

LIDERAZGO: CONSTRUYENDO PUENTES

EL LÍDER COMO NEXO ENTRE EL PROPÓSITO PERSONAL Y EL ORGANIZACIONAL

Por **CN (RE) CLAUDIO GROSSI; CNIM (RE) ALEJANDRO DI TELLA;**
CNIM DIEGO GORDILLO; CN (RE) FELIX PLAZA;
CF (RE) MARTÍN RODRÍGUEZ; CL (RE) JULIO SANGUINETTI



Palabras Clave:

- > Liderazgo
- > Liderazgo institucional
- > Propósito personal
- > Propósito institucional
- > Cultura organizacional
- > Vocación
- > Contrato psicológico
- > Anclas de carrera
- > Salario emocional

Resumen

El presente trabajo aborda el papel del líder como nexo entre los propósitos individuales de los integrantes de una organización y el propósito institucional que la orienta. Se sostiene que el liderazgo requiere no solo de la dirección hacia objetivos estratégicos, sino también de la capacidad de articular sentido y significado compartido. A partir de un análisis conceptual de las dimensiones del propósito personal y organizacional y teniendo en cuenta aspectos como vocación, contrato psicológico, anclas de carrera y salario emocional, se propone que el líder actúa como un puente que permite alinear ambos niveles de sentido, y favorece con ello el compromiso, la cohesión y la sostenibilidad institucional.

Introducción

En el ámbito laboral actual, el compromiso de las personas con la organización se ha convertido en un factor determinante para

la productividad, la resiliencia y la lealtad organizacional. Este compromiso se fortalece cuando los individuos logran alinear su propósito personal con el propósito organizacional, de tal modo que encuentran en su trabajo una fuente de sentido y realización. Para que esto ocurra, el liderazgo desempeña un papel fundamental y actúa como un puente que facilita la integración entre las aspiraciones individuales y los objetivos estratégicos de la organización.

Esta dinámica es particularmente desafiante en instituciones con estructuras jerárquicas bien definidas, como las organizaciones militares. En estos entornos, la incorporación de nuevos integrantes desde la base –debido a que las Fuerzas Armadas incorporan personal militar a sus cuadros solo a través de sus institutos de formación–, implica no solo una adaptación funcional, sino también una integración cultural y motivacional. El liderazgo, en sus



diferentes niveles, debe acompañar este proceso y ayudar a los miembros a consolidar su vocación, definir sus anclas de carrera y descubrir cómo su propósito individual puede alinearse con la misión institucional.

El propósito personal es el motor que impulsa a las personas en su desarrollo profesional. Según estudios recientes (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021), aquellos logran conectar su trabajo con su propósito experimentan mayores niveles de satisfacción y compromiso, lo que a su vez impacta positivamente en su desempeño y en la organización en su conjunto. Sin embargo, este propósito no es estático, sino que evoluciona con el tiempo. Lo que motiva a un individuo en sus primeros años de carrera puede no ser lo mismo que lo impulsa en etapas posteriores. Por eso, es esencial que los líderes reconozcan y acompañen estos cambios, y proporcionen un entorno en el que las personas puedan

redescubrir y redefinir su propósito dentro de la organización.

En este contexto, conceptos como vocación, contrato psicológico, anclas de carrera y salario emocional adquieren relevancia. No se trata solo de asignar tareas o establecer objetivos, sino de generar una cultura organizacional que brinde seguridad, desarrollo y sentido de pertenencia. Las investigaciones han demostrado que los trabajadores definen su sentido de propósito a partir de su trabajo, lo que convierte al liderazgo en una herramienta clave para guiar y potenciar esta conexión.

En definitiva, el liderazgo institucional debe ir más allá de la simple gestión de recursos humanos y convertirse en un facilitador del desarrollo individual dentro del marco de la organización. Un jefe¹ que comprende la importancia del propósito en el trabajo no solo optimiza el rendimiento de su equipo, sino que también contribuye a la construcción de una

cultura organizacional más fuerte, cohesionada y sostenible en el tiempo.

