

EL LIDERAZGO MILITAR Y SUS NIVELES

por Miguel Ángel Podestá*

“El cambio en la última generación ha sido tan radical que pareciera... no solo que las reglas han cambiado (sino que) es un juego diferente.”¹

W. G. Bennis

En nuestra lengua la palabra *líder* significa² “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”. Lograr este reconocimiento en un tiempo histórico en donde el comportamiento militar se ajusta más a múltiples normas que al antiguo sentido épico de las campañas del siglo XIX presenta un desafío singular a todos aquellos quienes ejercen el mando de personas y aspiran a algo más que a sostener su acción en la autoridad, con la que son formal y legalmente investidos cuando asumen un comando.

El liderazgo militar es un tema de estudio permanente en academias y escuelas castrenses, cómo formar a los futuros oficiales, cuáles son las competencias esenciales para facilitarles un correcto ejercicio del mando suelen ser ejes de debate y preocupación. Al respecto, es de destacar que, en los últimos cincuenta años, ha habido una saludable evolución del conocimiento científico en los aspectos que estamos tratando.

En un reporte técnico (Nº 1148), realizado en el año 2004 en el Instituto de Investigación del Ejército de EE.UU. para el Comportamiento y las Ciencias Sociales,³ en el que se aspiraba a determinar los “Requerimientos del Liderazgo Futuro basado en Competencias”, los autores (Jon Fallesen y otros) reconocen la existencia de cerca de diez teorías (o derivaciones naturales de estas) referidas al liderazgo, que impactan, en distinta medida, en el análisis para la actualización de la doctrina militar sobre el tema⁴.

Un interrogante inicial que nos surge es: ¿hasta qué punto la evolución de estas teorías ha tenido impacto en nuestra propia doctrina? Pareciera que muy poca.

Esta afirmación se hace evidente si recurrimos, por ejemplo, al *Manual del Ejercicio del Mando* del Ejército Argentino publicado hace más de cuarenta años,⁵ aunque re-

conocido en el imaginario militar terrestre, debido a la claridad y contundencia de sus afirmaciones, como una publicación que contiene verdades casi inmutables. Se advierte en él una gran influencia de una de las teorías conocidas, la de los rasgos y características del líder (Trait Approaches, Stodgill's, 1948)⁶.

Sin embargo, una nueva versión del mencionado manual pareciera necesaria porque el mando militar se ejerce hoy en contextos que han sufrido notables cambios en los últimos años.

No obstante, a los efectos de este artículo nos interesa más destacar que, en su propia introducción,⁷ este manual establece que su objeto es “fijar conceptos básicos doctrinarios en los que se apoya el ejercicio del mando, especialmente a nivel unidad o subunidad”. Podemos deducir entonces que su contenido se orienta al nivel táctico u operativo.

Es a partir de esta circunstancia que surgen las preguntas a las que pretende dar respuesta este artículo: ¿podemos considerar distintos niveles de liderazgo?; y si ello fuera cierto, ¿cuáles serían sus características distintivas?

En opinión de Jacobs y Jacques (1987),⁸ la primera pregunta tiene una respuesta afirmativa distinguiendo tres niveles: el estratégico, el organizacional y el táctico u operativo⁹.

⁶Al respecto ver capítulo III “Condiciones Personales para el Mando del MFP-51-13”.

⁷“Introducción”, Objeto, *MFP-51-13 Manual del Ejercicio del Mando*, p.1. Publicado en 1968 y reimpresso en 1990 por el Instituto Geográfico Militar (hoy Instituto Geográfico Nacional).

⁸T. O. Jacobs & E. Jacques, “Leadership in complex systems”, in J. Zeider (Ed.), *Human productivity enhancement: Organizations, personnel and decision making* (vol. 2), New York, Praeger, 1987, pp. 7-95.

⁹El autor advierte sobre el error de vincular estos niveles con los de la guerra (estratégico, operacional y táctico), aunque admite que pueden existir relaciones.

¹W. G. Bennis, *On Becoming a Leader*, New York, Addison Wesley Publishing Company, 1988.

