, garantizando así la continuidad y sostenibilidad de la organización.

El liderazgo influye en los estados mayores y elementos subordinados de diversas maneras, que se pueden clasificar en los siguientes aspectos, uno de ellas es comunicación efectiva¹⁰, en donde un líder que fomenta una comunicación abierta y clara, permite que los miembros del staff expresen sus ideas y preocupaciones. Esto no solo mejora la calidad de la información disponible para la toma de decisiones, sino que también genera un ambiente de confianza y colaboración. Otros de los aspectos es la motivación¹¹ y el compromiso¹² destacándose para estos, el liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los subordinados, puede generar un mayor compromiso para el cumplimiento de la misión. Los miembros del equipo que se sienten valorados y motivados son más propensos a contribuir activamente al proceso de toma de decisiones, lo que puede llevar a soluciones más creativas y efectivas.

Además, la adaptabilidad¹³ resulta de la capacidad de un líder para adaptarse a las circunstancias cambiantes es crucial en un entorno militar. Un liderazgo situacional permite que el comandante ajuste su enfoque según la situación, lo que puede ser vital para la toma de decisiones en contextos

¹⁰ "Liderazgo y clima laboral" RODRÍGUEZ NOVA A M, tesis UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

¹¹ "Un factor necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos, siendo también esencial en las demás funciones de la administración, porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder" CHIAVENATO I (1999).

¹² Libro ¡Bien Hecho!, enseña cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento de las cosas que hacen bien los otros. (BLANCHARD K 2002)

¹³ Apunte Dirección y Liderazgo ESGC, CN (R) Mg GROSSI.

de alta presión y complejidad. La adaptabilidad, requiere un gran desarrollo de habilidades¹⁴ para que un buen líder no solo tome decisiones, sino que también se preocupe por el desarrollo profesional de su staff. Al invertir en la capacitación y el crecimiento de los subordinados, el líder asegura que el Estado Mayor esté mejor preparado para enfrentar desafíos futuros, lo que mejora la calidad de las decisiones tomadas. También la cohesión del equipo¹⁵, adquiere gran relevancia en un liderazgo efectivo, ya que promueve la cohesión y el trabajo en equipo. Cuando los miembros del estado mayor y los subordinados trabajan juntos de manera armoniosa, se facilita la colaboración y se optimiza el proceso de toma de decisiones, lo que puede resultar en una respuesta más rápida y efectiva ante situaciones críticas.

Las características centrales que demuestran un resultado diferenciado en el liderazgo incluyen, la empatía¹⁶, un término incorporado en los tiempos actuales, en donde la capacidad de un líder para entender y considerar las emociones y perspectivas de sus subordinados puede mejorar la moral y la cohesión del equipo. Otra característica es la visión estratégica¹⁷, para que un líder posea una clara visión de los objetivos y metas puede guiar a su equipo de manera más efectiva, asegurando que todos trabajen hacia un mismo propósito. Además de ello, la capacidad de decisión es una habilidad para tomar decisiones rápidas y efectivas, especialmente en situaciones de crisis, es fundamental para un liderazgo exitoso en el ámbito militar y por último la resiliencia¹⁸, es que demuestra que un líder, ante la adversidad, puede inspirar a su equipo a mantener la calma y la determinación, lo que es crucial en entornos operativos desafiantes.

El liderazgo en contextos militares, especialmente en un teatro de operaciones, es crucial para el éxito de las misiones y la efectividad del equipo. Los comandantes deben adoptar diferentes estilos de liderazgo que se adapten a las circunstancias y a las características de sus subordinados.

¹⁴ Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (LUSSIER R y ACHUA C, p.26)

¹⁵ Desarrollo de habilidades directivas. (HUERTA J y RODRÍGUEZ G, p.258).

¹⁶ Revista Ciencias Sociales: 106, 2004 (IV)-107, 2005 (I) / 203-214 ISSN: 0482-5276. (CORTÉS MEJÍA A).