Propósito organizacional

El propósito organizacional es la razón de ser de una organización, es decir, el motivo fundamental por el cual existe más allá de sus objetivos financieros. Define su identidad, orienta sus decisiones estratégicas y proporciona un marco de referencia para la cultura organizacional y el liderazgo.

No se trata solo de lo que la organización hace, sino del impacto que busca generar en su entorno. Un propósito bien definido inspira a los empleados, fortalece el compromiso de los *stakeholders* y permite diferenciarse en el mercado.

Para ser efectivo, el propósito debe integrarse en la cultura

1. Entendemos como Jefe a todo individuo con autoridad que se encuentra en una posición de conducción, con abstracción de la magnitud de su Unidad dentro de la organización.

Un jefe que comprende la importancia del propósito en el trabajo no solo optimiza el rendimiento de su equipo, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional más fuerte, cohesionada y sostenible en el tiempo.

organizacional y ser una fuente de identidad para la organización. No basta con que los jefes conozcan su importancia; cada miembro de la organización debe internalizarlo y alinearlo con sus propios valores. De este modo, el propósito se convierte en un factor diferenciador que permite a la organización posicionarse en su sector, atraer talento y fidelizar clientes.

Además, un propósito bien definido mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que impacta en su compromiso y desempeño. Las organizaciones que logran que sus colaboradores se identifiquen con su propósito fortalecen su reputación y generan una ventaja competitiva sostenible.

En el caso de las organizaciones militares, si bien este propósito le viene impuesto, éstas pueden comunicarlas de manera que se hagan entendibles, fundamentalmente hacia el ámbito interno.

El propósito organizacional de las fuerzas armadas argentinas es proteger los intereses vitales de la nación, preservar su soberanía, integridad territorial y garantizar la defensa nacional frente a amenazas externas. Esto significa, en el caso particular de la Armada, preparar sus medios materiales y en especial a su personal para un lance determinante, cual es combatir en y desde el mar. (Herrera, 2015) (Lleó de Nalda, Montaner, & Edmonson, 2022)

Vocación, Anclas de Carrera, Contrato Psicológico, Motivación y Cultura

El desarrollo de una carrera profesional significativa en contextos organizacionales —y particularmente en instituciones como las Fuerzas Armadas— no puede desligarse de tres conceptos fundamentales: la vocación, las anclas de carrera y el contrato psicológico. Estos tres pilares constituyen un continuo que comienza con una inclinación personal y se proyecta hacia una relación duradera y mutuamente significativa con la organización.

La «**vocación**» representa el punto de partida de este proceso. Se trata de una inclinación profunda que siente una persona hacia un determinado modo de vida o actividad profesional. Esta tendencia está influenciada por tres elementos clave: gustos, intereses y habilidades. Los gustos se relacionan con aquello que la persona disfruta hacer de manera natural, sin imposiciones externas. Los intereses marcan aquello que llama la atención y que genera entusiasmo o motivación. Por último, las habilidades refieren a las capacidades desarrolladas o potenciales que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en determinada actividad.

El proceso de descubrimiento vocacional es crucial en los primeros años de la carrera profesional, especialmente en instituciones jerárquicas y

demandantes como las militares. En ese sentido, el mensaje institucional durante el proceso de reclutamiento debe ser claro, sincero y coherente con las exigencias de la vida profesional posterior. Una vocación sólida no solo facilitará la adaptación del individuo, sino que contribuirá a su permanencia y compromiso a largo plazo. (Salas, 2020)

Sin embargo, para que esa vocación sea sostenible y se transforme en una carrera motivadora, es necesario que encuentre anclaje en la actividad profesional. Aquí es donde entran en juego las «**anclas de carrera**», un concepto desarrollado por Edgar Schein (1982), que describe las motivaciones y valores centrales que orientan el desarrollo profesional de las personas.