²Palabra de raíz inglesa contemplada por la Real Academia Española (ver al respecto www.rae.es). En general, es poco usada en nuestro ámbito militar, que ha preferido emplear los términos mando o comando.

³http://www.hqda.army.mil/ari/pdf/TR_1148.pdf

⁴Este reporte fue uno de los insumos principales para actualizar la doctrina de liderazgo del USARMY, dando origen al reglamento vigente actualmente el FM 6-22 Army Leadership (octubre 2006)

⁵Otro libro muy empleado es *El arte de mandar* de André Gavet publicado por la Editorial del Círculo Militar en el año 1996 (Vol. 765). Está prologado por el autor en el año 1899.

* MIGUEL ÁNGEL PODESTÁ es general de brigada (R), oficial del Estado Mayor del Ejército Argentino y del Reino de España y máster en Educación Superior de la Universidad de Palermo. Actualmente se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Fuerzas Armadas en las materias Conducción y Planeamiento.



Esta consideración tiene puntos de contacto con la estructura de organización tipo considerada por Mintzberg (2002),¹⁰ que consta de un ápice estratégico, una línea media (que incluye también al estado mayor y la estructura técnica), el núcleo operativo y finalmente la cultura organizacional,¹¹ como parte intangible de la organización.

Los liderazgos estratégicos y organizativos se consideran indirectos y el táctico, directo en atención a las características de su vinculación con las personas que integran la organización.

A esta altura del relato pareciera necesario aclarar que nos estamos refiriendo principalmente al liderazgo ejercido en tiempo de paz, reconociendo que existen singularidades propias del practicado en las organizaciones militares en un conflicto, que podrían merecer consideraciones especiales.

En términos generales una primera aproximación al segundo interrogante planteado nos presenta un nivel estratégico que establece los fines, uno táctico que cuenta con la capacidad de ejecución real para alcanzarlos y uno organizativo que se orienta a la adecuación de fines y medios; pero en realidad el tema es un poco más complejo y procuraremos desarrollarlo brevemente por niveles.

En el *liderazgo directo*, propio de las unidades, predomina el lenguaje verbal adecuado a una relación en que los líderes están visibles para sus subordinados la mayor parte del tiempo. Una singularidad de este nivel es que conoce en detalle sus propias capacidades: “lo que efectivamente puede hacer con los medios disponibles”, circunstancia que siempre debe ser tenida en cuenta cuando se le asignan misiones desde las instancias superiores. Existen también

¹⁰H. Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 2002.

¹¹Mintzberg la llama la “ideología” de la organización.

más certeza y menos complejidad que en los otros niveles, y por ello los procedimientos de actuación, que contribuyen a simplificar la conducción, son posibles.

Una paradoja de las organizaciones militares es que este fue casi siempre su nivel originario¹² y principal, pero el tiempo y la burocracia han promovido, en ocasiones, un desarrollo a veces desproporcionado de los niveles superiores.

En este nivel, el ejemplo personal, la disposición y capacidad para hacer lo que se exige adquieren una relevancia singular, lo expresa sabiamente el dicho “la palabras convencen, los ejemplos arrastran”.

El liderazgo directo también es el más conocido por la mayoría de los integrantes de la organización porque han sido educados en este nivel en las escuelas de formación y han estado destinados en unidades tácticas la mayor parte de su tiempo de servicio. Esta doble circunstancia, frecuentemente, produce que el oficial que es destinado en niveles de liderazgo indirecto se encuentre con realidades diferentes a las de su capacitación y experiencia previa¹³.

Pero ya que este artículo aspira principalmente a introducir en las características que distinguen al liderazgo indirecto, continuaremos por el *estratégico*.

¹²La Primera Campaña Auxiliadora al Alto Perú (julio de 1810) contaba con un millar de hombres al mando del general Ortiz de Ocampo, dependiendo directamente de la Secretaría de Guerra de la Primera Junta de Gobierno, que era ejercida por Mariano Moreno.

¹³Los oficiales del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior, que en su mayoría acaban de finalizar su experiencia de liderazgo directo al mando de una unidad, han estado inmersos casi treinta años en ese nivel y en los próximos diez años deberán enfrentar los desafíos que les presentará el ejercicio del liderazgo indirecto.