¹⁷ FREEMAN (1999), DONALDSON y PRESTON (1995)

¹⁸ Apunte Dirección y Liderazgo ESGC. (CN (R) Mg GROSSI p, 65).

La forma en que un líder se comporta y toma decisiones influye directamente en el clima organizacional, la moral de las tropas y la eficacia en la ejecución de las operaciones.

Entre los diferentes tipos de liderazgo que pueden ser adoptados por un comandante y su impacto en el proceso de toma de decisiones dentro de los estados mayores y entre los elementos subordinados, es el liderazgo autocrático que se caracteriza por la toma de decisiones centralizada, donde el comandante asume el control total y espera que sus órdenes sean cumplidas sin cuestionamientos. En situaciones de crisis o cuando se requiere una respuesta rápida, este enfoque puede ser efectivo. Sin embargo, puede generar resentimiento entre los subordinados y limitar la creatividad y la iniciativa, lo que puede ser perjudicial en operaciones prolongadas o complejas.

Otro tipo de liderazgo es el participativo, en donde comandante involucra a su estado mayor y a los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Se fomenta la discusión y el intercambio de ideas, lo que puede llevar a decisiones más informadas y a un mayor compromiso por parte del equipo. Este estilo es especialmente útil en situaciones donde la colaboración y la adaptabilidad son esenciales para el éxito de la misión.

El liderazgo directivo, en contraste con otros enfoques, se caracteriza por proporcionar instrucciones claras por parte del comandante, quien supervisa de cerca la ejecución de las tareas asignadas. Este estilo de liderazgo resulta particularmente efectivo en contextos donde se requiere un alto nivel de control, ya sea por la complejidad de la operación, la criticidad de las tareas involucradas o la necesidad de minimizar los márgenes de error. Además, este enfoque asegura que los objetivos sean cumplidos conforme a estándares previamente establecidos, lo cual es crucial en escenarios donde la precisión y la coordinación son determinantes para el éxito de la operación. Sin embargo, es importante señalar que un liderazgo excesivamente directivo puede generar consecuencias no deseadas, como la limitación de la autonomía de los subordinados. Esto podría obstaculizar su desarrollo profesional y restringir su capacidad para adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes en el teatro de operaciones, donde la toma de decisiones rápidas y efectivas es fundamental. Por lo tanto, es

crucial que el liderazgo directivo sea aplicado con equilibrio, considerando tanto las necesidades inmediatas de la misión como el fortalecimiento de las habilidades decisionales y la iniciativa de los integrantes del equipo.

El liderazgo transformacional se distingue por su capacidad para inspirar y motivar a los subordinados mediante la construcción de una visión compartida, la cual suele reflejarse claramente en la orientación proporcionada por el comandante durante el proceso de planeamiento estratégico. Este estilo de liderazgo no solo se enfoca en alcanzar los objetivos operacionales, sino también en promover un entorno donde los individuos se sientan valorados, deseosos para innovar y desarrollar sus habilidades personales. Un comandante transformacional busca generar un impacto duradero, fomentando la cohesión y el compromiso del equipo, lo que contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y resiliente. En particular, este enfoque resulta altamente efectivo en escenarios caracterizados por la incertidumbre o el cambio constante, ya que la adaptabilidad, la moral alta y la confianza mutua entre los integrantes del equipo son fundamentales para enfrentar desafíos complejos.

Por otro lado, el liderazgo situacional plantea que no existe un único estilo de liderazgo adecuado para todas las circunstancias, sino que los líderes deben ajustar su enfoque en función de las características del entorno, la naturaleza de la tarea y las necesidades específicas del equipo. Este modelo destaca lo relevante de la evaluación constante del contexto operacional por parte del comandante, quien debe identificar las demandas particulares de cada situación y responder con la estrategia más adecuada para maximizar la efectividad y el desempeño del estado mayor. En un teatro de operaciones, donde las condiciones pueden cambiar de manera repentina y dramática, la flexibilidad inherente al liderazgo situacional se convierte en una herramienta indispensable. Al adaptar su estilo de liderazgo, el comandante no solo asegura la continuidad operativa y la interoperabilidad, sino que también fortalece la capacidad del estado mayor para responder de manera ágil y eficiente a los retos emergentes.