- > Schein identificó ocho anclas de carrera que representan distintas motivaciones profundas:
- > Seguridad y estabilidad, orientada a quienes valoran la permanencia y pertenencia a una organización.
- > Creatividad, motivación por innovar, crear e implementar nuevas ideas.
- > Independencia, deseo de autonomía en la gestión del tiempo y las formas de trabajo.
- > Dirección general, inclinación por liderar, organizar y tener influencia en los equipos.
- > Competencia técnica o funcional, deseo de ser

especialista y perfeccionarse en un área concreta.

- > Desafío, búsqueda de situaciones complejas y retos permanentes.
- > Servicio o dedicación a una causa, motivación por contribuir al bienestar social o causas significativas.
- > Estilo de vida, búsqueda de equilibrio entre vida personal y profesional.

Es evidente que no todas las anclas son compatibles con todos los entornos laborales. En el caso de las Fuerzas Armadas, algunas anclas como la de seguridad, desafío, dirección o servicio pueden alinearse más naturalmente con su cultura organizacional. Por ello, los procesos de selección y formación deben identificar y fomentar la compatibilidad entre las vocaciones individuales y las oportunidades que ofrece la carrera militar.

Cuando una persona ingresa a una organización se establece de manera implícita un «**contrato psicológico**». Este contrato no está escrito, pero regula las expectativas mutuas entre el individuo y la institución. El ingresante espera desarrollo profesional, reconocimiento, coherencia institucional y condiciones de trabajo que respeten sus valores. A su vez, la organización espera compromiso, rendimiento y alineación con su misión y cultura, y esto significa formarse para el combate, con todo el esfuerzo que ello demanda.

El éxito de esta relación dependerá de cuánto coincidan las expectativas de ambos lados, de la capacidad de adaptación mutua, y del alineamiento entre la vocación personal, las anclas de carrera dominantes y las propuestas de valor de la organización. Cuando se logra esta sintonía, se generan relaciones laborales sólidas, significativas y perdurables. (Reyes Contreras & Martínez de León, 2007)

La «**motivación**» es una de las fuerzas más determinantes en el

comportamiento humano dentro de las organizaciones. Cuando nos preguntamos por qué las personas trabajan, la primera respuesta suele ser "por dinero". Este es un motivador clásico de tipo extrínseco, que se manifiesta a través de la retribución económica directa como el sueldo, aguinaldo o beneficios adicionales. Sin embargo, esta visión simplista no alcanza a comprender la complejidad que subyace a la motivación humana, especialmente en contextos laborales complejos y exigentes.

Desde una perspectiva más integral, la motivación puede entenderse como la sensibilidad de una persona hacia diferentes tipos de motivos: motivos extrínsecos, motivos intrínsecos y motivos trascendentes. Los extrínsecos están vinculados a recompensas externas como el salario o los beneficios; los intrínsecos, a la satisfacción personal que se obtiene al realizar una tarea por sí misma; y los

trascendentes, al impacto que la acción tiene en otros o en una causa superior. (Pérez López, 2018)

La habilidad del líder consiste en identificar qué tipo de motivo moviliza a cada subordinado y trabajar sobre ese eje para lograr una mayor efectividad en la conducción.

En este sentido, las creencias de la alta conducción sobre la naturaleza humana y organizacional son fundamentales, ya que condicionan los mecanismos que se utilizarán para guiar y controlar el comportamiento. Se pueden identificar tres paradigmas que modelan estas creencias:

- > Paradigma mecánico: considera a las personas como engranajes en una máquina, controladas mediante normas, procedimientos y estructuras rígidas.
- > Paradigma biológico: concibe a las organizaciones como sistemas vivos que se adaptan, evolucionan y dependen de relaciones entre sus partes.



> Paradigma sociocultural: pone el foco en los significados compartidos, valores, símbolos y cultura organizacional. (Visca, 2004)

A la hora de valorar su empleo, los individuos consideran la Compensación Total, que no se limita solo a la dimensión monetaria. Esta incluye tanto el sueldo y los programas variables (como planes médicos, seguros o subsidios), como el Programa de Valor Cualitativo, el cual constituye el llamado «salario emocional».