El contexto en que actúa este nivel es complejo, ambiguo, cambiante, incierto y, por naturaleza, conflictivo. Esto es consecuencia de interactuar con agencias externas a la propia organización, que poseen otra cultura, lenguaje e intereses, y con las que se establecen básicamente relaciones de coordinación que requieren del líder una alta capacidad de persuasión.

La capacidad de comprender otras culturas organizacionales y negociar efectivamente con ellas adquiere relevancia a luz de lo anterior, así como el disponer de una adecuada perspectiva nacional, regional y global.

En este nivel las decisiones tienen mayor alcance, involucran más recursos y generan mayores implicancias que en los otros niveles, apareciendo, con el tiempo y a consecuencia de las decisiones tomadas, lo que habitualmente se conoce¹⁴ como efectos de segunda y tercera generación.

A su vez las decisiones se adoptan sobre problemas de tal complejidad que suelen originar análisis inconvenientemente extensos produciendo lo que se conoce por “la parálisis de la organización por el análisis”, muchas veces originada en la propia conciencia de la dificultad de cambiar una decisión una vez implementada. Los resultados de estas decisiones superan, con frecuencia, los de la propia gestión de los líderes y requieren por la dinámica de la situación ajustes periódicos y/o previsiones presupuestarias plurianuales.

Precisamente este nivel emplea gran cantidad de tiempo en obtener los recursos necesarios para sostener las direcciones conceptuales de su gestión. El contenido de las decisiones está fuertemente vinculado a la evolución futura de la fuerza, a los recursos para alcanzarla y a preservar los aspectos sustanciales de la cultura organizacional que la distinguen.¹⁵

La comunicación de lo que se hace y por qué se lo hace adquiere gran importancia, tanto hacia los integrantes de la organización que necesitan saber hacia dónde se dirigen, como hacia la sociedad que es la que la sostiene con sus ciudadanos y también... con sus impuestos. En este nivel la comunicación tiene un alto contenido simbólico, tanto en lo que se dice como en lo que se hace y con quién se lo hace.

En la tarea de comunicación externa a la organización se requiere de una especial cuota de prudencia, que oscilará entre la necesidad de comunicar y a su vez de evitar la percepción de los actores gubernamentales de que se pretende extender la influencia más allá de la propia organización.

Asimismo, el contacto directo con las unidades operativas se verá fuertemente condicionado por el despliegue de la organización y el factor tiempo, por lo que resultará importante determinar a dónde y cuándo ir.

Los líderes de estos niveles deben vivir de acuerdo a los valores que sostiene la institución y su principal objetivo debe ser hacerla avanzar rumbo a sus metas hasta un

punto más cercano a ellas del que la recibieron. También deben ser conscientes de la propia finitud de sus mandatos y procurar promover la generación sucesoria para evitar discontinuidades en las transiciones. En esta tarea que resulta vital para cualquier organización tendrán que enfrentarse contra aspectos de su propia condición humana como la sensación de “imprescindibilidad”.

Finalmente, cabe aclarar que cuando hablamos del liderazgo estratégico no nos referimos exclusivamente a los jefes formales de las Fuerzas Armadas sino también a aquellas áreas concurrentes, por ejemplo la de planeamiento, que trabajan y asesoran sobre los cambios que exigen los desafíos del futuro¹⁶.

El nexo de este nivel con el liderazgo directo lo constituye el *liderazgo organizacional* que se ejerce en las grandes unidades y en las direcciones que integran el estado mayor o la tecnoestructura que sostiene a la organización.

En este nivel se convierten los conceptos complejos propios del nivel estratégico en términos entendibles y factibles de cumplir para el nivel táctico.

Si bien, el lenguaje empleado es mayoritariamente escrito se debe procurar estar presente en los lugares y momentos críticos de los procesos en desarrollo para producir los ajustes necesarios.

También, es el ámbito natural de la doctrina funcional y del análisis de las lecciones aprendidas, que permiten mejorar los procedimientos de empleo, establecer nuevos o determinar caducidades.

En este nivel se necesita normalmente de un estado mayor de asesoramiento que procese la gran cantidad de información disponible que debe ser analizada y sintetizada, controle los recursos críticos y sincronice el funcionamiento del sistema.