CAPITULO 3

RELACIÓN ENTRE ALGUNOS TIPOS DE LIDERAZGO Y LA EFICIENCIA

En el ámbito del liderazgo, el desarrollo y perfeccionamiento de un líder adquiere un valor primordial, ya que constituye el pilar fundamental para alcanzar el máximo rendimiento del personal que integra las instituciones militares. Este proceso no solo implica la capacidad técnica y estratégica del comandante, sino también su habilidad para actuar como catalizador del crecimiento profesional y humano de sus subordinados. El comandante, en su rol de líder militar, debe asumir la responsabilidad de establecer y fomentar una comunicación efectiva con su estado mayor, garantizando un flujo constante de información que permita coordinar y ejecutar las operaciones con precisión y eficacia.

Asimismo, es imperativo que el líder sea capaz de realizar un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades individuales y colectivas de sus componentes, a fin de optimizar la asignación de roles y funciones dentro del equipo. Este análisis no solo permite maximizar el rendimiento operativo, sino que también contribuye a identificar áreas de mejora que pueden ser abordadas a corto y largo plazo¹⁹ mediante programas de capacitación y entrenamiento.

El liderazgo, en un entorno operativo futuro, se delimita como un fenómeno grupal de influencia, en el que el líder, responsable de conocer a cada uno de los miembros de su Estado Mayor, donde los orienta y dirige hasta conseguir los objetivos militares impuesto o autoimpuestos. El comandante, hoy más que nunca es un coach interno, un guía, un profesional capaz de mejorar a su estado mayor desde el rol de apoyo²⁰.

En el ámbito militar de las Fuerzas Armadas, el liderazgo tiene carácter propio en la medida en que se desarrolla en una estructura organizada y jerarquizada que ha otorgado a todos sus integrantes un determinado rango o posición, del que se derivan ciertas responsabilidades. Son los jefes o cuadros de mando responsables de formular los objetivos de

¹⁹ El rol del liderazgo en la gestión del talento humano, UNIVERSIDAD BENITO JUÁREZ Puebla (México), disponible en <https://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano/>

²⁰ Liderazgo Efectivo. (LUNA AROCAS, p. 345).

la organización y el modo de lograrlos. Estos jefes, ejercen el mando en los diferentes niveles de la conducción (estratégico militar, operacional y/o Táctico). Y aunque ocupar un puesto de director o jefatura no implica dentro de la organización militar conlleva, ineludiblemente, la obligación de ejercer el mando o dirección con liderazgo.

Conducir con liderazgo es tomar iniciativa, orientar la dirección, impartir órdenes y ejercer el control, adiestrar sus organizaciones dependientes, motivar y fortalecer la moral del personal subordinado, corregir las desviaciones y premiar el trabajo bien hecho, mantener la disciplina y administrar los medios asignados.

Es una tarea constante y continua, en donde un militar (futuro comandante) debe esforzarse por perfeccionar su liderazgo a lo largo de toda su carrera profesional y adaptarlo a cada contexto, situación, momento y circunstancia, así como desarrollar su talento y el del personal a sus órdenes se sus subordinados para producir mejoras significativas en sus capacidades operativas. Y es misión de las distintas organizaciones (escuelas de guerras específicas y conjunta) formar a estos líderes, facilitar su acceso al conocimiento de las herramientas necesarias para perfeccionar su liderazgo, favorecer la práctica del mismo y trabajar coordinadamente con él para evaluar su progreso.

Los nuevos escenarios de operaciones caracterizadas (guerras de 5ta generación, guerras híbridas), entre otras, por la dispersión geográfica de las fuerzas y el manejo de grandes volúmenes de información, hacen necesaria la interconexión e interacción de todos los componentes de las fuerzas en cualquier nivel de la conducción, y hace propicio el desarrollo de un liderazgo colectivo en el que todos los integrantes de un estado mayor deberán tener competencias de liderazgo y capacidad de resolución acordes a su nivel²¹.