Este salario emocional comprende aspectos más difíciles de cuantificar, pero altamente valorados por los empleados, tales como: oportunidades de desarrollo profesional, formación continua, reconocimiento, pertenencia a proyectos desafiantes, sentido de pertenencia, flexibilidad, apoyo psicológico, conciliación vida-trabajo (en la medida de lo posible), variedad de tareas, clima laboral, respeto por la persona, calidad

de vida, y otras condiciones que otorgan sentido y bienestar al trabajo cotidiano. Cuando estos factores son gestionados de manera adecuada, inciden positivamente en el clima organizacional, promueven el compromiso, retienen el talento y potencian la productividad.

Pero el salario emocional está condicionado por la cultura organizacional y es por ello por lo que en las organizaciones militares a menudo se pasa por alto frente a cuestiones como la disciplina, la jerarquía o la operatividad.

En éstas, en general y sin exclusión de las ya mencionadas se manifiesta con: reconocimiento del servicio, dar sentido de propósito a la tarea (servir a la patria o proteger a la sociedad), una tarea desafiante, sentimiento de hermandad y apoyo mutuo, oportunidad de desarrollo, estabilidad y estructura, apoyo psicológico y manejo del estrés, conciliación familiar (manejo distintivo de los permisos, viviendas militares, apoyo entre familias).

Por último, un factor que incide de manera significativa en la motivación colectiva es la «cultura organizacional». Esta representa el sistema de valores, creencias, normas y símbolos compartidos que orientan la conducta dentro de la organización hacia sus objetivos. La cultura puede motivar o desmotivar, dependiendo de cuánto se alinee con las necesidades y aspiraciones de sus integrantes. La construcción de una cultura sólida y coherente requiere liderazgo estratégico, que tenga la capacidad de modelar el comportamiento deseado a través del ejemplo, el discurso y las decisiones organizativas.

La cultura organizacional en una institución militar tiene una base muy particular que la diferencia de otros tipos de organizaciones, principalmente por su naturaleza jerárquica, su rol en la defensa nacional y la necesidad de actuar bajo condiciones de alta exigencia. Estas características a la vez se

presentan como un desafío en la demanda de evolucionar para seguir siendo eficaz, ética y humana.

Propósito personal

El propósito personal es una fuerza interna que otorga dirección, significado y coherencia a nuestra vida. No se trata simplemente de alcanzar metas o cumplir con expectativas externas, sino de conectar profundamente con aquello que consideramos verdaderamente importante. El propósito personal es un sentido duradero e integral sobre lo que tiene valor en la vida, y se manifiesta cuando una persona se esfuerza por lograr algo que considera significativo. (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021)

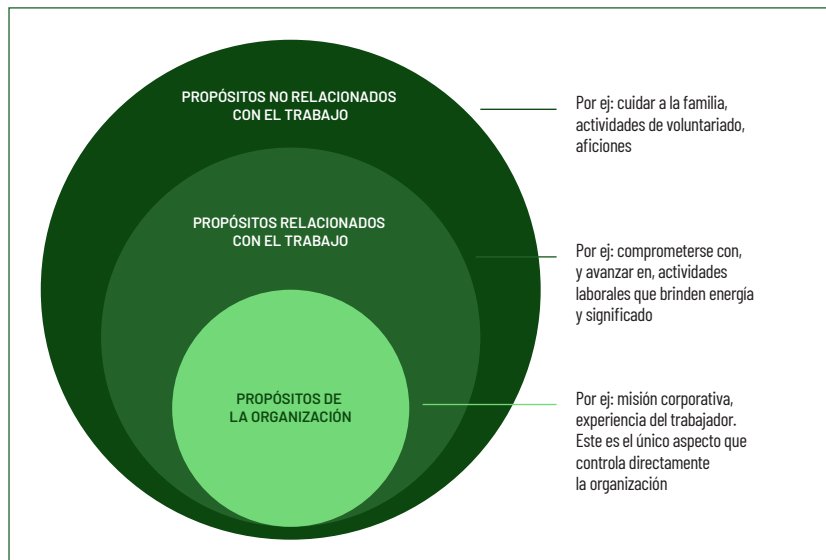
Este propósito no depende de títulos académicos, cargos profesionales ni frases inspiradoras vacías. Como indican Craig y Snook (2023), el propósito auténtico es aquello que nos define como ser humano, lo que nos impulsa y lo que los demás reconocen como nuestro sello distintivo. Es profundamente personal, muchas veces invisible, pero esencial para orientar nuestras decisiones, nuestra actitud y nuestra relación con el entorno.