El líder debe incorporar competencias como la administración de recursos, entre ellos, el talento disponible, la comprensión general de los sistemas que dispone la organización, y con los que se vincula, y saber distinguir las diferencias en su estilo de comunicación con los otros dos niveles de liderazgo. Tiene que mantener al nivel estratégico al tanto de los resultados alcanzados y de los requerimientos esenciales para su funcionamiento, a la vez que enfocar los procedimientos de nivel táctico hacia la misión, a la luz de los resultados y procurándose anticipar a los cambios de contexto.

En ocasiones deben encontrarse soluciones en un ámbito desconocido que invalida, limita o restringe las que se han empleado tradicionalmente.

Ahora bien, hasta aquí han sido desarrolladas las singularidades de cada nivel, el siguiente paso podría ser esbozar las competencias necesarias para ejercer el mando en cada uno ellos.

En este punto, las opiniones oscilan entre los que esgrimen que para desempeñarse en el nivel estratégico hay que “olvidarse” de todo lo aprendido en el nivel táctico y los

¹⁴Según la Teoría de la Causalidad.

¹⁵Por ejemplo: el concepto de “orden” es central en los ejércitos.

¹⁶El Ejército de EE.UU. tiene identificado en su organización 600 roles vinculados al liderazgo estratégico (FM 6-22 *Army Leadership*, capítulo 3, p. 7).

Comparación de los niveles de liderazgo¹⁷

Categorías	Niveles		
	Táctico	Organizacional	Estratégico
Ambiente	Cierto	Inconstante	Ambiguo
Ámbito	Acción	Vinculación	Pensamiento
Área prioritaria	Operaciones	Logística	Finanzas
Doctrina	De procedimientos	Funcional	Básica
Lenguaje	Verbal/gestual	Escrito	Simbólico
Mente	Disciplinada	Sintética	Creativa
Observa	Personas	Unidades	Sistemas
Perspectiva	Unidad	Funciones y procesos	Nacional-regional-global
Plazos	Inmediatos	Anuales	Plurianuales
Problemas	Técnicos	Funcionales	Legales

que sostienen que debe existir una natural evolución en el aprendizaje, para ejercer el liderazgo indirecto, que vaya progresivamente incorporando nuevas competencias a la vez que profundizando o minimizando otras.

No es intención de este artículo ingresar en el tema de las competencias deseables en cada nivel¹⁸, pero sí resaltar la necesidad de su determinación o ajuste e inclusión en la doctrina, porque ellas orientan el sistema educativo militar en el tema liderazgo y forman parte en última instancia de los perfiles necesarios para la promoción y la gestión del talento de las personas que integran una organización.

Una primera aproximación al problema pone en evidencia que el liderazgo directo ha sido tradicionalmente el que

ha concentrado los mayores esfuerzos en la educación militar y la elaboración de doctrina. Por lo tanto, la creación del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas (CEFA-2006), en un espacio educativo que compartirán las escuelas superiores, se vislumbra como el ámbito indicado para avanzar en el conocimiento y capacitación para los complejos niveles del liderazgo indirecto.

En definitiva la educación del militar está naturalmente orientada a formar personas que ejerzan el mando con la idoneidad necesaria para cada nivel y situación, y el ejercicio de un buen liderazgo demanda formar adecuadamente a los que un día nos sucederán.

“El mejor liderazgo no generará seguidores, generará otros líderes.”¹⁹

¹⁷En esta tabla el autor ha empleado aportes efectuados por los oficiales del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior, año 2010.

¹⁸El *Manual de Liderazgo del Ejército* de los EE.UU. (*FM 6-22 Army Leadership* [octubre 2006]) contempla (figura 2 y 3) un núcleo de ocho competencias con distintos grados de desarrollo según el nivel de liderazgo que se trate.

¹⁹Extraído de las conclusiones del artículo de W. B. Howieson y H. Kahn, “Leadership, Management and Command: The Officer’s trinity”, http://www.raf.mod.uk/pmdair/rafcms/mediafiles/225F3A4A_5056_A318_A8F33369F4C3B15F.doc