El liderazgo militar con previsiones para el 2035, se plantea como una acción de logro y crecimiento individual, colectivo y organizacional, un

²¹ Estado Mayor de la Defensa. Centro conjunto de desarrollo de conceptos. «ENTORNO OPERATIVO 2035» MADRID, 2019, DISPONIBLE EN: [HTTPS://PUBLICACIONES.DEFENSA.GOB.ES/ENTORNO-OPERATIVO-2035-LIBROS-PAPEL.HTML](https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-papel.html)

proceso activo de gran influencia y adaptación, entre el comandante y su estado mayor, con tareas de fortalecer la capacidad de sus elementos dependientes, mostrando cohesión, capaces de afrontar riesgos y operar al dentro incertidumbre y de adaptarse a lo volátil²² dentro de caos.

En el caos y la incertidumbre, el componente humano que integra las Fuerzas Armadas tendrá, cada uno a su nivel de responsabilidad, que afrontar diferentes desafíos, uno de ellos es liderar la innovación, que implica impulsar en su equipo y en la organización el pensamiento y el trabajo creativo y favorecer una cultura innovadora que apoye la transformación digital.

El desarrollo tecnológico de los próximos años ofrecerá a las fuerzas armadas ventajas significativas y el papel del líder es crítico para emprender una estrategia con anticipación y contrarrestar las posibles resistencias de la organización al cambio.

Perfil del líder innovador (Características)	- Da ejemplo de mentalidad innovadora. - Atrae y retiene a personas extraordinarias. - Crea un ambiente de confianza y buenas relaciones. - Fomenta la confianza, la colaboración y el intercambio de ideas con otras unidades. - Utiliza canales de comunicación informales e innovadores (blogs, mensajería instantánea, redes sociales). - Impulsa el desarrollo de ideas creativas y nuevos enfoques para resolver problemas - Busca continuamente mejorar los procesos, los sistemas, y los resultados. - Apoya la diversidad de puntos de vista al elaborar planes o estrategias, implicando a personal de otras áreas. - Impulsa la innovación. - Explora posibilidades de distintos roles del equipo.
---	--

Fuente: VALDERRAMA V, 2018²³

²² Liderazgo 2035 en el Ejército Terrestre: un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro, Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica Materiales, Granada, 2019 MADOC, p. 20, disponible en: <https://es.scribd.com/document/778190653/CODE-01-19-LIDERAZGO-2035-EN-EL-ET>)

²³Gestión del talento en la era digital, EOS, (VALDERRAMA V Madrid, 2018,

Otro gran desafío es crear valor de equipo o valor de estado mayor, en donde el talento nace de la interacción. El verdadero talento solo se desarrolla y crece dentro del equipo²⁴. El comandante debe conocer las capacidades, las potencialidades (fortalezas) y las limitaciones (debilidades) de cada uno sus integrantes de asesores en sus células, mantener la visión del trabajo de un estado mayor, saber conectar y sumar las capacidades y los esfuerzos individuales. El éxito del equipo radica en la influencia recíproca para cumplir la misión, cumplir con los objetivos y el efecto final deseado, el líder influye en el equipo y el equipo en el líder.

Líder de equipo (Características)	- Capacidad de resolución de conflictos. - Autenticidad. - Motivación para enseñar y compartir su experiencia personal. - Capacidad para conectar con las emociones de los demás. - Elevada autoestima. - Empatía. - Comunicación asertiva.
--	---

Fuente: Business Consulting, SpA²⁵.

Liderar equipos diversos, será otro desafío, que en la actualidad y con el increíble avance científico/tecnológico, y las diferentes formas de hacer la guerra en la actualidad, donde hay nieblas, caos en las fronteras y existe un entorno confuso. El líder militar ya en tiempos actuales y en un futuro próximo, deberá desarrollar un pensamiento global, capaz de comprender otras culturas, su idiosincrasia, su tipología y sus necesidades, el énfasis que le imponen al trabajo y sus relaciones como integrantes de un Estado Mayor. El gran reto del comandante, consistirá en identificar las diferencias aprovechando los talentos individuales para lograr un equilibrio entre eficacia y clima laboral, sabiendo recompensar de forma diferenciada²⁶.