Hansen y Keltner (2023) destacan que hoy muchas personas encuentran su propósito en el contexto organizacional, debido a factores como el sentido de pertenencia, la autonomía o la posibilidad de aportar a una causa colectiva. No obstante, como afirma Coleman (2023), el propósito no debe ser buscado pasivamente en el trabajo, sino construido activamente por cada persona a través de la reflexión y el sentido que les imprime a sus acciones cotidianas.

El propósito personal no es estático. Evoluciona a lo largo de la vida, al compás de nuestras experiencias, roles y circunstancias. Cambia desde la infancia hasta la adultez, desde la etapa de la formación hasta la de la



ILUSTRACIÓN 1. RELACIÓN ENTRE EL PROPÓSITO PERSONAL Y EL TRABAJO



Fuente: Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021

realización personal o profesional. Esta transformación no refleja falta de compromiso, sino un proceso natural de maduración. Por ello, más que buscar “el propósito”, conviene dotar de sentido lo que hacemos día a día y permitir que nuestros diversos propósitos se desplieguen y convivan.

Se sostiene que incluso los trabajos que no se asocian tradicionalmente con una vocación pueden adquirir propósito cuando son concebidos como una forma de servicio a los demás. Así, cualquier tarea (por rutinaria o sencilla que parezca) puede ser una fuente de sentido si se conecta con una intención más profunda, como es caso de las actividades dentro de las Fuerzas Armadas.

Desde una perspectiva existencial, Ramos e Iñaki Vélaez (2023) proponen tres formas de abordar el propósito: como vocación (una llamada o causa que descubrimos), como objetivo (algo que decidimos perseguir libremente), y como expresión de nuestra autonomía (la capacidad de autodeterminarnos). En todos los casos, el propósito personal actúa como una guía que orienta

nuestras elecciones y fortalece nuestra motivación.

En definitiva, el propósito personal no es un destino fijo, sino un proceso continuo de autoconocimiento, elección y compromiso. Vivir desde el propósito nos permite alinear nuestra vida con nuestros valores más profundos, fortalecer nuestra resiliencia y hacer una contribución auténtica al mundo que nos rodea.

De esta manera, en el individuo actúan los siguientes aspectos relacionados:

Liderazgo

El liderazgo desempeña un rol fundamental como puente entre el propósito personal de las personas y el propósito organizacional. Lejos de limitarse a gestionar recursos o dirigir tareas, los jefes, como conductores, tienen hoy la responsabilidad de generar sentido, alinear valores y movilizar voluntades hacia una meta compartida. El desafío radica en crear un entorno donde cada individuo pueda identificar un propósito en su trabajo cotidiano y a su vez sentirse parte de una misión colectiva.

Como ya hemos visto, los empleados actuales no solo buscan estabilidad o remuneración. Aspiran a que su trabajo tenga un significado personal, que contribuya a sus aspiraciones y les permita realizar una contribución valiosa a la sociedad. El compromiso y la satisfacción laboral están profundamente ligados a la posibilidad de encontrar propósito en el trabajo. Los líderes pueden ser catalizadores de este propósito individual a través de una escucha activa, conversaciones significativas que permiten resignificar incluso las tareas más rutinarias.