A su vez, el inspirar y ceder poder de un comandante será, motivar el compromiso a los integrantes de su Estado Mayor, mediante el establecimiento de objetivos secundarios, objetivos compartidos que

p. 204).

²⁴ (JERICÓ I, p. 87).

²⁵ Información en línea disponible en <https://businessconsulting.cl/7-cosas-que-definen-a-un-lider-de-equipo/>

²⁶ Liderazgo Humano (VALDERRAMA V p. 195).

contribuyan al objetivo principal y logren el efecto final deseado. Su preocupación estará dada, en que su personal subordinado tenga clara la visión y la misión impuesta (entendida por todos), y experimente su contribución al éxito. El primer paso para conseguir ese compromiso es que el comandante se rodee del mejor equipo (un estado mayor ágil, consolidado), que sea capaz de compartir el poder y de ceder la iniciativa, para permitir que sus subordinados desarrollen todo su talento y capacidad de liderazgo. Este modo de dirección de equipos conecta directamente con el concepto de mando orientado a la misión (mission command), la filosofía de mando que mejor se adapta a la complejidad y a la incertidumbre del entorno operativo 2035²⁷.

Además, se debe revertir el individualismo, los militares en próximos años, se relacionarán con un mundo totalmente diferente a como lo hacían hasta ahora. En un entorno totalmente digital, subido en plataformas virtuales, apoyados con inteligencia artificial, capaces de controlar cinco pantallas a la vez. Esta generación, más que ninguna anterior, quiere desarrollar su talento dentro de lugar de trabajo, necesitan ser tomados en cuenta y participar de los logros comunes. El saber anticiparse, es desarrollar la agilidad mental necesaria para ser capaz de reconocer y aprovechar las oportunidades que otros pasan por alto. Ser proactivo, saber adelantarse al problema, proveer y ofrecer soluciones. También se debe gestionar grupos intergeneracionales conjuntos en las fuerzas armadas, igual que ocurre en otras organizaciones en cualquier ámbito, conviven hoy día tres generaciones distintas, con diferentes historias personales y diferentes expectativas vitales y profesionales. El gran reto de los comandante actuales y futuros es el de ser capaces de potenciar la implicación de todos los miembros del estado mayor, a través de la escucha activa, y desarrollar el talento y el compromiso de todos²⁸.

El entorno operativo futuro plantea como suplemento esencial para

²⁷ Liderazgo 2035 en el ET: un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro (MADOC p. 9).

²⁸ Observatorio Generación y Talento, COSCANTE E disponible en: <https://generacciona.org/observatorio-generacion-talento-presenta-primer-estudio-espana-liderazgo-intergeneracional/>

alcanzar la eficacia de las unidades militares la cohesión del equipo (comúnmente llamada anteriormente como espíritu de cuerpo), capacidad de liderazgo en todos los niveles la pirámide jerárquica y la iniciativa de los comandantes en cualquier nivel de mando. En una proyección a quince años, los comandantes tendrán más que nunca que desarrollar todas sus estrategias docentes y ser capaces de formar a otros líderes. Ellos deberán ejercer como líderes coach, que trabajan desde dentro de la organización sobre los mapas cognitivos y emocionales de las personas que integran su estado mayor, aprovechando las características individuales de cada uno de sus subordinados, como ventaja sus fortalezas y debilidades, y sobre todo reforzando su autoeficacia.

El coaching, aplicado desde la perspectiva militar del liderazgo, se configura como una herramienta estratégica que no solo busca la consecución de objetivos específicos, sino que también establece un sistema estructurado de instrucción y adiestramiento. Este enfoque tiene como propósito fomentar la motivación dentro del equipo, promoviendo el desarrollo de un sólido espíritu de cuerpo que favorece la cohesión y el sentido de pertenencia entre sus integrantes. Además, el coaching en este contexto impulsa el perfeccionamiento de las herramientas necesarias para optimizar los métodos de planeación, garantizando así una ejecución más eficiente y efectiva de las metas organizativas.

En este marco, el líder coach desempeña un papel crucial, ya que debe poseer un conocimiento profundo y exhaustivo de la estructura y dinámicas de la organización. Este conocimiento le permite interpretar y adaptarse a las complejidades inherentes al liderazgo, que incluyen la capacidad de gestionar equipos diversos y tomar decisiones estratégicas bajo presión. Asimismo, resulta imprescindible que el líder coach demuestre habilidades comunicativas excepcionales, ya que estas son esenciales para transmitir objetivos, proporcionar retroalimentación constructiva y mantener la moral del equipo en niveles elevados. Por último, el prestigio personal y profesional del líder no solo fortalece su autoridad, sino que también refuerza la confianza y el respeto que inspira en sus colaboradores, consolidando así su posición como un referente.

En la actualidad, los subordinados han experimentado un notable

incremento en la adquisición de conocimientos integrales, respaldados por el acceso a herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje y constante rápido. Este contexto ha llevado a desarrollar expectativas más elevadas hacia sus líderes, particularmente en términos de integridad y autenticidad. Ahora, los líderes, especialmente en roles de mando, son valorados no solo por su capacidad técnica o estratégica, sino también por la solidez de sus valores personales, la coherencia entre sus palabras y acciones, y su orientación hacia principios éticos claros. Este tipo de liderazgo, conocido como liderazgo auténtico²⁹, se basa en la congruencia entre las fortalezas y creencias internas del líder y las decisiones que toma, permitiendo así construir relaciones de confianza.

El liderazgo auténtico ha demostrado ser un modelo eficaz para fomentar un entorno organizacional positivo, ya que promueve altos niveles de bienestar psicológico entre los subordinados. Esto, a su vez, genera una mayor cohesión grupal, reforzando el espíritu de cuerpo que es esencial para el desempeño colaborativo. Asimismo, este estilo de liderazgo impulsa el un mayor rendimiento³⁰ organizacional, dado que los subordinados se sienten inspirados y comprometidos con los objetivos comunes, reconociendo en su líder un referente ético y un modelo a seguir. En este sentido, el liderazgo auténtico no solo responde a las demandas contemporáneas de las organizaciones, sino que también se rige como un iniciador para la excelencia individual y colectiva.

²⁹ Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. (AVOLIO B y GARDNER J. The Leadership Quarterly 16, 2005 p. 315-338).

³⁰ Discovering your authentic leadership. (GEORGE B; SIMS P; MCLEAN A y MAYER, D Harvard business review 85, p. 129).

CONCLUSIONES

Los estilos de liderazgo adoptados por un comandante en un teatro de operaciones son fundamentales para el éxito de las misiones y el cumplimiento de objetivos. La capacidad de un líder para adaptarse y elegir el estilo adecuado en función de las circunstancias puede influir significativamente en la efectividad del estado mayor y en la toma de decisiones. Como se ha mencionado, el liderazgo transformacional y situacional son particularmente relevantes en contextos militares, donde la flexibilidad y la capacidad de inspirar a los subordinados son esenciales para enfrentar los desafíos operativos. La investigación sugiere que un enfoque equilibrado que combine diferentes estilos puede ser la clave para un liderazgo efectivo en el ámbito militar.

El liderazgo tiene un impacto significativo en los estados mayores y en los elementos subordinados durante el proceso de toma de decisiones. La comunicación efectiva, la motivación, la adaptabilidad, el desarrollo de habilidades y la cohesión del equipo son factores que determinan la calidad de las decisiones tomadas en el ámbito militar y por sobre todo en un estado mayor en el caos de la guerra. Las características centrales de un líder (comandante), como la empatía, la visión estratégica, la capacidad de decisión y la resiliencia, son fundamentales para lograr resultados diferenciados y efectivos en el campo de operaciones. Un comandante con un liderazgo que combine estos elementos puede no solo mejorar la moral y la cohesión del equipo, sino también optimizar el proceso de toma de decisiones, lo que es esencial para el éxito en situaciones complejas y cambiantes.