Un «liderazgo transformacional» resulta especialmente potente en este proceso. Este tipo de liderazgo se caracteriza por inspirar y motivar a los colaboradores, transmitir entusiasmo, sentido y visión de futuro. El líder transformacional no se limita a coordinar esfuerzos, sino que moviliza motivos profundos como el logro, la afiliación o el poder, en función de la tarea y el perfil del equipo. Al actuar desde este enfoque, los líderes pueden expandir el “círculo de propósito” que une al individuo con la organización, tal como plantea Dhingra (2021) y se ve en la anterior ilustración.

En este modelo, el propósito organizacional se entiende como el núcleo desde el cual la empresa puede influir positivamente en el propósito individual. Sin embargo, dicha influencia es limitada: no se puede imponer sentido, pero sí crear las condiciones para que este emerja. La clave está en promover una cultura de escucha, reconocimiento e inclusión, donde los colaboradores se sientan seguros para expresar sus valores y conectar con los valores institucionales (Bermudez, 2021).

Cuando se logra alinear el propósito personal con el organizacional, los beneficios son múltiples: aumenta la satisfacción

laboral, mejora el desempeño y se fortalece el compromiso. Más aún, se genera una sinergia donde el crecimiento personal y el logro colectivo no se excluyen, sino que se potencian mutuamente. En este sentido, el liderazgo funciona como un puente que facilita esta conexión trascendental y guía al equipo hacia una experiencia laboral más plena y significativa.

En cuanto al «**liderazgo estratégico**», el desafío no se limita únicamente a establecer objetivos y diseñar estrategias; también implica generar una cultura organizacional que permita alinear los propósitos personales de los miembros con el propósito organizacional. Esta tarea es particularmente crítica en instituciones con fuertes estructuras jerárquicas, como las Fuerzas Armadas, donde el compromiso y la motivación de las personas deben armonizar con valores colectivos y misiones superiores.

En este contexto, el rol del líder estratégico consiste en traducir la misión institucional en comportamientos observables, decisiones coherentes y símbolos culturales que den sentido a la acción organizacional. Este tipo de líder no impone una

cultura, sino que la construye participativamente, mediante la escucha activa, la comunicación significativa y la creación de espacios donde los individuos puedan expresar sus aspiraciones.

Además, el liderazgo estratégico debe facilitar el reconocimiento de los talentos y motivaciones individuales, permitiendo que cada miembro encuentre su lugar y propósito dentro del sistema organizacional. Esto se logra a través de prácticas como la delegación con sentido, la retroalimentación constructiva y la promoción del desarrollo profesional. Así, el trabajo no se percibe como una obligación impuesta, sino como una oportunidad para desplegar el propio potencial en línea con un propósito colectivo mayor.

La cultura organizacional generada por el líder estratégico se convierte entonces en un espacio simbólico que integra, da sentido y orienta la conducta. Esta cultura es dinámica, capaz de adaptarse a los cambios del entorno, pero sin perder de vista los principios fundacionales que le dan identidad. Cuando esta cultura es coherente y viva, se convierte en el motor que

alinea los propósitos individuales con los de la organización.

Construyendo puentes

En el contexto actual, donde la gestión del talento humano se ha vuelto una prioridad estratégica, la figura del líder adquiere un rol central como mediador clave entre el propósito personal y el propósito organizacional. Esta conexión no es meramente un ideal, sino una necesidad concreta para generar entornos de trabajo sostenibles, motivadores y alineados con los desafíos del entorno. La alineación entre lo que una persona busca en su vida profesional —su vocación, sus valores, su motor interno— y lo que la organización necesita y ofrece —su misión, visión y cultura— constituye uno de los pilares fundamentales para alcanzar altos niveles de compromiso, rendimiento y sentido de pertenencia.

La vocación, entendida como esa inclinación profunda hacia una actividad que se experimenta como significativa, se entrelaza con el propósito personal, es decir, con la razón de ser individual que guía decisiones, aspiraciones y conductas. Por otro lado, el propósito organizacional se refiere a la razón de existir de una institución, más allá del mero logro de objetivos económicos: es su impacto en la sociedad, su legado, su aporte colectivo. Un liderazgo efectivo reconoce estos planos y actúa como puente de integración entre ambos, de modo tal que genera espacios de trabajo donde las personas puedan expresar lo mejor de sí mismas, a la vez que contribuyen a metas superiores.