Además, los diferentes estilos de liderazgo, que un comandante puede adoptar en un teatro de operaciones tienen un impacto significativo en el proceso de toma de decisiones y en la dinámica del equipo. Un liderazgo autocrático puede ser efectivo en situaciones de crisis, pero puede limitar la iniciativa y la moral a largo plazo. Por otro lado, un enfoque participativo y transformacional puede fomentar un ambiente de colaboración y compromiso, lo que resulta en decisiones más efectivas y un equipo más cohesionado. La capacidad de un comandante para adaptar su estilo de

liderazgo a las circunstancias cambiantes es esencial para el éxito de las operaciones y el bienestar de sus subordinados. Un liderazgo efectivo no solo mejora la toma de decisiones, sino que también fortalece la cohesión y la efectividad del equipo en su conjunto.

La eficiencia en las organizaciones, y en particular en las fuerzas armadas, está fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo adoptado. Los líderes que son capaces de combinar diferentes estilos según las circunstancias y que poseen características como la inspiración, la autenticidad, la flexibilidad y la capacidad de fomentar la participación, tienden a lograr resultados más eficientes y efectivos en sus equipos. La clave está en la capacidad del líder para adaptarse y responder a las necesidades de su entorno y de sus subordinados,

El trabajo destaca que el liderazgo es un componente crucial para el éxito en el teatro de operaciones. El líder efectivo combina estilos y características según las necesidades del entorno y su equipo. Estilos como el transformacional y situacional emergen como los más adecuados para enfrentar los desafíos de la guerra moderna, caracterizados por la volatilidad y el cambio.

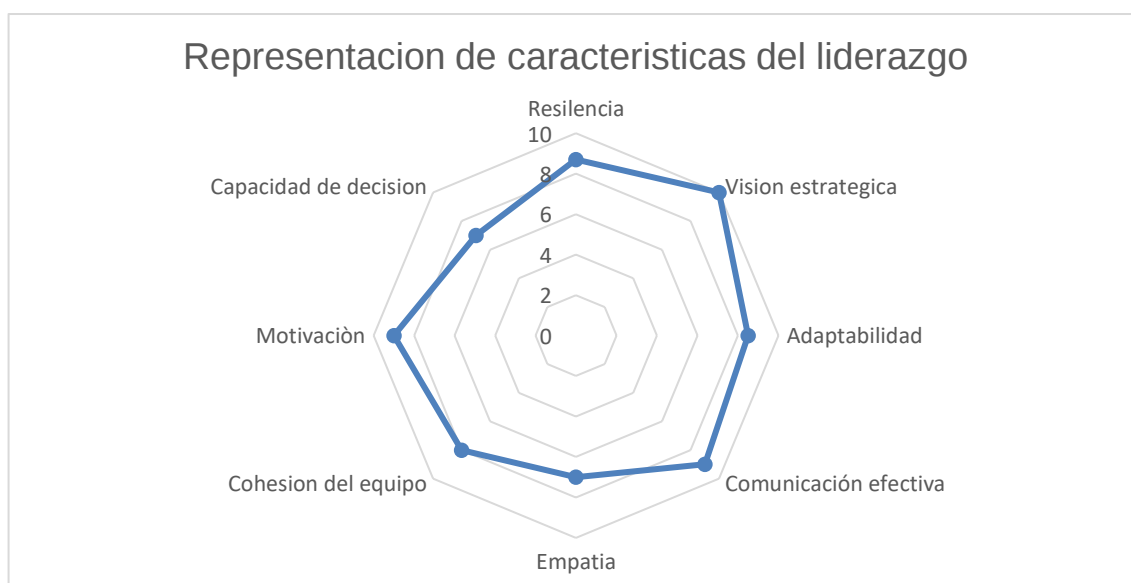
La formación continua de líderes se destaca como un pilar fundamental en la construcción de equipos sólidos y sostenibles. En este contexto, los líderes no solo cumplen un rol directivo, sino que también se posicionan como mentores y modelos a seguir, desempeñando un papel crucial en la transferencia de conocimientos, habilidades y valores a sus subordinados. Este enfoque de formación perpetua permite que los líderes desarrollen competencias avanzadas y se mantengan actualizados frente a los constantes cambios del entorno, lo que resulta esencial