El líder cumple un rol de traductor del propósito organizacional que se vuelve tangible a través de la asignación de tareas significativas, la comunicación de metas claras y la generación de narrativas que conecten con los valores de los integrantes del equipo.





Pero, además, debe actuar como facilitador del autoconocimiento, y ayudar a los colaboradores a identificar su vocación, sus motivaciones profundas y sus anclas de carrera. Esta labor implica conversaciones significativas, espacios de reflexión, *feedback* y la promoción de experiencias que refuercen la identidad profesional.

Asimismo, el líder es el gestor por excelencia del contrato psicológico, ese conjunto de expectativas no escritas que determinan la calidad del vínculo entre la persona y la organización. Mediante el cumplimiento de promesas tácitas —como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento o la coherencia entre el discurso y la práctica—, se fortalece el compromiso mutuo y se refuerza la confianza. En este sentido, el salario emocional, compuesto por elementos intangibles como el clima laboral, el desarrollo personal, la autonomía o el sentido del trabajo, pasa a ser un recurso clave que el líder debe administrar con sensibilidad e inteligencia.

En definitiva, el líder como puente entre el propósito personal y el propósito organizacional no

solo maximiza el potencial humano dentro de las instituciones, sino que también actúa como catalizador del bienestar individual y del logro colectivo. En tiempos donde la motivación no se garantiza únicamente por incentivos económicos, sino por la posibilidad de vivir una vida con sentido dentro del trabajo, el liderazgo se transforma en un factor diferenciador y esencial.

Una mirada cruzada con nuestras conclusiones

En el ámbito de la Escuela de Guerra Naval se viene desarrollando el Observatorio de Liderazgo, que a partir de un trabajo sistemático y en el tiempo, busca entender el liderazgo que opera en la Armada Argentina. Para ello se consulta a sus miembros sobre cuáles son los valores de la organización que consideran los más importantes, respecto del liderazgo, y que le dan contenido en la actualidad.

Según los registros analizados por el Observatorio de Liderazgo 2024, los miembros de la Armada se identifican con distinta aceptación y con particularidades que escapan al interés de este artículo los siguientes valores: Disciplina, Lealtad,

CV

OBSERVATORIO DE LIDERAZGO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

El presente trabajo se realizó en el ámbito del Observatorio de Liderazgo, espacio académico y de investigación que funciona en la Escuela de Guerra Naval y que aborda la problemática sobre las presunciones básicas de los miembros de la organización Armada Argentina, que darían sustento al modelo de liderazgo ejercido en la actualidad.

Profesionalismo, Liderazgo, Honor, Juicio y criterio, Responsabilidad, Camaradería, Templanza, Compromiso, Vocación, entre otros.

Se destaca especialmente el valor *disciplina*, no como una sumisión ciega, sino como una aceptación racional y ética del ordenamiento institucional que permite la eficacia colectiva, la seguridad y la convivencia en entornos complejos.

Asimismo, se enfatiza la *lealtad* como vínculo de fidelidad hacia la institución y hacia los compañeros, condición indispensable para la confianza organizacional y la eficacia operativa. Esta lealtad se apoya en la *vocación de servicio*, entendida como el sentido profundo que le otorgan los integrantes a su

pertenencia, y el reconocimiento de su contribución al bienestar social y a la protección de la Nación, lo cual incide en el compromiso.

Se reconoce también la necesidad de promover valores como el *profesionalismo*, indispensable para llevar adelante las actividades propias de la profesión militar y que le den marco al accionar del jefe.

Rol fundamental tiene el *liderazgo*, para inspirar y motivar a los colaboradores, y transmitir entusiasmo, sentido y visión de futuro.

Otros valores centrales en estas conclusiones fueron la *responsabilidad*, como el cuidado por lo que se hace y se decide y la «camaradería», como esa relación

cordial entre los miembros que permite el trabajo en equipo y el respeto.

Del análisis de lo propuesto en el artículo y a manera de ejemplo, ya que esta es una decisión de cada organización, la cultura esperada debería responder a valores como: compromiso con la Nación, respeto por la dignidad de las personas, servicio, integridad, responsabilidad, lealtad, disciplina, consciente, vocación de liderazgo, espíritu de equipo, adaptabilidad, justicia y sentido del propósito.

Como vemos, las aspiraciones de los miembros de la Armada están alineados con esta necesidad y es un camino sobre el que habrá que trabajar. ■

BIBLIOGRAFÍA

Arola, E. (2018). <i>La magia de los equipos extraordinarios</i>. España: Profit. - Bermudez, D. (17 de julio de 2021). <i>Empresas que inspiran: cómo conectar el propósito personal con el laboral</i>. Obtenido de Blog Great Place to Work: http://blog.greatplacetowork.com.ar - Coleman, J. (2023). ¿No encuentras tu propósito? Créelo tu mismo. En Harvard Business School Publishing Corporation, <i>Propósito, sentido y pasión</i>. Serie Inteligencia emocional de HBR (págs. 23-32). Barcelona: Reverté. - Craig, N., & Snook, S. (2023). Del propósito a marcar diferencias. En Harvard Business School Publishing Corporation, <i>Propósito, sentido y pasión</i> (págs. 51-84). Barcelona: Reverté. - Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (5 de abril de 2021). <i>Ayude a sus trabajadores a encontrar un sentido de propósito ... u observe como se van de su empresa</i>. Obtenido de McKinsey: www.McKinsey.com - Hansen, M., & Keltner, D. (2023). Encontrar un sentido a tu trabajo, aunque este sea aburrido. En Harvard Business	Scholl Publishing Corporation, <i>Propósito, sentido y pasión</i>. Serie inteligencia emocional de HBR (págs. 1-12). Barcelona: Reverté. - Hedges, K. (2023). Cinco preguntas para ayudar a tus empleados a que encuentren un propósito interior. En Harvard Business School Publishing Corporation, <i>Propósito, sentido y pasión</i> (págs. 85-92). Barcelona: Reverté. - Herrera, D. (2015). Propósito organizacional y liderazgo Servidor vinculados a la propuesta de Valor. <i>Unaciencia. Revista de estudios e investigación</i>, 36. - Molinsky, A. (2023). Qué debes hacer cuando pierdas la pasión por lo que haces. En Harvard Business School Publishing Corporation, <i>Propósito, sentido y pasión</i>. Serie inteligencia emocional de HBR (págs. 13-23). Barcelona: Reverté. - Pérez López, J. (2018). <i>Fundamentos de la Dirección de Empresas</i>. Madrid: RIALP. - Ramos e Iñaki Vélaez, L. (2023). El propósito personal y sus fuentes de sentido. <i>Nuevas tendencias</i>, 2-15. -	Reyes Contreras, Y., & Martínez de León, I. (2007). <i>Universidad politécnica de Cartagena</i>. Obtenido de Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de la organización: www.repositorio.upct.es - Salas, J. M. (5 de 10 de 2020). <i>Perseguir el propósito individual en tiempos de crisis</i>. Obtenido de Blog ADN Aprendiendo de Negocios: www.blgroup.com.mx - Schein, E. (1982). <i>Dinámica de la carrera empresarial</i>. Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano, Inc. - Smith, E. (2023). Cómo dar sentido a un trabajo que no es tu vocación. Descubrir las oportunidades de ayudar a los demás. En Harvard Business School Publishing Corporation, <i>Propósito, sentido y pasión</i> (págs. 33-40). Barcelona: Reverté. - Visca, G. (2004). Una visión de la complejidad. Motivación humana, paradigma directivo y desempeño organizacional. Material didáctico. Especialización en Conducción y Gestión Estratégico. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino.
---	---	--