Un liderazgo efectivo trasciende la mera gestión de tareas, ya que tiene un impacto directo en dimensiones críticas como la moral y la cohesión del equipo. La capacidad de un líder para inspirar, motivar y fortalecer el sentido de pertenencia entre los miembros del grupo contribuye a generar un ambiente de trabajo colaborativo y resiliente. Además, la influencia de un liderazgo competente se extiende a la toma de decisiones estratégicas, asegurando que estas sean tanto acertadas como sostenibles en el tiempo.

Este efecto combinado no solo incrementa las probabilidades de éxito en las misiones a corto plazo, sino que también garantiza la sostenibilidad y el rendimiento continuo del equipo en el largo plazo, consolidando así una ventaja competitiva en el entorno.



Este gráfico de porcentajes, muestra según lo analizado anteriormente en cada capítulo las características, ventajas y desventajas de los principales estilos de liderazgo y cómo cada estilo impacta en comandante ideal en un teatro de operaciones.



También, luego del profundo estudio del liderazgo que mejor se adapta en el nivel operacional, se pudo determinar mediante una representación de

gráfico de radar, que permite identificar como las características claves del liderazgo hacen su impacto/frecuencia en la toma de decisiones complejas, percibida en una escala de 1 a 10, debido a que cada característica genera un mayor impacto y posee más incidencia o mayor ponderación al tomar una decisión, en relación a su particularidad natural y propia que se destaca.

Una futura línea de investigación para el trabajo final integrador podría analizar y/o investigar cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en la adopción de tecnologías digitales dentro de las Fuerzas Armadas y cómo estos estilos pueden ser adaptados para mejorar la efectividad organización y en un ambiente más cercano a operaciones de ayuda a la comunidad, cómo el liderazgo innovador contribuye a la resiliencia organizacional en situaciones de crisis, como conflictos armados o desastres naturales, y su relación con la capacidad de respuesta ante la incertidumbre.

BIBLIOGRAFÍA

- José R Delibes Setien, (1983). La Función de Mandar, Editorial: Paraninfo
- Esteban Darío Barral, (2015). Generales Cansados. Editorial: Universitaria del Ejercito.
- André Gavet, (1996). El Arte de Mandar. Editorial: Circulo Militar.
- Patricio Justo del Niño de Jesús Trejo, (2016). Tributo al Liderazgo, Editorial: 1884. Círculo Militar.
- Patricio Justo del Niño de Jesús Trejo, (2014). Liderazgo Militar, Editorial: 1884. Círculo Militar.
- Abel Catuzzi, Francisco Cajal y Omar Locatelli, (2020). Ética y Liderazgo en el Siglo XXI. Editorial: Universitaria del Ejercito.
- Revista Scientia et Technica Año XIII, No 34, mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- Los Diez Estilos de Liderazgo más Frecuentes en las Organizaciones, (2011), Disponible en:
<https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones>
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos [ISSUU]. 9ed.México. Mc Graw Hill.2011.
- Rev. Ciencias Sociales: 106, 2004 (IV)-107, 2005 (I) / 203-214. ISSN: 0482-5276.
- Buzan Tony, Dottino Tony, Israel Richard, (1999), La inteligencia del líder. Ediciones Deusto
- Covey, Stephen, El Octavo hábito. Editorial Paidos Argentina, (2005) y El liderazgo centrado en los principios, Editorial Paidos Argentina, (1993).
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2019). *Planeamiento para la Acción Militar Conjunta (PC 20-01)*. Buenos Aires, Argentina: EMCFFAA.
- PC 00-02. (2015). Reglamento de Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa.