

XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos



Liderança Militar

Liderazgo Militar

Associação dos Colégios de Defesa Iberoamericanos (ACDIA)

Portugal 2020

XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos



Liderança Militar

Liderazgo Militar

Associação dos Colégios de Defesa Iberoamericanos (ACDIA)

Portugal 2020

FICHA TÉCNICA

XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos

Liderança Militar/Liderazgo Militar

Diretora

Helena Carreiras

Coordenador

Coronel Jorge Costa Campos

Editor

Luís Cunha

Assistente Editorial

António Baranita

Capa e Design

Luísa Nunes

Propriedade e Edição

Instituto da Defesa Nacional

Calçada das Necessidades, 5, 1399-017 Lisboa

Tel.: 21 392 46 00 Fax.: 21 392 46 58 E-mail: idn.publicacoes@defesa.pt www.idn.gov.pt

Pré-Impressão, Impressão e Acabamento

Editorial do Ministério da Educação e Ciência

Estrada de Mem Martins, 4, São Carlos — Apartado 113 – 2726-901 Mem Martins

Tel.: 219 266 600 Fax: 219 202 765 E-mail: geral@emec.gov.pt www.emec.gov.pt

Publicação Eletrónica ISBN: 978-972-9393-45-7 Publicação Impressa ISBN: 978-972-9393-44-0

Depósito Legal: 474 734/20

Tiragem: 200 exemplares

Anotado na ERC Registada na Latindex – Sistema Regional de Informação em Linha para Revistas Científicas da América Latina, Caraíbas, Espanha e Portugal; MIAR, RedAlyC e JSTOR.

Disponível no RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

As opiniões e afirmações expressas nesta publicação são da responsabilidade exclusiva dos seus autores, não podendo ser vistas como refletindo uma posição oficial do Instituto da Defesa Nacional ou do Ministério da Defesa Nacional de Portugal.

Apresentação – Presentación	5
<i>Helena Carreiras</i>	
Brasil	9
Alicerces da Liderança Política e Estratégica Militar	
<i>José Cimar Rodrigues Pinto</i>	
<i>Hércules Guimarães Honorato</i>	
Chile	77
El Liderazgo en las Organizaciones Militares	
<i>Luis Farías Gallardo</i>	
Colômbia	107
Liderazgo Militar en Entornos Complejos:	
el Rol de las Fuerzas Militares de Colombia en el Conflicto Armado Interno	
<i>Henry Mauricio Acosta Guzmán</i>	
<i>Carlos Alberto Ardila Castro</i>	
El Salvador	135
¿Es Importante para un Líder la Aplicación del Pensamiento Crítico para la Toma de Decisiones?	
<i>Carlos Roberto Platero Saravia</i>	
Ecuador	151
Liderazgo Estratégico en Tiempos Inciertos	
<i>Paco Moncayo Gallegos</i>	
Espanha	183
El Liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas del Siglo XXI	
<i>Joaquín Fournier Guimbao</i>	
Guatemala	219
Otra Visión del Liderazgo Militar	
<i>Olmedo Vasquez</i>	
Honduras	245
Liderazgo Militar	
<i>Jorge Orlando Romero Galeano</i>	
<i>Raúl Hernán López Coello</i>	
<i>Yarida Jiménez Hernández</i>	
México	267
¿Como Optimizar el Liderazgo Personal?	
<i>Armando Gómez Mendoza</i>	
Peru	279
Reflexiones en Torno al Liderazgo Militar en el Perú en el Siglo XXI	
<i>José H. Robles Montoya</i>	

Portugal	303
Desafios da Liderança em Contexto Militar: do Liderar em Condições Extremas ao Desenvolvimento de uma Cultura de Liderança	
<i>António Palma Rosinha</i>	
República Dominicana	337
La Disciplina Militar y el Liderazgo en el Cuerpo de Cadetes de las Fuerzas Armadas dominicanas. “Un Cambio de Paradigma para las Nuevas Generaciones”	
<i>Wascal Montilla Almánzar</i>	
<i>Rocío Santana González</i>	
Uruguai	351
Liderazgo y Gestión del Conocimiento. Accionar del CALEN en Apoyo al Establecimiento de una Cultura de Defensa y Estrategia Nacional	
<i>Esteban O. Gámbaro Pereira</i>	



Diretora do IDN

Este livro resulta do trabalho de cooperação académica realizado no quadro da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (ACDIA), cujas atividades anuais incluem a proposta e desenvolvimento de uma obra sobre tema de interesse comum aos vários colégios. No decurso da conferência realizada em outubro de 2019 na República Dominicana, em boa hora foi decidido escolher o tema Liderança Militar para o volume a editar em 2020. É com grato prazer que apresentamos esta obra por ocasião da XXI Conferência de Diretores da ACDIA, organizada pelo Instituto da Defesa Nacional de Portugal.

Uma primeira observação que se impõe sobre este livro é justamente a da enorme relevância do tema que aborda. A aposta na capacitação e qualificação de pessoas e a valorização do capital humano das organizações são sistematicamente apontados como fatores críticos para o seu sucesso. Talvez mais ainda que noutros contextos, as organizações militares reconhecem esta importância e sublinham particularmente o papel da liderança para a concretização dos objetivos e para a eficácia organizacional. A pandemia COVID-19 veio reforçar ainda mais o impacto do fator humano na gestão de emergências complexas, nas quais a qualidade das lideranças para a articulação de processos, recursos e instituições se revela decisiva.

Os diferentes capítulos desta obra oferecem contributos variados sobre o tema, os quais podemos classificar em torno de três grandes dimensões: por um lado, a dimensão conceptual/teórica, necessária para alicerçar os modelos e exercício da liderança e conferir-lhe sentido; por outro, a dimensão metodológica, agregando reflexões sobre instrumentos e medidas capazes de implementar e promover uma cultura de liderança; finalmente a dimensão da ação que relaciona o conhecimento produzido com a efetiva operacionalização e aplicação da liderança nos distintos contextos da intervenção militar.

No plano conceptual encontramos propostas que exploram os alicerces teóricos da questão da liderança, identificando os principais valores a ela associados e revisitando autores clássicos e contemporâneos que enformam a literatura académica sobre o tema. Mas identificam-se também advertências sobre a importância dos contextos e os efeitos da mudança social: as definições teóricas associadas aos modelos de liderança não são imutáveis e a-históricas; pelo contrário, dependem fortemente do contexto social a que se aplicam e não podem ser estudadas isoladamente; nessa medida, a liderança militar, tal como acontece noutros contextos organizacionais, reflete e deve adaptar-se às grandes transformações sociais e tecnológicas em curso.

No plano metodológico é conferida uma atenção particular às dinâmicas culturais e educativas. São diversos os textos que propõem instrumentos e metodologias para o desenvolvimento de uma cultura de liderança. Os modelos educativos e de formação necessários para a efetiva transmissão e aquisição de competências de liderança, a importância do pensamento crítico ou a construção de perfis de liderança são exemplos de temáticas abordadas.

Finalmente, na dimensão da ação, os contributos aqui reunidos convidam a uma discussão sobre a relação entre liderança política, estratégia militar e capacidade operativa das forças armadas. Salientando os fatores de convergência com outros campos, são também evidenciadas a especificidade e singularidade dos contextos militares, de que as exigências da liderança nas complexas situações de conflitos assimétricos são um exemplo. A obra constitui, assim, um contributo valioso para a análise crítica dos novos desafios que a liderança militar enfrenta num mundo onde a sigla VUCA – em inglês, *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade) –, adquire renovada pertinência.

As opções de políticas organizacionais implicam escolhas de valor e escolhas éticas, diversas e muitas vezes conflituosas, que não resultam diretamente do conhecimento disponível. Contudo, os processos de produção de conhecimento não deixam por isso de ser fundamentais para informar as decisões dos atores sociais, por permitir diagnósticos rigorosos de problemas, identificação de recursos e oportunidades, por promover a avaliação crítica das condições e efeitos das políticas e a identificação de cenários e caminhos a seguir.

É esse também o contributo deste livro, útil não apenas para os que estudam o tema da liderança militar, mas para todos os responsáveis pela tomada de decisão e aqueles que diariamente operacionalizam no terreno o exercício da liderança, do qual depende em larga medida o sucesso das suas missões.

Helena Carreiras
Outubro de 2020



Directora del IDN

Este libro resulta de la cooperación académica en el marco de la Asociación de Colegios de Defensa Iberoamericanos (ACDIA), cuyas actividades anuales incluyen la propuesta y desarrollo de un libro sobre un tema de interés común. Durante la conferencia celebrada en octubre de 2019 en República Dominicana, se eligió el tema “liderazgo militar” para el volumen a publicar en 2020 y que nos complace presentar durante la XXI Conferencia de Directores, organizada por el Instituto de Defensa Nacional de Portugal.

Una primera observación sobre este libro es, precisamente, la enorme relevancia del tema que aborda. El compromiso con la capacitación y calificación de las personas y la valorización del capital humano de las organizaciones son sistemáticamente identificados como críticos para el éxito. Incluso más que en otros contextos, las organizaciones militares reconocen esta importancia y enfatizan el papel del liderazgo en la consecución de los objetivos y la efectividad organizacional. La pandemia de COVID-19 ha reforzado aún más el impacto del factor humano en la gestión de emergencias complejas, en las que la calidad de los líderes para articular procesos, recursos e instituciones es decisiva.

Los capítulos de este trabajo ofrecen contribuciones variadas sobre el tema, que podemos clasificar en torno a tres dimensiones: por un lado, la conceptual/teórica, necesaria para apoyar los modelos y el ejercicio del liderazgo y darle significado; por otro lado, la dimensión metodológica, agregando reflexiones sobre instrumentos y medidas capaces de promover e implementar una cultura de liderazgo; finalmente, la dimensión de la acción, que relaciona el conocimiento producido con la operacionalización y aplicación del liderazgo en los diferentes contextos de intervención militar.

A nivel conceptual, encontramos propuestas que exploran los fundamentos teóricos de la cuestión del liderazgo, identificando los valores asociados con él y revisando autores clásicos y contemporáneos que dan forma a la literatura académica. Pero también se identifican advertencias sobre la importancia de los contextos y los efectos del cambio social: las definiciones teóricas asociadas con los modelos de liderazgo no son inmutables ni históricas; por el contrario, dependen del contexto social al que se aplican y no pueden estudiarse de forma aislada. Por eso el liderazgo militar, como en otros contextos organizacionales, refleja y debe adaptarse a las transformaciones sociales y tecnológicas en curso.

A nivel metodológico, se presta especial atención a las dinámicas culturales y educativas. Existen varios textos que proponen instrumentos y metodologías para el desarrollo de una cultura de liderazgo. Los modelos educativos y de capacitación necesarios para la adquisición y transmisión efectivas de habilidades de liderazgo, la

importancia del pensamiento crítico o la construcción de perfiles de liderazgo son ejemplos de los temas abordados.

Finalmente, en la dimensión de acción, las contribuciones invitan a una discusión sobre la relación entre el liderazgo político, la estrategia militar y la capacidad operativa de las fuerzas armadas. Al enfatizar los factores de convergencia con otros campos, también se evidencia la especificidad y singularidad de los contextos militares, de los cuales las demandas de liderazgo en situaciones complejas de conflictos asimétricos son un ejemplo. El libro constituye una valiosa contribución al análisis crítico de los nuevos desafíos que enfrenta el liderazgo militar en un mundo donde el acrónimo VUCA (em inglês Volatility (volatilidad), Uncertainty (incertidumbre), Complexity (complejidad) y Ambiguity (ambigüedad)), adquiere relevancia renovada.

Las decisiones de política organizacional implican opciones de valor y opciones éticas, diversas y a menudo conflictivas, que no resultan directamente del conocimiento disponible. Sin embargo, los procesos de producción de conocimiento son esenciales para informar las elecciones y decisiones de los actores sociales, para permitir un diagnóstico riguroso de los problemas, la identificación de recursos y oportunidades, para promover la evaluación crítica de las condiciones y los efectos de las políticas y la identificación de escenarios y caminos a seguir. Es ese también el valor de este libro. Su utilidad no se limita a los estudiosos del liderazgo militar, sino que se extiende a los responsables de la toma de decisiones y a aquellos que diariamente ejercen el liderazgo, del cual depende en gran medida el éxito de sus misiones.

Helena Carreiras
Octubre de 2020

XXI CDCDIA

Brasil



Alicerces da Liderança Política e Estratégica Militar

**José Cimar Rodrigues Pinto**

Capitão de Mar e Guerra Fuzileiro Naval, graduado na Escola Naval, aperfeiçoado em Operações Terrestres e Anfíbias, possui os Cursos de Estado-Maior e de Política e Estratégia Marítimas. É Bacharel em Direito, pós-graduado em Relações Internacionais, Mestre em Estudos Estratégicos e Doutor em Ciência Política. Atualmente é Chefe da Divisão de Assuntos Psicossociais da Escola Superior de Guerra.

Contacto: rodrigues.pinto@esg.br

**Hércules Guimarães Honorato**

Capitão de Mar e Guerra Intendente de Marinha, graduado pela Escola Naval, com aperfeiçoamento em Intendência e possuidor dos cursos de Estado-Maior, de Política e Estratégia Marítimas e de Altos Estudos de Política e Estratégia. É pós-graduado em Relações Internacionais e Logística e em Docência do Ensino Superior, Mestre em Educação. Atualmente é Professor Convidado da Divisão de Assuntos Psicossociais da Escola Superior de Guerra.

Contacto: hghhhma@gmail.com

Resumo

Este texto tem a finalidade de perscrutar perfis que possibilitem identificar bases conceituais para o exercício da Liderança Política e Estratégica de viés Militar. Preliminarmente, observou-se que, apesar das contribuições hodiernas dos estudos sobre a liderança, há ausência de possíveis paradigmas que delineiem alicerces para essa atividade, induzindo o questionamento sobre a própria existência de tais padrões. Em resposta, erigiu-se a suposição de que existem elementos teóricos estabelecidos, explícita ou sub-repticiamente, que permitiriam configurar perfis passíveis de constituir protótipos para tal ação. Assim, elegeu-se como objeto desse texto a exploração do universo conceitual disponível, para extrair parâmetros que amparem intelectualmente e embasem o exercício de tal modalidade de liderança. Para alcançar o propósito da investigação, no âmbito teórico e metodológico, a argumentação amparou-se no escrutínio do universo das concepções relacionadas com o assunto, nomeadamente nas formulações de Max Weber e Samuel P. Huntington sobre poder, autoridade e dominação, somadas às de Howard Gardner acerca dos tipos de inteligências, com enunciados organizadas sob a lógica indutiva e submetidos às referências aquilatadas

na observação participante de um dos autores, cujas análises permitiram o delineamento de uma estrutura de alicerces teóricos para o exercício da alta liderança militar e, também, para outros âmbitos.

Palavras-chave: Liderança; Política; Estratégica; Militar.

Abstract

Military Political and Strategic Leadership Foundations

This text aims to search for profiles that make it possible to identify conceptual bases for the exercise of Political and Strategic, with a Military bias, Leadership. In a preliminary investigation context, it was observed that, despite the hodiernal contributions of studies on the theme of leadership, there is an absence of possible paradigms to outline the foundations of this specific activity, inducing questions about the very existence of such patterns. In response, was raised the assumption that there were theoretical elements established, either explicitly or surreptitiously, which would allow configuring profiles that could constitute prototypes for such action. Therefore, the exploration of the available conceptual universe was chosen as the object of this text, in order to extract parameters to support conceptually and stand the exercise of such modality of leadership. To achieve the purpose of this investigation, in the theoretical and methodological scope, the argument was based on the scrutiny of the conceptual universe related to the subject, namely in the formulations of Max Weber and Samuel P. Huntington, about power, authority, domination, and Howard Gardner, on types of intelligences, whose statements were organized under inductive logic, always subject to evaluations and analysis based on participant observation as well, which results made possible to formulate theoretical foundations, not only for the exercise of this high-level military leadership, but also for other forms of leadership.

Keywords: Political; Strategic; Military; Leadership.

Introdução

“Ficou claro para mim aos 58 anos de idade, que eu teria que aprender novas habilidades que não foram ensinadas nos manuais militares ou nos campos de batalha. Nesta posição, eu sou um soldado político e terei que aplicar meu treinamento vigorosamente e tomar decisões rápidas em situações difíceis, terei que aprender a arte da persuasão e da malícia. Eu tenho que me tornar um especialista em todo um novo conjunto de habilidades”.

George C. Marshall

A questão da liderança, embora tenha estado sempre presente nas lides castrenses, surgiu, tardia e superficialmente, no âmbito das Teorias da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor (1911) e Clássica da Administração de Henry Fayol (1917), notadamente nos trabalhos de seguidores como Luther Gulick e Lyndall F. Urwick (1937) e James D. Mooney (1947). Todavia, o crédito, como estudo científico sistemático e contínuo, deve ser atribuído à Teoria das Relações Humanas de Fritz Jules Roethlisberger e William J. Dickson (1939).

Na verdade, a temática fora inaugurada por Max Weber, ainda sem as conexões que seriam futuramente estabelecidas, em sua contribuição original embutida na *Sociologia da Burocracia*, a partir da instauração de uma sociedade de estudos, criada em Heidelberg, Alemanha, em 1908, e do seu compromisso, assumido com o editor Paul Siebeck, de organizar uma série enciclopédica de Ciências Sociais, a qual viria a resultar na obra *Economia e Sociedade* (1999), cuja primeira edição surgiu em 1922.

As investigações originais, iniciadas em 1907, constituíram ampla “Introdução” a essa última obra, contendo inúmeras definições baseadas nas suas pesquisas empíricas, criadoras das condições preliminares para a enunciação de uma ciência geral. Em uma parcela dessas noções Weber referiu-se às inter-relações de “poder”, “autoridade”, “legitimidade” e “dominação”, conceituações fundamentais para o objeto deste estudo, as quais foram desdobradas em segmentos específicos na obra acima citada e que serão explicitados adiante neste texto.

Apesar das contribuições referidas e de outras que viriam a conformar as noções hodiernas de liderança, abarcando aspectos políticos, sociológicos, psicológicos e administrativos, dentre outros, verifica-se uma ausência de investigações específicas sobre a existência de paradigmas que identifiquem e amparem teoricamente o exercício da Liderança Política e Estratégica Militar (LPEM).

Vale dizer que existe um lapso sobre aspectos conceituais *fundantes*, antecedentes às questões que, normalmente, constituem objetos de pesquisas sobre o uso do poder e da autoridade por indivíduos ou grupos para alcançar fins políticos e estratégicos em seio organizacional, tais como aquelas que atraem os estudiosos envolvendo os estilos

autocráticos, democráticos ou liberais; as qualidades pessoais ou institucionais; a localização espacial; as situações relativas; as questões temporais; dentre outras.

Diante do exposto, surge proposta instigante de esforço intelectual específico para realizar estudos sobre a temática da Liderança no contexto da Conferência de Diretores de Colégios Ibero-Americanos, a ser composta em mosaico mais amplo, concomitantemente com outras contribuições, oportunidade que permite eleger conjectura quanto à possibilidade de se extrair das diversas teorias e doutrinas existentes, tangenciando ou versando sobre essa matéria, aspectos que poderiam constituir as bases essenciais para o exercício da LPEM.

Em contestação a tal desafio cercado por indefinições e interrogações, erigiu-se a suposição de que existem elementos teóricos estabelecidos, explícita ou sub-repticiamente, no espaço conceitual dos estudos de ciências sociais e humanas, que permitiriam configurar perfis capazes de constituir paradigmas básicos para o exercício de qualquer liderança, principalmente no âmbito castrense, e da Liderança Política e Estratégica Militar em particular.

Vale ressaltar, a título de delimitação, que a LPEM, neste estudo, é considerada como a essência de todas as outras formas de conduzir componentes do segmento fardado. Essa assertiva quer dizer que, além de constituir um dos *vértices* do Poder Nacional – sobre o qual paira o dinâmico e complexo, para não dizer caótico, sistema democrático liberal, sob o qual vergam, estoicamente, as Forças Armadas –, consiste, também, no lugar da estrutura estatal onde se assenta a mais alta hierarquia castrense, isto é, os comandantes e membros dos altos comandos de cada um dos seus ramos: naval, terrestre e aeroespacial.

Em decorrência, pondera-se que este trabalho não pretende abranger vigências de exceções democráticas, ademais de registrar-se que existiriam outras manifestações da liderança, adequadas a cada dimensão a ser apreciada, não somente para as inúmeras circunstâncias do mundo civil, incluídas as de nível político, mas, também, para a fração armada, como deve ocorrer com as conduções de homens em cenários estratégicos operacionais, táticos, técnicos, de grandes, médias ou pequenas unidades etc., cada uma a exigir adaptações específicas de manejo.

A importância do delineamento de perfis teóricos, capazes de estabelecer referências na identificação de alicerces conceituais para a liderança, consiste em proporcionar às investigações sobre os demais aspectos que envolvem esses estudos, parâmetros preliminares para a verificação das condições da própria existência dessa atividade de conduzir nas organizações, passíveis de confirmar ou negar possibilidades ou meras aparências, nesse caso, não somente para a modalidade de liderança que é o foco deste estudo.

Além disso, como os Colégios de Defesa Ibero-Americanos têm por propósito tratar das questões que abrangem os segmentos mais elevados da hierarquia das Forças Armadas, justamente no eixo que conecta a segurança militar com a política, como também de constituírem escolas de qualificação para o exercício das assessorias a tais escalões, torna-se relevante a abordagem de reflexões que perscrutam todos os instrumentos disponíveis para a administração dessas grandes engrenagens estatais, incluídos aqueles atinentes à liderança nos altos escalões.

Assim sendo, o objeto desse estudo consiste em examinar o universo conceitual: político, estratégico, sociológico, administrativo e psicológico, este último nos âmbitos cognitivo, emocional e psicomotor, com foco no posicionamento estamental, estrutural e hierárquico, tudo isso com a finalidade de extrair pressupostos para o exercício da Liderança Política e Estratégica de viés Militar que amparem, conceitualmente, o entendimento da natureza das suas bases, deixando para outras investigações a análise de suas aplicações em razão de finalidades organizacionais, de estilos, pessoas, situações, dentre outras.

Para apoiar essa investigação no âmbito teórico e metodológico, esta pesquisa constrói sua argumentação a partir do escrutínio do universo conceitual relacionado com o assunto, nomeadamente nas formulações, já citadas, de Max Weber e, também, em estudos de Samuel P. Huntington, sobre a mesma matéria, além de Howard Gardner sobre tipos de inteligências¹, cujas enunciações foram coligidas e organizadas em lógica indutiva, vale dizer, das particularidades para as generalizações, em consonância com a proposta contida na temática, a partir da identificação e do entendimento de conceitos, assim como na análise das relações entre tais pensamentos e as condições examinadas, sempre submetidas ao exame de referências aquilatadas em observação participante de um dos autores ao longo da carreira naval², cujo resultado colimou a convergência para um entendimento abrangente da problemática aventada.

Para atender ao projeto investigatório proposto, apresentam-se, inicialmente, os elementos teóricos de Política e Estratégia de interesse para esse estudo, nomeadamente em suas conexões com o segmento militar; seguidos de noções conceituais que possam constituir bases para o exercício de qualquer liderança, as quais, em virtude de conteúdo mais substancial, serão secundadas por subseção específica versando sobre manifestações das inteligências humanas; complementados por breves desdobramentos

¹ Este texto recebe a importante contribuição dos conhecimentos do Professor Hércules, estudioso da educação, resultantes das suas investigações sobre o universo das inteligências humanas propostos por Howard Gardner.

² O primeiro autor trabalhou oito anos, exclusivamente, com Almirantes de Esquadra da Marinha do Brasil, incluído o Ministro, depois Comandante dessa Força, como Assessor de Justiça do seu Gabinete, além de um ano com Vice-Almirante Comandante de Força Naval, em seu Departamento de Pessoal, e dois anos como Embaixador brasileiro, como Adido Naval.

sobre a esfera militar, justamente na encruzilhada em que se equilibra a LPEM; e que, afinal, receberão apreciação conclusiva.

Política, Estratégia e Militares

A política a ser analisada neste texto, não será aquela do ideal dos filósofos e pensadores, pois não é com ela que os líderes militares se deparam em suas atividades rotineiras, exceto nas divagações de seus cursos de carreira. Trata-se daquela que governa a realidade dos homens, consistindo de dinâmica social ampla em ambientes de disputas, peleja por influências, raros consensos e conflitos – os quais, em não raras ocasiões, descambam para a violência – mormente quando resultantes da ambição humana em conquistar e manter o Poder, motivo primordial das dissensões, em busca deliberações e decisões, nem sempre racionais, e por ações raramente consentâneas com as aspirações dos súditos ou do almejado bem comum.

Tal situação ocorre em virtude do comportamento de indivíduos, grupos, instituições e governos que participam desse ambiente e de suas variadas visões de mundo, valores, interesses diversos – ideológicos, político-partidários, mormente de pequenos grupos dominantes, frequentemente pessoais – e objetivos; ou, ainda, decorrentes das contradições advindas da pactuação constitucional ou das restrições, pressões ou constrangimentos impostos pela dinâmica das estruturas, no âmbito nacional e no relacionamento internacional, razão de ser larga, flexível, mutável, orientada por conveniências e oportunidades, principalmente originadas no âmbito do Poder Executivo, mas que, também, recebem projeções das maiorias legislativas, as quais forjam ou alteram as regras gerais e as suas próprias, e, ainda, das interpretações judiciais.

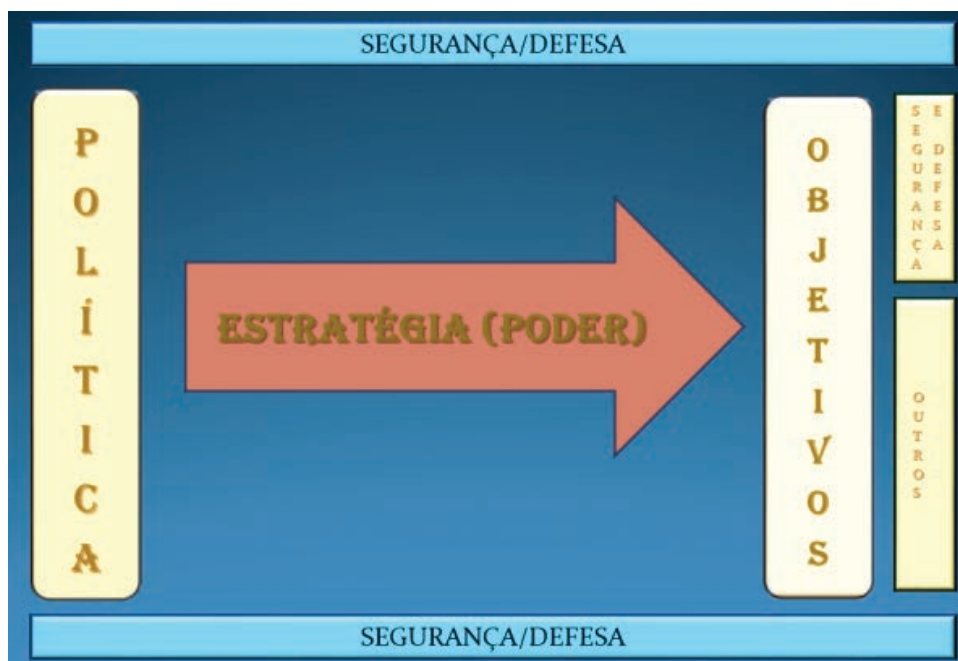
Em tal contexto, os desígnios da política, no mais das vezes, estão submetidos a ditames frios, racionais, obscuros, operacionalizados por todos os meios disponíveis, situação que, para o desencanto tanto dos homens de boa fé quanto para os mal intencionados, ficou claramente delineada sob a denominação que somente pode ser eufemística, de *ética da responsabilidade*, por ninguém menos do que Max Weber (1999), em conferência proferida para alunos da Universidade de Munique, em janeiro de 1919, sob o título de *A Política como Vocaç o*, obra de permanente atualidade.

No universo, brevemente delineado acima, magistralmente descrito pelo autor, tudo é válido, desde propugnar por um mundo ideal, alterar constituições, leis e regulações, usando das mais educadas formas de proceder, até utilizar blefes, despistamentos, dissimulações, engodos, enganos, mentira, chantagem ou ações piores, em suma, tudo que possa levar os meios a alcançar seus fins, nesse sentido maquiavélicos, em prol da conquista e manutenção do poder.

Em tese, tal configuração, de fisionomia assustadora para os homens comuns, proporciona o *munus* que permite a sobrevivência, o desenvolvimento, a segurança e o bem-estar das nações perante as quais respondem seus soberanos, sendo desse ambiente, aparentemente paradoxal, que devem surgir convergências mínimas, extraídas em deliberações máximas, pelos políticos, com engenharia, artes³ manhas, malícia diria o General Marshall, na sua lógica militar, capazes de sugerir caminhos inspiradores, para os corações e mentes da gente comum, cujos desideratos, então, serão expressos com a fixação de objetivos, as configurações operacionais da política, a serem alcançados por meio da Estratégia e do Poder estatal.

Nesse contexto, os militares ocupam posição ambígua em dois sentidos. Primeiro, porque constituem um requisito de proteção para o desenrolar das ações da política e da estratégica, por meio das suas contribuições à segurança do Estado, nas ações de Defesa, ao mesmo tempo em que são, também, destinatários de seus propósitos, na fixação das políticas públicas e de seus objetivos, conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1
Política e Estratégia Nacionais: A Equação Básica



Fonte: Pinto J. C. R.

³ CAMÕES (2000) em “Os Lusíadas”, referindo-se aos pioneiros portugueses da Escola de Sagres, empreendedores das grandes navegações, usa, por diversas vezes, a expressão “arte e engenho”, significando, metaforicamente, a estética e a técnica utilizadas para produzir um evento extraordinário imaginado e executado por humanos.

Em segundo lugar, na questão filosoficamente essencial das *escolhas*, as bússolas para líderes e liderados, os militares são regidos por referência distinta daquela dos políticos, podendo-se denominá-la como sendo uma *ética de obediência*, não somente pela razão (*extra corporis*) da desejável submissão do segmento armado aos ditames da política, mas, principalmente, pela sujeição absoluta (*interna corporis*) a diversas restrições e à honorabilidade, dureza e inflexibilidade das atitudes, as quais, enriquecidas por experiências mais do que milenares, são reificadas por princípios, valores, virtudes e devoções, cuja hermenêutica de condutas é extraída de uma complexa rede de regras de obediência, a tudo o que está escrito e mais ao que não está, mediante a integração de tradições, costumes e normas, constitucionais, legais e regulamentares, tudo sob o risco diuturno de sanções administrativas, cíveis e penais, condição da convergência, por estímulos positivos ou negativos, do “dever ser” para o “ser”⁴.

Existem numerosas situações elucidativas sobre a natureza desses dois mundos, como ocorre quando se compara as finalidades da Justiça dos “Civis” com a “dos Militares”: a primeira, em matéria (penal) e forma (processual), voltada para preservar a liberdade, a convivência e os direitos dos cidadãos; enquanto que a segunda, encarrega-se, justamente, de tutelar a obediência aos deveres e obrigações, inclusive nos seus limites.

A ética dos homens comuns contribui, também, para elucidar a essência da dicotomia que assombra a relação entre políticos, representantes da política e militares, uma vez que, em termos hipotéticos simplificados, consiste em fazer escolhas diante de conflitos surgidos entre paradigmas, normalmente morais, muitas vezes opostos entre si, sobre o que seria bom, justo ou moralmente correto.

Essa noção, todavia, não se aplica ao trabalho dos homens práticos da política, nem aos militares. Pois não será esse livre arbítrio das pessoas normais que irá governar suas decisões. Caso fosse, levaria ao fracasso seus desideratos e à falência seus empreendimentos, pois em ambos os casos, respectivamente, nas atividades da governança e da caserna, suas decisões, *embora, ainda, constituam escolhas*, estão conformadas pelos ditames de *éticas específicas e dicotômicas: responsabilidade e obediência*.

É sob a égide dessa tensão que devem operar os altos escalões militares. De um lado, espremidos pelos fatores advindos da política que contribuiriam, justamente, para fragmentar a isenção, o equilíbrio, a inteireza, a integridade, o profissionalismo e a coesão dos componentes das Forças Armadas; de outro, pelos ideais monolíticos éticos, morais e de valores militares, onde repousariam as qualidades que, sem impedir a vazão das virtudes guerreiras, proporcionassem a moderação necessária à retidão que deve presidir suas atitudes.

⁴ Para exposição detalhada dessas éticas cf. PINTO (2017, pp. 169-197; 2018, pp. 32-37; 2019). Em razão da essencialidade dos argumentos contidos nesses textos, foram extraídos excertos para a argumentação deste estudo.

São esses comandantes que devem conduzir as instituições castrenses e orientar seus componentes no sentido das suas especializações, responsabilidades e corporatividade – vale dizer, os atributos do *profissionalismo* para Samuel P. Huntington (1996, p. 26)⁵ – a despeito das colisões, previsíveis ou não, com as regras referenciais que regem tais éticas dicotômicas, uma vez que, nos mais altos escalões, surge a interface entre o sistema armado e a política, assentando-os no cimo bifronte entre as atividades típicas da caserna e àquelas da política.

Nesse sentido, a essência da LPEM consistirá no gerenciamento dessa discrepância entre éticas, pois em tal estamento recairá a responsabilidade de operacionalizar os objetivos da política e convertê-los em metas aceitáveis para seus liderados, cujo desafio foi bem captado por George C. Marshall, e, isso tudo, sem que a racionalidade, os métodos e a frieza das suas formulações impeçam a consecução dos seus propósitos.

Para configurar melhor tais contornos, vale enfatizar os critérios huntingtonianos. O profissional (especializado) é um técnico em área de conhecimento essencial ao esforço humano, com habilidades, de natureza intelectual, específicas e capazes de serem preservadas pela escrita, as quais são adquiridas por educação e experiência prolongadas, constituintes de padrões objetivos e universais de competência, indiferentes às circunstâncias de tempo e de espaço, e que permitem discriminação dos leigos e avaliação entre pares por meio das suas aptidões (HUNTINGTON, 1996, p.26).

Apesar de toda a variedade de atividades desenvolvidas no interior das Forças Armadas, a especialização dos militares consiste na “administração da violência”⁶, isto é, fazer cumprir o percurso dessa atividade cíclica em seu planejamento, organização, direção e controle. Para Huntington (1996, pp. 29-30), “Quanto maiores e mais complexas forem as organizações de violência que um oficial é capaz de dirigir e quanto maior for o número de situações e condições sob as quais ele se empenha, maior será sua capacidade profissional”, valendo dizer que “O oficial que pode dirigir as complexas atividades que envolvem em alta escala forças navais, aéreas e terrestres encontra-se no ápice de sua vocação”.

O profissional (responsável) é um técnico que trabalha na prestação de um serviço essencial à existência ou ao funcionamento da sociedade, sua cliente. Essa característica o distingue de outros com habilidades ou talentos. A motivação desse especialista não pode ser a remuneração financeira, o que transforma sua atividade em uma unidade moral a postular certos valores e ideais que orientam seus membros no tratamento com leigos (HUNTINGTON, 1996, pp. 26-27).

O segmento militar tem a atribuição social única de prover a segurança da sociedade e do Estado, por meio da administração da violência. Nesse sentido, “Todos os membros

⁵ Cf. a formulação em HUNTINGTON, 1996, pp. 26-36; e ampliação minuciosa em PINTO (2019).

⁶ Expressão de Harold Lasswell (in *The Garrison State*), citada por Huntington, *op. cit.*, p. 29.

da sociedade têm interesse em sua segurança. O Estado preocupa-se diretamente com a consecução deste e de outros valores sociais, mas só o corpo de oficiais é responsável pela segurança militar, com exclusão de todos os outros fins”. Sua motivação está “no senso de obrigação social para utilizar essa qualidade em benefício da sociedade” (HUNTINGTON, 1996, pp. 32-33).

A corporatividade consiste na sensação de unidade orgânica e de autoconsciência dos membros de uma profissão como grupo distinto dos demais, as quais são adquiridas por normas que aplicam padrões de competência e de responsabilidade, qualificando-os como entes de uma organização identificável e constitutiva de um status profissional distintivo. Apresenta-se, normalmente, na forma de associações ou burocracias (HUNTINGTON, 1996, pp. 28-29).

Do ponto de vista corporativo, o oficialato é uma profissão pública burocratizada, limitada a membros rigorosamente definidos, com ingresso restrito àqueles com educação e instrução indispensáveis e, geralmente, somente permitido para os níveis iniciais da carreira. A estrutura dessa congregação, em razão da absorção de seus componentes em proporção singularmente alta de atividades, apresenta características segregativas que incluem sociedades, associações, escolas, publicações, costumes e tradições próprias, além de afastamento do restante da sociedade (HUNTINGTON, 1996, pp. 34-36) e, não dito, da própria família.

Para Huntington (1996), o profissionalismo, representado modelarmente pelo controle civil objetivo (1996, p. 102), conferiria a condição ideal para o equilíbrio político (civil) e militar e, em consequência, para o exercício de qualquer liderança.

Entretanto, conforme constou das suas formulações originais, dificilmente tal condição é alcançada, como ocorre: no controle civil subjetivo (1996, p. 99), no qual parcelas do segmento armado são instrumentalizadas e manipuladas por facções políticas, instituições, classes ou outros mecanismos, inclusive constitucionais, (1996, pp. 100-101); no liberalismo (1996, p. 108); no pretorianismo (HUNTINGTON, 1975), com intensa participação do segmento armado na política, de forma associada ou independente; ou, ainda, em diversos outros arranjos decorrentes dessas intercorrências.⁷

Em razão dos muitos fatores intervenientes, a realidade pode se apresentar de “infinitas” maneiras (HUNTINGTON, 1996; PINTO, 2019)⁸, mas terá configuração única para cada Estado ou sociedade em um dado momento. Esse aspecto fundamental é merecedor de avaliação acurada em tempos de paz pelos comandantes e altos comandos para o

⁷ Descrição ampliada dessas possibilidades pode ser encontrada em PINTO (2019).

⁸ A complexa formulação de HUNTINGTON correspondente aos controles civis subjetivo e objetivo, pode ser encontrada em *O Soldado e o Estado*, op. cit., pp. 99-102; e, também, em PINTO (2019, pp. 51 e 99), particularmente no resumo consolidado do Quadro 1, p. 98, em cuja obra poderão ser encontrados outros “arranjos” de relacionamento entre civis e militares com repercussões sobre a liderança.

desempenho da LPEM e, mais pormenorizada ainda, quando tomado em consideração na ocasião das grandes empreitadas militares, notadamente no sentido de conciliar os objetivos da política com as expectativas de suas corporações, esses em qualquer época.

Assim exposta a peculiaridade da interface política com o sistema militar, pode-se transferir o foco para a Estratégia, na qual se deve considerar, em pelo menos duas perspectivas, o interesse deste estudo:

Primeiramente, que a Segurança Militar, aqui considerada como equivalente à Defesa Nacional, é encimada pela Segurança Nacional e secundada pelas dimensões específicas da guerra e das demais atividades de defesa que não estão diretamente relacionadas com questões bélicas, conforme podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2
Política e Estratégia de Segurança Militar (Defesa) em Contexto Nacional



Fonte: PINTO, J. C. R.

Em seguida, que a Dimensão Militar possui relacionamentos com outras esferas do Poder Nacional, além de desdobramentos nos segmentos específicos que a compõem, conforme expressos na Figura 3.

Figura 3
Política e Estratégia Militar: Relações Dimensionais e Desdobramentos



Fonte: PINTO, J. C. R.

Vale ressaltar que a Estratégia Marítima, conforme exemplificada na figura 3 acima, extrapola da dimensão exclusivamente naval, podendo, mesmo, ultrapassar a dimensão militar, caso no qual deverá ser conduzida em coordenação com as outras perspectivas em que se manifesta. O mesmo raciocínio vale para parcelas do poder aeroespacial ou terrestre que avançam para outros segmentos do poder nacional.

A compreensão das dimensões abordadas acima, cuja segmentação não tem caráter meramente didático, é muito importante para o escopo deste estudo, pois sem esse entendimento o Líder Político e Estratégico Militar não poderá discernir os instrumentos objetivos e subjetivos que concedem possibilidades, mas, ao mesmo tempo, conformam, condicionam, restringem e, até mesmo, constroem suas atuações nas respectivas áreas de responsabilidades.

Referências Teóricas para a Liderança Ordinária

Formais, Informais e Carismáticas

Perscrutando-se as linhas teóricas que poderiam amparar a identificação de pilares para o exercício de qualquer liderança, obrigatoriamente, tem-se que recorrer às

anotações seminais, já citadas, de Max Weber, em suas conjecturas sobre poder, autoridade, dominação e legitimidade, em cujas ponderações, emitidas nos albores do século XX, vão se encontrar as linhas mestras conceituais que podem delinear os alicerces que são objetos deste esquadramento.

Esse autor, ao construir sua *Sociologia da Dominação*, no Cap. IX da sua obra sobre *Economia e Sociedade*, desenvolveu a noção de poder como a “possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria” (WEBER, 1999, p. 188), entendendo-a como a perspectiva de os indivíduos/grupos sociais exercerem suas hegemonias sobre os demais em termos de submissão/obediência.

Entretanto, nesse diapasão, enfatiza que nem toda a dominação resulta de *autoridade*, isto é, *direito de mando e dever de obediência*; como ocorre, por exemplo, com o sistema bancário, quando impõe suas regras sobre tomadores de crédito, torna-os dependentes ou escravos (como ocorreu da Antiguidade até a Idade Moderna) por dívidas, caso em que se trata de jugo por formas de interesses, pode-se dizer, convergentes, mesmo que, sob critérios atuais, absurdos. (WEBER, 1999, pp. 188-189)

Isso, em razão da *autoridade* ser adquirida, somente, ante três formas, distinguidas pelos seus caracteres (pessoal ou impessoal) e pelos fundamentos da sua legitimidade, quais sejam: legal (burocrática), cuja dominação/obediência é devida a regras; tradicional; e carismática, onde prevalecem as ascendências de pessoas.

A primeira forma, o autor desenvolveu na *Seção 1, § 3º*, sob o título *Dominação por meio de “organização”* (WEBER, 1999, p. 196) logo desdobrada na *Seção 2: Natureza, Pressupostos e Desenvolvimento da Dominação Burocrática* (WEBER, 1999, p. 198). No caso, a dominação/obediência baseia-se na vigência e aceitação das normas, em aspectos formais, e sua implementação consubstancia-se na existência de uma estrutura *burocrática* que a preencha e de estatutos que a regulem.

Nesse contexto, a obediência, embora relacionada com a dominância de alguém, é devida à estrutura, às regras e não às pessoas, de onde advém a autoridade, juntamente com a legalidade e a legitimidade para o exercício da dominação, a qual ocorre dentro de limites previamente estabelecidos pelo ordenamento jurídico, vale dizer que a substituição da pessoa que exerce o domínio/competência sobre determinado aspecto da estrutura estatal não interfere com aquela dominância, resultando em uma *autoridade formal* e racional.

Essa importante construção teórica de Max Weber, conforme já citado, viria a ter cabal desenvolvimento com a formulação da Teoria Burocrática das Organizações em 1909 e seria complementada e aprofundada nas Teorias da Administração Científica, de Frederick Winslow Taylor (1911), e Clássica da Administração, de Henry Fayol (1917), as quais, coerentemente com suas raízes empíricas, estabeleciam o exercício do poder (*kratos*) sem

meias palavras, unindo-o com autoridade (*archê*) inapelável e obediência devida, por estruturas subordinadas, em dinâmica, quase mecânica, própria das Revoluções Industriais que a precederam e em consonância com as “linhas de produção” que a sucederam.

A segunda forma de dominação/obediência – desenvolvida nas *Seções 3 e 4* – ocorre pela tradição, pelo costume e está relacionada com aspectos informais (influências), em que o poder é exercido, normalmente, utilizando-se do livre arbítrio; como é o caso da obediência às crenças religiosas, às sucessões hereditárias, a todas as formas de autoridade patriarcal etc.

Essa forma de dominação, no âmbito da administração, viria a ser ampliada e aprofundada na Teoria das Relações Humanas, de Fritz Jules Roethlisberger e William J. Dickson (1939), baseada na experiência de Elton Mayo em uma fábrica de *Hawthorne*, bairro de Chicago, que, ademais da inspiração extraída da autoridade informal weberiana, amplia seu escopo para torná-lo crítico ao modo de proceder meramente burocrático formal e, coerentemente com o cerne da sua conceituação e com o caráter crítico às Teorias da Administração Científica e Clássica da Administração, enfatiza, também, a importância da liderança, logicamente, com ênfase em seu caráter de influência e, não tanto, como ordem/obediência.

Nesse contexto, a *autoridade* que avulta é essencialmente *moral*, a qual, naturalmente, torna-se mais dependente de legitimidade, originalmente atribuída, mas, constantemente, *dependente de convergências* constituídas a partir de reforços advindos de bases comuns identitárias tais como: valores, crenças, mitos (até mesmo utopias), ideologias, tradições etc.

Finalmente, na última forma de dominação – desenvolvida na *Seção 5*, sob o título de *A Dominação Carismática e sua Transformação* –, o que predomina são as qualidades excepcionais de líderes dotados de atributos fora do comum, cujos talentos inatos são capazes de magnetizar e arrastar seguidores fiéis e comprometidos.

Essa maneira de proceder recebeu considerações mais aprofundadas de Max Weber, notadamente quando se referiu ao modelo ideal do político moderno: o livre demagogo; explicitadas na mesma, já citada, célebre conferência proferida em janeiro de 1919 para alunos da Universidade de Munique, sob o título de *A Política como Vocaçào*, publicada no Brasil na obra *Ciência e Política: Duas Vocações* (WEBER, 1999).

Embora a caracterização do carisma esteja centrada nos parâmetros do mundo político e, portanto, não se encaixe exatamente no perfil dos componentes de organizações, mormente militares, a importância dessa referência prende-se ao fato de ter sido “anunciada”, cuja existência que não poderia mais ser negligenciada por aqueles com pretensão de exercer algum grau de liderança, com a ressalva de tal forma de influência (ou *autoridade*) ser largamente dependente de talento, valendo dizer que sem algum predicado, mesmo que obtido por esforço e/ou aprendizado, o exercício de qualquer mando não alcança sua plenitude.

Ressalta-se que Max Weber nunca considerou essas formas de dominação em interação umas com as outras, estudou-as isoladamente e, na verdade, optou pela *Teoria Burocrática*, mais próxima da *Teoria Clássica* e, portanto, da *autoridade formal*, como a mais apropriada para as organizações. Taylor, Fayol o seguiram e Roethlisberger e Dickson, que também não as associaram, optaram pela *autoridade informal* (ou *moral*) da *influência*.

Entretanto, mais recentemente, surgiram tendências integrativas, também chamadas de *abordagens múltiplas*, como ocorre com as *Teorias Estruturalistas*, no âmbito da Administração (BLAU, SCOTT, 1970; ETZIONI, 1967; THOMPSON, 1969), ou com o *fusionismo*, no espaço político e estratégico (BETTS, 1975; HUNTINGTON, 1961), que passaram a considerar aquelas construções conceituais originais em seu conjunto, isto é, capazes de conviverem em ambientes diversos, na política e na administração.

Essas novas interpretações ampararam-se em pressupostos claros para o exercício da dominação, tais como a prévia existência e cabal nomeação para cargos e funções em estruturas burocratizadas, mas, também, na importância da influência para motivar subordinados. Além disso, observou-se que, colocando-se os elementos formais, informais e carismáticos para operar em conjunto, poder-se-ia obter ganhos sinérgicos muito maiores do que aqueles alcançados quando atuantes isoladamente, além de maior solidez na dominação/obediência, com ganhos em legitimação, motivação e entusiasmo.

Assim sendo, estrutura formal burocrática e bases informais, advindas de influências diversas, e carisma, constituem elementos essenciais, *formas de autoridade*, cujas ausências impedem ou enfraquecem o exercício de qualquer liderança.

O Artigo 28 do *Estatuto dos Militares* (BRASIL, 1980) ilumina com clareza esta questão. Mesmo tratando-se de documento *formal*, legal, burocrático, apresenta regras de conduta *moral* elucidativas para o comportamento de subordinados e líderes, por isso é reproduzido abaixo:

Art. 28. O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos de ética militar:

- I – amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;
- II – exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;
- III – respeitar a dignidade da pessoa humana;
- IV – cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;
- V – ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados;
- VI – zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;

- VII – empregar todas as suas energias em benefício do serviço;
- VIII – praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação;
- IX – ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada;
- X – abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza;
- XI – acatar as autoridades civis;
- XII – cumprir seus deveres de cidadão;
- XIII – proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular;
- XIV – observar as normas da boa educação;
- XV – garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir-se como chefe de família modelar;
- XVI – conduzir-se, mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar;
- XVII – abster-se de fazer uso do posto ou da graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros;
- XVIII – abster-se, na inatividade, do uso das designações hierárquicas:
 - a) em atividades político-partidárias;
 - b) em atividades comerciais;
 - c) em atividades industriais;
 - d) para discutir ou provocar discussões pela imprensa a respeito de assuntos políticos ou militares, excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica, se devidamente autorizado; e
 - e) no exercício de cargo ou função de natureza civil, mesmo que seja da Administração Pública; e
- XIX – zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar.

O significado de seus preceitos, de aparência abstrata, não alcança, apenas, aspectos formais, atingindo com precisão a *autoridade moral* dos militares brasileiros, pois seus líderes, antes de condução às Cortes por eventuais desvios, já estariam fragilizados para qualquer pretensão de mando, em razão de descumprimentos de seus preceitos.

Assim, expostos os alicerces formais, informais e carismáticos da liderança, outras questões merecem, ainda, destaque nessa discussão: competência, interferência psicológicas e das inteligências e protagonismo de alguns elementos empíricos, incluído o exemplo.

O Papel da Competência

Não somente por constar das formulações Clássicas, Humanísticas e Burocráticas, nos termos instaurados pela divisão social do trabalho, mormente após as Revoluções

Industriais, não é factível supor a execução de qualquer atividade em organizações, mesmo de caráter puramente intelectual, sem a devida *competência* técnica, tática, operacional⁹.

O Papel da Competência

Não somente por constar das formulações Clássicas, Humanísticas e Burocráticas, nos termos instaurados pela divisão social do trabalho, mormente após as Revoluções Industriais, não é factível supor a execução de qualquer atividade em organizações, mesmo de caráter puramente intelectual, sem a devida *competência* técnica, tática, operacional⁹.

Tal assertiva, de valor afirmativo com caráter científico, valendo dizer, que, apesar de não contestada, mantém sua permanência como verdadeira, ganhou contornos de irrefutabilidade, à medida que as tarefas (enquanto) humanas se tornaram, cada vez mais, especializadas, constando de todas as teorias mencionadas anteriormente e de muitas outras não mencionadas. Por isso, passa a ser incluída como essencial para o exercício de qualquer liderança, sob a denominação de *autoridade laboral*.

Os Fenômenos Psicológicos

Qualquer liderança (por enquanto) realiza-se por meio de inter-relações estabelecidas entre indivíduos ou grupos sociais e, por conseguinte, consiste de atividade psicológica, que, em condições normais, ocorre sob a égide da consciência, para onde convergem as deliberações e são irradiadas as decisões humanas.

A Psicologia, juntamente com a Pedagogia e outros ramos da ciência, consagrou a divisão dos fatos psicológicos em intelectuais ou cognitivos, emocionais ou afetivos e ativos ou psicomotores para representar essas grandes aglutinações de elementos de manifestação da vida psíquica. Todavia, analogicamente com o que ocorre na explicitação das Expressões do Poder Nacional, tal classificação existe, exclusivamente, para facilitar o estudo, o entendimento e a exposição dessas características, uma vez que a atividade mental humana é una e indivisível.

Apesar disso, de tal aparência, a ciência tem conseguido discriminar, em cada ato mental, as nuances intelectuais, afetivas e psicomotoras, podendo-se, inclusive, verificar

⁹ Difícil incluir a LPEM e a Política nesse contexto. A primeira por não estar cientificamente assentada no contexto do conhecimento científico, o que se pretende começar a fazer a partir desse texto, e a segunda, embora dependente de consenso (maioria), como qualquer liderança, em virtude do caráter dinâmico da *ética da responsabilidade* penderá para um lado, outro, nenhum e, até mesmo, para o nada.

as preponderâncias de um ou outro desses elementos sobre os demais, mediante exames mais sofisticados realizados por especialistas. Apesar de amplamente conhecidos, particularmente no meio militar, expõe-se abaixo breve descrição dessas faculdades, conforme Riboulet (1950), para facilitar maiores aprofundamentos que serão propostos mais adiante neste texto:

- a) a *inteligência* permite o entendimento da(s) realidade(s) dos fatos intelectivos, aqueles que são conhecidos ou representados a partir das impressões que atuam sobre o ser humano, por meio de processos de aquisição, conservação, elaboração e expressão.
- c) a *afetividade*, muito relacionada com a *sensibilidade*, exprime como a mente é “afetada”, por esses processos, ou seja, pelas impressões advindas do mundo exterior, e, também, do interior – consciente, subconsciente e inconsciente – traduzindo-se em sensações agradáveis ou desagradáveis, as quais resultam em tendências de prazer ou dor e sentimentos, emoções e, até mesmo, paixões.
- b) a *atividade* consiste nos movimentos de reação cerebral ao meio ambiente, manifestada por meio de atos independentes (reflexos e instintivos) ou dependentes (habituais, voluntários) da experiência que provocam tanto ações irrefletidas quanto amparam processos da atividade livre e criadora da personalidade.

Este estudo, sob o compromisso de suporte teórico, mas transeunte no terreno palpável da aplicação, que somente pode ser capturada no exercício das atividades, apresenta, como uma das bases para qualquer liderança, a abordagem das inteligências, conforme investigadas por Howard Gardner. Por razões silógicas, essa conceitualização refere-se, exclusivamente, à primeira das faculdades acima descritas, embora, como será percebido e em razão da *unicidade* das manifestações mentais aventada, seja evidente que existem claras intromissões de elementos afetivos e, até mesmo psicomotores nas deliberações, decisões e ações humanas e, também, nas assertivas desse mesmo autor.

Por isso, trata-se de questão de difícil olvido, mesmo sob os mandamentos rigorosos da técnica, mas que terá de ser enfrentada, em momento oportuno, quando serão abordadas as denominadas “inteligências” emocionais e psicomotoras.

As Inteligências para Howard Gardner

No ambiente cultural atual, onde são assumidos determinados papéis sociais, com graus de sofisticação que requerem habilidades e transformam as relações sociais em algo importante na solução dos problemas, na criação de valores e na realização de projetos, avulta de importância a temática da inteligência, base para a expansão do conhecimento humano.

O que seria então essa inteligência? Conforme Howard Gardner (2000, p. 14), em sua *Teoria das Inteligências Múltiplas*, consistiria na “capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários”.

Segundo esse autor, essa capacidade para solucionar óbices poderia permitir que o ser social alcance ou crie um caminho para alcançar um determinado fim que o próprio grupo social proponha. A inteligência, nesse caso, pensa em valores, aplica a energia pessoal ou de grupos, planeja, avalia e executa tarefas, cuja síntese configura um conjunto de diversas competências intelectuais capazes de reconhecer forças cognitivas diferentes e também estilos e capacidades de aprendizagens diferenciadas nos indivíduos.

Nessa senda, Gardner iniciou seus estudos, na década de 1980, com a finalidade de ampliar e aprofundar indagações do, até então intitulado, teste de conhecimento, introduzido e padronizado por Alfred Binet em 1908, baseado em questões lógicas-matemáticas e linguísticas que resultavam no Quociente de Inteligência (QI), por acreditar que os indivíduos manifestavam habilidades variáveis no desempenho das atividades diversas requeridas por algum tipo de inteligência, não exclusivas daquelas aquilatas nas citadas avaliações.

Assim sendo, Howard Gardner, inicialmente, elaborou uma lista preliminar de investigação contendo sete manifestações de inteligências, a saber: linguística, lógica-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpessoal, intrapessoal (GARDNER, 2000). Posteriormente, após maior esquadrinhamento teórico, introduziu as capacidades naturalista e existencial (GARDNER, 2001).

Esse apanhado conceitual, formulado em bases científicas, com amparo analítico, inclusive sobre suportes neurológicos, descreve-se abaixo, no sentido de apresentar e manter a integridade da formulação teórica do autor, embora, como poderá ser percebido imediatamente, não tenha sua aplicação *in totum* no objeto desta investigação, por questões situadas fora da sua delimitação, o que será discriminado mais adiante neste texto.

A inteligência linguística é caracterizada pelo uso, em grande medida e com acentuado desenvolvimento, da oratória, das palavras, da capacidade do indivíduo de emitir sons, ritmá-los, produzir inflexões, variações de linguagem e sentenças gramaticais. “O dom da linguagem é universal” (GARDNER, 2000, p. 25), porém o seu desenvolvimento demanda complexidade cognitiva que adicione qualidade ao que é transmitido quer visual, semântica ou foneticamente.

A capacidade lógica-matemática difere da linguística, pois não se baseia em aspectos auditivos e orais, mas no encontro com o mundo físico e palpável dos objetos. Esse autor

ressalta que a “solução de um problema pode ser construída *antes* de ser articulada” (GARDNER, 2000, p. 25, grifo do autor), ou seja, a inteligência em questão lida com diversas variáveis, em sua maioria de base empírica, saindo do concreto para conceitos mais abstratos na solução de problemas e buscas de resultados alcançáveis.

A habilidade musical é caracterizada pela propensão dos indivíduos para os aspectos relacionados ao conjunto de construções musicais, cujo talento pode surgir desde a infância, manifestando-se na forma de ritmo, melodia e harmonia, podendo ser visualizado claramente em região do cérebro do hemisfério direito que serve como identificador para a propensão desenvolvidora da capacidade musical (GARDNER, 2000, p. 25).

A inteligência espacial ocorre quando a pessoa desenvolve a capacidade “de perceber o mundo visual com precisão, e em manipular mentalmente rotas e formas sem necessariamente ter algum estímulo físico relevante” (FERREIRA, 2015, p. 37). Gardner (2000) afirma que há evidências nas pessoas destras de ser o hemisfério direito do cérebro a área mais importante para o processamento espacial. Um dano nessa região pode ocasionar o desencontro do próprio caminho em torno de um lugar, ausência de capacidade em reconhecer rostos ou cenários ou, mesmo, observar pequenos detalhes.

A inteligência corporal-cinestésica manifesta-se por intermédio dos sentidos corporais internas dos indivíduos, mas, também, na dança, nas artes cênicas e toda e qualquer atividade em que existe a necessidade de sensação fisiológica (FERREIRA, 2015). Uma interessante constatação de Gardner (2000) consiste no reconhecimento de que, apesar de ser menos intuitiva, essa habilidade contribui igualmente para a solução de problemas, além de proporcionar uma percepção mais aguçada dos aspectos físicos do mundo pelo indivíduo.

A inteligência interpessoal é caracterizada pela capacidade da pessoa em se relacionar e entender melhor o outro. “Bons líderes, por exemplo, têm maiores níveis de inteligência interpessoal” (FERREIRA, 2015, p. 39). Essa inteligência está baseada na capacidade de gerir conflitos, de fazer amigos, de perceber distinções entre as pessoas, A inteligência interpessoal não depende da linguagem, pois pode ser percebida de outras maneiras, sendo importante na “coesão, liderança, organização e solidariedade no grupo” (GARDNER, 2000, p. 28).

A inteligência intrapessoal refere-se à consciência do indivíduo sobre si mesmo, o que poderia traduzir-se por uma metanálise do eu, do seu autoconhecimento, dos seus aspectos internos, das suas emoções. Segundo Gardner (2000, p. 28), seria “a capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como maneira de entender e orientar o próprio comportamento”. Em suma, a pessoa com esta inteligência mais desenvolvida se conhece melhor e, portanto, também tem noção do seu limite e de possíveis dificuldades futuras.

As inteligências naturalista e existencial vieram numa fase posterior dos estudos iniciais de Howard Gardner (2001), que, desde as pesquisas iniciais, sempre deixou claro a possibilidade do acréscimo de outras inteligências as sete apresentadas anteriormente à comunidade científica, abrindo a *Teoria das Inteligências Múltiplas* a novas perspectivas.

A habilidade naturalista dá ao indivíduo a condição de reconhecer e classificar artefatos e objetos culturais e, também, identificar produtos manufaturados, além de plantas, animais e toda a variedade de fauna e flora (GARDNER, 2001). Já a inteligência existencial “mede a capacidade humana em questionar aspectos relacionados com sua própria natureza”, ou seja, o sentido da própria vida (FERREIRA, 2015, p. 40).

Nessa contextualização das bases para qualquer liderança, ressalta-se a importância da compreensão das diversas inteligências, cientificamente comprovadas, como componentes fundamentais a serem consideradas. Naturalmente, algumas, por razões óbvias, são prescindíveis a esse apanhado, tais como as inteligências musical, cinestésica, naturalista e existencial; a não ser pela *unicidade* das manifestações mentais já aventada e, também, pelas possibilidades *abstratas* e *indiretas* de influenciar indivíduos ou grupos susceptíveis a essas manifestações.

O Protagonismo dos Elementos Empíricos

Conforme citado no preâmbulo da subseção que trata dos Fenômenos Psicológicos, a experiência permite supor que existem elementos empíricos merecedores de maiores aprofundamentos pela ciência, pois há indícios práticos das suas relevâncias para o objeto desta investigação. Em razão disso, são abaixo mencionados.

Ressalta-se, preliminarmente, que Howard Gardner trata as inteligências na essência dos seus conteúdos, sem examinar os processos que amparam suas manifestações, sejam eles de: aquisição, conservação, elaboração e expressão, mas, principalmente, não se refere às eventuais disfunções e, mesmo intenções, conscientes ou inconscientes, que impactam deliberações, decisões e ações e que causam efeitos sobre os resultados finais dos atos humanos.

Para exemplificar, no âmbito exclusivo da cognição, a maior preocupação desse autor, existem *armadilhas*, tais como: as astúcias da razão (HEGEL, 1999), as tentações das falácias, dos sofismas, da demagogia, considerada positiva por Max Weber (1999), quando utilizada em um sentido engrandecedor e carismático, como ocorreu com Pércles na Grécia; e, também, as interferências afetivas e psicomotoras, mediadas pelo intelecto, conforme explicitadas adiante.

A Inteligência Emocional

Seja, então, a primeira personagem¹⁰ a merecer reconhecimento a denominada “inteligência emocional”. Excetuando-se o fato de que, no rigor acadêmico, emoções não pertenceriam ao mundo cognitivo e, também, por não terem recebido, ainda, o devido tratamento científico para mensurar os efeitos de cada interferência, introduz-se neste texto pelas evidências práticas de que suas intromissões nas deliberações, decisões e ações causam resultados evidentes, nem sempre positivos, mormente negativos, sobre as escolhas de qualquer liderança.

Das explicitações sobre o tema, a mais conhecida procede de Daniel Goleman (1996), em sua obra *Inteligência Emocional*, para quem essa faculdade consistiria em identificar e controlar as emoções com mais facilidade, uma espécie de “inteligência social”, baseada em cinco pilares: a) conhecer as próprias emoções; b) controlá-las; c) automatizar-se; d) ter empatia; e) saber relacionar-se com outras pessoas.

Ademais de registrar-se que tais conjecturas têm conexões com algumas, mas não com todas as proposições de Gardner, não há dúvida de que tais componentes impactam sobre qualquer liderança; assim como as “armadilhas” que as emoções preparam para a razão.

Inteligência Psicomotora

Uma segunda, mas não menos importante, das configurações a se ressaltar, trata de uma possível interferência (ou “inteligência”) psicomotora. Embora passível de afinidade com algumas das capacidades aventadas por Gardner, nomeadamente as corporais-cinestésicas e espaciais, da mesma forma que a anterior, admite-se que as especificações daquele autor não cobririam o amplo espectro visualizado desde a observação da realidade, da qual se passa a conjecturar em campo, absolutamente, obscuro.

Entretanto, por experiências pessoais, não pode ser negligenciada, pois, tais manifestações, dizem respeito, justamente, àquelas faculdades em que a *vontade* e as *habilidades motoras* exercem suas influências e que podem ser verificadas, principalmente, na segunda e na última das fases de qualquer escolha: das decisões e ações, coroamento das deliberações.

¹⁰ *Persona* era o nome dado à máscara utilizada no teatro grego antigo, a qual, não somente alterava a feição do indivíduo (o artista), mas, também, sua voz (etimologicamente *per sonare*, ou seja, “soar através de”), concedendo-lhe aparência adequada ao papel. Introduzida nos elementos empíricos desse estudo, quer significar que carece cientificidade, assim como a *personagem* não corresponde exatamente à pessoa que a representa. Portanto, adentra-se nessa senda para que sejam tratados elementos, extraídos da realidade, considerados essenciais ao objeto do texto, cujos conteúdos poderão ter comprovação, ou não, em estudos mais aprofundados.

Neste caso, nem mesmo aquelas manifestações por meio dos atos independentes (reflexos e instintivos) podem ser descartadas, inclusive no caso de largamente afetadas por estimulações inconscientes, pois, por isso mesmo, seriam causadores de disfunções no exercício das escolhas. Entretanto, mais importante, ainda, do que essas, para o objeto deste estudo, seriam os atos dependentes (habituais e voluntários) da *vontade*, pois se relacionam com o poder do intelecto em determinar, com consciência e reflexão, as ações a serem implementadas.

Conforme Ribot e Snell (1896, pp. 128-131), em sua obra *The Diseases of the Will*¹¹, a vontade apresenta-se com várias organizações, existindo aquelas: ideais ou perfeitas em unidade, estabilidade e poder, adequadas aos que exercem liderança; fortes e estáveis, embora sujeitas a intermitências passageiras; diminuídas ou quase anuladas por impulsividade ou abulia; e descoordenadas, como ocorre com os histéricos; e, até mesmo, na ausência de vontade, dos idiotas. Embora não constem de menções específicas, como a primeira manifestação, infere-se como aceitável para o exercício do mando a segunda delas e inaceitáveis as demais.

Ressalta-se, por não ser atitude incomum a muitos líderes, a impulsividade, ou seja, a ausência de reflexão, em que o sujeito cede às impressões momentâneas, e a abulia, consistente em hesitação ilimitada para tomar decisões, isto é, quando a deliberação se estende indefinidamente e não se chega a um termo. Além disso, não podem ser desconsiderados os efeitos das restrições físicas, mesmo que causadas por cansaço, medo, pânico, sono etc. Desnecessário ressaltar os danos que tais manifestações causam a qualquer liderança, conforme constatou Napoleão na sua derrota em Waterloo, enquanto dormia no aque da batalha.

O Exemplo

Finalmente, nesse apanhado empírico, como coroamento dessa exploração, registra-se o caráter magnificante do *exemplo*. Seria falar sobre o óbvio para um público leitor constituído por militares. Entretanto, apoiando-nos na suspeita de Saint-Exupéry (2015, p. 53) de que “o essencial é invisível para os olhos”, ressalta-se a hipótese dessa qualidade enfeixar todos os aspectos citados anteriormente, em suas manifestações positivas ou negativas.

Seu valor para qualquer liderança ficou eternizado no bordão de que “o exemplo arrasta” seguidores, mormente, aqueles da caserna, em razão das tendências integrativas envolvendo as emanções de *autoridade*, sejam advindas do entendimento explanado nas *Teorias das Abordagens Múltiplas* e do *Fusionismo*, formais, informais ou carismáticas (ou

¹¹ Obra reeditada em 2006 por Kessinger Publishing, Whitefish (MT).

morais) e laborais, mas, também, das escolhas (éticas) dos líderes, nas suas adequações e aderências ao cumprimento da complexa rede de regras, concretas e abstratas, e, ainda, no uso das inteligências sobre as deliberações, decisões e ações humanas.

Projeções sobre as Forças Armadas

Aproximando mais a temática da esfera militar superior, Samuel P. Huntington (1996), em *O Soldado e o Estado*, ademais de outras temáticas já aventadas, tratou, também, das questões de poder, autoridade e influência no âmbito castrense e em suas repercussões sobre o meio político, introduzindo aspectos não dimensionados nas obras anteriormente referidas.

Huntington – sob evidente influência dos teóricos das organizações: Weber, Taylor, Fayol, Roethlisberger e Dickson, dentre outros – tratou o aspecto formal (burocrático) das instituições castrenses em relação às demais do governo como *autoridade* e o informal, correspondente aos indivíduos ou grupos militares na política e na sociedade como um todo, sob o enfoque de *influência*. Permeando ambas facetas estaria o poder que, para esse autor, seria a capacidade de controlar o comportamento de outras pessoas.

O resumo dessas formulações pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1
Situação da Estrutura Militar

VÉRTICES	CIVIS	MILITARES	EM TERMOS DE	CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS
AUTORIDADE (FORMAL)	GOVERNO E INSTITUIÇÕES CIVIS	PODER INDIVIDUAL OU COLETIVO DO CORPO DE OFICIAIS	POSIÇÃO FORMAL E ESTRUTURAL DAS INSTITUIÇÕES MILITARES NO GOVERNO	GRAU VOLUME OU EXTENSÃO) DE CONTROLE	NÍVEL RELATIVO
					UNIDADE RELATIVA
				ALCANCE	FAIXA OU AMPLITUDE
INFLUÊNCIA (AUTORIDADE INFORMAL)			ASSOCIAÇÕES RECURSOS INTERPENETRAÇÃO HIERÁRQUICA PRESTÍGIO E POPULARIDADE	GRAU (VOLUME OU EXTENSÃO) DE CONTROLE	NÍVEL RELATIVO
					UNIDADE RELATIVA
				ALCANCE	FAIXA OU AMPLITUDE

Fonte: PINTO, J. C. R. Extrato do Quadro Estrutura Teórica do Equilíbrio das Relações Civis e Militares para Huntington (PINTO, 2019, p. 98).

Nesse contexto, uma relação de poder teria, no mínimo, duas dimensões: o grau ou volume, que trata da extensão na qual tipos particulares de comportamento – de pessoa ou grupo – seria(m) controlado(s) por outro(s), de forma que “quanto mais alto for o

nível de autoridade de um grupo, maior será a unidade de sua estrutura”; e o alcance ou a faixa de poder, que seriam aqueles tipos de comportamento submetidos à influência de outro indivíduo ou grupo, assim, “quanto mais amplo for o alcance de sua autoridade mais poderoso ele será” (HUNTINGTON, 1996, pp. 107-108).

Dessa forma, “A *autoridade formal* envolve o controle de uma pessoa sobre o comportamento de outra na base de suas respectivas posições numa estrutura social definida. A autoridade não é inerente ao indivíduo, mas é um atributo de *status* e posição [...] é poder ordenado, estruturado e legitimado”; constituindo, “[...] um padrão ininterrupto de relações que permanece relativamente constante através de sucessivas mudanças nos indivíduos envolvidos por essas relações. Seu exercício tem a sanção de constituições, estatutos, decretos, regimentos internos ou costumes de longa data aceitos” (HUNTINGTON, 1996, p. 105).

À autoridade informal corresponde o exercício de influência sobre o sistema civil, ao qual foram apostos quatro índices, por meio dos quais seria possível avaliar essa relação:

- (1) As associações de grupo do corpo de oficiais e de seus líderes. Um dos testes de influência de um grupo é a extensão e a natureza de suas associações com outros grupos ou indivíduos poderosos.
- (2) Recursos econômicos e humanos sujeitos à autoridade do corpo de oficiais e seus chefes.
- (3) Interpenetração hierárquica do corpo de oficiais e outros grupos:
A influência militar aumenta quando membros do corpo de oficiais assumem posições de autoridade em estruturas não militares de poder.
A influência militar decresce na medida em que indivíduos não militares ingressam em posições dentro do corpo de oficiais formalmente definido.
- (4) Prestígio e popularidade do corpo de oficiais e seus chefes. A reputação do corpo de oficiais e seus chefes junto à opinião pública, bem como as atitudes de vastos setores ou grupos categorizados da sociedade para com os militares, constituem, obviamente, elementos capitais em determinar influência militar (HUNTINGTON, 1996, pp. 107-108).

Ressalta-se que, apesar da obra de Huntington datar de 1957, pode-se observar a antecipação das questões de popularidade e prestígio, as quais, apenas, ganhariam mais relevância à medida que a rede de comunicações, sociais e globais, tornar-se-ia crucial para a formação de imagens; e que, naturalmente, existe, implícita, a noção de influência das posições superiores sobre a hierarquia militar subordinada.

Assim, considerando-se que o foco deste trabalho consiste em examinar a temática da liderança, o nível da análise fixar-se nos altos escalões militares e a unidade da análise mirar a LPEM, verifica-se que, em razão da *posição formal* e da *influência* das Instituições

Militares, normalmente situadas no patamar abaixo do Ministério da Defesa, seus representantes são dotados dos mais altos graus de poder individual e coletivo, tanto sobre seus subordinados quanto em relação aos seus governos, habilitando-os a exercerem plenamente seus cargos e funções no âmbito das suas responsabilidades, vale dizer, harmonizar as exigências mutáveis da política, explicitadas em *ambiente democrático*, com a cultura, os princípios, valores e tradições da caserna, as quais operam sob a *égide autocrática*.

Conclusão

Conforme explicitado anteriormente, esta investigação pretendeu perscrutar a existência de substratos teóricos basilares para o exercício de Liderança específica, de viés Militar, situada no cume Político e Estratégico Nacional. Entretanto, a partir da análise dos argumentos expostos, verificou-se, inicialmente, que, tal forma de mando, não pode prescindir dos caracteres que amparam tal exercício em qualquer estrutura organizacional burocratizada.

Assim sendo, necessita de adequada designação para cargo ou função pré-existente, configurando a identidade *de autoridade formal* para as ações a serem efetivadas, sem a qual não há poder legal, autoridade ou legitimidade para a dominação pretendida. Trata-se do *pilar central*, imprescindível para qualquer pretensão de liderança, a qual, no caso dos militares exige, adicionalmente, a intromissão, lenta e paulatina, de diversos atributos perfeitamente delineados, *constituíntes* de uma *carreira estruturada*.

Por esse entendimento, não estão habilitados a exercer tais atividades elementos alienígenas ao sistema militar, o que é perfeitamente definido nas exigências de cabal figuração estrutural nos respectivos quadros de cargos e funções e, além disso, preenchimento por ocupantes em *serviço ativo* ou reconvocados.

Nesse diapasão, os Ministros da Defesa estão situados acima da LPEM, uma vez que tal prerrogativa deve consistir de exclusividade dos comandantes das frações singulares, cabendo a estes últimos, ainda, pronunciar-se sobre questões, inclusive de origens políticas, que possam afetar a integridade ou a coesão de seus comandados¹². Por essa lógica, também, não cabe aos Comandantes de Força endereçar comunicações envolvendo os demais segmentos armados, ou o setor de Defesa como um todo, sobre assuntos que não estejam sob a sua responsabilidade, sob o risco de ver sua liderança fragilizada e, até mesmo, contestada, como testemunha a história.

Entretanto, existem exceções, como, por exemplo, ocorre em alguns países, onde existe o Comandante de Forças Militares, órgão enquadrante dos demais segmentos

¹² Cf. in PINTO, *op. cit.*, 2018, pp. 32-37.

para temas operacionais, permanecendo o Ministério da Defesa com responsabilidades administrativas e financeiras. Trata-se de caso especial de LPEM, uma vez que, apesar de pertencente a um dos segmentos armados nacionais, possui condições e prerrogativas de serviço ativo, além de cargo e função que lhe outorga autoridade formal sobre os demais segmentos armados.

Merece consideração, ainda, a situação dos Comandantes de Força, pois, muitas vezes, deixam o serviço ativo em meio ao exercício do cargo ou são chamados quando em situação de reserva. A investigação levada a efeito permite supor que, mesmo nesses casos, não há prejuízo para o exercício da LPEM, por entender-se que, ao serem ungidos formalmente para tal exercício, adquirem as condições exigidas, uma vez que, normalmente, teriam cumprido todos os requisitos da carreira militar para ocuparem tais posições.

Isso, entretanto, não ocorre quando, em razão de políticas heterodoxas, civis ou oficiais, que não percorreram toda a linha de progressão para alcançar os mais altos cargos, são nomeados para tais posições, pois, suas lideranças estarão prejudicadas desde a origem.

Da mesma forma que nos aspectos formais, os caracteres informais da liderança, vale dizer, em seu viés de *influência* – quais sejam: *autoridades moral, carismática, laboral* e das *inteligências*, mormente de coloração afetiva – merecem toda consideração. No caso das instituições militares, tal pressuposto torna-se facilitado em virtude dos esforços despendidos, desde a formação, na construção de referenciais profissionais e morais e, também, cognitivos, afetivos e psicomotores, construção de critérios que balizam toda a progressão de qualquer militar, notadamente aqueles componentes de seus núcleos duros, os oficiais que atuam nas suas carreiras como combatentes¹³. Além disso, tradições, costumes, valores, condicionamentos éticos etc., contribuem para forjar a convergência necessária à *construção da coesão*, a característica imprescindível do segmento armado.

Entretanto, deve-se registrar que quaisquer fatores de clivagem contribuem para a erosão dessa autoridade, tais como: segmentação étnica, racial, religiosa, ideológica, político-partidária, de interesses divergentes, dentre outros.

Nesse contexto, vale ressaltar que, em razão do *fusionismo* aventado, a influência não está submetida, apenas, aos aspectos informais, pois, em sede tão burocratizada quanto à caserna, questões que, aparentemente, seriam secundárias, por serem formais – constitucionais, legais ou regulamentares – têm tanta, ou mesmo maior, importância do que aquelas primeiras. Além do que, eventuais discrepâncias nas atitudes dos líderes em relação aos referenciais apontados afetam diretamente o exemplo, erodindo a qualidade do mando.

¹³ Cf. a “A Vocação Militar” in PINTO, *op. cit.*, 2017, pp. 180-190.

O Artigo 28 do Estatuto dos Militares do Brasil (BRASIL, 1980), explicitado anteriormente neste texto, ilumina com clareza esta questão. Mesmo tratando-se de documento formal legal, apresenta regras de conduta altamente elucidativas para o comportamento de subordinados e líderes.

Nessa altura, desse apanhado apreciativo de caráter geral, pode-se, então, tratar do diferencial qualitativo da LPEM. De acordo com citação anterior, tal comando situa-se no *pivot* do eixo que conecta a política com a caserna. Pela posição hierárquica dos componentes desse estrato estamental, condiciona-se por características de *elite*, valendo dizer que os aspectos de contiguidade, com grandes quantidades de liderados, ficam esmaecidos, aproximando-os dos pequenos grupos dos Altos Comandos e Assessorias de Gabinetes e Estados-Maiores.

Esse ponto fulcral situa-se no ápice da pirâmide militar e, conforme já foi explicitado, não inclui os Ministros de Defesa, mesmo que sejam militares, em razão das obviedades já expostas, dentre as muitas, por serem oriundos de, apenas, um dos ramos das forças singulares, não terem percorrido a carreira das demais e não trazerem das origens a especialização, responsabilidade e corporatividade da sua *profissão*. Tal atividade, entretanto, permanece com a difícil tarefa de integrar as idiossincrasias e necessidades de cada um dos seus subordinados e harmonizá-las com a Política da qual é o representante perante seus comandados diretos.

Nessa posição, em razão das demandas ambíguas originadas da Política e da Estratégia, ademais dos contrastes naturais impostos pelas demais dimensões do Poder Nacional, os oficiais pertencentes aos Altos Comandos e os Comandantes de Forças Singulares estão submetidos a componentes de tração, originados tanto no viés político quanto do ambiente militar, com direções não coincidentes e sentidos muitas vezes opostos. Por isso, as *escolhas* que irão diferenciá-los serão externadas em decisões e ações explicitadas em documentos consentâneos com os objetivos da política e da estratégia de âmbito nacional.

Assim sendo, são numerosos os desafios apostos aos representantes da mais elevada hierarquia, uma vez que devem laborar em amplo e complexo espectro de demandas, desde a participação na formulação das políticas públicas do interesse de suas pastas, mas, também, na implementação e acompanhamento das mesmas, além de aquilatar suas eficiência e eficácia.

Mas não terminam aí suas agruras, pois, antes de tudo, devem lidar com pessoas humanas, em todas as suas necessidades, interesses, desejos, frustrações etc., e também com o meio econômico, psicossocial, científico e tecnológico, inclusive com a importante Base Industrial de Defesa.

Nesse sentido, fazem parte de seus reptos questões envolvendo pensamento de defesa, diplomacia, economia, logística, mobilização, aprestamento, cumprimento das suas tarefas básicas e das atividades subsidiárias; e, também, questões que podem afetar a coesão das suas forças, tais como, pós-modernidade, gênero, possíveis clivagens éticas, raciais, ideológicas, político-partidárias, dentre outras, assim mesmo, considerando-se que dispõem de elevado grau de afastamento de seus subordinados da política, premissa que, se não for afirmativa, trará maiores desafios.

Nesse contexto, portanto, cabe à LPEM a difícil tarefa de conciliar propósitos, não raras vezes, discrepantes, mas que devem atingir os objetivos da Política sem macular a integridade, a motivação e a coesão das suas próprias hostes de liderados, pois é “[...] sob o signo dessa polaridade, transformada em primordial, que devem operar os atuais comandantes militares. São esses homens que devem fazer funcionar suas instituições, a despeito das colisões previsíveis ou não entre as regras referenciais que regem éticas opostas”¹⁴.

Tais limites conduzem, frequentemente, ao maior dos seus desafios: como manter subordinados obedientes à cadeia hierárquica e, mais importante do que isso, motivados para o exercício das suas *profissões*, apesar dos conflitos associadas à atividade política e a sua prática?

Por meio da Liderança Política Estratégica Militar, vale dizer, das *escolhas* amparadas em, quanto maior melhor, *consenso*, erroneamente entendido como unanimidade, obtido com transparência, método e persuasão dos leais componentes de seus altos comandos, emanado em deliberações, decisões, atos e mensagens, amparados em adequada estrutura de comunicação, cujos créditos constituirão o edifício seguro sob o qual a política, a estratégia, a democracia, a segurança e a defesa da sociedade abrigam-se das intempéries atemporais que desafiam os Estados; no mesmo lugar onde omissões ou excessos, por gravidade, irão instalar as rachaduras que contribuirão para a erosão desse mando, assim como as carências de autoridade formalmente instituída, capacidade de influenciar, competência e, sobretudo, de exemplo, configurado em conduta consentânea com as expectativas dos paradigmas reconhecidos, além de ilibada e honesta, ou seja, agir em casa, no quartel, no banco e nas obras, ou mesmo nos palácios, sob o apanágio da *integridade*.

¹⁴ Cf. in PINTO, *op. cit.*, 2018, p. 36.

Referências

- BETTS, R. K. (1975) *Soldiers, statesmen, and the resort to force: American Military in Crisis Decisions, 1945-1975*. Dissertation (Doctorate). Harvard University, Cambridge, MA.
- BLAU, Peter M. and SCOTT, W. Richard. (1970) *Organizações formais*. Trad. Tradução: Maria Ângela e Lobo Freitas Levy. Atlas, São Paulo.
- BRASIL. (1980) *Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm>. Acesso em: 23 out. 2019.
- CAMÕES, Luís Vaz de. (2000) *Os Lusíadas*. 4 ed. Instituto Camões, Lisboa.
- ETZIONI, Amitai. (1967) *Organizações Modernas*. Trad. Miriam L. Moreira Leite. Pioneira, São Paulo.
- FAYOL, Henri. (1917) *Administration industrielle et generale: prévoyance, organization, commandement, coordination, controle*. H. Dunod et E. Pinat, Paris.
- FERREIRA, F. R. (2015) *Metodologia para reconhecimento de perfil cognitivo: uma abordagem computacional pautada pela Teoria das Inteligências Múltiplas*. 2015. 231f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-21062016-142027/pt-br.php>. Acesso em 23 dez 2019.
- GARDNER, H. (2000) *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Artmed, Porto Alegre.
- GARDNER, H. (2001) *Inteligência: Um Conceito Reformulado*. Tradução Adalgisa Campos da Silva. Objetiva, Rio de Janeiro.
- GOLEMAN, Daniel. (1996) *Inteligência Emocional*. Trad. Fabiano Moraes. Objetiva, Rio de Janeiro.
- GULICK, Luther and URWICK, Lyndall F. (1937) *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration, Columbia University Press, New York, NY.
- HEGEL, Wilhelm Friedrich. (1999) *Filosofia da história*. Trad. Silvio Rosa Filho (Org.). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1961) *The common defense*. Columbia University Press, New York.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1975) *A ordem política nas sociedades em mudança*. Trad. de Pinheiro de Lemos. Forense/ EDUSP, São Paulo.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1996) *O soldado e o estado: teoria e política das relações entre civis e militares*. Trad. de José Lívio Dantas. Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro.

-
- MOONEY, James D. (1947) *The principles of organization*. Harper and Bros, New York.
- PINTO, José Cimar Rodrigues. (2017) “Relações político-militares entre 1964 e 1985: o desvelar de duas vocações”. *Revista da Escola Superior de Guerra*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 66, pp. 169-197, set./dez. Disponível em: <https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/issue/view/67>.
- PINTO, José Cimar Rodrigues. (2018) “Porque os comandantes não devem calar”. *Cadernos de Estudos Estratégicos*, Rio de Janeiro, n. 1, pp. 32-37. Disponível em: <https://www.esg.br/publi/arquivos-cadernos/CEE013.pdf>
- PINTO, José Cimar Rodrigues. (2019) *O fio da espada: as forças armadas e a política no Brasil (1930/1985)*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra. Disponível em: <https://www.esg.br/publi/ee>.
- RIBOT, Théodule-Armand and SNELL, Merwin-Marie. (1896) *The diseases of the will*. The Open Court Publishing Company, Chicago.
- RIBOULET, Louis. (1950) *Manual de psicologia aplicada à educação*. Francisco Alves, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte.
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules and DICKSON, J. William. (1939) *Management and the worker*. Routledge, London and New York.
- SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. (2015) *O pequeno príncipe*. 49 ed. Agir, Rio de Janeiro.
- THOMPSON, Victor A. (1969) *Bureaucracy and innovation*. University of Alabama Press, Tuscaloosa.
- TAYLOR, Frederick W. (1911) *Principles of scientific management*. Harper & Row, New York.
- WEBER, Max. (1999) *Ciência e política: duas vocações*. Tradução de Leonidas Hegenber e Octany Silveira da Mota. Cultrix, São Paulo.
- WEBER, Max. (1982) *Ensaio de sociologia*. Trad. de Waltensir Dutra. 5 ed. LTC, Rio de Janeiro.
- WEBER, Max. (1999) *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Universidade de Brasília, Brasília, DF. v. 2.
-

Fundaciones del Liderazgo Político y Estratégico Militar

**José Cimar Rodrigues Pinto**

Capitán de Navío (Infante de Marina), graduado en la Escuela Naval, perfeccionado en Operaciones Terrestres y Anfibas, con Cursos de Estado Mayor y de Política y Estrategia Marítimas. Licenciado en Derecho, con Posgrado en Relaciones Internacionales, Maestría en Estudios Estratégicos y Doctorado en Ciencias Políticas. Actualmente es Jefe de la División de Asuntos Psicosociales de la Escuela Superior de Guerra.

e-mail: rodrigues.pinto@esg.br.

**Hércules Guimarães Honorato**

Capitán de Navío (Intendente de Marina), graduado en la Escuela Naval, perfeccionado en Intendencia, con Cursos de Estado Mayor, de Política e Estrategia Marítimas e de Altos Estudios de Política e Estrategia. Es Posgraduado en Relaciones Internacionales, en Logística y en Docencia de Enseñanza Superior, con Maestría en Educación. Actualmente es Profesor Invitado de la División de Asuntos Psicosociales de la Escuela Superior de Guerra.

e-mail: hghhmma@gmail.com.

Resumen

El objetivo de este texto es investigar perfiles que permitan identificar bases conceptuales para el ejercicio del Liderazgo Político y Estratégico con sesgo militar. En contexto preliminar de investigación, se observó que, a pesar de las contribuciones hodiernas de los estudios sobre el tema del liderazgo, hay ausencia de posibles paradigmas que describan las fundaciones de esta actividad específica, lo que induce a cuestionar la propia existencia de tales patrones. En respuesta a tal contestación, se planteó la suposición de que habría elementos teóricos establecidos, explícita o subrepticamente, lo que permitiría configurar perfiles que podrían constituir prototipos para tal acción. Por lo tanto, se eligió como objeto de este estudio la exploración del universo conceptual disponible, para extraer parámetros que apoyen intelectualmente y respalden el ejercicio de tal modalidad de liderazgo. Para lograr el propósito de esta investigación, en el ámbito teórico y metodológico, el argumento se basó en el escrutinio del universo de concepciones relacionadas con el tema, principalmente en las formulaciones de Max Weber y Samuel P. Huntington, sobre poder, autoridad,

dominación, y en Howard Gardner, sobre tipos de inteligencias, cuyos enunciados fueron organizadas bajo lógica inductiva, siempre sujetas a las referencias evaluadas por la observación participante de uno de los autores, cuyas análisis hicieron posible el diseño de una estructura de bases teóricas, no solo para el ejercicio de este liderazgo de alto nivel militar, sino también para otras formas de liderazgo.

Palabras-clave: Liderazgo. Política. Estratégica. Militar.

Abstract

Military Political and Strategic Leadership Foundations

This text aims to search for profiles to make possible identify conceptual bases for the exercise of Political and Strategic Leadership, with a Military bias. In a preliminary investigation context, it was observed that, despite the hodiernal contributions of studies on the theme, there is an absence of possible paradigms to outline the foundations of this specific activity, inducing questions about the very existence of such patterns. In response, was raised the assumption that there were theoretical elements established, either explicitly or surreptitiously, which would allow configuring profiles that could constitute prototypes for such action. Therefore, the exploration of the available conceptual universe was chosen as the object of this text, in order to extract parameters to support conceptually and stand the exercise of such modality of leadership. To achieve the purpose of this investigation, in the theoretical and methodological scope, the argument was based on the scrutiny of the conceptual universe related to the subject, namely in the formulations of Max Weber and Samuel P. Huntington, about power, authority, domination, and Howard Gardner, on types of intelligences, whose statements were organized under inductive logic, always subject to evaluations and analysis based on participant observation as well, which results made possible to formulate theoretical foundations, not only for the exercise of this high-level military leadership, but also for other forms of leadership.

Keywords: Leadership. Political. Strategical. Military.

Introducción

Quedó claro para mí, a los 58 años de edad, que yo tendría que aprender nuevas habilidades que no fueran enseñadas en los manuales militares o en los campos de batalla. En esta posición, soy un soldado político y tendré que aplicar mi entrenamiento vigorosamente y tomar decisiones rápidas en situaciones difíciles, tendré que aprender el arte de la persuasión y la malicia. Tengo que convertirme en un experto en un conjunto de habilidades completamente nuevo.

George C. Marshall

La cuestión del liderazgo, aunque siempre tenga estado presente en los asuntos castrenses, surgió, tardía y superficialmente, en el ámbito de las Teorías de la Administración Científica de Frederick Winslow Taylor (1911) y de la Administración Clásica de Henry Fayol (1917), especialmente en las obras de los seguidores, como Luther Gulick y Lyndall F. Urwick (1937) y James D. Mooney (1947). Sin embargo, el crédito, como estudio científico sistemático y continuo, debe ser atribuido a la Teoría de las Relaciones Humanas de Fritz Jules Roethlisberger y William J. Dickson (1939).

De hecho, el tema fue inaugurado por Max Weber, aún sin las conexiones que se establecerían en el futuro, en su contribución original incrustada en la *Sociología de la Burocracia*, a partir del establecimiento de una sociedad de estudios, creada en Heidelberg, Alemania, en 1908, y de su compromiso, hecho con el editor Paul Siebeck, para organizar una serie enciclopédica de Ciencias Sociales, que resultaría en el trabajo *Economía y Sociedad* (1999), cuya primera edición apareció en 1922.

Las investigaciones originales, iniciadas en 1907, constituyeron una amplia "Introducción" a esta última obra, comprendiendo numerosas definiciones basadas en sus pesquisas empíricas, creadoras de las condiciones preliminares para la enunciación de una ciencia general. Fue en un segmento de estas nociones que Weber se refirió a las interrelaciones de "poder", "autoridad", "legitimidad" y "dominación", conceptos fundamentales para el objeto de este estudio, los cuales fueron desplegados en partes específicas del trabajo mencionado anteriormente y que serán explicados más adelante en este texto.

A pesar de las contribuciones antes mencionadas y de otras que vendrían a conformar las nociones actuales de liderazgo, incluyendo aspectos políticos, sociológicos, psicológicos y administrativos, entre otros, se verifica una ausencia de investigaciones específicas sobre la existencia de paradigmas que identifiquen y apoyen teóricamente el ejercicio del Liderazgo Político y Estratégico Militar (LPEM).

Es decir que hay un lapso en los aspectos conceptuales *fundantes*, antecedentes a las cuestiones que normalmente constituyen objetos de investigación sobre el uso del poder y

de la autoridad, por parte de individuos o grupos, para lograr fines políticos y estratégicos en ámbito organizacional, tales como aquellos que atraen los eruditos, cuando tratan de estilos autocráticos, democráticos o liberales; cualidades personales o institucionales; ubicación espacial; situaciones relativas; problemas temporales; entre otros.

Delante de lo expuesto, surge una propuesta instigadora de un esfuerzo intelectual específico para llevar a cabo estudios sobre el tema del Liderazgo en el contexto de la Conferencia de Directores de Colegios Iberoamericanos, a ser inserida en un mosaico más amplio, concomitantemente con otras contribuciones, oportunidad que permite elegir conjetura cuanto a la posibilidad de extraerse de las diversas teorías y doctrinas existentes, tangentes o relacionadas con este asunto, aspectos que podrían constituir las bases esenciales para el ejercicio de LPEM.

En contestación a tal desafío, rodeado de imprecisiones e interrogaciones, se plantea la suposición de que hay elementos teóricos establecidos, explícita o subrepticamente, en el espacio conceptual de los estudios de ciencias sociales y humanas, que permitirían configurar perfiles capaces de constituir paradigmas básicos para el ejercicio de cualquier liderazgo, especialmente en el ámbito militar, y el Liderazgo Político y Estratégico Militar en particular.

Cabe también resaltar que, a modo de delimitación, el LPEM, en este estudio, es considerado como la esencia de todas las otras formas de conducir componentes del segmento uniformado. Esta declaración significa que, además de constituir uno de los *vértices* del Poder Nacional – sobre el cual flota el dinámico y complejo, para no decir caótico, sistema democrático liberal, bajo el cual se doblan, estoicamente, las Fuerzas Armadas –, consiste, también, en la posición de la estructura estatal donde se ubica la más alta jerarquía militar, es decir, los comandantes y miembros de los altos mandos de cada una de sus ramas: naval, terrestre y aeroespacial.

Como resultado, se considera que este trabajo no tiene la intención de incluir la vigencia de excepciones democráticas, además de registrarse que existirían otras manifestaciones de liderazgo, apropiadas para cada dimensión a ser apreciada, no solo para las innumerables circunstancias del mundo civil, incluidas las de nivel político, pero también para la facción armada, como debe suceder con la conducta de hombres en escenarios estratégicos operacionales, tácticos, técnicos, de unidades grandes, medianas o pequeñas, etc., cada uno de los cuales requiere adaptaciones específicas de gestión.

La importancia de delinear perfiles teóricos, capaces de establecer referencias en la identificación de fundamentos conceptuales para el liderazgo, consiste en proporcionar parámetros preliminares a otras investigaciones sobre los aspectos que involucran estos estudios, en el sentido de verificar las condiciones de la existencia misma de esta actividad de conducción en organizaciones, capaces de confirmar o negar posibilidades

o meras apariencias, en este caso, no solo por la modalidad de liderazgo que es el enfoque de este estudio.

Además, como los Colegios de Defensa Iberoamericanos tienen el propósito de tratar temas que engloban los segmentos más altos de la jerarquía de las Fuerzas Armadas, precisamente en el eje que conecta la seguridad militar con la política, así como constituyen escuelas de calificación para el ejercicio de asesoramiento los altos escalafones, se vuelve relevante abordar las reflexiones que examinan todos los instrumentos disponibles para la gestión de estos grandes engranajes estatales, incluidos los relacionados con tal liderazgo.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es examinar el universo conceptual: político, estratégico, sociológico, administrativo y psicológico, este último en las esferas cognitiva, emocional y psicomotora, con un enfoque en el posicionamiento estamental, estructural y jerárquico, todo esto con el propósito de extraer requisitos previos para el ejercicio del Liderazgo Político y Estratégico de sesgo Militar que apoyen, conceptualmente, la comprensión de la naturaleza de sus bases, dejando para otras investigaciones el análisis de sus aplicaciones en razón de finalidades organizacionales, de estilos, personas, situaciones u otras.

Para apoyar esta investigación en el ámbito teórico y metodológico, esta pesquisa construye su argumento a partir del escrutinio del universo conceptual relacionado con el tema, nombradamente, en las formulaciones, ya mencionadas, de Max Weber y también en estudios de Samuel P. Huntington, sobre la misma materia, además de Howard Gardner sobre tipos de inteligencias¹, cuyos enunciados fueron cogidos y organizados en lógica inductiva, es decir, de las particularidades hasta las generalizaciones, en línea con la propuesta contenida en el tema, a partir de la identificación y comprensión de conceptos, seguidas por el análisis de las relaciones entre tales pensamientos y las condiciones examinadas, siempre sometidas al examen de referencias adquiridas en la observación participante por uno de los autores a lo largo de la carrera naval², con objetivo de alcanzar una comprensión global de la problemática estudiada.

Para cumplir con el proyecto de investigación propuesto, se presentan, inicialmente, los elementos teóricos de Política y Estrategia de interés para este estudio, especialmente en sus conexiones con el segmento militar; a continuación, son expuestas nociones

¹ Este texto recibe la importante contribución del conocimiento del profesor Hércules, un estudioso de la educación, resultado de sus investigaciones sobre el universo de las inteligencias humanas propuestas por Howard Gardner.

² El primer autor trabajó ocho años, exclusivamente, con *Almirantes de Escuadra* de la Armada de Brasil, incluido el Ministro, después Comandante de esa Fuerza, como Asesor de Justicia de su Gabinete, además de un año con el Vicealmirante Comandante de la Fuerza de Infantería de la Escuadra, en su Departamento de Personal, y dos años con el Embajador del Brasil, como Agregado Naval.

conceptuales que puedan constituir bases para el ejercicio de cualquier liderazgo, las cuales, debido a un contenido más sustancial, serán secundadas por una subsección específica tratando de ciertas manifestaciones de las inteligencias humanas; después complementadas por breves proyecciones en la esfera militar, precisamente en la encrucijada donde se equilibra el LPEM; al fin, una apreciación concluyente.

Política, Estrategia y Militares

La política que se analizará en este texto no será la ideal, de los filósofos y pensadores, ya que no es con ella que los líderes militares se deparan en sus actividades rutinarias, excepto cuando en las divagaciones de los cursos de carrera. Se tratará de la que gobierna la realidad de los hombres, consistiendo en una amplia dinámica social, asediada por disputas, lucha por influencias, pocos consensos y muchos conflictos – los cuales, en no raras ocasiones, decaen en violencia – especialmente cuando resultan de la ambición humana en conquistar o mantener el Poder, la razón principal para las disensiones, en la búsqueda por deliberaciones y decisiones, ni siempre racionales, y de acciones raramente en consonancia con las aspiraciones de los súbditos o del deseado bien común.

Tal situación ocurre debido: al comportamiento de individuos, grupos, instituciones y gobiernos que participan de este medio ambiente y de sus variadas visiones del mundo, valores, objetivos e intereses diversos, a menudo personales, especialmente los ideológicos y políticos partidarios, normalmente en manos de pequeños grupos dominantes; a las contradicciones resultantes del pacto constitucional; o, aún, a las restricciones, presiones y coacciones impuestas por la dinámica de las estructuras, en el ámbito nacional y en la relación internacional, razones estas para la política ser ancha, flexible, cambiante, orientada por conveniencias y oportunidades, originaria principalmente del Poder Ejecutivo, pero, también, impactada por proyecciones de las mayorías legislativas, las cuales forjan o cambian las reglas generales y sus propias, y, también, por las interpretaciones judiciales.

En tal contexto, los designios de la política están, frecuentemente, sujetos a dictámenes fríos, racionales y oscuros, que se utilizan de todos los medios disponibles, situación que, para el desencanto de los hombres de buena fe y aquellos con malas intenciones, quedó claramente delineado bajo la denominación, que solo puede ser eufemística, de *ética de la responsabilidad*, por nadie menos que Max Weber (1999), en una conferencia dada a estudiantes en la Universidad de Múnich, en enero de 1919, con el título de *Política como Vocación*, obra de permanente actualidad y relevancia.

En el universo, brevemente dibujado anteriormente, descrito magistralmente por el mencionado autor, todo es válido, desde abogar por un mundo ideal, cambiar constituciones, leyes y reglamentos, usando desde las formas más corteses de proceder,

hasta se servir de faroles, disimulaciones, engaños, mentiras, chantaje o acciones peores, en resumen, todo lo que puede conducir los medios a alcanzar sus fines, en este sentido maquiavélicos, en favor de la conquista y el mantenimiento del poder.

En teoría, tal configuración, de fisonomía atemorizante para el hombre común, proporciona el substrato que permite la supervivencia, el desarrollo, la seguridad y el bienestar de las naciones delante de las cuales son responsables sus soberanos, siendo de este entorno, aparentemente paradójico, que deben surgir las convergencias mínimas, extraídas de deliberaciones máximas, por los políticos, con ingeniería, artes³ y astucias – malicia diría el general Marshall en su lógica militar – todavía capaces de sugerir caminos inspiradores, para los corazones y las mentes de la ciudadanía, cuyos desiderátum, entonces, se expresarán con el establecimiento de objetivos, las configuraciones operativas de la política, alcanzados a través de la Estrategia y del Poder estatal.

En este contexto, los militares ocupan una posición ambigua en dos sentidos. Primero, porque constituyen un requisito de protección para el desarrollo de acciones políticas y estratégicas, a través de sus contribuciones a la seguridad del Estado, en acciones de Defensa, al mismo tiempo que, también, son receptores de sus propósitos, con el establecimiento de políticas públicas y de objetivos, como se muestra en la Figura 1.

³ CAMÕES (2000) en “Os Lusíadas”, en referencia a los pioneros portugueses de la Escuela de Sagres, emprendedores de las grandes navegaciones, utiliza, en varias ocasiones, la expresión “arte e ingenio”, es decir, metafóricamente, la estética y la técnica utilizadas para producir un evento extraordinario imaginado y ejecutado por humanos.

Figura 1 – Política y Estrategia Nacionales: Ecuación Básica



Fuente: Pinto, J. C. R.

En segundo lugar, en la cuestión filosóficamente esencial de las *escojas*, las brújulas para líderes y liderados, los militares se rigen por una referencia que es diferente de la política, que se puede llamar de *ética de obediencia*, no solo por la razón (*extra corporis*) de la deseable sumisión del segmento armado a los dictámenes de la política, pero, principalmente, por la sujeción absoluta (*interna corporis*) a diversas restricciones y a la honorabilidad, dureza e inflexibilidad de actitudes, que, enriquecidas por experiencias más que milenarias, son reificadas por principios, valores, virtudes y devociones, cuya hermenéutica de conductas se extrae de una compleja red de reglas de obediencia, a todo lo que está escrito y más a lo que no está, a través de la integración de tradiciones, costumbres y normas, constitucionales, legales y reglamentares, todo bajo el riesgo diario de sanciones administrativas, civiles y penales, condición de convergencia, por estímulos positivos o negativos, del “deber ser” para el ser”.⁴

Sobre la naturaleza de estos dos mundos, existen numerosas situaciones esclarecedoras, como ocurre al comparar los propósitos de las Justicias de los “Civiles” y de los “Militares”: la primera, en materia (criminal) y forma (procedimental), dirigida a preservar la

⁴ Para una exposición detallada de estas éticas, cf. PINTO (2017, p.169-197; 2018, p.32-37; 2019). Debido a la esencialidad de los argumentos contenidos en estos textos, fueran recogidos extractos de estos estudios.

libertad, convivencia y derechos de los ciudadanos; mientras que a la segunda corresponde, precisamente, proteger la obediencia, los deberes y obligaciones, incluso en sus límites.

La ética de los hombres comunes también contribuye para elucidar la esencia de la dicotomía que atormenta la relación entre políticos, representantes de la política y los militares, ya que, en términos hipotéticos simplificados, consiste en tomar decisiones delante de conflictos entre paradigmas, generalmente morales, a menudo opuestos entre sí, sobre lo que sería bueno, justo o moralmente correcto.

Esta noción, sin embargo, no se aplica al trabajo de los hombres prácticos de la política, ni a los militares. Porque no es el libre albedrío de las personas normales que gobernará sus decisiones. Si lo fuera, conduciría al fracaso sus desideratas y a la falencia sus emprendimientos, pues, en ambos los casos, respectivamente, en las actividades de gobernanza y de la caserna, sus decisiones, *aunque constituyan escojas*, están condicionadas por los dictámenes de *éticas específicas y dicotómicas: responsabilidad y obediencia*.

Es bajo la égida de esta tensión que los altos rangos militares deben operar. Por un lado, exprimidos por los factores provenientes de la política que contribuirían, precisamente, para fragmentar la exención, el equilibrio, la organicidad, la integridad, la profesionalidad y la cohesión de los componentes de las Fuerzas Armadas; por el otro, restringidos por los ideales monolíticos de ética, moral y valores militares, donde yacen los atributos que, sin impedir el caudal de las virtudes bélicas, proporcionan la moderación necesaria a la rectitud que debe presidir sus actitudes.

Son estos comandantes los que deben dirigir las instituciones militares y guiar a sus componentes hacia sus especializaciones, responsabilidades y corporatividades – es decir, los atributos del *profesionalismo* para Samuel P. Huntington (1996, p. 26)⁵ – a pesar de las colisiones, predecibles o no, con las reglas referenciales que rigen dichas éticas dicotómica, ya que, en los niveles más altos, surge la interfaz entre el sistema armado y la política, estableciéndolos en la cima bifronte de estas actividades específicas.

En este sentido, la esencia del LPEM consistirá en manejar esta discrepancia entre éticas, ya que en tal escalafón recaerá la responsabilidad de hacer operativos los objetivos de la política y convertirlos en metas aceptables para sus liderados, cuyo desafío fue bien captado por George C. Marshall, y todo esto, sin que la racionalidad, los métodos y la frialdad de sus formulaciones vengan a impedir el logro de los propósitos.

Para configurar mejor tales contornos, vale la pena enfatizar los criterios de Huntington. El profesional (especializado) es un técnico en un área de conocimiento esencial al esfuerzo humano, con habilidades de naturaleza intelectual específicas,

⁵ Cf. la formulación completa en HUNTINGTON, 1996, p. 26-36; y ampliación minuciosa en PINTO (2019).

capaces de preservarse mediante la palabra escrita, las cuales se adquieren mediante educación y experiencia prolongadas y constituyen estándares objetivos y universales de competencia, indiferentemente de las circunstancias de tiempo y espacio, permitiendo la discriminación de los laicos y la evaluación por pares a través de sus aptitudes. (HUNTINGTON, 1996, p.26)

A pesar de toda variedad de actividades llevadas a cabo dentro de las Fuerzas Armadas, la especialización militar consiste en “administrar la violencia”,⁶ es decir, hacer producirse esta actividad cíclica en términos de planificación, organización, dirección y control. Para Huntington (1996, p. 29-30), “cuanto más grandes y complejas son las organizaciones de violencia que un oficial es capaz de manejar y mayor es el número de situaciones y condiciones bajo las cuales trabaja, mayor es su capacidad profesional”, o sea, que “el oficial que puede dirigir las complejas actividades que involucran en alta escala fuerzas navales, aéreas y terrestres está en el apogeo de su vocación”.

El profesional (responsable) es un técnico que trabaja en la prestación de un servicio esencial para la existencia o el funcionamiento de la sociedad, su cliente. Esta característica lo distingue de otros con habilidades o talentos. La motivación de este especialista no puede ser la remuneración financiera, que transforma su actividad en una unidad moral para postular ciertos valores e ideales que guían a sus miembros en el trato con los laicos. (HUNTINGTON, 1996, p.26-27)

El segmento militar tiene la misión social única de proporcionar seguridad para la sociedad y el Estado, a través de la administración de la violencia. En este sentido, “Todos los miembros de la sociedad tienen interés en su seguridad. El Estado está directamente interesado en el logro de este y otros valores sociales, pero solo el cuerpo de oficiales es responsable por la seguridad militar, con exclusión de todos los demás propósitos”. Su motivación es “en el sentido de la obligación social de utilizar esta calidad en beneficio de la sociedad.” (HUNTINGTON, 1996, p.32-33)

Una asociación corporativa consiste en el sentimiento de unidad orgánica y autoconciencia de los miembros de una profesión como un grupo distinto de los demás, que son adquiridos por normas que aplican estándares de competencia y responsabilidad, calificándolos como entidades de una organización identificable y constitutiva de un *status* profesional distintivo. Suele presentarse en forma de asociaciones o burocracias. (HUNTINGTON, 1996, p.28-9)

Desde el punto de vista corporativo, la oficialidad es parte de una profesión pública burocratizada, limitada a miembros estrictamente definidos, con admisión restringida a aquellos con educación e instrucción indispensables y, en general, solo permitida en los

⁶ Expresión de Harold Lasswell (*in The Garrison State*), citada por Huntington, *op. cit.*, p. 29.

niveles iniciales de carrera. La estructura de esta congregación, debido a la absorción de sus componentes en una proporción singularmente alta de actividades, presenta características segregativas incluyendo sociedades, asociaciones, escuelas, publicaciones, costumbres y tradiciones propias, además de distanciarse de la sociedad (HUNTINGTON, 1996, p.34-6) así como de la propia familia.

Para Huntington (1996), el profesionalismo, representado idealmente por el control civil objetivo (1996, p.102), conferiría la condición ideal para el equilibrio político (civil) y militar y, en consecuencia, para el ejercicio de cualquier liderazgo.

Sin embargo, como se indica en sus formulaciones originales, esta condición difícilmente se alcanza, como sucede: en el control civil subjetivo (1996, p. 99), cuando partes del segmento armado son instrumentalizadas y manipuladas por facciones políticas, instituciones, clases u otros mecanismos, incluyendo constitucionales (1996, pp.100-1); en el liberalismo (1996, p.108); en el pretorianismo (HUNTINGTON, 1975), con una intensa participación del segmento armado en la política, de manera asociada o independiente; o, aún, en varios otros arreglos resultantes de estas interrelaciones.⁷

Debido a los muchos factores intervinientes, la realidad puede presentarse de maneras “infinitas” (HUNTINGTON, 1996; PINTO, 2019),⁸ pero tendrá una configuración única para cada Estado o sociedad en un dado momento. Este aspecto fundamental merece una evaluación precisa en tiempos de paz por parte de los comandantes y altos mandos para el desempeño del LPEM y, aún más detallado, cuando tomado en cuenta en la ocasión de los grandes emprendimientos militares, especialmente en el sentido de conciliar los objetivos de la política con las expectativas de sus corporaciones, estas en cualquier época.

Así, expuesta la peculiaridad de la interfaz política con el sistema militar, el enfoque puede transferirse a la Estrategia, en la cual el interés de este estudio debe considerarse al menos en dos perspectivas:

Primeramente, que la Seguridad Militar, considerada aquí equivalente a la Defensa Nacional, está encabezada por la Seguridad Nacional y respaldada por las dimensiones específicas de la guerra y de otras actividades de defensa que no están directamente relacionadas con los problemas de guerra, como se puede ver en la Figura 2.

⁷ Se puede encontrar una descripción ampliada de estas posibilidades en PINTO (2019).

⁸ La compleja formulación de HUNTINGTON correspondiente a controles civiles subjetivos y objetivos se puede encontrar en *The Soldier and the State*, op. cit., p. 99-102; y también en PINTO (2019, p. 51 y 99), particularmente en el resumen consolidado en la Tabla 1, p. 98, en cuyo estudio se pueden encontrar otros “arreglos” de la relación civil-militar con repercusiones en el liderazgo.

Figura 2 – Política y Estrategia de Seguranza Militar (Defensa) en Contexto Nacional



Fuente: PINTO, J. C. R.

Seguidamente, que la Dimensión Militar mantiene relaciones con otras esferas del Poder Nacional, además de repercusiones en los segmentos específicos que la componen, como se expresa en la Figura 3.

Figura 3 – Política y Estrategia Militar: Relaciones Dimensionales y Repercusiones



Fuente: PINTO, J. C. R.

Vale la pena mencionar que la Estrategia Marítima, como se ejemplifica en la figura 3 anterior, sobrepasa la dimensión exclusivamente naval e incluso puede ir más allá de la dimensión militar, en cuyo caso debe llevarse a cabo en coordinación con las otras perspectivas en las que se manifiesta. El mismo razonamiento se aplica a partes del poder aeroespacial o terrestre que avanzan a otros segmentos del poder nacional.

Comprender las dimensiones discutidas anteriormente, cuya segmentación no es meramente didáctica, es muy importante para el alcance de este estudio, porque sin esta comprensión el Líder Político y Estratégico Militar no podrá discernir los instrumentos objetivos y subjetivos que otorgan posibilidades, pero al mismo tiempo conforman, condicionan, restringen e incluso obligan la ejecución de acciones en las respectivas áreas de responsabilidad.

Referencias Teóricas para el Liderazgo Ordinario

Formales, Informales y Carismáticas

Al examinarse las líneas teóricas que podrían apoyar la identificación de los pilares para el ejercicio de cualquier liderazgo, es obligatorio recurrir a las notas seminales, ya

mencionadas, de Max Weber, en sus conjeturas sobre el poder, la autoridad, la dominación y la legitimidad, en cuyas reflexiones, emitidas en los albores del siglo XX, se encontrarán las pautas conceptuales que pueden delinear los fundamentos que son objeto de esta investigación.

Este autor, al construir su *Sociología de la Dominación*, en el Capítulo IX de su trabajo sobre *Economía y Sociedad*, desarrolló la noción de poder como la “posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás” (WEBER, 1999, p. 188), entendiéndolo como la perspectiva de individuos o grupos sociales ejercieren su hegemonía sobre los demás en términos de sumisión/obediencia.

Sin embargo, en este diapasón, enfatiza que *no* toda dominación es el resultado de la *autoridad*, es decir, *el derecho al mando y el deber de obediencia*; como sucede, por ejemplo, con el sistema bancario, cuando impone sus reglas a los prestatarios, los hace dependientes o esclavos (como sucedió desde la Antigüedad hasta la Edad Moderna) por deudas, en cuyo caso es un yugo por formas de interés, se puede decir, convergentes, incluso si, según los criterios actuales, impone sumisión absurda. (WEBER, 1999, pp.188-9)

Esto, debido al hecho de que la *autoridad* ser adquirida solo por tres maneras, distinguidas por sus caracteres (personales o impersonales) y por los fundamentos de su legitimidad, a saber: legal (burocrática), cuya dominación/obediencia se debe a las reglas; tradicional y carismática, donde prevalece la ascendencia de las personas.

La primera, legal, formal o burocrática, el autor desarrolló en la *Sección 1, § 3º*, bajo el título *Dominación a través de “organización”* (WEBER, 1999, p. 196) luego detallada en la *Sección 2: Naturaleza, Supuestos y Desarrollo de la Dominación Burocrática* (WEBER, 1999, p. 198). En este caso, la dominación/obediencia se basa en la validez y aceptación de las normas, en reglas formales, y su implementación se basa en la existencia de una estructura que la cumple y en estatutos que la regulan.

En este contexto, la obediencia, aunque relacionada al dominio de alguien, se debe a la estructura, a las reglas y no a las personas, de donde proviene la autoridad, junto con la legalidad y la legitimidad para el ejercicio de la dominación, la cual ocurre dentro de límites establecidos previamente por el sistema legal, es decir que el reemplazo de la persona que ejerce el dominio/competencia sobre un cierto aspecto o de toda la estructura estatal no interfiere con ese dominio, lo que resulta en una *autoridad formal* y racional.

Esta importante construcción teórica de Max Weber, como ya se mencionó, tendría un desarrollo completo con la formulación de la Teoría Burocrática de las Organizaciones en 1909 y sería complementada y profundizada en las Teorías de la Administración Científica, por Frederick Winslow Taylor (1911), y Clásica de la Administración, de Henry Fayol (1917), las cuales, coherentemente con sus raíces empíricas, establecían el

ejercicio del poder (*kratos*) sin medias palabras, ungiéndolo con autoridad inapelable (*arché*) y obediencia debida, por estructuras subordinadas, en dinámica, casi mecánica, típica de las revoluciones industriales que la precedieron y en armonía con las “líneas de producción” que la siguieron.

La segunda forma de dominación/obediencia, desarrollada en las *Secciones 3 y 4*, ocurre por tradición, por costumbre y está relacionada con aspectos *informales (influencias)*, en los cuales el poder se ejerce, normalmente, se utilizando del libre albedrío; como es el caso de la obediencia a las creencias religiosas, sucesiones hereditarias, todas las formas de autoridad patriarcal, etc.

Esta forma de dominación, en el ámbito de la administración, sería expandida y profundizada en la Teoría de las Relaciones Humanas, por Fritz Jules Roethlisberger y William J. Dickson (1939), basada en la experiencia de Elton Mayo en una fábrica en *Hawthorne*, vecindario de Chicago, que, además de la inspiración extraída de la autoridad informal de Weber, amplía su alcance para hacerla crítica al procedimiento burocrático meramente formal y, coherentemente con el núcleo de su conceptualización y con el carácter crítico a las Teorías de la Administración Clásica y Científica, enfatiza la importancia del liderazgo, lógicamente, con énfasis en su carácter de influencia y, no tanto, como orden/obediencia.

En este contexto, la *autoridad* es esencialmente *moral*, la cual, por supuesto, se vuelve más dependiente de la *legitimidad*, originalmente atribuida, pero constantemente *dependiente de las convergencias* constituidas por refuerzos que surgen de bases de identidad comunes tales como: valores, creencias, mitos (incluso utopías), ideologías, tradiciones, etc.

Finalmente, en la última forma de dominación, desarrollada en la *Sección 5*, bajo el título *La Dominación Carismática y su Transformación*, lo que predomina son las cualidades excepcionales de los líderes dotados de atributos inusuales, cuyos talentos innatos son capaces de magnetizar y arrastrar seguidores fieles y comprometidos.

Esta forma de proceder recibió consideraciones más profundas de Max Weber, especialmente cuando se refería al modelo ideal del político moderno: el libre demagogo; explicitado en la misma famosa conferencia, ya mencionada, que se dio en enero de 1919 a estudiantes de la Universidad de Munich, bajo el título de *Política como Vocación*, publicada en Brasil bajo el título de *Ciencia y Política: Dos Vocaciones*. (WEBER, 1999)

Aunque la caracterización del carisma se centre en los parámetros del mundo político y, por lo tanto, no se ajuste exactamente al perfil de los componentes de las organizaciones, principalmente militares, la importancia de esta referencia se debe al hecho de que fue “anunciada” su existencia y no podría más ser ignorada por aquellos

con pretensiones de ejercer algún grado de liderazgo, con la excepcionalidad de que tal forma de influencia (o *autoridad*) depende en gran medida del talento, es decir que, sin algún predicado, ni que sea obtenido por esfuerzo y/o aprendizaje, el ejercicio de cualquier mando no alcanza su plenitud.

Es digno de mención que Max Weber nunca consideró estas formas de dominación en interacción unas con otras, las estudió de forma aislada y, de hecho, optó por la *Teoría Burocrática*, más cercana a la *Teoría Clásica* y, por lo tanto, a la *autoridad formal*, como la más apropiada para organizaciones. Taylor y Fayol lo siguieron, y Roethlisberger y Dickson, que tampoco las asociaran, optaron por la *autoridad informal* (o *moral*) de la *influencia*.

Sin embargo, más recientemente, han surgido tendencias integradoras, también llamadas abordajes múltiples, como es el caso de las *Teorías Estructuralistas* de la Administración (BLAU, SCOTT, 1970; ETZIONI, 1967; THOMPSON, 1969), o con el *fusionismo*, en el espacio político y estratégico (BETTS, 1975; HUNTINGTON, 1961), que comenzaron a considerar esas construcciones conceptuales originales en su conjunto, es decir, capaces de coexistir en diferentes entornos, en política y administración.

Estas nuevas interpretaciones fueron respaldadas por suposiciones claras para el ejercicio de la dominación, tales como la existencia previa y el cabal nombramiento para cargos y funciones en estructuras burocratizadas, pero, también, en conceder importancia a la influencia para motivar a los subordinados. Además, se observó que, al colocar los elementos formales, informales y carismáticos para operar juntos, se podían obtener sinergias mucho mayores que las obtenidas cuando consideradas aisladas, además de una mayor impulsión en la dominación/ obediencia y ganancias en legitimidad, motivación y entusiasmo.

Por lo tanto, la estructura burocrática formal y las bases informales, derivadas de diferentes influencias y del carisma, constituyen elementos esenciales, *formas de autoridad*, cuyas ausencias impiden o debilitan el ejercicio de cualquier liderazgo.

El artículo 28 del *Estatuto de los Militares* (BRASIL, 1980) ilumina claramente este tema. Aunque sea un documento *formal*, legal y burocrático, presenta reglas claras de conducta *moral* para el comportamiento de subordinados y líderes, por lo que se reproduce a continuación:

Art. 28. El sentimiento del deber, el pundonor militar y el decoro de la clase imponen una conducta moral y profesional irreproachable a cada uno de los miembros de las Fuerzas Armadas, con la observancia de los siguientes preceptos de ética militar:

I – amar la verdad y la responsabilidad como fundamento de la dignidad personal;

-
- II – ejercer, con autoridad, eficiencia y probidad, las funciones asignadas como resultado del cargo;
 - III – respetar la dignidad de la persona humana;
 - IV – cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, instrucciones y órdenes de las autoridades competentes;
 - V – ser justo e imparcial en el juicio de los actos y en la evaluación de los méritos de los subordinados;
 - VI – cuidar su propia preparación moral, intelectual y física y también de sus subordinados, con el fin de cumplir la misión común;
 - VII – emplear todas sus energías para el beneficio del servicio;
 - VIII – practicar la camaradería y desarrollar permanentemente el espíritu de cooperación;
 - IX – ser discreto en sus actitudes, maneras y en su lenguaje escrito y hablado;
 - X – abstenerse de tratar, fuera del alcance apropiado, material confidencial de cualquier naturaleza;
 - XI – acatar a las autoridades civiles;
 - XII – cumplir con sus deberes de ciudadano;
 - XIII – proceder de manera absuelta en la vida pública y privada;
 - XIV – observar las reglas de buena educación;
 - XV – garantizar asistencia moral y material a su hogar y conducirse como jefe de familia ejemplar;
 - XVI – conducirse, incluso cuando esté fuera de servicio o cuando ya en situación de retiro, para que los principios de disciplina, respeto y decoro militar no se vean perjudicados;
 - XVII – abstenerse de utilizar el puesto o la graduación para obtener facilidades personales de cualquier naturaleza o para encaminar negocios privados o de terceros;
 - XVIII – abstenerse, en inactividad, de utilizar designaciones jerárquicas:
 - a) en actividades de partidos políticos;
 - b) en actividades comerciales;
 - c) en actividades industriales;
 - d) discutir o provocar discusiones por parte de la prensa sobre asuntos políticos o militares, excepto aquellos de naturaleza exclusivamente técnica, si están debidamente autorizados; y
 - e) en el ejercicio de un cargo o función civil, incluso si está en la Administración Pública; y
 - XIX – cuidar del buen nombre de las Fuerzas Armadas y de cada uno de sus miembros, obedeciendo y haciendo obedecer los preceptos de la ética militar.

El significado de estos preceptos, de apariencia abstracta, no alcanza solo aspectos formales, atingiendo también la *autoridad moral* del los uniformados brasileños, ya que sus líderes, antes de conducidos a las Cortes por posibles desvíos, ya estarían fragilizados en cualquier pretensión de mando, por incumplimiento de sus preceptos.

Por lo tanto, con los fundamentos formales, informales y carismáticos del liderazgo expuestos, otros temas merecen destacarse en esta discusión: la competencia, las interferencias psicológicas y de algunos elementos empíricos, incluido el ejemplo.

El Rol de la Competencia

No solo porque está incluido en las formulaciones Clásicas, Humanísticas y Burocráticas, en los términos establecidos por la división social del trabajo, especialmente después de las Revoluciones Industriales, no es factible asumir el desempeño de ninguna actividad en organizaciones, incluso de carácter puramente intelectual, sin la debida *competencia* técnica, táctica u operacional.⁹

Tal afirmación, de valor positivo con carácter científico, quiere decir, que, aunque no refutada, mantiene su permanencia como verdadera, ganando contornos de incontestabilidad a medida que las tareas (hasta ahora) humanas se volvieron cada vez más especializadas, garantizando su inclusión en todas las teorías mencionadas anteriormente y de muchas otras no mencionadas. Por esta razón, se incluye como esencial para el ejercicio de cualquier liderazgo, bajo el nombre de *autoridad laboral*.

Los Fenómenos Psicológicos

Cualquier liderazgo (hasta el momento) se lleva a cabo a través de interrelaciones establecidas entre individuos o grupos sociales y, por lo tanto, consiste en actividad psicológica, que, en condiciones normales, ocurre bajo los auspicios de la conciencia, para dónde convergen las deliberaciones y se irradian las decisiones humanas.

La psicología, junto con la pedagogía y otras ramas de la ciencia, consagró la división de los hechos psicológicos en intelectuales o cognitivos, emocionales o afectivos y activos o psicomotores para representar estas grandes aglutinaciones de elementos de manifestación de la vida psíquica. Sin embargo, de manera análoga a lo que ocurre en la explicitación de las Expresiones del Poder Nacional, dicha clasificación existe exclusivamente para facilitar el estudio, la comprensión y la exposición de estas características, ya que la actividad mental humana es única e indivisible.

A pesar de esto, de tal apariencia, la ciencia ha logrado discriminar, en cada acto mental, los matices intelectuales, afectivos y psicomotores, siendo inclusive posible

⁹ Es difícil incluir el LPEM y la Política en este contexto. El primero porque no tiene una base teórica en el contexto del conocimiento científico, que se pretende comenzar a partir de este texto; y la segunda, aunque dependiente de consenso (mayoría), como cualquier liderazgo, debido al carácter dinámico de la *ética de la responsabilidad* penderá para un lado, otro, ninguno o para nada (quedará inerte).

verificar la preponderancia de uno u otro de estos elementos sobre los demás, mediante exámenes más sofisticados realizados por expertos. A pesar de ampliamente conocidos, particularmente en el ámbito militar, a continuación se presenta una breve descripción de estas facultades, de acuerdo con Riboulet (1950), para facilitar mayor profundización que se propondrá más adelante en este texto:

- a) la *inteligencia* permite comprender la(s) realidad(es) de los hechos intelectuales, aquellos que son conocidos o representados a partir de las impresiones que actúan sobre el ser humano, a través de procesos de adquisición, conservación, elaboración y expresión.
- c) la *afectividad*, muy relacionada con la *sensibilidad*, expresa cómo la mente se “ve afectada” por estos procesos, es decir, por las impresiones que provienen del mundo exterior y también del interior, consciente, subconsciente e inconsciente, traduciéndose en sensaciones agradables o desagradables, las cuales resultan en tendencias de placer o dolor y sentimientos, emociones e incluso pasiones.
- b) la *actividad* consiste en movimientos de reacción cerebral al medio ambiente, que se manifiestan a través de actos independientes (reflexivos e instintivos) o dependientes (habituales y voluntarios) de la experiencia, provocando tanto acciones instintivas cuanto amparando procesos de la actividad libre y creativa de la personalidad.

Este estudio, bajo el compromiso de soporte teórico, pero transeúnte en el terreno palpable de la aplicación, que solo puede capturarse en el ejercicio de las actividades habituales, presenta, como una de las bases para cualquier liderazgo, el enfoque de las inteligencias, según lo investigado por Howard Gardner.

Por razones silógicas, esta conceptualización se refiere exclusivamente a la primera de las facultades descritas anteriormente, aunque, como se percibirá, es evidente que existen claras interferencias de elementos afectivos e incluso psicomotores en las deliberaciones, decisiones y acciones humanas y, también, en las asertivas de ese último autor, lo que está en consonancia con la afirmación de unicidad e indivisibilidad de las manifestaciones mentales.

Por esto, es un tema difícil de relegar a segundo plano, incluso cuando se considera los estrictos mandamientos de la técnica, razón que habrá de ser enfrentada, a su debido tiempo, al abordarse las propuestas “inteligencias” emocionales y psicomotoras.

Las Inteligencias para Howard Gardner

En el atmósfera cultural actual, donde se asumen ciertos roles sociales, con grados de sofisticación que requieren habilidades y transforman las relaciones sociales en algo

importante para resolver problemas, crear valores y llevar a cabo proyectos, abulta de importancia el tema de la inteligencia, base para la expansión del conocimiento y relacionamiento humanos.

¿Lo que sería entonces esa inteligencia? Según Howard Gardner (2000, p.14), en su *Teoría de las Inteligencias Múltiples*, consistiría en “la capacidad de resolver problemas o desarrollar productos que se valoren en uno o más medioambientes culturales o comunitarios”.

Según este autor, esta capacidad para solucionar óbices permitiría al ser social crear un camino para alcanzar un cierto fin que el grupo social propone. La inteligencia, en este caso, piensa en valores, aplica energía personal o grupal, planifica, evalúa y realiza tareas, cuya síntesis configura un conjunto de diversas competencias intelectuales capaces de reconocer diferentes fuerzas cognitivas, estilos y capacidades de aprendizaje en los individuos.

En esta senda, Gardner comenzó sus estudios en la década de 1980, con el propósito de ampliar y profundizar las indagaciones sobre la, hasta entonces, intitulada prueba de conocimiento, basada en cuestiones lógico-matemáticas y lingüísticas que resultaban en el Cociente de Inteligencia (CI), conforme presentada y estandarizada por Alfred Binet en 1908, por creer que los individuos manifestaban habilidades variadas en el desempeño de las diversas actividades requeridas por algún tipo de inteligencia, que no se limitaban aquellos aquilatados en las evaluaciones mencionadas de este último autor.

Por lo tanto, Howard Gardner creó inicialmente una lista de investigación preliminar que contenía siete manifestaciones de inteligencias, a saber: lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cenestésica, interpersonal e intrapersonal (GARDNER, 2000). Más tarde, después de una investigación teórica adicional, introdujo las capacidades naturalistas y existenciales. (GARDNER, 2001)

Esta descripción conceptual, formulada sobre bases científicas, con soporte analítico, incluso sobre estudios neurológicos, se describe a continuación, para presentar y mantener la integridad de la formulación teórica del autor, aunque, como se puede percibir de inmediato, no tiene su aplicación *in totum* en el objeto de esta investigación, debido a cuestiones que quedan fuera de sus límites, como se describirá más adelante en este texto.

La inteligencia lingüística se caracteriza por el uso, en gran medida y con un marcado desarrollo, de la oratoria, las palabras, la capacidad del individuo para emitir sonidos, ritmo, producir inflexiones, variaciones del lenguaje y oraciones gramaticales. “El don del lenguaje es universal” (GARDNER, 2000, p.25), pero su desarrollo exige una

complejidad cognitiva que agregue calidad a lo que se transmite, ya sea visual, semántica o fonéticamente.

La capacidad lógico-matemática difiere de la lingüística, ya que no se basa en aspectos auditivos y orales, sino en el encuentro con el mundo físico y palpable de los objetos. Este autor enfatiza que “la solución a un problema se puede construir antes de que se articule” (GARDNER, 2000, p.25, énfasis agregado), es decir, la inteligencia en cuestión trata con diversas variables, la mayoría de las cuales empíricas, partiendo de conceptos concretos hasta llegar a más abstractos en la búsqueda de la solución de problemas y de alcanzar resultados.

La habilidad musical se caracteriza por la inclinación de los individuos a relacionarse con el conjunto de las construcciones musicales, cuyo talento puede surgir desde la infancia, manifestándose en forma de ritmo, melodía y armonía, que se puede ver claramente en la región cerebral del hemisferio derecho y sirviendo como un identificador para el desarrollo de la propensión de la capacidad musical (GARDNER, 2000, p.25).

La inteligencia espacial ocurre cuando una persona desarrolla la capacidad de “percibir el mundo visual con precisión y manipular mentalmente rutas y formas sin tener necesariamente ningún estímulo físico relevante” (FERREIRA, 2015, p.37). Gardner (2000) afirma que existe evidencia en las personas diestras de que el cerebro derecho es el área más importante para el procesamiento espacial. El daño en esta región puede conducir a la falta de coincidencia del camino alrededor de un lugar, la falta de capacidad para reconocer caras o paisajes o incluso observar pequeños detalles.

La inteligencia cenestésica corporal se manifiesta a través de los sentidos corporales internos de los individuos, pero también en la danza, las artes escénicas y en todas y cada una de las actividades en las que existe una necesidad de sensación fisiológica (FERREIRA, 2015). Un hallazgo interesante de Gardner (2000) es el reconocimiento de que, aunque es menos intuitiva, esta habilidad también contribuye a la resolución de problemas, además de proporcionar una percepción más aguda de los aspectos físicos del mundo por parte del individuo.

La inteligencia interpersonal se caracteriza por la capacidad de la persona para relacionarse y comprenderse mejor. “Los buenos líderes, por ejemplo, tienen niveles más altos de inteligencia interpersonal” (FERREIRA, 2015, p.39). Esta inteligencia se basa en la capacidad de manejar conflictos, hacer amigos, percibir distinciones entre personas, identificar diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e incluso intenciones. La inteligencia interpersonal no depende del lenguaje, ya que se puede percibir de otras maneras, siendo importante en “cohesión, liderazgo, organización y solidaridad en el grupo” (GARDNER, 2000, p.28).

La inteligencia intrapersonal se refiere a la conciencia del individuo de sí mismo, que podría traducirse en un metanálisis del yo, su autoconocimiento, sus aspectos internos, sus emociones. Según Gardner (2000, p.28), sería “la capacidad de discriminar estas emociones y eventualmente etiquetarlas y usarlas como una forma de entender y guiar su propio comportamiento”. En resumen, la persona con esta inteligencia más desarrollada se conoce mejor a sí misma y, por lo tanto, también es consciente de sus límites y posibles dificultades futuras.

Las inteligencias naturalistas y existenciales llegaron en una etapa posterior en los estudios iniciales de Howard Gardner (2001), quien, desde la investigación inicial, siempre ha dejado en claro la posibilidad de agregar otras inteligencias a las siete presentadas previamente a la comunidad científica, abriendo la *Teoría de las Inteligencias Múltiples* a nuevas perspectivas.

La habilidad naturalista le da al individuo la condición de reconocer y clasificar artefactos y objetos culturales y, también, identificar productos manufacturados, además de plantas, animales y toda la variedad de fauna y flora (GARDNER, 2001). La inteligencia existencial, por otro lado, “mide la capacidad humana para cuestionar aspectos relacionados con su propia naturaleza”, es decir, el significado de la vida misma (FERREIRA, 2015, p. 40).

En esta contextualización de las bases para cualquier liderazgo, la importancia de comprender las diversas inteligencias, científicamente probadas, se destaca como componentes fundamentales a considerar. Por supuesto, algunos, por razones obvias, son dispensables para esto, como las inteligencias musicales, cenestésicas, naturalistas y existenciales; excepto por la *unicidad* de las manifestaciones mentales ya mencionadas y, también, por las posibilidades *abstractas e indirectas* de influir en los individuos o grupos susceptibles a tales manifestaciones.

El Protagonismo de los Elementos Empíricos

Como se menciona en el preámbulo de la subsección que se ocupa de los Fenómenos Psicológicos, la experiencia nos permite suponer que hay elementos empíricos que merecen un mayor estudio por parte de la ciencia, ya que hay indicaciones prácticas de su relevancia para el objeto de esta investigación. Por esta razón se mencionan a continuación.

Se enfatiza, preliminarmente, que Howard Gardner trata las inteligencias en la esencia de sus contenidos, sin examinar los procesos que apoyan sus manifestaciones, ya sean: adquisición, conservación, elaboración y expresión, pero, no se refiere a posibles disfunciones y, incluso, intenciones, conscientes o inconscientes, que impactan las

deliberaciones, decisiones y acciones y que tienen efectos en los resultados finales de los actos humanos.

Para ejemplificar, en el ámbito exclusivo de la cognición, la mayor preocupación de Gardner, ya existen extrapolaciones, tales como: las *trampas* de la razón (HEGEL, 1999) o las tentaciones de falacias, sofismas y demagogias. Esta última considerada con sesgo positivo por Max Weber (1999), cuando es usada en un sentido engrandecedor y carismático, como con Pericles en la Grecia Antigua.

De todas estas excepciones a los límites establecidos por Gardner, todavía, no se puede evitar las inferencias afectivas y psicomotoras, mediadas por el intelecto, como se explica a continuación.

La Inteligencia Emocional

Así sea el primer personaje¹⁰ a merecer reconocimiento la llamada “inteligencia emocional”. Excepto por el hecho de que, bajo el rigor académico, las emociones no pertenecerían al mundo cognitivo, y también porque aún no han recibido el debido tratamiento científico para medir los efectos de cada interferencia, se introduce en este texto por la evidencia práctica de que su interferencia en las deliberaciones, decisiones y acciones humanas causan resultados evidentes, no siempre positivos, especialmente negativos, en las escojas.

De las explicaciones sobre el tema, la más conocida proviene de Daniel Goleman (1996), en su obra sobre *Inteligencia Emocional*, para quien esta facultad consistiría en identificar y controlar las emociones más fácilmente, una especie de “inteligencia social”, basada en cinco pilares: a) conocer las propias emociones; b) controlarlas; c) auto motivarse; d) tener empatía; e) saber relacionarse con otras personas.

Además de registrarse que tales conjeturas tienen conexiones con algunas, pero no con todas las proposiciones de Gardner, no hay duda de que tales componentes impactan en cualquier liderazgo; así como, tal cual ocurre con la razón, establecen “trampas”, originadas en las emociones.

¹⁰ *Persona* fue el nombre que se le dio a la máscara utilizada en el teatro griego antiguo, que, no solo cambiaba el rostro del individuo (el personaje), pero también su voz (etimológicamente *per sonare*, es decir, “sonar a través de”), otorgándole apariencia adecuada para el papel. Introducido en los elementos empíricos de este estudio, significa que carece de científicidad, así como el personaje no corresponde exactamente a la persona que lo representa. Por lo tanto, se ingresa en esta senda para tratar de elementos que, extraídos de la realidad, se consideran esenciales para el objeto del texto, cuyos contenidos pueden tener comprobación, o no, en estudios futuros más profundos.

Inteligencia Psicomotora

Una segunda, pero no menos importante de las configuraciones a destacar, trata de una posible interferencia (o “inteligencia”) psicomotora. Aunque sujeta a afinidad con algunas de las capacidades sugeridas por Gardner, a saber, las corporales-cenestésicas y espaciales, de la misma manera que la anterior, se admite que las especificaciones del autor no cubrirían el amplio espectro visto desde la observación de la realidad, desde la cual se comienza a conjeturar en campo absolutamente oscuro.

Sin embargo, debido a experiencias personales, no se puede descuidarlas, porque tales manifestaciones se relacionan, precisamente, con aquellas facultades en las que la *voluntad* y las *habilidades motoras* ejercen sus influencias y que pueden ser verificadas, especialmente, en la segunda y última fase de cualquier escoja, o sea, en las decisiones y acciones, coronación de las deliberaciones.

En este caso, ni siquiera las manifestaciones a través de actos independientes (reflejos e instintos) se pueden descartar, incluso en el caso de que se vean afectados en gran medida por estimulaciones inconscientes, porque, por esta misma razón, causarían disfunciones en el ejercicio de las escojas. Sin embargo, aún más importante que estos, para el objeto de este estudio, serían los actos dependientes de la voluntad (habituales y voluntarios), ya que están relacionados con el poder del intelecto para determinar, con conciencia y reflexión, las acciones a implementar.

Según Ribot y Snell (1896, p. 128-131), en su trabajo *The Diseases of the Will*,¹¹ la voluntad se presenta con varias organizaciones, existiendo aquellas: ideales o perfectas en unidad, estabilidad y poder, adecuadas para quienes ejercen el liderazgo; fuertes y estables, aunque sujetas a intermitencia temporal; disminuidas o casi anuladas por impulsividad o abulia; y descoordinadas, como ocurre con los histéricos; e incluso, en la falta de voluntad, de los idiotas. Aunque no consten en menciones específicas, como en la primera manifestación, la segunda se considera aceptable para el ejercicio del mando, siendo las otras inaceptables.

Es notable, por no ser una actitud inusual para muchos líderes, resaltar los maleficios de la *impulsividad*, es decir, la ausencia de reflexión, en la que el sujeto cede ante las impresiones momentáneas, y, también, de la *abulia*, que consiste en una vacilación ilimitada para tomar decisiones, o sea, cuando la deliberación se extiende indefinidamente y no llega a un final.

Además, no se pueden ignorar los efectos de las restricciones físicas, incluso si están causados por fatiga, miedo, pánico, sueño, etc. Es innecesario enfatizar el daño que tales

¹¹ Obra reeditada en el 2006 por Kessinger Publishing, Whitefish (MT).

demostraciones causan a cualquier liderazgo, como Napoleón constató en su derrota en Waterloo, mientras dormía, por puro agotamiento, en el apogeo de la batalla.

El Ejemplo

Finalmente, en esta descripción empírica, como el punto culminante de esta exploración, se registra el carácter magnificante del *ejemplo*. Sería hablar de lo obvio para un público lector compuesto por militares. Sin embargo, apoyándonos en la sospecha de Saint-Exupéry (2015, p. 53) de que “lo esencial es invisible para los ojos”, se enfatiza la hipótesis de que esta cualidad incluye todos los aspectos mencionados anteriormente, en sus manifestaciones positivas o negativas.

Su valor para cualquier liderazgo quedó inmortalizado en la frase de que “el ejemplo arrastra” a los seguidores, especialmente a los de la caserna, debido a las tendencias integradoras que involucran las emanaciones de *autoridad*, ya sea que provengan del entendimiento explicitado en las *Teorías Estructuralistas* y del *Fusionismo*, *formales*, *informales* (*morales*), *carismáticas* o *laborales*, pero también *decurrentes de las escojas* (éticas) de los líderes, en sus adecuaciones y adherencias al cumplimiento de la compleja red de reglas, concretas y abstractas, y, aún, en el *uso de las inteligencias* en las deliberaciones, decisiones y acciones humanas.

Proyecciones sobre las Fuerzas Armadas

Acercándose más la temática de la esfera militar superior, Samuel P. Huntington (1996), en *The Soldier and the State*, además de otros asuntos discutidos, también trató de las cuestiones de poder, autoridad e influencia en la esfera militar y de sus repercusiones sobre el medio ambiente político, introduciendo aspectos no dimensionados en las obras mencionadas anteriormente.

Huntington, bajo la evidente influencia de los teóricos de la organización: Weber, Taylor, Fayol, Roethlisberger y Dickson, entre otros, trató el aspecto burocrático de las instituciones castrenses en relación con el resto del gobierno bajo la nomenclatura de *autoridad formal* y para la actuación de individuos o grupos militares en la política y en la sociedad en su conjunto bajo la denominación de *influencia*, correspondiente a la *autoridad informal*. Permeando ambas las facetas estaría el *poder* que, para este autor, sería la capacidad de controlar el comportamiento de otras personas.

El resumen de estas formulaciones se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1 – Situación de la Estructura Militar

VÉRTICES	CIVILES	MILITARES	EN FUNCIÓN DE	CRITERIOS	SUBCRITERIOS
AUTORIDAD (FORMAL)	GOBIERNO E INSTITUCIONES CIVILES	PODER INDIVIDUAL O COLECTIVO DEL CUERPO DE OFICIALES	POSICIÓN FORMAL Y ESTRUCTURAL DE LAS INSTITUCIONES MILITARES EN EL GOBIERNO	GRADO (VOLUMEN O EXTENSIÓN) DEL CONTROL	NIVEL RELATIVO
					UNIDAD RELATIVA
				ALCANCE	FAJA O AMPLITUD
INFLUENCIA (AUTORIDAD INFORMAL)			ASOCIACIONES RECURSOS INTERPENETRACIÓN JIERÁRQUICA PRESTÍGIO Y POPULARIDAD	GRADO (VOLUMEN O EXTENSIÓN) DEL CONTROL	NIVEL RELATIVO
					UNIDA RELATIVA
				ALCANCE	FAJA OU AMPLITUD

Fuente: PINTO, J. C. R. Extracto del marco *Estructura teórica del equilibrio de las relaciones civiles y militares para Huntington*. (PINTO, 2019, p.98)

En este contexto, una relación de poder tendría al menos dos dimensiones: el grado o volumen, que se ocupa de la medida en que los tipos particulares de comportamiento – de una persona o grupo - serían controlados por otros, de modo que “cuanto mayor sea el nivel de autoridad de un grupo, mayor será la unidad de su estructura”; y el alcance o faja de poder, que serían aquellos tipos de comportamiento sujetos a la influencia de otro individuo o grupo, por lo tanto, “cuanto más amplio sea el alcance de su autoridad, más poderoso será”. (HUNTINGTON, 1996, pp.107- 8)

De esta manera, “la *autoridad formal* involucra el control de una persona sobre el comportamiento de otra con bases en sus respectivas posiciones dentro de una estructura social definida. La autoridad no es inherente al individuo, pero es un atributo de estatus y posición [...] es un poder ordenado, estructurado y legitimado “; constituyendo, “[...] un patrón ininterrumpido de relaciones que permanece relativamente constante a través de cambios sucesivos en los individuos involucrados en estas relaciones. Su ejercicio tiene la sanción de constituciones, estatutos, decretos, reglamentos internos o costumbres aceptos durante mucho tiempo”. (HUNTINGTON, 1996, pp.105).

A la *autoridad informal* corresponde el ejercicio de influencia sobre el sistema civil, al que se aplican cuatro índices, a través de los cuales sería posible evaluar esta relación:

- (1) Las asociaciones de grupos del cuerpo de oficiales y de sus líderes. Una de las pruebas de la influencia de un grupo es el alcance y la naturaleza de sus asociaciones con otros grupos o individuos poderosos.
- (2) Recursos económicos y humanos sujetos a la autoridad del cuerpo de oficiales y sus jefes.
- (3) Interpenetración jerárquica del cuerpo de oficiales y otros grupos:
La influencia militar aumenta cuando los miembros del cuerpo oficial asumen posiciones de autoridad en estructuras de poder no militares.

La influencia militar disminuye a medida que los individuos no militares entran en posiciones dentro del cuerpo de oficiales formalmente definido.

- (4) Prestigio y popularidad del cuerpo de oficiales y sus jefes. La reputación del cuerpo de oficiales y de sus jefes junto a la opinión pública, así como las actitudes de vastos sectores o grupos categorizados de la sociedad hacia los militares, son obviamente elementos capitales para determinar la influencia militar (HUNTINGTON, 1996, p.107- 8)

Es de destacar que, a pesar del trabajo de Huntington datar de 1957, es posible observar la anticipación de cuestiones de popularidad y prestigio, que solo ganarían más relevancia a medida que la red de comunicaciones, sociales y globales, se convirtieran en cruciales para la formación de imágenes; y que, por supuesto, existe una noción implícita de la influencia de las posiciones superiores en la jerarquía militar subordinada.

Por lo tanto, considerando que el enfoque de este trabajo es examinar el tema del liderazgo, el nivel de análisis fijarse en los altos escalafones militares y la unidad de análisis en el LPEM, se constata que, debido a la *posición formal* y la *influencia* de las Instituciones Militares, normalmente ubicadas debajo del Ministerio de Defensa, sus representantes están dotados de los más altos grados de poder individual y colectivo, tanto sobre sus subordinados como en relación con sus gobiernos, lo que les permite ejercer plenamente sus posiciones y funciones dentro del alcance de sus responsabilidades, es decir, armonizar las demandas cambiantes de la política, explicitadas en un *medio ambiente democrático*, con la cultura, los principios, los valores y las tradiciones de los cuarteles, que operan bajo un *régimen autocrático*.

Conclusión

Como se explicó anteriormente, esta investigación tuvo como objetivo explorar la existencia de sustratos teóricos básicos para el ejercicio del Liderazgo específico, de sesgo militar, ubicado en la parte superior de las cumbres políticas y estratégicas nacionales. Sin embargo, a partir del análisis de los argumentos presentados, se descubrió, inicialmente, que tal nivel de mando no puede prescindir de los caracteres que apoyan tal ejercicio en cualquier estructura organizativa burocrática.

Por lo tanto, necesita una designación apropiada para cargo o función preexistente, configurando la identidad de *autoridad formal* para las acciones que se llevarán a cabo, sin la cual no hay poder legal, autoridad o legitimidad para la dominación prevista. Es el *pilar central*, esencial para cualquier pretensión de liderazgo, que, en el caso de los militares, requiere además la intrusión, lenta y gradual, de varios atributos perfectamente delineados, *constituyentes* de una *carrera estructurada*.

De acuerdo con este entendimiento, los elementos ajenos al sistema militar no están calificados para llevar a cabo tales actividades, lo que es perfectamente definido en los requisitos de figuración estructural plena en los respectivos cuadros y funciones y, además, ocupados por elementos *activos* o reconvocados.

En este diapasón, los Ministros de Defensa se encuentran por encima del LPEM, ya que esta prerrogativa debe consistir en la exclusividad de los comandantes de las ramas singulares, siendo estos últimos también responsables por pronunciarse sobre cuestiones, incluidas las de origen político, que pueden afectar la integridad o cohesión de los comandados.¹² Según esta lógica, no corresponde a los Comandantes de la Fuerza abordar las comunicaciones que involucran a los otros segmentos armados, o al sector de Defensa en su conjunto, sobre asuntos que no están bajo su responsabilidad, a riesgo de ver debilitado su liderazgo e, incluso impugnado, como atestigua la historia.

Sin embargo, hay excepciones, como, por ejemplo, ocurre en algunos países, donde existe Comandante de Fuerzas Militares, que encuadra los otros segmentos para cuestiones operativas, quedando el Ministerio de Defensa con responsabilidades administrativas y financieras. Este es un caso especial de LPEM, ya que, a pesar de pertenecer a uno de los segmentos armados nacionales, el líder posee condiciones y prerrogativas de servicio activo, además de cargo y función que le otorga autoridad formal sobre los otros segmentos armados.

También merece consideración la situación de los Comandantes de Fuerza, ya que a menudo dejan el servicio activo en el medio del ejercicio de su función o son llamados cuando están en una situación de retiro. La investigación llevada a cabo nos permite suponer que, incluso en estos casos, no hay perjuicio para el ejercicio del LPEM, pues se entiende que, cuando son ungidos formalmente para tal ejercicio, adquieren las condiciones requeridas, ya que, normalmente, habrían cumplido todos los requisitos de la carrera militar para ocupar dichos puestos.

Sin embargo, esto no ocurre cuando, debido a las políticas heterodoxas, civiles u oficiales, que no han seguido toda la línea de progresión para alcanzar los puestos más altos, son nombrados para tales puestos, ya que su liderazgo se verá afectado desde el origen.

De la misma manera que en los aspectos formales, los caracteres informales del liderazgo, en su sesgo de *influencia*, nombradamente: las *autoridades morales, carismáticas, laborales y el manejo de las inteligencias*, especialmente cuando teñidas de color afectivo, merecen mucha consideración. En el caso de las Instituciones Militares, este soporte se hace más fácil debido a los esfuerzos desplegados, desde la formación, en la construcción de referenciales profesionales y morales, y también cognitivos, afectivos y psicomotores,

¹² Cf. in PINTO, *op. cit.*, 2018, pp. 32-37.

criterios que guían toda la progresión de cualquier uniformado, especialmente aquellos componentes de sus núcleos duros, los oficiales que trabajan en sus carreras como combatientes¹³. Además, las tradiciones, costumbres, valores, condiciones éticas etc., contribuyen para forjar la convergencia necesaria a la *construcción de la cohesión*, la característica indispensable al segmento armado.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que cualquier factor de escisión contribuye a la erosión de la autoridad, tales como: segmentación étnica, racial, religiosa, ideológica, de partidos políticos, intereses divergentes, entre otros.

En este contexto, cabe destacar que, debido al *fusionismo* considerado, *la influencia* no solo se somete a los aspectos informales, porque, en una sede burocratizada como el cuartel, cuestiones que, aparentemente, serían secundarias, bajo esta óptica, porque son formales, sean constitucionales, legales o reglamentares, son tan importantes, si no más, de que aquellas primeras. Además, cualquier discrepancia en las actitudes de los líderes en relación a las referencias apuntadas afecta directamente el ejemplo, erosionando la calidad del mando.

El artículo 28 del *Estatuto de los Militares* brasileño (BRASIL, 1980), explicitado anteriormente en este texto, ilumina claramente este tema. Aunque sea un documento legal y formal, presenta reglas de conducta (moral) muy esclarecedoras para el comportamiento de líderes y subordinados.

En el momento de esta enmienda apreciativa de carácter general, se puede tratar del diferencial cualitativo de LPEM. Según la cita anterior, tal escalafón se encuentra en el *pivote* del eje que conecta la política con los cuarteles y debido a la posición jerárquica de los componentes de este estrato estamental, está condicionado por características de ser *élite*, es decir, que los aspectos de contigüidad, con un gran número de seguidores, se atenúan, acercándolos a los pequeños grupos de Altos Comandos, Asesores y Estados Mayores.

Este punto clave se encuentra en la cúspide de la pirámide militar y, como ya se ha explicitado, no incluye a los Ministros de Defensa, incluso si son militares, debido a las evidencias ya expuestas, de entre las muchas, porque provienen de solo uno de las ramas de las fuerzas singulares, no han recorrido la carrera de los demás y no traen, desde los orígenes, la especialización, responsabilidad y carácter corporativo de cada una de las *profesiones*. Tratase de otro tipo de liderazgo, más adelantado para el ámbito político. Sin embargo, dicha actividad sigue con la difícil tarea de integrar las idiosincrasias y necesidades de cada uno de sus subordinados y armonizarlos con la Política de la cual es el representante ante sus subordinados inmediatos.

¹³ Cf. "A Vocação Militar" (*La Vocación Militar*) in PINTO, *op. cit.*, 2017, pp. 180-90.

En esta posición, debido a las demandas ambiguas que surgen de la Política y de la Estrategia, además de las idiosincrasias naturales impuestas por las otras dimensiones del Poder Nacional, los oficiales pertenecientes a los Altos Comandos y los Comandantes de las Fuerzas Singulares están sujetos a componentes de tracción, originados tanto en el sesgo político como en el ámbito militar, con direcciones no coincidentes y sentido a menudo opuestos. Por esta razón, las *escojas* que los diferenciarán serán externadas en decisiones y acciones explicitadas en documentos consistentes con los objetivos de la política y de la estrategia nacional.

Por lo tanto, los representantes de la más alta jerarquía enfrentan numerosos desafíos, ya que deben trabajar en un amplio y complejo espectro de demandas, desde participar en la formulación de políticas públicas en interés de sus carteras, pero también en la implementación y monitoreo de ellos, además de evaluar su eficiencia y efectividad.

Pero sus rectos no terminan, porque, en primer lugar, deben tratar con las personas humanas, en todas sus necesidades, intereses, deseos, frustraciones etc., y también con el entorno económico, psicosocial, científico y tecnológico, incluidos la importante Base Industrial de Defensa.

En este sentido, los problemas relacionados con la defensa, la diplomacia, la economía, la logística, la movilización, la preparación, el cumplimiento de sus tareas básicas y las actividades subsidiarias son parte de sus desafíos; y, también, problemas que pueden afectar la cohesión de sus fuerzas, como la posmodernidad, el género, posibles divisiones éticas, raciales, ideológicas, de partidos políticos, entre otros, aun así, considerando que sus subordinados tienen un alto grado de distanciamiento de la política, una premisa que, si no es afirmativa, traerá mayores rectos.

En este contexto, por lo tanto, corresponde al LPEM la difícil tarea de conciliar propósitos, a menudo discrepantes, pero que deben alcanzar los objetivos de la Política sin macular la integridad, la motivación y la cohesión de sus propios huestes de seguidores, porque es “[...] bajo el signo de esa polaridad, transformada en primordial, que los actuales comandantes militares deben operar. Son estos hombres los que deben hacer que sus instituciones funcionen, independientemente de las colisiones predecibles o no entre las reglas de referencia que rigen éticas opuestas”.¹⁴

Tales límites a menudo conducen al mayor de sus desafíos: ¿cómo mantener a los subordinados obedientes a la cadena jerárquica y, lo que es más importante, motivados para ejercer sus *profesiones*, a pesar de los conflictos asociados con la actividad política y su práctica?

¹⁴ Cf. in PINTO, *op. cit.*, 2018, p. 36.

A través del Liderazgo Político Estratégico Militar, es decir, de las *escojas* respaldadas por, cuanto mayor, mejor, *consenso*, erróneamente entendido como unanimidad, obtenido con transparencia, método y persuasión de los componentes leales de sus altos mandos, emanados en deliberaciones, decisiones, actos y mensajes, apoyados por adecuada estructura de comunicación, cuyos créditos constituirán el edificio seguro bajo el cual la política, la estrategia, la democracia, la seguridad y la defensa de la sociedad se abrigan de las intemperies atemporales que desafían a los Estados; en el mismo lugar donde las omisiones o excesos, por gravedad, instalarán las grietas que contribuirán a la erosión del mando, así como las carencias de autoridad formalmente instituida, capacidad de influenciar, competencia y, sobre todo, del ejemplo, configurada en conducta consistente con las expectativas enmarcadas en paradigmas reconocidos, además de limpia y honesta, es decir, actuar en el hogar, en los cuarteles, en el banco y en las obras, o incluso en los palacios, bajo la prerrogativa de la *integridad*.

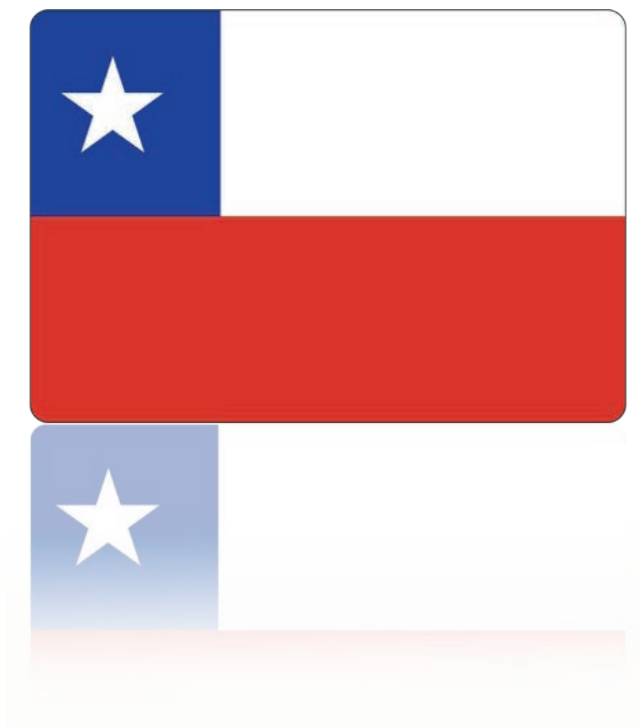
REFERÊNCIAS:

- BETTS, R. K. (1975) *Soldiers, statesmen, and the resort to force: American Military in Crisis Decisions, 1945-1975*. Dissertation (Doctorate). Harvard University, Cambridge, MA.
- BLAU, Peter M. and SCOTT, W. Richard. (1970) *Organizações formais*. Tradução: Maria Ângela e Lobo Freitas Levy. Atlas, São Paulo.
- BRASIL. (1980) *Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm>. Acesso em: 23 out. 2019.
- CAMÕES, Luís Vaz de. (2000) *Os Lusíadas*. 4 ed. Instituto Camões, Lisboa.
- ETZIONI, Amitai. (1967) *Organizações Modernas*. Trad. Miriam L. Moreira Leite. Pioneira, São Paulo.
- FAYOL, Henri. (1917) *Administration industrielle et generale: prévoyance, organization, commandement, coordination, controle*. H. Dunod et E. Pinat, Paris.
- FERREIRA, F. R. (2015) *Metodologia para reconhecimento de perfil cognitivo: uma abordagem computacional pautada pela Teoria das Inteligências Múltiplas*. 2015. 231f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-21062016-142027/pt-br.php>. Acesso em 23 dez 2019.
- GARDNER, H. (2000) *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Artmed, Porto Alegre.
- GARDNER, H. (2001) *Inteligência: Um Conceito Reformulado*. Tradução Adalgisa Campos da Silva. Objetiva, Rio de Janeiro.
- GOLEMAN, Daniel. (1996) *Inteligência Emocional*. Trad. Fabiano Morais. Objetiva, Rio de Janeiro.
- GULICK, Luther; URWICK, Lyndall F. (1937) *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration, Columbia University Press, New York, NY.
- HEGEL, Wilhelm Friedrich. (1999) *Filosofia da história*. Trad. Silvio Rosa Filho (Org.). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1961) *The common defense*. Columbia University Press, New York.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1975) *A ordem política nas sociedades em mudança*. Trad. de Pinheiro de Lemos. Forense/ EDUSP, São Paulo.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1996) *O soldado e o estado: teoria e política das relações entre civis e militares*. Trad. de José Lívio Dantas. Biblioteca do Exército, Rio de Janeiro.

-
- MOONEY, James D. (1947) *The principles of organization*. Harper and Bros, New York.
- PINTO, José Cimar Rodrigues. (2017) “Relações político-militares entre 1964 e 1985: o desvelar de duas vocações”. *Revista da Escola Superior de Guerra*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 66, p. 169-197, set./dez. Disponível em: <https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/issue/view/67>.
- PINTO, José Cimar Rodrigues. (2018) “Porque os comandantes não devem calar”. *Cadernos de Estudos Estratégicos*, Rio de Janeiro, n. 1, p. 32-37. Disponível em: <https://www.esg.br/publi/arquivos-cadernos/CEE013.pdf>
- PINTO, José Cimar Rodrigues. (2019) *O fio da espada: as forças armadas e a política no Brasil (1930/1985)*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra. Disponível em: <https://www.esg.br/publi/ee>.
- RIBOT, Théodule-Armand and SNELL, Merwin-Marie. (1896) *The diseases of the will*. The Open Court Publishing Company, Chicago.
- RIBOULET, Louis. (1950) *Manual de psicologia aplicada à educação*. Francisco Alves, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte.
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules and DICKSON, J. William. (1939) *Management and the worker*. Routledge, London and New York.
- SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. (2015) *O pequeno príncipe*. 49 ed. Agir, Rio de Janeiro.
- THOMPSON, Victor A. (1969) *Bureaucracy and innovation*. University of Alabama Press, Tuscaloosa.
- TAYLOR, Frederick W. (1911) *Principles of scientific management*. Harper & Row, New York.
- WEBER, Max. (1999) *Ciência e política: duas vocações*. Tradução de Leonidas Hegenber e Octany Silveira da Mota. Cultrix, São Paulo.
- WEBER, Max. (1982) *Ensaio de sociologia*. Trad. de Waltensir Dutra. 5 ed. LTC, Rio de Janeiro.
- WEBER, Max. (1999) *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Universidade de Brasília, Brasília, DF. v. 2.
-

XXI CDCDIA

Chile



El Liderazgo en las Organizaciones Militares



Luis Farías Gallardo

General de división (en retiro), Oficial de Estado Mayor, Profesor Militar de Academia en las asignaturas de Historia Militar y Estrategia, Magíster en Planificación Estratégica por la Academia de Guerra del Ejército de Chile, Magíster en Gerencia y Políticas Públicas por la Universidad Adolfo Ibáñez. Ha impartido docencia en la Escuela Militar, en las Academias de Guerra del Ejército y de la Armada. Sus áreas de especialización son: estrategia militar, historia militar y Liderazgo. Dirigió el equipo de trabajo que implementó por primera vez la asignatura de "liderazgo" en la Escuela Militar General Bernardo O'Higgins, desempeñándose, además, como profesor. Actualmente es el Subdirector Académico de la ANEPE.

Resumen

El liderazgo es una problemática que se inscribe dentro de la dinámica de las relaciones entre las personas. Las ciencias del comportamiento humano deben ser consideradas como fuentes de conocimiento sobre la materia porque entregan luces y aportan soluciones. En tal sentido, la inteligencia emocional y las investigaciones sobre cómo la experiencia contribuye al desarrollo de recursos mentales que permiten mejorar la conducta social de las personas, abren nuevas aproximaciones que pueden contribuir a la formación de líderes.

Para las organizaciones militares, el comienzo de la ruta debe estar en sus establecimientos educacionales, los que deben adaptar sus modelos educativos para optar por una formación integral, que ponga en un lugar de privilegio el liderazgo. En una segunda etapa, las instituciones deben asumir la imperiosa necesidad de planificar estratégicamente un conjunto de acciones que serán vitales para desarrollar una cultura de liderazgo que contagie todos sus niveles. En este trabajo el autor presenta un análisis que se construye a partir de los elementos que nos entregan las ciencias del comportamiento humano que pueden servir a la formación de líderes, y culmina con una propuesta sobre cómo podemos fomentar el desarrollo de una cultura de liderazgo en una organización militar.

Palabras claves: Liderazgo; inteligencia emocional; recursos mentales; formación de líderes; experiencias de aprendizaje; retroalimentación; planificación estratégica.

Abstract

Leadership in Military Organizations

As leadership constitutes a problem that is part of the dynamics of relationships between people, the sciences of human behaviour must be considered as sources of knowledge on the subject, which provide light and provide solutions. In this sense, emotional intelligence and research on how experience contributes to the development of mental resources that allow improving people's social behavior, open new approaches that can contribute to the training of leaders. For military organizations, the beginning of the route must be in their educational establishments, which must adapt their educational models to opt for comprehensive training that places leadership in a privileged position. In a second stage, institutions must assume the urgent need to strategically plan a set of actions that will be vital to develop a leadership culture that infects all levels. In this work the author presents an analysis that is built from the elements that the human behavioural sciences give us that can serve to train leaders, and culminates with a proposal on how we can foster the development of a leadership culture in a military organization that ensures good performance in those who will occupy its strategic positions.

Keywords: Leadership; emotional intelligence; mental resources; leadership training; learning experiences; feedback; strategic planning.

Introducción

La humanidad ha transitado a través de la historia en una línea continua buscando siempre mejores niveles de vida, progreso, bienestar y felicidad; impulsada, tal vez, por una fuerza permanente y a veces misteriosa que no se detiene. En este devenir, numerosos han sido los intentos para explicar esta energía vital que como especie la ha diferenciado de los demás habitantes del planeta, desde concepciones y creencias religiosas sustentadas en la fe, hasta modernas teorías evolucionistas basadas en el razonamiento científico.

Una de las más recientes e innovadoras interpretaciones de este fenómeno tan singular es la que nos propone el célebre escritor Yuval Noah Harari, afirmando que una de las causas más plausibles del éxito del homo sapiens sobre el resto de las especies, está basada en la aparición evolutiva de una trilogía de causa-efecto. En primer lugar, un inédito desarrollo de su cerebro, seguido de la adquisición de una habilidad sin parangón para comunicarse entre sí, lo que finalmente lo habría llevado al logro de una capacidad de colaboración entre un número cada vez más creciente de seres humanos. Todo lo anterior, según esta teoría, permitió a nuestra especie diferenciarse asombrosamente de los demás animales, transitando desde un sistema de organización inicial en pequeños grupos, hacia formas tan complejas como las tribus, reinos, civilizaciones, imperios y finalmente los

estados naciones tal como hoy los conocemos (Harari, 2019: 33-53). Sea cual sea la validez que otorguemos a la genial interpretación de Harari, lo que sí resulta indiscutible son dos cosas: en primer lugar, que la especie humana ha superado a todas las demás en capacidad de sobrevivencia, extendiendo su dominio sobre todos los rincones del planeta; en segundo lugar, que el crecimiento demográfico ha ido siempre en aumento, generando formas de organización cada vez más complejas. A través de todo este proceso histórico ha sido fundamental el surgimiento de seres especiales, que por diversas razones han aventajado a sus pares, siendo elegidos por la manada, el pequeño grupo, la tribu, el reino, el imperio y el estado nación, para guiar los destinos de la respectiva organización. De esta necesidad natural ha aparecido, en consecuencia, el líder como un elemento fundamental propio de la evolución social del ser humano.

Habiendo llegado a una etapa que se caracteriza por su creciente sofisticación y complejidad, no resulta extraño que durante las últimas décadas haya surgido el liderazgo como una disciplina más de las ciencias sociales. Lo anterior lo demuestra el interés en alza en estudiar el tema, por de científicos de las más diversas áreas del conocimiento: sociólogos, psicólogos, neurólogos, politólogos, educadores, militares y escritores. En adición, durante las últimas décadas se ha generado una contundente bibliografía que da cuenta de la existencia de diversas teorías en torno al tema. Por otra parte, se constata la incorporación de asignaturas, cátedras, departamentos y diversos tipos de organizaciones académicas destinadas en forma permanente a la investigación, enseñanza y desarrollo de textos sobre liderazgo, en un número creciente de universidades y centros de estudio.

En el ámbito de las fuerzas armadas, el liderazgo siempre ha sido un tema de gran importancia, lo que no puede sorprender si consideramos que la tarea del líder militar sea tal vez la más difícil de todas: la de conducir a situaciones de extremo sacrificio a sus semejantes, donde la vida a menudo puede ser el precio que pagar por el logro de los objetivos de la organización que se lidera. Es por esta razón que resulta un deber ineludible intentar entregar algunas luces que permitan iluminar a nuestros camaradas de las fuerzas armadas a través de la exposición de algunas ideas sobre qué elementos nos entregan las ciencias del comportamiento humano que puedan servir a este propósito, de qué forma podemos utilizar este conocimiento para formar líderes y cómo podemos fomentar el desarrollo de una cultura de liderazgo en una organización militar, que asegure un buen desempeño en quienes ocuparán los cargos estratégicos de la misma.

La Cascada del Liderazgo

En este trabajo no abordaré una conceptualización exhaustiva acerca del liderazgo; para los objetivos de esta propuesta, basta con resaltar que, tratándose de una sección del conocimiento que se encuentra inserta en la problemática de las relaciones interpersonales,

solo propongo tres premisas que estimo gozan de altos niveles de aceptación en la ya extensa teoría acerca del liderazgo:

- El liderazgo trata sobre las relaciones entre seres humanos, en las cuales uno de ellos asume el rol de dirigir a los demás hacia la obtención de los intereses del grupo o hacia los objetivos de la organización, logrando la aceptación voluntaria, comprometida y muchas veces abnegada, lo que se basa en la confianza plena de los seguidores en que el líder los guiará hacia un buen destino o al logro de los objetivos de la causa.
- Ante la pregunta ¿es posible formar líderes o solo debemos preocuparnos de identificarlos y seleccionarlos?, aceptaremos que es posible formar líderes o educar en el liderazgo.
- Para mejorar las competencias de liderazgo, se requiere optimizar la capacidad de las personas para establecer relaciones constructivas con los demás.

A partir de estas afirmaciones, intentaré responder ¿cómo debemos abordar el proceso enseñanza-aprendizaje en este campo? Resulta lógico, para responder a esta pregunta, recurrir a las ciencias que ayudan a entender cómo funciona el comportamiento humano, en su relación con los demás.

Uno de los más importantes aportes de la psicología social de las últimas décadas, por el impacto que ha tenido no solo en el desarrollo de las personas sino también en las organizaciones, ha sido la incorporación de la inteligencia emocional como concepto que ha comenzado a competir en importancia con el de la inteligencia cognitiva. Mientras la primera se refiere a la “capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos y la habilidad para gestionarlos” (Jiménez 2013: 21), la segunda puede ser definida como la facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad; mientras a la primera la asociamos con el campo de las emociones, la segunda se identifica con lo racional, lo calculado y lo pensante. Se propone, entonces que los líderes deben poseer no solamente la inteligencia cognitiva necesaria e indispensable para cumplir su rol, sino también altos índices de inteligencia emocional.

La mirada científica de la neurología, con su creciente esfuerzo en la búsqueda de certezas, nos entrega algunas informaciones acerca del cerebro humano, intentando explicar cómo funcionan e interactúan estos dos tipos de inteligencia. El célebre médico cirujano, psiquiatra, profesor y escritor chileno Ricardo Capponi (1952-2019), en su obra *Felicidad Sólida*, refiriéndose a los procesos que regulan las emociones, señala:

“Desde el punto de vista neurofisiológico de estos procesos, por muchos años, los estudios se centraron en el sistema límbico, la parte primitiva del

cerebro que alberga los impulsos y las emociones. Sin embargo, últimamente se ha descubierto el importante rol de los aspectos corticales en el procesamiento emocional, en especial la corteza prefrontal, zona del cerebro que mencionaremos en muchas oportunidades, porque es el CEO del cerebro¹, constituido por células muy sofisticadas y valiosas y, como todo lo valioso, extremadamente vulnerables a las injurias cerebrales. La Neocorteza, la región más nueva de la corteza cerebral se divide en los cuatro lóbulos: frontal, parietal, temporal y occipital. El circuito cerebral que representan las zonas mencionadas es la que ha hecho a los seres humanos más flexibles y capaces de hallar soluciones nuevas a sus problemas. La corteza ha integrado los placeres y dolores que provienen del afecto somatosensorial y corporal del *core affect*, enriqueciendo nuestra vida en posibilidades motivacionales. Es también capaz de inhibir las respuestas automáticas, función que, según veremos de forma reiterada, es fundamental para el desarrollo mental” (Capponi 2019: 99).

A través de sus estudios, Capponi enseña que el cerebro posee mecanismos para controlar las emociones, lo que resulta esencial para la educación y el desarrollo de habilidades en el plano psicológico, que permiten modelar el comportamiento. De hecho, en la misma obra citada, su autor nos presenta un exhaustivo análisis acerca de cómo se puede trabajar sobre las emociones, con el propósito de desarrollar recursos mentales, que permitan estar mejor preparados para enfrentar futuros desafíos, aumentando nuestra capacidad de obtener placeres psíquicos y, por ende, felicidad. Si bien es cierto los análisis de este autor se orientan a la comprensión sobre cómo se pueden alcanzar mejores niveles de felicidad, proponemos, por analogía, que este mismo camino puede ser utilizado hacia el desarrollo de la inteligencia emocional.

El autor de “Felicidad Sólida”, nos enseña que los recursos mentales se obtienen a partir del proceso de contención de las emociones, que “inicialmente realiza la madre sobre las emociones del bebé. Luego el sujeto, a través del desarrollo, aprende a contenerse por sí mismo a partir de los recursos mentales que va incorporando por medio de la experiencia con las figuras más significativas de su vida” (Capponi 2019: 100). Aunque no nos entrega una definición propiamente tal, podemos deducir que los recursos mentales son habilidades en el plano psicológico, que permiten modelar el comportamiento, y que estas habilidades psíquicas son esenciales para el desarrollo de la inteligencia emocional del individuo. Un elemento clave, entonces, para el desarrollo de líderes, estaría en desarrollar recursos mentales.

En otras aclaraciones acerca del concepto, Caponi afirma que: “el término recursos mentales lo uso como analogía de la noción recursos materiales porque tienen algo

¹ CEO, *Chief Executive Officer*, expresión usada para referirse a quien manda o controla.

importante en común: son entes cuya adquisición no se improvisan... Hablo de recursos mentales para transmitir la idea de lo importante que es conseguirlos día a día, porque, así como en la vida material la obtención de bienes no se improvisa ni se hurta, en la vida psíquica tampoco. En ambas se requiere trabajo paciente y proyección en el tiempo” (Capponi 2019: 115).

La pregunta que sigue a esta cadena de reflexiones, sin lugar a duda es ¿cómo desarrollar recursos mentales?, sobre todo si son tan importantes para mejorar la inteligencia emocional. La respuesta que nos ofrece el profesor Capponi está desplegada exhaustivamente en la segunda parte de la obra antes citada, que con toda certeza titula “La Experiencia, el Crisol de la Felicidad” (Capponi 2019: 137-155)² A través de su análisis, y después de establecer una clara distinción entre educación basada en teorías y educación basada en la experiencia, el autor llega a concluir que esta última constituye el verdadero camino para la adquisición de recursos mentales.

Con el propósito de ayudar a una mejor comprensión del camino que nos señala el mencionado autor de privilegiar la experiencia como modelo de aprendizaje, que se propone como la vía más efectiva para la formación en liderazgo, se estima necesario previamente resaltar los elementos esenciales que nos ofrece sobre las limitaciones de la *educación basada en teorías*:

“Como secuela de la ilustración, permanece la tendencia a creer que racionalizar es hacer experiencia. Y ese racionalismo ingenuo se muestra en las conversaciones superfluas y frívolas, en el conocimiento a medias, siempre tan peligroso, porque nos lleva a intervenir sobre la realidad a ciegas. Se trata de un conocimiento cargado de preconcepciones que se concibe desde la imaginación o se toma prestado, pero que no ha sido elaborado desde la verdadera experiencia. Como dice Taleb (2013), la discusión no se debe plantear entre verdadero y falso, sino entre tonto y no tonto. Tonto es el que no sabe escoger cuál es el mejor resultado, no sabe evaluar la realidad, no ha hecho experiencia.

Es cierto que la mente necesita construir un modelo para comprender la realidad, pero debe ser un modelo solo para pensar, no para imponérselo a la realidad. Su buen uso implica contrastarlo con la realidad y verificar sus resultados, modificarlo para realizarle ajustes, volver a probar, y así sucesivamente. Cuando nos comportamos rígidamente y tratamos de incorporar modelos teóricos, a pesar de que la realidad nos da señales de sus

² Para profundizar en la importancia de la experiencia como factor esencial en el desarrollo de recursos mentales, se puede leer el capítulo V de “Felicidad Sólida”, entre las páginas 137 a 155. En forma exhaustiva el autor desarrolla un análisis que permite establecer una distinción entre “educación basada en teorías” versus “educación basada en la experiencia”, proponiendo a esta última como el modelo a seguir para la incorporación de recursos mentales.

inconsistencias, de sus errores y contradicciones, caemos en el pensamiento ideologizado fanático” (Capponi 2019: 140-141).

En contraste con el modelo educativo antes descrito, la educación basada en la experiencia requiere necesariamente establecer un vínculo con el mundo externo, que exige al individuo salir de sí mismo para conectarse con el medio que lo rodea y, para los propósitos de este trabajo, con los demás seres humanos. Un educador que utiliza este modelo establece instancias de encuentro del sujeto con lo externo, en forma planificada, intencionada y controlada, de tal modo que a través de estos actos pueda obtener un producto; es decir, adquiera nuevos recursos mentales que le permitirán actuar mejor en el futuro ante instancias similares. En palabras del Doctor Capponi:

“La experiencia, por lo tanto, implica una vinculación con el mundo externo, cuyo objetivo es percibirlo, pero cuya percepción es un complejo acto que pasa por sumergirse en la realidad para luego rescatarse, lo cual implica un riesgo porque dicho riesgo no está garantizado, a la vez que el riesgo le imprime pasión. Como producto de haber asumido el riesgo de imbuirse en la realidad, se obtiene un fruto, algo nuevo, que implica un cambio.

Nos sumergimos en un lugar, nos sumergimos en una zona donde se da un proceso, una dinámica mental, caracterizada por la pasión, donde suceden las experiencias, que son consustanciales a la vida psíquica del ser humano. La forma en que se despliegue este proceso será determinante en la calidad de la experiencia, en la calidad de los recursos mentales incorporados, y, por ende, en la capacidad para enfrentar desafíos” (Capponi 2019: 146-147).

La experiencia sería, entonces, el inicio de un camino para desarrollar recursos mentales. Sin embargo, si pretendemos establecer un proceso educativo y formativo que tenga como propósito crear habilidades psíquicas, podemos deducir las siguientes proposiciones:

- Debemos sistematizar las experiencias, de tal forma que se orienten hacia las respuestas que deseamos obtener del individuo, en un ambiente controlado y seguro. La experiencia educativa nunca debe traspasar el límite de la seguridad de la persona.
- En todo proceso educativo basado en la experiencia, resulta fundamental enfrentar un proceso de racionalización de lo vivido. La experiencia solamente se transformará en el fruto o ese algo nuevo que implica un cambio, si se desarrolla un proceso mental de reflexión que incorpore en las profundidades insondables de nuestro espacio mental, una lección aprendida, que fluirá y resurgirá ante una nueva situación en el futuro.

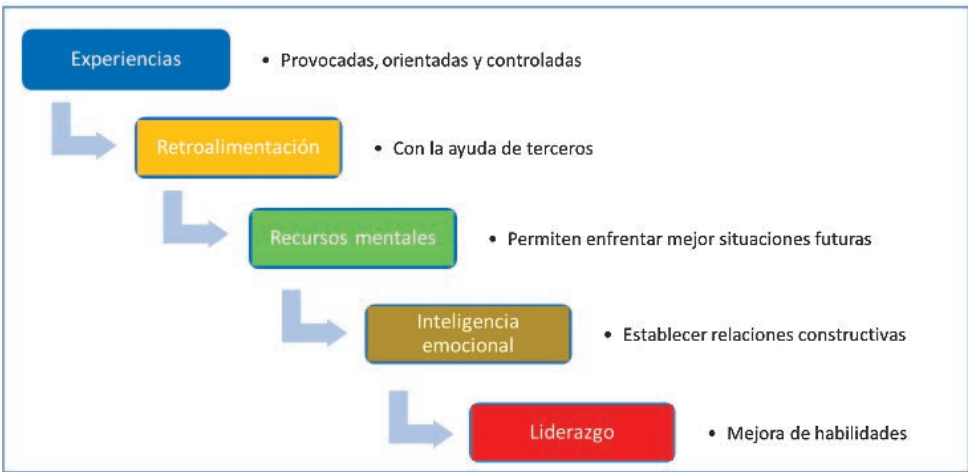
- A este proceso se agrega la dificultad, para quien debe diseñar, dirigir y controlar un proceso educativo, de tener que evaluar a través de algún instrumento observable que permita saber si se está logrando lo que intencionadamente se desea obtener y medirlo.

Surge entonces la necesidad de establecer un *proceso de retroalimentación* que debe ser abordado en dos niveles. En primer lugar, en el nivel individual, que sirve a la persona que está en un esfuerzo por mejorar sus habilidades mentales, quien debe recibir información que surge no solo de sus propias reflexiones, sino también de terceros que observan sus conductas ante la respuesta a las situaciones vividas. En segundo lugar, en el nivel del docente, instructor o formador, quien debe obtener resultados observables y, hasta donde sea posible, medibles, sobre el proceso educativo.

Resumiendo, se propone, como una vía hacia la mejora de las habilidades de liderazgo, un proceso que llamaremos *la cascada del liderazgo*. Éste se inicia con experiencias provocadas, orientadas y controladas; continúa con su racionalización a través de una retroalimentación que se logra con terceros; lo anterior permite obtener recursos mentales que servirán en el futuro para enfrentar mejor, experiencias similares; con lo anterior se desarrolla la inteligencia emocional que permite establecer relaciones constructivas con los demás; finalmente, se logran mejoras significativas en las habilidades de liderazgo. Ver cuadro N° 1.

Cuadro N.º 1

La Cascada del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

La Formación de Líderes Militares

Tal como se planteó en la introducción, lo primero que se debe tener presente es que una organización militar debe asegurar que quienes serán asignados a ocupar los cargos de mando y conducción en todos los niveles, alcancen los más altos estándares posibles de liderazgo. Si los soldados serán conducidos a los mayores sacrificios, deben tener plena confianza en sus superiores, no solamente por la autoridad que le confiere la respectiva institución, sino sobre todo porque creen en sus competencias como líder militar. Consecuentemente, el desarrollo de liderazgo debe ser un imperativo fundamental en toda organización castrense; como demuestra la Historia y según lo confirma un antiguo pensamiento oriental, “Si una persona llega a ocupar un cargo de autoridad que excede sus virtudes, todos sufrirán”³.

Las ideas que siguen intentan demostrar que el camino hacia la formación de liderazgo que se propone ha sido utilizado en forma sistemática en el Ejército de Chile durante las últimas dos décadas. Este proceso ha transitado desde una aplicación que podríamos llamar intuitiva, basada en la tradición heredada de un exhaustivo proceso de reformas en toda la institución llevada adelante por instructores alemanes a comienzos del siglo XX, hacia un modelo de formación de liderazgo que recoge lo mejor de esa tradición, pero que se enriquece con los nuevos conocimientos provenientes del campo de la educación. En su culminación, el modelo aplicado ha llevado a sus escuelas matrices a implementar lo que se denomina un “Sistema de Formación de Liderazgo”.

El inicio de este proceso se sitúa el año 2000, cuando el Comandante en Jefe del Ejército de la época impulsa una reforma importante en la educación en el Ejército de Chile, cuyo inicio se establece en la Escuela Militar del General Bernardo O’Higgins⁴ (en adelante Escuela Militar), a la cual, a través de una Orden directa del Comandante en Jefe se le asigna la misión de:

“Formar Oficiales del mejor nivel para que se incorporen al Ejército y sociedad chilena; es decir, líderes virtuosos, patriotas de carácter, prudentes, de clara inteligencia, abnegación y voluntad, de tal manera que puedan asumir con eficiencia y honor los desafíos de la profesión militar. Además, a través de la investigación histórica y de otras ciencias deberá apoyar a sus egresados en materias de axiología, mando y liderazgo y educación militar.

La Escuela Militar se constituirá en la facultad institucional de investigación y extensión en materias de didáctica y metodología de educación militar,

³ Pensamiento atribuido a Huang-Ti, predecesor de Confucio, hace 2.600 años.

⁴ La Escuela Militar del General Bernardo O’Higgins Riquelme, fundada el 16 de marzo de 1817, es la institución de educación superior del Ejército de Chile destinada a la formación de todos sus oficiales. Después de cuatro años de estudios, el Alférez egresado se gradúa como Oficial de Ejército y obtiene el grado académico de Licenciado en Ciencias Militares.

de los valores y virtudes militares y del mando y liderazgo. Estas disciplinas deben servir no solo para los fines docentes del Instituto, sino también, como fuente de retroalimentación permanente de los oficiales egresados” (Ejército de Chile 2000).

Como podemos apreciar, esta reforma no solamente fue orientada al ámbito de la Escuela Militar, sino que constituyó el inicio de un proyecto que buscaba ejercer influencia en todo el Ejército de Chile. A esta institución se le asignó la tarea de abordar, además de la educación, los procesos de investigación y extensión, con el claro propósito de preparar mejor en habilidades de liderazgo a los oficiales para los nuevos desafíos que la sociedad les demandaba.

Como respuesta a esta nueva misión, se crea por primera vez la *asignatura de liderazgo* en la Escuela Militar, en cuya implementación correspondió al autor de este trabajo, participar en una doble condición: la de comandante del batallón de cadetes y como profesor de la naciente asignatura; responsabilidad que fue asumida bajo las orientaciones del director de la época, y que fue compartida con un selecto equipo de profesores militares de ese Instituto. Un segundo hito importante se sitúa el año 2007, al incluir en el proyecto educativo un *Sistema de Formación de Liderazgo* que incorpora, además de la teoría que se aborda a través de la asignatura, un conjunto de experiencias educativas planificadas, orientadas, controladas y evaluadas, cuyo propósito es mejorar significativamente las habilidades del liderazgo de los alumnos.

Utilizando los antecedentes proporcionados por el actual Director de la Escuela Militar, quien nos concediera una entrevista durante el mes de marzo de 2020, además de información escrita recibida a partir de la misma y que será citada oportunamente⁵, se intentará demostrar los avances que se han desarrollado en esa institución desde el año 2000 en relación con el tema del presente trabajo y cuál es el estado en que se encuentra en la actualidad.

El MEM-016 Manual Libro VII de la Escuela Militar “Sistema de Desarrollo de Liderazgo”⁶, establece que el Instituto aplica un modelo educativo integral para la formación de líderes:

“Siendo la formación de líderes un proceso educativo, a través del cual se desea preparar a una persona incorporándole conductas que le permitan ejercer en mejor forma su profesión, es necesaria la elección de un modelo educativo que permita enfrentar el proceso en forma racional y sistemática.

⁵ Entrevista desarrollada por el autor con el Director de la Escuela Militar Coronel Francisco Arellano Soffia, en marzo de 2020.

⁶ La Escuela Militar Bernardo O’Higgins tiene establecida toda su normativa interna en un Manual, que lo constituyen un conjunto de libros independientes, coherentes entre sí. El Libro VII está dedicado a explicar y normar el Sistema de Formación de Liderazgo.

Para nuestro caso y actuando en coherencia con el Ejército, se considera el “constructivismo” y el “desarrollo de competencias”, como la filosofía educativa para cumplir con este propósito.

Según algunos estudiosos, la capacidad de liderazgo puede adquirirse mediante la observación de modelos a seguir, a través de la capacidad administrativa y del aprendizaje de las experiencias de trabajo. Según Noel Tichy, de la Universidad de Michigan, el 80% del desarrollo del liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% restante puede adquirirse mediante el estudio y la capacitación. Ello demuestra que realizar actividades de liderazgo y el estudio en la sala de clases debe estar absolutamente cohesionadas. Se entiende entonces que el desarrollo del Liderazgo se garantiza mediante la oportunidad cierta de liderar y no sólo mediante la enseñanza teórica del concepto” (Escuela Militar 2014: 20).

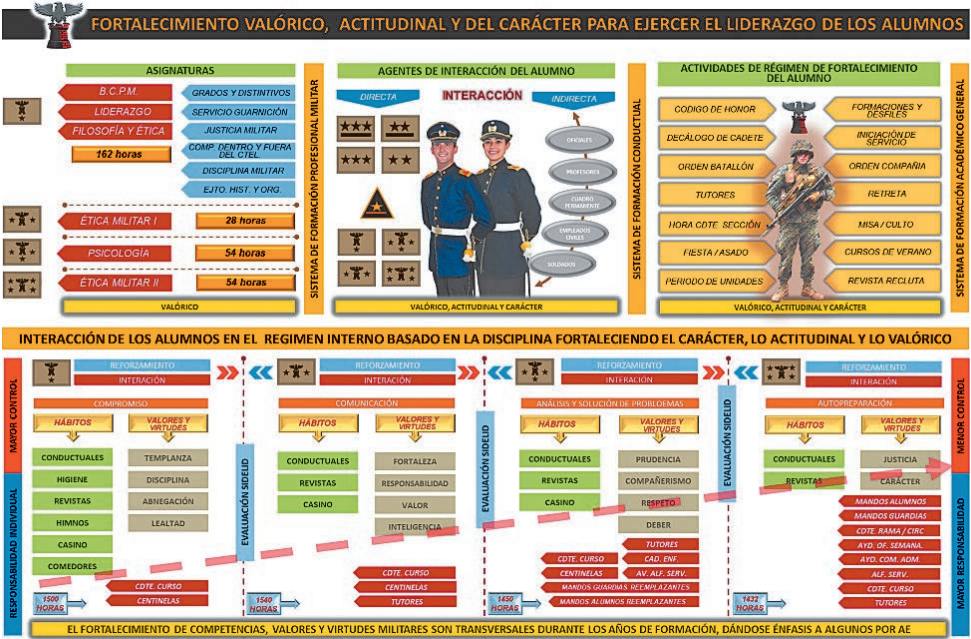
Lo anterior reafirma el fundamento central de esta propuesta, al situar la experiencia en un lugar de privilegio entre los caminos que permiten avanzar en un proceso educativo integral, que no solo se enfoca en la adquisición de conocimientos teóricos, sino principalmente en generar experiencias que permitan a los educandos adquirir recursos mentales y mejorar sus habilidades de liderazgo en situaciones futuras.

Siguiendo con la exposición de los fundamentos del Sistema de Formación de Liderazgo implementado por la Escuela Militar, se estima necesario para este trabajo explicitar con mayor precisión las dimensiones del modelo:

“Se define competencia como el “conjunto identificable y medible de conocimientos, valores y habilidades, relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en funciones profesionales específicas”. Otra forma de interpretar y explicar el desarrollo de competencias es ejercer la acción educativa en las tres dimensiones del aprendizaje: SER (valores), SABER (conocimientos) y HACER (habilidades). Consecuente con el modelo educativo antes descrito, la formación del liderazgo en la Escuela Militar se desarrolla a través de un sistema que, en forma transversal a todo el currículo, considere el desarrollo de competencias en las tres dimensiones ya descritas” (Escuela Militar 2014: 21).

En el mapa conceptual que se muestra en el Cuadro N° 2, se puede apreciar la gama completa de instancias de aprendizaje que establece la Escuela Militar, con el propósito fortalecer el conocimiento (SABER), las habilidades (HACER), valores y virtudes (SER), transversalmente y a través de los cuatro años de estudios, con énfasis en el reforzamiento de hábitos que forman y potencian el carácter y el liderazgo de los futuros oficiales.

Cuadro N.º 2
Mapa Conceptual de Liderazgo



Fuente: Imagen en Power Point proporcionada por la Escuela Militar “Bernardo O’Higgins Riquelme”.

En la columna superior izquierda “asignaturas” del cuadro N.º 2, se exponen aquellas cátedras que tienen influencia directa en la formación de los futuros oficiales en lo relacionado con el Liderazgo. Cada año de escuela cuenta con asignaturas que, de manera directa, desarrollan acciones educativas en la dimensión del *saber*. De esta manera, en primer año se entrega la base teórica del liderazgo y de la profesión militar, para orientar el comportamiento hacia lo ético; es decir, hacia lo que social e institucionalmente se considera correcto; estos aspectos se refuerzan en segundo y cuarto año. Por otra parte, en tercer año se entrega al alumno las bases de la psicología, que aportará a cada uno en cuanto a la comprensión del comportamiento humano.

La columna superior central “Agentes de Interacción del Alumno”, considera a los oficiales, instructores y profesores, quienes, en el ejercicio de sus cargos y reforzando el *ser* y asegurando la práctica en la dimensión del *hacer*, desarrollan su acción educativa en las diversas actividades de los alumnos tales como: régimen interno⁷, ramas deportivas, círculos culturales, períodos de instrucción y entrenamiento en terreno,

⁷ En el lenguaje tradicional del Ejército de Chile, se define “régimen Interno” como el conjunto de actividades rutinarias diarias, que normalmente se regulan en un “Reglamento de Régimen Interno”, en el cual se establecen normas de comportamiento y formalidades militares que deben ser cumplidas obligatoriamente.

guardias, servicios y otros. En este aspecto, el Ejército de Chile mantiene la tradición heredada de los instructores alemanes en las reformas antes mencionadas, que considera una especie de tutoría sobre el subalterno, aplicando un proceso permanente de observar y corregir conductas. Por otra parte, el agente debe actuar a través del ejemplo personal, constituyéndose en un modelo a seguir.

En la columna superior derecha se declaran todas aquellas actividades planificadas, en la dimensión del *hacer*, en que los alumnos van a asumir diferentes roles y responsabilidades que les van a permitir tener experiencias concretas de mando sobre otras personas, con el propósito de que fortalezcan los aspectos valóricos y el carácter, siempre orientados, observados y evaluados.

En la mitad inferior del gráfico “Interacción del Alumnos en el Régimen Interno Basado en la Disciplina, Fortaleciendo el Carácter, lo Actitudinal y lo Valórico”, se representa la evolución que se produce a través de los cuatro años de formación, que refleja las experiencias de mando que obligatoriamente deben asumir todos los alumnos, que se inician con algunos desafíos de un nivel básico, aumentando gradualmente hacia cargos y desempeños con mayores niveles de responsabilidad. Todo lo anterior inspirado y reforzado permanentemente por una serie de valores y virtudes que se deben aplicar en cada caso, y siendo evaluados y retroalimentados individualmente en forma permanente.

Especial importancia adquieren en todo el proceso educativo de la Escuela Militar, la instrucción y los ejercicios en terreno, en que los alumnos de cuarto año asumen roles de responsabilidad como instructores, supervisados y evaluados por sus oficiales. En estas instancias, el alumno debe hacerse responsable por desarrollar diversos temas propios de la instrucción militar en todas sus fases y, en otras instancias, desempeñarse como comandante de una Escuadra, Patrulla, Sección o Pelotón en ejercicios de combate.

En síntesis, la aplicación sistemática del modelo educativo descrito en forma exhaustiva y detallada en el Libro VII “Sistema de Desarrollo de Liderazgo”, integra la adquisición de conocimientos teóricos que se imparten en sala de clases, con una amplia gama de actividades que el alumno debe ejecutar y experimentar en forma planificada, sistemática y gradual, desde el primer a cuarto año de escuela. Además, considera la enseñanza de valores que no solo se transmiten teóricamente, sino que se exigen como patrones de conducta que son permanentemente observados por profesores, oficiales instructores, tutores y compañeros que los evalúan transversalmente, entregando retroalimentación a nivel personal. Todo lo anterior con el propósito de generar las ya señaladas *experiencias provocadas, orientadas y controladas; que continúan con su racionalización a través de una retroalimentación que se logra con terceros; y que permiten obtener recursos mentales que servirán en el futuro para enfrentar mejor, experiencias similares.*

La Cultura de Liderazgo en la Organización

En la primera parte de este capítulo se analizó cómo funcionan los procesos a nivel del cerebro que permiten, en el plano individual, el desarrollo de recursos mentales que resultan claves para mejorar la inteligencia emocional y, por ende, habilidades de liderazgo. Luego, analizamos cómo se puede diseñar e implementar un sistema de formación de líderes en el ámbito de una institución de educación militar. En la última etapa de este trabajo, se abordará el análisis sobre cómo desarrollar, fomentar y mantener una cultura de liderazgo en una organización militar, que asegure un buen desempeño en quienes ocuparán los cargos estratégicos de la misma.

Si aceptamos el desafío de completar esta propuesta escalando el problema al ámbito de toda la organización, donde tienen responsabilidades sus líderes estratégicos, es porque consideramos que no es suficiente quedarse con la formación que recibieron sus integrantes en las escuelas matrices. En efecto, debemos asumir que junto con mantener en óptimo nivel los recursos mentales desarrollados inicialmente, será necesario acrecentarlos y hacerlos madurar durante toda una carrera. Lo anterior permitirá que a medida que asuman cargos de mando y de mayor responsabilidad, estén a la altura para asegurar un buen desempeño. Lo señalado no solamente afecta al mundo militar; la evidencia histórica y los desafíos inéditos que la sociedad presenta actualmente, están llevando a las organizaciones a la necesidad de fomentar una cultura de liderazgo, que se ha constituido como la gran respuesta frente a una sociedad integrada por personas con una mentalidad cada vez más igualitaria, democrática y reacia a aceptar órdenes solamente porque alguien de mayor rango las emite. En el mundo de hoy, los jefes no solo deben dar órdenes, sino muchas veces deben explicar y convencer; por lo menos hasta que, con el paso del tiempo, hayan logrado la total confianza de sus subalternos; es decir, se hayan transformado en auténticos líderes. Con el propósito antes señalado se intentará hacer un aporte al proceso de formación de líderes estratégicos, a través de la exposición de algunos elementos teóricos que han propuesto prestigiosos investigadores, y que se han seleccionado por haber constatado su gran importancia y aplicación en el mundo de las Fuerzas Armadas.

Como todo esfuerzo intelectual, un buen punto de inicio es tratar de entender cuál es el problema al que nos estamos enfrentando. En el Army War College del Ejército de los Estados Unidos de Norte América, se da gran importancia establecer que el ambiente en el nivel estratégico a menudo es institucional, conjunto, interagencial, intergubernamental y multinacional⁸. Esto nos genera una gran variedad de actores y una compleja interrelación entre las condiciones organizacionales internas y externas. Por una parte,

⁸ Apuntes del curso “Combined/Joint Force Land Component Commander” para Generales y Almirantes, realizado por el autor en 2014 en el Army War College en EEUU, cuyo principal objetivo es contribuir a la formación de líderes estratégicos.

no será fácil, integrar personas que provienen de culturas y mundos distintos, con conocimientos y competencias que deben complementarse para trabajar juntos hacia un objetivo común. Además, habrá que manejar la tendencia natural de cada representante de alguna institución o país, de hacer valer las propias concepciones y sobresalir sobre el resto. Finalmente; será necesario administrar adecuadamente el tiempo disponible para el análisis y la toma de decisiones, evitando caer en intervenciones excesivas que lo alargan innecesariamente (ver Cuadro N° 3).

Cuadro N.º 3



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su carácter, el ambiente estratégico a menudo es volátil, cambiando con facilidad y en forma poco previsible. Es incierto, porque a menudo no se tiene toda la información o ésta es incompleta e imprecisa. Es complejo porque las variables que intervienen en decisiones estratégicas son diversas, difíciles de comprender o resolver. Es ambiguo porque las cosas en este nivel pueden interpretarse de diversas maneras. A menudo se ve enfrentado a situaciones de crisis, graves y decisivas que ponen en peligro procesos claves de la organización. Por el nivel en que se actúa, será normal la exposición a los medios de comunicación, quienes estarán detrás de la noticia del día. El ejercicio del mando y la conducción será indirecto y a veces a la distancia, porque en este nivel es imposible hacerlo de otra forma. Por último, con frecuencia se actuará bajo presión, teniendo la obligación de resolver en forma rápida y con limitaciones de tiempo, especialmente en situaciones de emergencia, crisis o conflicto.

En cuanto a sus efectos, en un ambiente estratégico las decisiones serán relevantes y afectarán a toda la organización y posiblemente por muchos años; cito a modo de ejemplo, la decisión de Estados Unidos de Norteamérica de invadir Irak el año 2003, situación que significó un cambio en el equilibrio de poder en oriente próximo, generando, además, la descomposición interna de un país y la muerte de cientos de miles de personas en un conflicto que aún no termina. Por último, entre los elementos que configuran el problema del ambiente estratégico está la diversidad de roles que corresponde asumir al líder. Desde luego le puede corresponder el rol más visible es el de conducir: ser quien manda, quien dirige, quien tiene la última palabra. Pero, además, puede que se desempeñe como asesor, participar en procesos de análisis y estudio de diversos y complejos temas, proponiendo cursos de acción y soluciones inteligentes que posteriormente deberá transformar en planes completos, claros y con altos estándares de previsión. Finalmente, la comunicación a través de los medios constituirá una de sus tareas. En suma, el primer paso en el proceso de formación de líderes estratégicos será el de comprender cabalmente los elementos esenciales que caracterizan el ejercicio de la autoridad en este nivel.

¿Cómo debe responder la organización a los desafíos planteados, y asegurar que contará con líderes que tendrán las habilidades para enfrentarlos? Solo a partir de la necesaria toma de consciencia de la complejidad del contexto en que se desempeñará nuestro líder en constante crecimiento, es posible construir un plan, ya sea a nivel personal como institucional, para el desarrollo de las competencias de liderazgo estratégico. Lo que se propone, sin pretender ser la mejor respuesta ni mucho menos la única, seguirá un camino que va jalonado por algunos hitos a saber:

- Establecer un enfoque sobre liderazgo.
- Determinar habilidades a desarrollar.
- Diseñar un plan estratégico para el desarrollo de liderazgo a nivel institucional.

Enfoques sobre Liderazgo.

Existiendo diversos enfoques teóricos sobre liderazgo, para enfrentar la complejidad del mundo actual se propondrá uno que transita desde el modelo tradicional que se basa en las competencias de un ser humano excepcional, hacia un enfoque en el desarrollo de una cultura de liderazgo que aspira a generar numerosos líderes, traspasando todos los niveles y ámbitos de la organización. El enfoque tradicional pone el énfasis en los rasgos deseables en el líder; se enmarca en las teorías del gran hombre, que sugieren que ciertas características estables de las personas diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. De acuerdo con esta visión, los

rasgos que se consideran, en la mayoría de los casos, son innatos; es decir, los líderes nacen, no se hacen. Según esta perspectiva, el principal desafío estaría en seleccionar a las personas que tienen las características preestablecidas, para asignar los cargos de importancia. En el ámbito militar, este enfoque era compatible con la época en que los generales iban al frente de la tropa en las batallas, puesto que los ejércitos normalmente actuaban reunidos y la decisión se daba en un momento y lugar determinados. Alejandro Magno, Julio César, Aníbal, Escipión y, hasta cierto punto Napoleón, entre muchos otros, surgen como representantes emblemáticos que la historia militar no se ha cansado de emular como grandes líderes militares de todos los tiempos. No es casual que Clausewitz, uno de los tratadistas más importantes sobre la guerra y la estrategia, dedicara un capítulo especial de su famosa obra “De la Guerra”, para referirse al genio militar, el que debe tener, entre otras cualidades, “dos que le resultarán imprescindibles: un entendimiento que incluso en esa inesperada oscuridad no carezca de luz interior que le lleven a la verdad, y valor para seguir esas débiles luces. La primera ha quedado gráficamente denominada con la expresión francesa *coup d’oeil*, la otra es la decisión” (Clausewitz 2005: 49-50).

A partir del siglo XIX, la resolución de los conflictos armados experimentó cambios de la mayor trascendencia: el mismo Napoleón Bonaparte que inició sus famosas campañas al mando de ejércitos relativamente pequeños y mal equipados, obtuvo significativas victorias basadas en la habilidad en la maniobra y la velocidad, lo que le permitía buscar la decisión y vencer en el momento y lugar previamente escogido. En esos tiempos, la vida de los soldados era administrada con celo puesto que su disponibilidad era limitada. Sin embargo, a partir de 1806, gracias a la facultad de reclutar y equipar a todas las tropas que fueran necesarias, el mismo Bonaparte, al menos en algunas de sus campañas, pasó a apoyarse más en la masa que en la habilidad de las maniobras. Lo que siguió en el futuro fue el surgimiento de ejércitos nacionales cada vez más numerosos, equipados con armamento que la revolución industrial se encargó de llevar a niveles sin precedentes, en sofisticación y letalidad. Pero no es este el objeto de nuestro estudio; solo se pretende establecer, en este punto, que, entre otros efectos, este fenómeno dejó atrás como elemento fundamental el enfoque de liderazgo que confiaba solamente en ese gran hombre. A partir de mediados del siglo XIX, surgen los estados mayores, que en la actualidad se han transformado en verdaderos cerebros encargados de organizar, planificar y dirigir a cientos de miles de combatientes equipados con sofisticados sistemas de armas, que operan a grandes distancias. Las unidades de combate y los sistemas de armas asociados se coordinan con precisión. Las decisiones se basan en complejos procesos de análisis, apoyados por medios de mando y control que lo permiten, y donde la adecuada administración de la tecnología disponible ha pasado a ser un elemento crucial. Por su parte los generales ya no están en el frente, porque ya no hay un solo frente; más bien se sitúan en algún lugar lejano de las batallas, junto a su cuartel general, guiando, orientando y trabajando junto a sus estados mayores. En estos tiempos, el *coup d’oeil* de la época de Napoleón tiene menos importancia, puesto que ha

sido reemplazado por hábiles analistas y sofisticados sistemas de inteligencia y procesamiento de datos que le proporcionan la información útil sobre el campo de batalla y la situación general. En consecuencia, se necesitan jefes con otras cualidades y habilidades, lo que da cabida a nuevos enfoques de liderazgo. No obstante, como ocurre siempre con las disciplinas que se derivan de las ciencias sociales, no todo es absoluto. El enfoque analizado no ha perdido su vigencia y siempre formará parte ya sea para seleccionar personas o bien para fomentar el desarrollo de competencias de liderazgo. Lo que sí es claro, es que la nueva realidad que ya describimos inicialmente como el problema a solucionar, ha dado paso a nuevas visiones.

El enfoque que se propone como el más adecuado, lo llamaremos liderazgo de efecto multiplicador, como camino al desarrollo de una cultura de liderazgo. Nuestra propuesta se basa en que ya no es suficiente confiar en la existencia de un gran líder que nos permitirá dar respuesta a los complejos desafíos que ya hemos descrito. A cambio de ello, se propone preparar a líderes formadores de líderes, a quienes se debe estimular para que dediquen una parte importante de su tiempo en desarrollar a otras personas dentro de su entorno. El propósito, de la misma forma en que se ha expandido el COVID 19⁹ en forma impresionante en pocos meses llegando a todos los rincones del planeta, es ser capaces de elevar exponencialmente la existencia de líderes dentro de la organización. Lo anterior, porque en un ambiente tan complejo, es insostenible pensar que habrá una gran persona que tendrá la solución a todos los problemas. Necesitamos muchos líderes que sean capaces de comprender la situación general y que actúen con autonomía e iniciativa dentro de sus niveles y de los lineamientos estratégicos u operacionales recibidos. Pero que, al mismo tiempo, sean capaces de discernir con claridad hasta dónde pueden tomar decisiones por sí mismos y en qué momento deben consultar a sus superiores. Finalmente, que sean capaces inspirar a otros para hacer que las cosas sucedan realmente, con voluntad y decisión. ¿Cómo lograr aquello? No hay recetas; pero sí propongo algunos lineamientos que considero fundamentales para fomentar el desarrollo de líderes, a modo de cuatro pilares sobre los que se sustenta el *liderazgo de efecto multiplicador*:

- *Fomentar auto preparación para el logro del conocimiento*: Uno de los factores más influyentes en el ascendiente de mando o la capacidad de influir sobre los demás, es el conocimiento necesario para enfrentar la tarea. Un formador de líderes debe estimular el desarrollo intelectual de los líderes en formación, mediante la auto preparación permanente, como un hábito irrenunciable; la velocidad con que se generan nuevos conocimientos es tan alta, que hace imposible generar cursos formales para todo.

⁹ COVID 19 es el nombre científico de la epidemia de Coronavirus que, mientras escribo este trabajo, está afectando a toda la humanidad.

- *Generar situaciones de liderazgo*: siguiendo las ideas expuestas en la segunda parte de este trabajo, si la *experiencia* constituye el mejor camino para un aprendizaje significativo, un formador de líderes debe generar instancias en que sus subalternos experimenten situaciones en que deben guiar a otros hacia el logro de objetivos, y evaluar sus resultados permanentemente.
- *Desarrollar la autonomía*: las personas deben tener espacios para hacerse cargo de procesos, misiones o tareas que los obliguen a tomar decisiones propias, sin tanta supervisión, y asumir los aciertos y errores de sus propias acciones. Para ello, es necesario que los líderes formadores de líderes generen estas instancias en sus procesos y acepten, en consecuencia, los errores que llegarán, evaluando y dando a conocer los resultados.
- *Destacar la importancia de las buenas relaciones interpersonales*: quienes están formando líderes, deben ser capaces de convencer a otros que la *inteligencia emocional* es hoy una habilidad esencial sin la cual el liderazgo es imposible.

Seleccionar Habilidades de Liderazgo

Para seleccionar habilidades de liderazgo a fomentar en la organización, existen incontables aproximaciones teóricas que ofrecen una amplia gama de alternativas; todas ellas, sin lugar a duda, establecen distinciones y agregan valor a quienes se ocuparán de establecer bases concretas que permitan desarrollar una cultura de liderazgo dentro de la organización. No se abordará una clasificación específica ni se propondrán habilidades de liderazgo que parezcan adecuadas; en lugar de ello, se intentará esbozar un camino para definir las adecuadamente, en diferentes niveles de la organización. Se propone como punto de partida, utilizar como base de referencia la propuesta de Robert Katz, quien sugirió que el liderazgo dependía de tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales (ver cuadro N.º 4).

Cuadro N.º 4

Liderazgo			
¿Qué habilidades desarrollar?			
NIVEL DE CONDUCCIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES HUMANAS	HABILIDADES CONCEPTUALES
Estratégico	Bajo	Alto	Alto
Operacional	Medio	Alto	Medio
Táctico	Alto	Alto	Bajo
- Las habilidades técnicas son muy importantes en los niveles tácticos y pierden importancia en los niveles estratégicos. - Las habilidades humanas son importantes en todos los niveles. - Las habilidades conceptuales tienen gran importancia en los niveles estratégicos y menos en los niveles tácticos.			

Fuente: Creación propia a partir de la teoría de Robert Katz.

Según esta teoría, en los niveles inferiores, lo que en el mundo militar equivale a los niveles tácticos de la organización, las habilidades técnicas tienen gran importancia mientras que las habilidades conceptuales adquieren menor preponderancia. Por el contrario, en los niveles altos o estratégicos, predominan en relevancia las habilidades conceptuales por sobre las técnicas. Sin embargo, en ambos tienen gran protagonismo las habilidades humanas (Katz 1955).

El haber seleccionado la propuesta de Katz como el inicio de un camino que conduzca a la selección de habilidades de liderazgo a desarrollar, se basa en la experiencia del autor de más de cuarenta años en el Ejército, en los que ha podido constatar que muchos oficiales que se destacan en sus primeros años de desempeño profesional basan sus liderazgos en habilidades técnicas que resultan muy importantes en esta etapa. Sin embargo, con el correr de los años y cuando van surgiendo nuevos desafíos para ocupar cargos de mayor relevancia, se van quedando atrás porque sus habilidades conceptuales no son suficientes para enfrentar la resolución de problemas de mayor complejidad. Por el contrario, aquellos que han ido desarrollando en forma progresiva nuevas habilidades conforme van ascendiendo en su carrera, son quienes van ocupando los cargos de mayor responsabilidad. Por otra parte, debemos tener presente que las habilidades conceptuales primarias o basales tales como: capacidad de análisis, pensamiento crítico, expresión oral y escrita, capacidad de comunicación, formular ideas originales, entender relaciones

abstractas, comprender problemas y proponer soluciones, etc; deben comenzar a incorporarse en etapas muy tempranas del desarrollo de las personas: Lo anterior, porque, así como es más fácil enseñar a esquiar a un niño que a un adulto, un cerebro joven es más fecundo y absorbe como una esponja todo lo que se le presenta. Esto constituye todo un desafío al establecer los programas de estudios de las escuelas militares, ya que, junto con abordar la enseñanza de habilidades técnicas que serán fundamentales para los primeros años de desempeño profesional, será necesario dedicar una parte importante de los recursos educativos al desarrollo de habilidades intelectuales más avanzadas. Respecto a las habilidades humanas, la experiencia no hace más que reafirmar lo ya establecido en la primera parte de este trabajo, en el sentido que, tratándose el liderazgo de una cuestión de relaciones interpersonales, las habilidades humanas, conocidas hoy como *inteligencia emocional*, se han constituido en un factor crítico para el ejercicio del liderazgo. “En realidad, la causa más común de fracaso en el liderazgo que podemos identificar – en la política, la vida comunitaria, la empresa o el sector no comercial – es que las personas, especialmente aquellas que están en posición de autoridad, tratan los desafíos de adaptación como si fuesen problemas técnicos” (Heifetz y Linsky 2003: 28).

Una forma de abordar la evaluación de habilidades de liderazgo, situándonos en el nivel “bajo” de la teoría de Katz o táctico, según nuestra mirada militar, lo constituye lo propuesto por las investigadoras Maite Beramendi, Marcela Muratori y Elena Zubieta, de la Universidad de Buenos Aires, CONICET, Argentina, quienes realizaron un estudio orientado específicamente a establecer un listado de habilidades para ejercer liderazgo en el contexto de una maniobra militar. El objetivo de su investigación fue “diseñar instrumentos que evaluaran las características de liderazgo del Batallón de Infantería del Colegio Militar de la Nación (Argentina), en situaciones de simulacro de guerra con altos niveles de estrés” (Beramendi, Muratori y Zubieta 2015: 108).

En su trabajo, las investigadoras mencionadas elaboraron y validaron instrumentos para la evaluación de competencias de liderazgo, las que posteriormente aplicaron a una muestra de 110 Cadetes del Batallón de Infantería del Colegio Militar. Los alumnos seleccionados fueron sometidos a una prueba de campo, en una “pista de liderazgo” previamente elaborada por un Oficial del mismo Instituto, que constaba de diez pruebas en que se sometían los Cadetes a posibles situaciones de combate, con el propósito de medir su liderazgo en situaciones críticas. Para lograr el objetivo, se organizaban patrullas que debía comandar uno de los integrantes, el que era evaluado por un Oficial, después de cada prueba, y por sus pares al término del recorrido. Finalmente, a través de un complejo análisis de los datos obtenidos, se podía determinar los niveles de liderazgo demostrados a nivel individual y grupal, obteniendo, sin lugar a duda, conclusiones válidas para mejorar los planes educativos del Colegio Militar (Beramendi, Muratori y Zubieta 2015: 108-110). A pesar de lo valioso del aporte de las investigadoras señaladas, tal como ocurre en la mayoría de los modelos que existen, éste se inicia con una propuesta en la que se declaran las competencias deseables del líder. En este caso,

el estudio se inicia con la selección de diez habilidades a medir: consultativo, capacidad de conducción, estrategia, ejemplo personal, luchador, resolutivo, creativo, audaz, manejo positivo de las emociones y tolerancia a la frustración.

Con este ejemplo se ha pretendido resaltar que la tarea de seleccionar habilidades a fomentar en un programa de desarrollo de liderazgo, se debe iniciar con un proceso de análisis que se debe entender como único e inédito según las características, los fines y los propósitos de cada organización en particular. Es más, como ocurre en el ejemplo descrito, se ha contextualizado el ejercicio de liderazgo en una situación particular: la de un ejercicio de simulación de combate, en el nivel de una patrulla.

Plan Estratégico para el Desarrollo de Liderazgo a Nivel Institucional

En la última etapa de esta propuesta para desarrollar una cultura de liderazgo en la organización, se abordará el análisis sobre cómo elaborar un plan estratégico para alcanzarlo, lo que se inicia al identificarlo como un proceso que agrega un alto valor a la organización; en consecuencia, no puede ser considerado solo un deseo o un anhelo; debe ser planificado cuidadosamente, con la convicción de que las mejores organizaciones son aquellas que desarrollan líderes en forma sistematizada (ver cuadro N.º 5).

Cuadro N.º 5



Fuente: Elaboración propia.

La primera etapa se inicia con un análisis estratégico que debe ser asumido por un equipo multidisciplinario integrado por expertos militares, educadores y psicólogos, quienes deberán establecer el o los perfiles y las habilidades de liderazgo a promover. Lo anterior, a partir de un estudio profundo que considere: en primer lugar, los objetivos estratégicos de la organización, la naturaleza de su misión, sus roles dentro de la sociedad y los desafíos que le demandará el futuro. En segundo lugar, se debe analizar su realidad organizacional, su carácter, el entorno en que cumplirá sus diferentes tareas, los desafíos legales y las limitaciones que le impone la realidad. Lo mencionado, junto a muchas otras variables que los analistas estimen necesario considerar, dará luces acerca de los perfiles de liderazgo a desarrollar y, en consecuencia, las habilidades que serán seleccionadas.

“Cada organización es un sistema único con características específicas, por lo que es necesario hacer un análisis introspectivo, en donde se examine su dimensión estratégica, las metas y objetivos. Todo, con el fin de diseñar un modelo que sea compatible con la realidad empresarial, y que desarrollen elementos diferenciadores los cuales serán reconocidos por los clientes. Estos, permitirán que la organización alcance el éxito en el ámbito financiero y cuente con un recurso humano comprometido y estructurado” (Cristancho 2013: 19).

En la segunda etapa se debe realizar un diagnóstico sobre la realidad institucional, a partir de instrumentos de evaluación elaborados previamente, los que permitirán establecer las brechas existentes tanto a nivel individual como por grupos, niveles o áreas dentro de la organización. Las herramientas estadísticas serán de gran apoyo para definir deficiencias a nivel colectivo; sin embargo, no debe dejar de considerarse el desarrollo de instrumentos de evaluación que lleguen a la persona en forma individual. Solo cuando se tenga claridad sobre lo que queremos lograr y las brechas con la realidad, se podrán elaborar programas, cursos, u otros procedimientos, como coaching, especialmente orientados al desarrollo de habilidades de liderazgo, orientados a trabajar a nivel individual y grupal.

Como una forma de ejemplificar lo anteriormente expuesto, dedicaremos algunas líneas a explicar la forma en que el Ejército de Chile ha llevado adelante su planificación estratégica para el desarrollo de liderazgo, que viene a complementar lo que se imparte en las escuelas matrices.

En la primera fase que se refiere al análisis estratégico, al asumir el año 2014 un nuevo Comandante en Jefe el mando del Ejército, entre las orientaciones iniciales expuestas en su Concepto de Mando¹⁰, orientó al Comando de Educación y Doctrina en orden a

¹⁰ El *Concepto de Mando* es un documento que tradicionalmente elabora el Comandante en Jefe al inicio de su período de mando, en el cual establece sus primeras orientaciones que orientarán la acción de los integrantes de la Institución.

proponer iniciativas concretas que permitieran mejorar el liderazgo de los integrantes de la Institución. En sus instrucciones, estableció dos líneas de acción: en primer lugar, crear un organismo especializado en la materia con dedicación permanente y exclusiva, con la misión de desarrollar investigación y asumir la dirección de los procesos que permitieran llevar adelante el objetivo planteado. En segundo lugar, proponer un sistema general que permitiera iniciar lo antes posible las innovaciones necesarias en este ámbito.

En relación con la primera de las orientaciones, “la tarea de desarrollar y fortalecer el liderazgo en todo el personal de la institución se le ha encomendado al Centro de Liderazgo del Ejército de Chile (CLE)” a través de una orden del Comandante en Jefe de noviembre del año 2015 (Narváez 2020: 7). Los fundamentos del Centro de Liderazgo se declaran de la siguiente forma:

“Disponer de una estrategia de desarrollo del liderazgo, que se sustente en los fundamentos y objetivos del ejército, es indispensable para contar con personas preparadas y competentes, que puedan hacer frente a los desafíos presentes y futuros de la institución, considerando, además, que el ser humano es el principal y más importante recurso con el que cuenta y, por ende, factor clave en el éxito o fracaso de cualquier misión o tarea que el Estado de Chile le disponga realizar. La tarea de desarrollar y fortalecer el liderazgo en todo el personal de la institución se le ha encomendado al Centro de Liderazgo del Ejército de Chile (CLE)” (Narváez 2020: 7).

Sobre la segunda de las orientaciones del Comandante en Jefe, a partir de la experiencia directa obtenida durante los años 2015 a 2017 en que el autor de este trabajo se desempeñó como Comandante de Operaciones del Ejército de Chile y al mando de la fuerza terrestre, pudo constatar el trabajo que desarrolló en forma sistemática y muy intensa el CLE. En su etapa inicial, se abordó un exhaustivo análisis estratégico que incluyó un diseño conceptual que pasó a denominarse Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE). Entre sus aspectos más importantes, el modelo incluyó principios orientadores fundamentales sobre el mando y el liderazgo y una definición concreta de los perfiles y habilidades declarados institucionalmente:

“El nuevo paradigma del liderazgo militar que define el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército, MILE, centra su atención en la persona y en la posibilidad que todo miembro tiene de desarrollar las características descritas en él. Se establece como elemento esencial del liderazgo militar el autoliderazgo que se basa en el conocimiento de sí mismo y en el compromiso con el desarrollo personal. Como ya se ha dicho, este conocimiento de sí mismo no se logra sin una adecuada

conciencia y reflexión respecto a las propias capacidades y limitaciones. Asimismo, el compromiso por el desarrollo personal requiere tener una permanente preocupación por desarrollar acciones que permitan a las personas conocerse y por lo tanto *auto liderarse*, entendiendo esta acción como necesaria si se quiere liderar o influir sobre otros” (Narváez 2020: 8).

El MILE orienta todo su accionar hacia los integrantes del Ejército, a partir de una taxonomía propia sobre las habilidades de liderazgo a desarrollar (ver cuadro N° 6). En relación con la clasificación elaborada, podrán haber muchas formas de estructurarla y diversos enfoques; sin embargo, lo que se propone como hito fundamental en el proceso estratégico sobre liderazgo en cualquier organización, es llevar adelante una etapa de reflexión y análisis que permita construir una conceptualización propia, conforme a sus particularidades.

Cuadro N.º 6

Habilidades de Liderazgo		
El modelo de liderazgo en el ejército demanda de sus integrantes el desarrollo y fortalecimiento de una serie de habilidades que les permitan ser más eficientes en su ámbito de desempeño profesional		
ATRIBUTOS	CARÁCTER	• Virtudes Cardinales
		• Virtudes Militares
	INTELECTO	• Agilidad mental
		• Pericia
		• Tacto, tino y criterio
COMPETENCIAS	INSTITUCIONALES	• Compromiso
	INTERPERSONALES	• Visión de conjunto
		• Desarrollo de otros
		• Trabajo en equipo
	PERSONALES	• Comunicación
		• Análisis y solución de problemas
		• Tolerancia a la presión
		• Iniciativa
		• Auto preparación

Fuente: Elaboración propia, a partir de la clasificación de habilidades de liderazgo establecidas por el Centro de Liderazgo del Ejército de Chile.

Todo lo anterior, en su fase ejecución, fue coordinado a través de una directiva estratégica que firmó el Comandante en Jefe para la puesta en marcha de este nuevo impulso institucional para el desarrollo de liderazgo. Dentro del análisis se entregaron misiones y responsabilidades a diferentes organismos, entre ellos al Comando de

misión permanente de dirigir y controlar el sistema, además de asumir algunas tareas ejecutivas directas. Entre ellas, y con el propósito de enfrentar el proceso de diagnóstico, implementó para todo el Ejército un procedimiento de *Medición Multidireccional de Liderazgo*, que se orienta a fomentar el autoliderazgo y que se basa en el conocimiento de sí mismo y en el compromiso de desarrollo personal; sin embargo, la herramienta diseñada para su aplicación, también entrega datos estadísticos al CLE que, respetando la confidencialidad de la información, permite un diagnóstico permanente a nivel general y apoyar la toma de decisiones en la materia.

“Para lograr el autoconocimiento del personal del ejército, el Centro de Liderazgo, a partir del año 2016, realiza una Medición Multidireccional de Liderazgo (MML) siendo esta confidencial y con fines formativos, la cual se contesta en el sitio web del CLE (cle.ejercito.cl). Esto permite a los comandantes tener una retroalimentación de su liderazgo en 360° ya que son evaluados por sus subordinados, pares y superiores, además de la autoevaluación. La valoración de esta medición por parte del personal ha sido exitosa ya que como se puede observar en el gráfico más de un 70% de las personas a las que se les ha aplicado el instrumento lo perciben de gran utilidad para fortalecer su liderazgo al tomar conciencia de cuáles son sus fortalezas y debilidades a través de recibir una retroalimentación honesta, precisa y directa de cómo son vistos por su entorno” (Quezada 2020:1-2).

Como se puede apreciar, la MML no solamente forma parte del proceso de diagnóstico que permite detectar brechas, sino que, al considerar retroalimentación automática a quienes se someten a ella a través de una plataforma virtual que garantiza la confiabilidad de la información, contribuye directamente al proceso de mejoramiento y superación de las brechas a nivel personal. Por su parte, con el propósito de completar el proceso de superación de deficiencias obtenidas a través de la información estadística que entrega la MML, el CLE desarrolla un programa de coaching anual, que considera charlas, talleres y trabajos directos con personal de diferentes niveles en todas las unidades del Ejército.

Conclusiones

Al constituir el liderazgo una problemática que se inscribe dentro de las dinámicas de las relaciones e interacciones entre las personas, las ciencias del comportamiento humano deben ser consideradas como fuentes de conocimiento sobre la materia, que entregan luces y aportan soluciones. En tal sentido, la llegada del concepto inteligencia emocional y las posibilidades que ofrecen las investigaciones sobre cómo la experiencia contribuye al desarrollo de recursos mentales que permiten mejorar el comportamiento

humano, se abren nuevas aproximaciones que pueden contribuir a la construcción de un camino hacia la formación de líderes.

Los establecimientos educacionales matrices de las instituciones de las fuerzas armadas, deben adaptar sus modelos educativos para optar por una formación integral, que incluya en un sitio de privilegio al liderazgo. Esta disciplina debe ser abordada no solamente desde una aproximación teórica a través de asignaturas que se imparten en salas de clases; también deben considerar, en forma sistemática, experiencias educativas debidamente planificadas, orientadas y controladas, que permitan a los alumnos tener experiencias de mando y responsabilidad, debidamente evaluadas.

La importancia del liderazgo en las organizaciones militares, junto a la complejidad de los escenarios y exigencias en que se desenvolverán sus comandantes, genera la necesidad de preparar a sus líderes de la mejor forma posible. Para ello, es necesario replantear los modelos de liderazgo tradicionales que se basan en la posibilidad de formar a un gran hombre, lo mejor dotado posible, para transitar hacia un liderazgo de efecto multiplicador, que permita contar con muchos líderes, en todas las unidades y niveles. Por otra parte, toda organización militar moderna debe asumir, desde un nivel estratégico, una planificación que le garantice la mejora continua que tenga como estado final deseado, el logro de una cultura de liderazgo que se contagie en todas sus estructuras y niveles.

Referencias Bibliográficas

- Beramendi, M., Muratori, M. y Zubieta, E. (2015). Análisis de Liderazgo a Partir de Ejercicios de Maniobra Militar. Publicado en “Pensamiento Psicológico”, Vol. 13, No. 1, Buenos Aires, Argentina. pp. 105-118.
- Capponi, R. (2019). *Felicidad Sólida: Sobre la Construcción de una Felicidad Perdurable*. Santiago, Chile.
- Clausewitz, C. (2005). *De La Guerra*. La Esfera de los Libros. Madrid, España.
- Cristancho, M. (2013). *Liderazgo Estratégico*. Bogotá, Colombia. Trabajo realizado en Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas, Especialización Alta Gerencia.
- Ejército de Chile (2000). *Nuevo Sistema Educativo de Nivel Superior para la Escuela Militar*. Orden Comando, CJE.EMGE.CIM. N.º 1000/10. Santiago, Chile.
- Escuela Militar Bernardo O’Higgins (2014). *Sistema de Desarrollo de Liderazgo. MEM-016 Manual Libro VII de la Escuela Militar*. Santiago, Chile.
- Harari, Y. (2013). *De Animales a Dioses: Breve Historia de la Humanidad*. Santiago. Chile.
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2003). *Liderazgo Sin Límites*. Buenos Aires, Argentina.
- Katz, R. (1955). *Habilidades de un Administrador Eficaz*. Citado en MEM-016 Manual Libro VII de la Escuela Militar Bernardo O’Higgins.
- Matías Jiménez, I. (2013). *El Liderazgo en el Marco de la Legislación Específica Aplicable a las Fuerzas Armadas. Monografías, Ministerio de Defensa de España 136*. Madrid, España.
- Narváez, P. (2020). *La Autoconsciencia, Primer Paso para el Desarrollo del Liderazgo*. Artículo publicado en el sitio web del Centro de Liderazgo del Ejército de Chile: www.cle.ejercito.cl. Consultado el 11 de abril de 2020.
- Quezada, V. (2020). *Mediciones de Liderazgo*. Artículo publicado en el sitio web del Centro de Liderazgo del Ejército de Chile: www.cle.ejercito.cl. Consultado el 09 de abril de 2020.

XXI CDCDIA

Colômbia



Liderazgo Militar en Entornos Complejos: el Rol de las Fuerzas Militares de Colombia en el Conflicto Armado Interno*



Henry Mauricio Acosta Guzmán

Magíster en Seguridad y Defensa Nacionales de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, de Colombia. Politólogo de la Universidad Nacional de Colombia, becario del Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa “William J. Perry”. Investigador del Departamento de Ética y Liderazgo de la Escuela Superior de Guerra con conocimientos en temas relacionados con el Estado, la administración pública, análisis político, relaciones internacionales y participación en proyectos de investigación.

Contacto: unhmacostag@hotmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4485-8845>



Carlos Alberto Ardila Castro

Teniente Coronel, Estudiante del Doctorado en Educación en la Universidad Internacional Iberoamericana, de México. Magíster en negocios y relaciones internacionales de la Universidad Militar Nueva Granada en Colombia. Profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Investigador Asociado de Colciencias. Jefe de investigación de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto, de Colombia. Docente investigador y líder del grupo de investigación Centro de Gravedad, de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto.

Contacto: carlos.ardila@esdegue.edu.co.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-617>

* Capítulo de reflexión resultado de investigación, realizado en colaboración entre los siguientes proyectos: a) “Ética, Liderazgo y Familia en las Fuerzas Militares como factores para la construcción de Estado”, vinculado al grupo de investigación Masa Crítica, reconocido y categorizado en (B) por el Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación de Colombia (MinCiencias), y b) “Fronteras y Derechos Humanos fase II, del grupo de investigación Centro de Gravedad, reconocido y categorizado en (A1) por el Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación de Colombia (MinCiencias), y vinculado al Centro de Estudios Estratégicos en Seguridad y Defensa Nacionales (CESDN). Los grupos se encuentran adscritos y financiados por la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto, de Colombia.

Resumen

El liderazgo es uno de los componentes necesarios para fortalecer la capacidad operativa en cualquier organización, por cuanto es una condición humana requerida en la formación de individuos para actuar de manera direccionada y generar sinergia en el cumplimiento de las metas, afrontar las exigencias del entorno, articularse eficientemente y ser eficaz en el logro de los objetivos organizacionales. El liderazgo es un componente inherente a la naturaleza del ser militar, debido a que hace parte de las exigencias físicas y mentales para actuar en entornos complejos que demandan capacidades, competencias y habilidades que deben ajustarse a realidad del contexto y, sobre todo, velar por la seguridad y la defensa de los intereses nacionales.

Por lo planteado, el presente capítulo aborda uno de los escenarios de alta complejidad vigentes en el hemisferio americano: el conflicto armado interno colombiano, caracterizado por ser un escenario *volátil, incierto, complejo y ambiguo* (VICA), a causa de la naturaleza asimétrica de los actores armados ilegales inmersos en la confrontación, y entre los cuales se destacan los grupos guerrilleros, las autodefensas y organizaciones criminales transnacionales.

El presente documento tiene como objetivo analizar la importancia de liderazgo militar en contextos complejos, teniendo en cuenta el caso de las Fuerzas Militares (FF. MM.) de Colombia. Por ello, se plantea un interrogante: ¿Cuál es la importancia del liderazgo militar en las FF. MM. de Colombia para enfrentar entornos complejos de carácter asimétrico en el escenario contemporáneo?

Palabras clave: Fuerzas Militares; liderazgo militar; liderazgo 360; complejidad.

Introducción

Colombia es un escenario poco común, en razón de la inestabilidad social generada por más de 50 años de conflicto con actores de carácter asimétrico que han desestabilizado el orden interno. A ello se suman otros factores, como el económico, el social y el cultural; todos estos articulados dan sentido a la realidad del escenario actual. Por eso, desde la teoría de la complejidad, no se debe obviar en los análisis académicos el rol que cumplen actores históricamente importantes en el sistema.

Por lo anterior, es pertinente afirmar la importancia de las Fuerzas Militares (FF. MM.) de Colombia dentro del conflicto armado interno, pues, además de ser un sujeto

activo dentro del conflicto¹, vienen desempeñando un papel imperante al enfrentar amenazas de carácter armado y adaptándose, bajo cualquier circunstancia, a los diferentes escenarios tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Todo esto es posible gracias al liderazgo, un componente importante en la formación profesional militar.

Desde la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto, una institución académica de carácter militar que ha abierto las puertas a la formación de civiles, se ha manifestado a lo largo de su historia la importancia de formar personal estratégico en los diferentes ámbitos que componen la seguridad y defensa nacional. En consecuencia, se hace énfasis en educar a los oficiales de las diferentes Fuerzas sobre los principios básicos y los lineamientos relacionados con liderazgo, pensamiento prospectivo y ética militar y general, a fin de brindarles herramientas útiles para enfrentar contextos que no necesariamente son armados.

Como respuesta a las dinámicas del conflicto, las FF. MM. han desarrollado capacidades logísticas, de apoyo y de coordinación en entornos complejos, para contribuir a la estabilización del orden y el control territorial a escala nacional; una misión que no es de la naturaleza de las Fuerzas Armadas (Presidencia de la República, 1965), pero, a raíz de la misma complejidad del escenario, el Estado – especialmente, el poder civil – ha optado por respaldarse en el liderazgo del poder militar ante amenazas y circunstancias emergentes.

Como producto de lo enunciado, hoy día Colombia goza de reconocimiento internacional frente al liderazgo militar de sus Fuerzas, hecho que ha propiciado acercamientos importantes con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la cooperación internacional permanente con la Organización de Naciones Unidas (ONU) para el mantenimiento de la paz; mientras, en el ámbito interno las Fuerzas se han caracterizado por su integridad ética y moral en cada una de las misiones constitucionales; especialmente, la relacionada con la garantía y el respeto de los Derechos Humanos (DD. HH.).

¹ La FF. MM. siempre han mantenido una labor participativa en la resolución de los conflictos sociales nacionales; desde inicios del siglo XX, Colombia evidenció la creciente inestabilidad de su sistema político tras el proceso de independencia de Panamá, en 1903, tras la guerra Civil de los Mil Días (1899-1902), la guerra Colombo-Peruana, ocurrida entre 1932 y 1933, los diversos procesos de lucha contrainsurgente en la década de 1950 y, actualmente, con su intervención activa en el control y la estabilización de los territorios afectados por el conflicto armado con actores armados ilegales y crimen organizado, entre otros. En el caso particular del conflicto armado, las FF. MM. adquirieron un papel importante en la década de 1960, al apoyar a la Policía Nacional en labores de estabilización del orden interno. De la misma forma, la Policía Nacional pasó a depender del Ministerio de Defensa (anteriormente, Ministerio de Guerra) en vez del Ministerio del Interior (Presidencia de la República, 1965). Actualmente, el conflicto se encuentra vigente; destaca la proliferación de cerca de 20 estructuras del crimen armadas y del crimen organizado durante el periodo 2000-2018, y de otras estructuras recompuertas tras intentos de desmovilización (Ministerio de Defensa Nacional, 2018). Como consecuencia, el país se ha visto inmerso en un proceso de más de 50 años de conflicto contra actores asimétricos.

Teniendo en cuenta que el contexto contemporáneo en todo el mundo demanda líderes estratégicos multivalentes, el Comando General de las FF. MM. han trabajado de múltiples formas para establecer una doctrina conjunta, motivadas por la transformación del Ejército Nacional de Colombia (EJC) según la llamada Doctrina Damasco, un esfuerzo doctrinal que permite al ejército del futuro adaptarse a cualquier misión.

Así las cosas, la Estrategia Nacional, General y Operativa se encuentra alineada a los nuevos retos del mundo globalizado, con énfasis en la capacidad del líder militar en cada uno de los campos de acción del Estado.

En consecuencia, el presente análisis pretende responder al interrogante: ¿Cuál es la importancia del liderazgo militar en las FF. MM. de Colombia para enfrentar entornos complejos de carácter asimétrico en el escenario contemporáneo?

Para dar respuesta, el documento se encuentra distribuido en los siguientes apartados: 1) aproximación teórica del enfoque de la complejidad; 2) definición del liderazgo 360 para enfrentar entornos complejos, y 3) descripción de la estrategia nacional, general y operativa en el escenario posconflicto.

Colombia como un Escenario Complejo

Al analizar el conflicto armado colombiano se pueden identificar diferentes fases o periodos que actualmente definen el contexto social, debido a que este último es una construcción histórica generada por la confluencia de actores e intereses en una determinada temporalidad. Esto permite inferir que la realidad que pervive actualmente es producto de la construcción y la confluencia de diferentes hitos, hechos, contextos, intereses y actores que, en un análisis complejo, no se pueden limitar a generalidades. Por eso, el nivel de complejidad en un escenario de conflicto que requiere ampliar el panorama de investigación, a fin de identificar una multiplicidad de variables que podrían establecer indicios para entender y explicar el problema de la inestabilidad social y política a lo largo de la historia de Colombia.

Si bien el conflicto armado es un problema que no se limita al inicio del siglo XX y lo que va corrido del siglo XXI, este comprende periodos de la historia, tales como la construcción de la República y la definición del sistema de gobierno tras la independencia de España, y abarca aspectos que influyeron en la construcción del sistema internacional a partir de hechos que han marcado la evolución de la humanidad, tales como la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), la Guerra Fría (1948-1991) y, actualmente, el problema del terrorismo internacional y los grupos organizados transnacionales, hechos que, sin duda alguna, han cambiado el dinamismo de las relaciones entre los sujetos, el entorno y la cosmovisión en todos los continentes.

Dicho lo anterior, se pueden indicar paradigmas de investigación que permiten analizar de mejor manera el panorama del conflicto armado en Colombia, como el enfoque de la complejidad, el cual parte de perspectivas teóricas sistémicas que tienen su propia lógica y pueden llegar a interrelacionarse para establecer una realidad determinada. Con este enfoque se pretende identificar la existencia de pequeñas acciones que, vistas con perspectivas universalistas, pierden su relevancia a lo largo de la historia, y son excluidas de los análisis académicos contemporáneos. En tal sentido, se hace necesario retomar el rol de las FF. MM. en el conflicto, un rol que no necesariamente es armado, y que actualmente permite evidenciar la importancia de su liderazgo para la construcción de Estado.

Teoría de la Complejidad

¿Qué es la complejidad? La teoría de la complejidad es un paradigma que permite analizar y reflexionar sobre determinados aspectos de la sociedad y el pensamiento, teniendo como premisa que los problemas y los fenómenos sociales se pueden clasificar en sistemas de comportamiento que suelen tener un funcionamiento relativo dependiendo de la forma y de la perspectiva que se usen para visualizarlos (González, 2009). De igual manera, la mencionada teoría sostiene que existen pequeñas variaciones que pueden generar grandes cambios o irregularidades dentro del sistema, por lo cual no se pueden obviar en el análisis factores como los escenarios, los roles, los actores, los intereses u otro tipo de variables que puedan contribuir en la investigación. En tal sentido, la teoría sostiene que existen múltiples factores y variables que se entrelazan y se interconectan con distintos elementos que le dan sentido a la realidad (Maldonado, 2009).

Siguiendo dichas premisas, se puede afirmar que los hechos históricos no se pueden limitar solo a un enfoque de análisis universalista para explicar factores económicos, ideológicos o políticos: también deben comprender y profundizar sobre variables de mayor complejidad, y hasta de supuesta irrelevancia analítica, como pueden llegar a ser la cultura, la comunicación y, sobre todo, las diferentes perspectivas sociales de las cuales se desprenden intereses e identidades construidas históricamente en los territorios.

En todos los casos, las FF. MM. han desempeñado un importante rol que, implícitamente, se relacionó con el área de la seguridad y defensa nacional, un papel de acompañamiento permanente en la seguridad interna y la estabilización del orden, que son campos relacionados con la seguridad interior.

Desde el enfoque de la seguridad multidimensional, propuesto por la Organización de Estados Americanos (OEA) en 2003, se estableció la existencia de diferentes dimensiones que son importantes para el ser humano y su desarrollo, y donde los Estados deben centrar sus estrategias de seguridad en las dimensiones alimentaria,

sanitaria y ambiental, además de las tradicionales, como terrorismo, delincuencia organizada, pobreza extrema, exclusión social, desastres naturales, ataques cibernéticos y prevención (Organización de Estados Americanos, 2003).

Siendo consecuente con la existencia de otras dimensiones, la política de seguridad y defensa establece otros escenarios estratégicos importantes, como la protección de los recursos estratégicos, la seguridad cooperativa a escala internacional, actuar para disrupción del delito y de las economías ilegales, establecer control militar e interinstitucional del territorio, y propiciar la innovación, la ciencia y el desarrollo tecnológico (Ministerio de Defensa Nacional, 2019).

Así mismo, se destaca que, a pesar de las fluctuaciones políticas en el plano internacional relacionadas con la lucha contra la expansión de la ola revolucionaria en Latinoamérica – la cual desembocó en regímenes dictatoriales militares –, a la de Colombia se la considera una de las democracias más longevas e ininterrumpidas, evidencia de que el poder militar ha sido el respaldo legítimo del poder civil para el fortalecimiento de la gobernabilidad en territorios socialmente inestables.

Por lo anterior, las Fuerzas han desempeñado nuevos roles a lo largo de su historia, funciones que se enfocan en el apoyo social, como: garantes de los DD. HH., defensa de la infraestructura crítica y de los recursos estratégicos, protección del medio ambiente, apoyo en operaciones de atención de desastres, e, incluso, contribución en operaciones de mantenimiento de la paz a escala internacional.

En tal sentido, el pensamiento complejo se articula a lo que se conoce como un enfoque *sistémico*, debido a que establece una gama de relaciones interdependientes entre los sistemas, y eso conlleva la idea de que cualquier elemento no se encuentra aislado, sino que también hace parte de una interrelación inevitable que puede abarcar sociedades e individuos. Esto implica entender que no solo el componente humano se encuentra dentro de esa relación de interdependencia, sino que también influyen otros factores materiales, como el medio ambiente, la temporalidad y la espacialidad (Pereira, 2010).

Por otra parte, este enfoque exige establecer el nivel de análisis por desarrollar, teniendo en cuenta que existen pensamientos, formas de relación y escenarios que, dependiendo del grado de complejidad, establecen los límites y las variables que se vayan a tener en cuenta.

El punto de partida de la teoría de la complejidad es aumentar en mayor grado el entendimiento de los problemas, los fenómenos y las conductas, lo cual permite a las ciencias sociales – y, en particular, al sector público – generar propuestas contundentes para la solución de problemas socialmente relevantes.

Lo característico del enfoque es que los problemas universales – especialmente, los sociales – no pueden ser limitados a enfoques totalitarios y universales que permitan explicar tal o cual fenómeno con una teoría o una regla universal en particular, en razón de que cada sistema tiene una lógica diferente, no todos comparten la misma esencia ni la misma naturaleza, y por eso no se puede limitar todos los problemas a una única línea de análisis, pues cada uno tiene particularidades (McNabb, 2017). Esto conlleva establecer que no todo se puede explicar con una sola narrativa, sino que se deben abordar fenómenos complejos para identificar toda su relación y su interdependencia.

Si bien el enfoque establece un ejercicio de análisis de mayor rigurosidad, y el cual es necesario para entender los problemas sociales, se requieren enfoques de análisis multidisciplinarios para afrontar los conflictos armados de carácter asimétrico, sin limitarse a perspectivas o paradigmas ideológicos, y siempre manteniendo un debate crítico abierto objetivo sobre las verdades, que no necesariamente son absolutas.

Colombia como un Escenario Complejo

Lo planteado hasta ahora lleva a preguntarse: ¿Por qué Colombia es un escenario complejo? Como bien se puede señalar desde el enfoque de la teoría de la complejidad, el problema del conflicto armado se puede entender como el resultado de una convergencia de factores y sistemas de naturaleza propia que interrelacionados se materializan en realidad; un escenario que sigue siendo cambiable de acuerdo con la dinámica perpetua de los diferentes sistemas. Desde paradigmas como la teoría del caos y sistemas complejos, se entiende que los conflictos no necesariamente deben estar relacionados con el desorden: cada sistema tiene su propia lógica, que tiende a reorganizarse, a configurarse o a recomponerse; los sistemas tienen una capacidad de *autopoiesis* relacionada con su adaptabilidad al entorno y a las circunstancias como forma de supervivencia (Lizcano, 2001). En ese sentido, el conflicto actual que presenciamos es el fruto de un proceso constructivo histórico en el que han convergido diferentes sistemas, actores e intereses influenciados de manera externa por factores como el económico, el político, el cultural y el religioso, e, incluso, por factores propios de la dinámica internacional, como el ideológico y el tecnológico, entre otros.

Según Leal Buitrago (1984), el papel de las FF. MM. a lo largo de la historia de Colombia ha sido importante, debido a que las instituciones castrenses han acompañado la construcción de la república en diferentes contextos importantes, como: la guerra de los Mil Días (1899-1902), una guerra civil motivada por los tradicionales partidos políticos (Partido Liberal y Partido Conservador); La Violencia (1930-1957), un contexto social que fracturó el sistema político; el Frente Nacional (1958-1974), un sistema político cerrado, dominado por los ya mencionados partidos tradicionales, y el inicio del conflicto armado (1962-actualidad), fundamentado por la conformación de grupos

armados ilegales de origen revolucionario (Leal, 1984). Estos hitos convergen para dar una lógica a la realidad mezclando la economía, la política, la religión, diversas clases de discursos, etc.

Así las cosas, podemos estar presenciando uno de los escenarios de conflicto armado interno más longevos de la modernidad, teniendo en cuenta que en este converge una multiplicidad de actores ilegales, sociales y factores que han acondicionado la evolución del conflicto, un fenómeno que puede seguir prolongándose a pesar de los esfuerzos realizados reiteradamente por el Estado para negociar por la vía no armada un proceso que ayude a alcanzar la paz.

Dicho lo anterior, se pueden identificar cuatro hitos importantes en la historia de Colombia que han marcado la evolución del conflicto: 1) los problemas de identidad relacionados con la conformación de la república tras la independencia de España, un proceso que afectó la construcción del sistema político durante los siglos XIX y XX; 2) el escalonamiento de la violencia armada durante la primera mitad del siglo XX, generada en parte por la misma inestabilidad del sistema político que fragmentó reiteradamente a la sociedad; 3) la conformación de grupos armados ilegales como producto de la polarización ideológica internacional generada después de la Segunda Guerra Mundial en razón de la creciente proliferación de actores asimétricos, y 4) la aparición en la esfera nacional de actores armados ilegales de autodefensa y carteles del narcotráfico, impulsados por el dinamismo de la globalización.

Con miras a delimitar el análisis, se abordará el caso de la participación de las FF. MM. de Colombia en escenarios de conflicto armado, con énfasis en la importancia del liderazgo militar en escenarios complejos asimétricos.

Así las cosas, se pueden establecer tres variables de análisis para afirmar que el conflicto colombiano es complejo; 1) la multiplicidad de actores sociales que convergen en el sistema político; 2) el dinamismo evolutivo del conflicto, condicionado por factores internacionales que han motivado el direccionamiento de los intereses de los actores, y 3) el factor histórico, relativo al arraigo de conductas y comportamientos negativos que se han enraizado en el interior de la sociedad, y han impedido intervenir el conflicto social.

Para la primera variable, podemos identificar una multiplicidad de actores sociales inmersos en el sistema político colombiano, entre los cuales se encuentran culturas indígenas, afrodescendientes, campesinos, jornaleros, sindicatos, estudiantes, docentes, obreros, etc. Actores sociales que a la luz del sistema democrático son legales y pueden ejercer sus derechos y sus deberes sin tipo alguno de impedimento jurídico; sin embargo, existen paralelamente otras tipologías que influyen de manera ilegal la política nacional, la economía y la cultura, debido a que se encuentran inmersas en actividades económicas y armadas ilegítimas, como los grupos armados organizados (GAO), los

grupos delincuencias organizados (GDO) y organizaciones del crimen organizado transnacional (OCOT). Todos ellos se encuentran asociados a dinámicas irregulares, todos estructuran y componen las principales fuentes de financiamiento criminal de la actualidad, como el narcotráfico, la minería ilegal y el contrabando, fuentes de financiamiento que les permiten ampliar su margen de influencia social y control territorial (Jiménez y Acosta, 2019).

El efecto evidenciado a lo largo del conflicto armado es que los actores irregulares, que emplean métodos asimétricos para el sostenimiento de las hostilidades, están transformando su lógica manteniendo sus intereses organizaciones e ideológicos con el fin de adaptarse a un entorno cambiante, un fenómeno que responde a la idea de globalización y supervivencia en el sistema. Esta dinámica ha hecho que los autores armados diversifiquen sus fuentes de financiamiento y permeen otras esferas sociales que antes no se concebían. Actualmente, existen estructuras armadas que influyen elecciones democráticas para acceder a cargos políticos; a través del lavado de activos, invierten en bienes y servicios financieros, y en otros casos, se encuentran legitimándose como autoridades en territorios mediante mecanismos coercitivos, y afectan de esta manera la gobernabilidad y la gobernanza nacionales.

Como resultado de lo descrito, la naturaleza asimétrica de los emergentes actores armados y criminales les permite diversificar su conducta y permear mediante su influencia otros sistemas que antes no se contemplaban en la lucha armada por el poder. Ante ello, las Fuerzas se han visto en la necesidad de fortalecer su pie de fuerza multidisciplinar y otras áreas del conocimiento, como parte de su profesionalización, abordando áreas como la ciberdefensa (Ardila, 2018).

Como consecuencia de lo anterior, y dentro del marco de la complejidad del conflicto, se han establecido estrategias para confrontar de manera estratégica a los diferentes actores. Por eso se implementó la Directiva Número 15 del 2016, expedida por el Ministerio de Defensa Nacional, y que estableció que los GAO deben ser combatidos por las FF. MM., debido a que dichos grupos tienen una capacidad armada que excede a las capacidades policiales, tienen un mando responsable, ejercen algún tipo de control territorial y pueden llegar a sostener operaciones armadas contra las autoridades del Estado. En todo caso, las Fuerzas, dentro del marco del Derecho Internacional Humanitario (DIH), pueden contribuir a enfrentar grupos irregulares que atenten contra el orden y la estabilidad nacionales (Ministerio de Defensa Nacional, 2016).

En la actualidad se identifican 5 estructuras GAO – el Ejército de Liberación Nacional (ELN), las disidencias de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército Popular de Liberación, o Los Pelusos (EPL), Los Caparrapos y el Clan del Golfo –, 217 estructuras GDO y un sinnúmero de organizaciones criminales (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

En el caso de la segunda variable, se identifica que, a lo largo de la historia, el conflicto armado ha tendido a escalar mediante el incremento de su nivel de intensidad; esto ocurre, en parte, por la proliferación de actores armados y la implementación del uso de las nuevas tecnologías con fines criminales.

Uno de los grandes efectos de la globalización – particularmente, el periodo de liberalización nacional de la década de los años noventa del siglo XX en Colombia – fue la apertura económica y cultural a escala internacional, un proceso que estableció un dinamismo más activo de los actores asimétricos en el plano internacional, un escenario que ha requerido generar oportunidades de paz, como la realizada con las FARC, una de las guerrillas revolucionarias emergentes como actor asimétrico. Al respecto se menciona:

“Como producto de ese acuerdo, se estableció como objetivo principal finalizar el conflicto armado de más de 50 años con dicho actor insurgente, y consolidar la presencia institucional en el territorio históricamente afectado por el conflicto. De la misma forma, también consideró la necesidad de buscar el fortalecimiento institucional contando con la participación de la Fuerza Pública, instituciones que mantienen un rol central en el escenario de desmovilización, como también el deber de acompañar instituciones gubernamentales [...]” (Acosta, 2018, p. 94).

Citando a Naím (2009), en la actualidad se evidencian cinco guerras de la globalización que se encuentran implícitamente relacionadas y que afectan en igual proporción a la comunidad internacional: el narcotráfico, la piratería, el tráfico de armas, el tráfico de personas y el problema relacionado con la propiedad intelectual. En todas ellas, los actores criminales y armados tienden a replicar el problema sin tener en cuenta la temporalidad ni el límite territorial.

En ese sentido, comprender el conflicto armado amerita establecer diferentes dimensiones interdependientes y basadas en eventos históricos. Por lo anterior, se pueden identificar tres categorías de conflicto que se materializan en el contexto actual: la guerra política, el conflicto armado y las guerras de la globalización. Todas se hallan presentes en la esfera política internacional, lo cual demanda una persistente necesidad de servicios de seguridad, hecho que, a su vez, ha abierto el debate sobre los nuevos roles que deben asumir las fuerzas armadas en el plano internacional y en apoyo del orden interno.

Según Argumosa (2017), se plantea la tendencia a la transformación del rol de las Fuerzas Armadas (FF. MM.) y de los bloques de cooperación regional (UE, OTAN) en materia de seguridad y defensa nacional, teniendo en cuenta la reconfiguración del sistema internacional, debido a que los Estados emergentes, como China, Rusia, India y Japón, generarán nuevos focos de poder, los cuales determinarán las tendencias de los

intereses globales. En ese sentido, el sistema internacional motivará la generación de nuevas alianzas para complementar o reforzar las capacidades militares existentes dentro del marco de la cooperación y la colaboración colectivas, una tendencia que abarca el intercambio industrial y operacional enmarcada dentro de la lógica de las nuevas amenazas.

De acuerdo con lo anterior, el sistema internacional se encuentra condicionado por factores internacionales que han motivado el direccionamiento y la conducta organizacionales. Como producto de tal dinámica, se identifica la convergencia criminal y transnacional de organizaciones criminales y estructuras armadas, que interactúan entre sí para ampliar su margen de influencia y delictivo a manera de red criminal.

El sistema internacional se halla expuesto a transformaciones permanentes en diversos campos (económico, político, militar, cultural, tecnológico), y con el fortalecimiento de las economías emergentes se evidencia la futura conformación de una multiplicidad de focos, no solamente en Asia-Pacífico, sino en Europa (Martínez, 2016). Estos nuevos centros de auge geopolítico atraerán los intereses de los Estados que se encuentran en vía de desarrollo; particularmente, los que se localizan en Latinoamérica y África.

Por último, lo más complejo son los factores que implica el cambio cultural negativo sustentado en la transformación de la estructura de valores sociales, debido a que las nuevas generaciones cada vez son más susceptibles de ser permeadas por la influencia criminal. Por ello, Jiménez *et al.* (2019) afirman que las instituciones deben fortalecer

“(…) los valores refuerzan el comportamiento de los individuos en una organización. Por lo tanto, una institución que mantenga sus valores positivos con forme con la actividad o servicio social prestado permitirá potencializar su capacidad y alcance organizacional se potencialice. El definir qué valores priman permite al conductor de la direccionar al grupo, teniendo en cuenta que todos sostienen valores colectivos. Asimismo, en los valores se determina e identifica la asertividad de la misión y visión de la organización, aspectos que no deben ser divergentes pues de esta depende el éxito competitivo” (p. 100).

Desde los resultados de las investigaciones contemporáneas sobre contrainsurgencia, el profesor Thomas Marks evidencia un caso positivo en la interacción del liderazgo civil-militar para desarrollar estrategias acertadas a fin de neutralizar amenazas contra el Estado. Es el caso de Colombia, donde, según Marks (2008), la sinergia generada entre el decisor político y el estratega militar generaron un liderazgo sinérgico, el cual permitió la construcción de una política pública en seguridad y defensa, que fuera sustentable y sostenible en el tiempo, y que dicha política lograra llevar a la insurgencia a un proceso de diálogo y negociación con la sociedad colombiana.

“Lo anterior se vio reflejado en la asertiva suma de un liderazgo que permitió la convergencia de los formuladores de políticas públicas y los conductores de estas en las regiones, y como lo expresa Ardila (2008), genero un liderazgo estratégico, operacional y táctico que permitió recuperar la confianza hacia las FF. MM. y finalmente se lograron reformas institucionales que permitieron dar sostenibilidad a las estrategias plantadas en todas las instituciones del gobierno. Por otra parte, según lo expresado por Marks (2008), dicho liderazgo se evidencio, en las políticas y planes que permitieron neutralizar el avance del Plan Estratégico de las FARC-EP y su objetivo final, el cual era la toma del poder y la implantación de un Sistema Político ajeno a los intereses de la Sociedad colombiana” (Mark, 2008).

La OEA, por intermedio de la Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia, evidencia lo descrito anteriormente cuando en su informe *Tomo II periodo: febrero 2015 a diciembre 2018. Violencia, afectaciones, conflictividad y paz* reconoce los aportes de la Fuerza Pública a la construcción de escenarios de paz en Colombia así:

“Por otro lado, la SG/OEA reconoce y valora el Plan Estratégico Militar de Estabilización y Consolidación Victoria como una estrategia de las Fuerzas Armadas para evitar el surgimiento de nuevos grupos o el crecimiento de algunos ya existentes, incluyendo posibles disidencias de las FARC- EP que intenten controlar las rentas provenientes del narcotráfico, la extorsión, la minería ilegal, el contrabando y el tráfico de personas” (Organización de Estados Americanos, 2019, p. 537).

En todos los anteriores casos, el rol de las FF. MM. de Colombia (ejército, armada y fuerza aérea) debe apuntar a liderar procesos sociales a fin de fortalecer la construcción de paz, contribuir a la gobernabilidad en los territorios inestables y afrontar todo tipo de amenazas que estén en contra de los intereses colectivos.

La dinámica del conflicto en las últimas décadas ha permitido que las FF. MM. contribuyan a la estabilización de la seguridad interna para lograr que actores del conflicto se sienten a dialogar con el Gobierno. El *hacer* de las FF. MM. es incuestionable; la cohesión ha sido un factor decisivo para obtener resultados operacionales de alto valor.

Sobre los Conceptos de Liderazgo, Liderazgo Militar y Liderazgo 360°

Dentro del marco de desarrollo de los escenarios complejos donde las FF. MM. deben actuar, existen factores de inestabilidad que afectan el desarrollo de las actividades económicas, políticas y sociales a causa de su alto impacto social, como la transformación

cultural que han desarrollado actores asimétricos para fortalecer su margen delictiva y generar un nuevo panorama de guerra.

En la actualidad, el Estado enfrenta problemas relacionados con la gobernabilidad y la gobernanza, debido a que los actores criminales inciden de manera cada vez más negativa la ética y la moral sociales. Esto explica el sinnúmero de acciones de carácter asimétrico que no se enmarcan dentro del respeto de los DD. HH., sino a favor de vulnerar aspectos importantes como la legitimidad, la legalidad, la gobernabilidad, la libertad, la democracia y la justicia. Como efecto de ello, se presentan organizaciones criminales y armadas cada vez más violentas, con métodos de guerra alternativos que vulneran la seguridad humana y ambiental.

Así las cosas, ¿por qué es importante el liderazgo? El liderazgo es un concepto que hace referencia a la capacidad de direccionamiento y cohesión que permite mejorar la eficiencia y la eficacia de una organización mediante el direccionamiento y la motivación individuales y grupales para lograr objetivos y metas (Ejército Nacional de Colombia, 2017). Este concepto ha adquirido relevancia internacional, a causa de que los líderes estratégicos son cada vez más escasos, y por eso la demanda de personas idóneas, adaptativas, proactivas e integradas en cada uno de los campos es cada vez más apreciados por organizaciones empresariales.

En el caso de la profesión militar, el liderazgo sigue siendo un factor de competencia imprescindible, debido a que ser militar demanda actitudes y aptitudes en escenarios altamente complejos. En este sentido, se requiere una constante formación en cada uno de los niveles de la jerarquía militar (oficiales, suboficiales, profesionales, regulares), así como mejorar las capacidades del líder y su desenvolvimiento y reconocer que la esencia de las instituciones militares se debe al respeto íntegro de los derechos y los deberes constitucionales.

Acosta, citando a Taylor, establece que

“(…) el liderazgo militar es por medio del reconocimiento de las características y cualidades que debe tener un militar destacable, a saber: 1) competencias profesionales, 2) capacidades intelectuales, 3) un carácter fuerte y 4) cualidades motivadoras. En este caso, un buen líder, más que un especialista en el arte de la guerra, debe ser un personaje con mente abierta, creativo, recursivo y con la capacidad de combinar los subordinados y potencializan sus cualidades” (Acosta, 2018, p. 101).

Teniendo en cuenta el enfoque de la complejidad, el liderazgo de las FF. MM. ha sido importante para la construcción de Estado, por cuanto ha permitido desarrollar nuevos roles conforme a las necesidades del entorno, como contribuir a la soberanía, la

integridad territorial y el orden interno, importantes factores contruidos conforme a las exigencias sociales presentes a escala internacional contra amenazas asimétricas. Sin duda alguna, a largo plazo las fuerzas de seguridad tendrán que replantear su organización para ajustarse a una nueva realidad, con amenazas incipientes y otras tradicionales permanentes; de hecho, se abrirán oportunidades que permitirán replantear roles y competencias.

Por lo anterior, desde las FF. MM. se está estructurando una doctrina conjunta que permita definir principios y lineamientos para seguir por parte de los miembros de las Fuerzas en entornos socialmente complejos generados por el proceso de paz. En ese sentido, se ha retomado el *Manual 6-22 de Liderazgo*, un producto del proceso de transformación doctrinal que se inició en 2016 por parte del EJC con el fin de “responder de forma oportuna y eficiente a las necesidades del Estado en materia de seguridad y defensa, cumpliendo el mandato constitucional y las áreas misionales del sector Defensa” (Centro de Doctrina del Ejercito, 2016), en vista de la nueva dinámica del entorno nacional e internacional. Este esfuerzo hace parte del reconocimiento de las Fuerzas de la necesidad de brindar herramientas útiles no materiales que permitan fortalecer la integridad individual y organizacional en el interior de las instituciones. Es un esfuerzo por demostrar que las fuerzas de seguridad en tiempos de paz pueden desempeñarse como garantes de los derechos y los deberes constitucionales, todo en apoyo y respeto del poder civil.

El liderazgo integral

El liderazgo integral es uno de los conceptos abordados en el plano organizacional. Consiste en fortalecer el quehacer humano ante cambios políticos, económicos, medioambientales, sociales y culturales. La idea es adaptarse con rapidez a los cambios, usando el conocimiento y prácticas válidas; todo, con el fin de propiciar la actividad humana para el desarrollo. Lo importante es generar alternativas de desarrollo y competitividad ante el cambio, el dinamismo, el desarrollo y el crecimiento acelerado de las sociedades modernas (Álvarez *et al.*, 2016).

En el contexto educativo, según Álvarez *et al.* (2016), el liderazgo se enfoca en responder a las necesidades profesionales de la sociedad mediante la optimización y el uso de técnicas y métodos que permitan mejorar la calidad de vida y el aprendizaje en los diferentes ámbitos del quehacer social.

Por otra parte, Reyes-Jácome y Lara (2011) señalan que el liderazgo integral permite concebir dos dimensiones del desarrollo del quehacer humano; la *interior*, relacionada con las perspectivas personales, y la *exterior*, relativa a la invención colectiva. Con dichas perspectivas o dimensiones, se pretende afirmar que el ejercicio del liderazgo es

interpersonal, y en ese sentido no se debe limitar ni enmarcar dentro de una sola área; al respecto, se afirma que

“El liderazgo integral, hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas. Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización” (Reyes-Jácome y Lara, 2011, p. 164).

En razón de lo anterior, el liderazgo militar moderno no debe estar enfocado tan solo en fortalecer las capacidades individuales: también consiste en proyectarlas de manera colectiva. El verdadero líder es el que integra sus conocimientos, sus saberes y sus experiencias en el manejo y el direccionamiento colectivos.

Según el *Manual de Liderazgo del Ejército Nacional* (2017), los líderes militares deben articular su ser, su saber y su hacer. Un conjunto básico de requisitos que permite proyectarse de manera individual y organizacional. Ahora bien, teniendo en cuenta el modelo de liderazgo, el individuo debe desarrollar una serie de competencias dadas por la experiencia y el aprendizaje a lo largo de su vida profesional; esto le permite desarrollar una serie de competencias de acuerdo con cada uno de los niveles. Al respecto se menciona:

- **Liderazgo individual:** El relacionado con el entendimiento y el conocimiento plenos de las capacidades físicas y mentales personales.
- **Liderazgo directo:** En línea o de persona a persona (frente a frente). Por lo general, ocurre en organizaciones en las que los subordinados ven a sus líderes en todo momento. El ámbito de influencia directa del líder puede variar según la capacidad social y comunicativa de las personas.
- **Liderazgo organizacional:** Influye sobre cientos o miles de personas. A diferencia de los líderes directos, los organizacionales ejercen su liderazgo de forma indirecta; generalmente, por medio de los demás.
- **Liderazgo estratégico:** Quienes lo ejercen son responsables de las grandes organizaciones e influyen en miles o cientos de miles de personas. Establecen la estructura de las Fuerzas, asignan recursos, comunican la visión estratégica y preparan a sus comandos y al ejército para futuros roles (Ejército Nacional de Colombia, 2017).

Una de las lecciones que deja el caso colombiano es la fortaleza integra de las Fuerzas Militares para la resolución de conflicto, lo cual evidencia que el pie de fuerza militar puede ser empleado no solo para la guerra, sino también, para la construcción de paz y la estabilización de los territorios afectados por la violencia. Una mirada que respalda el hecho de mantener un pie de fuerza profesional con capacidades logísticas, armadas y humanas disponibles ante cualquier escenario.

Siguiendo el concepto de soldado multimisión, las Fuerzas proyectan las capacidades militares para potencializar los recursos humanos con actividades como las labores humanitarias, la atención de desastres y la protección de la infraestructura crítica y de los recursos naturales. Para ello, tienen unidades especializadas, como unidades antiterroristas urbanas, infantería de marina para tareas fluviales, fuerzas despliegue rápido y unidades de tarea conjunta; estas últimas articulan a todas las Fuerzas, incluyendo a la Policía Nacional, para el desarrollo de operaciones contra organizaciones criminales.

En consecuencia, la doctrina consulta busca fortalecer las competencias y las capacidades militares para el desarrollo de tareas en diferentes esferas sociales mejorando la interoperabilidad de las Fuerzas y la acción conjunta con las demás instituciones frente a problemas sociales relacionados con la paz y la guerra.

Así las cosas, el liderazgo integral es uno de los fundamentos del ser militar, debido a que permite fortalecer la relación cívico-militar, proyectar la legitimidad del Estado en territorios de inestabilidad social, fortalecer la autoridad de mando dentro de la institución, facilitar los roles en cada uno de los niveles de liderazgo, y, sobre todo, mantener los valores que caracterizan a las FF. MM. Colombianas, como el respeto, la honestidad, la lealtad, el valor, la prudencia, la constancia, la solidaridad, la fidelidad y la transparencia, factores importantes para el fortalecimiento de la ética y la moral en las Fuerzas.

El liderazgo militar 360

Otro enfoque aplicado dentro de la institución, y tan importante como el enfoque integral, es el liderazgo 360. Según Maxwell (2005), los individuos deben ser capaces de desarrollar sus propias capacidades sin importar el nivel en el que se encuentren dentro de la organización, por lo cual deben ser líderes en todas las direcciones, frente a sus subalternos, sus iguales y sus superiores.

Por lo anterior, la doctrina ha establecido la importancia de fomentar el trabajo cooperativo acompañado de la preparación de la autoridad y el mando; esto, a su vez, consiste en establecer la importancia del aprendizaje permanente y en cada uno de los niveles de la organización.

Según el manual de liderazgo, los militares deben proporcionar direccionamiento, ser guías y mantener el ejemplo en cada una de las situaciones, con el fin de que estas sean aplicadas como medios para alcanzar el éxito. Desde este enfoque, se motiva a que los líderes desarrollen la práctica y sean operativos en situaciones de alta complejidad. Para ello se ha dispuesto formar y fomentar el hábito del aprendizaje y el desarrollo de habilidades en diferentes etapas de su vida militar, con la idea de mantener un clima positivo de trabajo, desarrollar la cohesión y la confianza, fomentar la iniciativa y propiciar el interés personal como parte de la construcción de una identidad.

Llevando a la realidad nacional lo expuesto por Maxwell (2005), las organizaciones militares contemporáneas necesitan líderes capaces de afrontar diversos escenarios. Esto, debido a que la diferenciación entre lo estratégico, lo operacional y lo táctico, en algunos escenarios, es muy difícil de identificar. De igual forma, hoy en día dichos líderes están obligados a generar espacios de liderazgo casi una vez egresan de sus escuelas de formación, y no pueden darse el lujo de esperar a ascender dentro de la jerarquía para ejercer dicho liderazgo.

Otro aspecto importante para tener en cuenta dentro de la formación de líderes militares es que los cinco dominios de la guerra (aire, tierra, mar, espacio y ciberespacio) imponen la necesidad de construir un liderazgo que sobrepase los espacios de cada una de las Fuerzas, lo meramente militar y lo suscrito a un escenario nacional. Se debe pensar en un líder que genere su acción sobre diferentes Fuerzas, que tenga la capacidad para integrarse en equipos donde los componentes terrestres, aéreos, navales, espaciales y ciberespaciales se complementan y actúan sinérgicamente para cumplir con la misión. De igual forma, el liderazgo es una característica transversal del ser humano, por lo cual un líder militar debe mantener sus capacidades en la esfera organizacional, de manera que hacerlo le permita dar cumplimiento a los objetivos constitucionales del sector defensa. Según Ardila (2017), esto es para cumplir las diferentes políticas públicas que direccionan la consecución de los fines esenciales del Estado. Y, finalmente, se requieren líderes que entiendan los contextos internacionales en los cuales nuestras FF. MM. se verán comprometidas en el futuro.

La Importancia de Fortalecer Liderazgo Militar en el Complejo Contexto Colombiano

Ahora bien, como se ha visto a lo largo del presente capítulo, el liderazgo militar es uno de los componentes importantes para la gestión y el desarrollo de las actividades misionales de la organización, debido a que permite el direccionamiento de los procesos de manera eficiente y eficaz, conforme a las exigencias y las demandas del entorno.

A continuación se abordarán, de manera descriptiva, los esfuerzos institucionales respecto a la forma como se encuentra encaminado en la estrategia nacional, la general

y la operativa el rol de las FF. M.M. para liderar procesos en entornos complejos, ahora que se encuentran gestionando procesos estratégicos para la construcción de paz.

Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El PND es una política de gobierno que establece los lineamientos en materia de programas, metas e inversiones estipuladas para los cuatro años de gobierno presidencial. Este documento es desarrollado por el Departamento de Planeación Nacional (DPN), entidad encargada de evaluar los resultados y garantizar el buen uso del presupuesto en todo el país (Departamento de Planeación Nacional, 2018).

El objetivo del plan es formular una estrategia que establezca las metas a mediano y largo plazo que deben ser cumplidas por las demás instancias del Gobierno; en ese sentido, la estrategia general (ministerios) y la operativa (Ministerio de Seguridad y Defensa) deben estar encaminadas a lograr los objetivos contenidos en el plan.

El documento se compone de tres tipos de pactos; 1) pactos *estructurales*, relacionados con los pilares estratégicos del documento; 2) pactos *transversales*, que guardan relación con los sectores productivos del país, y 3) pactos *regionales*, correspondientes a las regiones naturales productivas del país. Lo característico de la estrategia del Gobierno es el énfasis en los componentes relacionados con la legalidad, el emprendimiento y la equidad en el escenario de conflicto. Todos los niveles de la estrategia hacen referencia a buscar del liderazgo de Colombia en la gobernanza regional, aspecto que motiva a cada dependencia del Estado a fortalecer su rol en cada uno de los escenarios (Plan Nacional de Desarrollo, 2019).

En el caso particular de las FF. MM., el poder militar se convierte en un fuerte respaldo para lograr la gobernabilidad en los territorios afectados por la violencia, y, de esta manera, estabilizar el orden y la seguridad mediante estrategias sociales que fortalezcan la red de participación y la solidaridad ciudadana para garantizar la vigilancia de los derechos y la prevención del delito, así como para mejorar la respuesta oportuna del Estado.

Hay cinco estrategias importantes para el fortalecimiento de la legalidad; todas, relacionadas con la seguridad y la justicia para la libertad y la democracia, y donde los militares se convierten en el principal medio de acción del Estado: 1) asegurar la autoridad y el orden para la libertad; 2) respaldar el imperio de la ley y la convivencia a través de la justicia oportuna; 3) una alianza contra la corrupción, gracias a la cual debe rechazarse cualquier acto relacionado con el mal uso de los recursos públicos para fines particulares; 4) la proyección del Estado para lograr un liderazgo en la cena global, y 5) la promoción de la participación ciudadana como parte la inclusión democrática (Plan Nacional de Desarrollo, 2019).

Si bien la estrategia nacional no deja de lado el uso de la capacidad armada, es importante establecer otras alternativas de carácter social para lograr los objetivos nacionales, por lo que las FF. MM. deben desenvolverse en entornos que demandan el desarrollo de competencias éticas y humanas.

Política de Defensa y Seguridad

Por su parte, la política de seguridad defensa establece la importancia del liderazgo civil ejercido por el presidente de la república y el Ministerio de Defensa, y el cual garantiza el respaldo de las FF. MM. y de policía a los lineamientos establecidos por el Poder Ejecutivo.

Se reconoce la importancia de estabilizar el territorio nacional mediante estrategias de carácter civil; debido a que Colombia ha visto diversificada su estrategia de construcción de paz mediante el empleo de métodos no necesariamente coercitivos en los territorios socialmente afectados por la guerra, el acompañamiento se ha fundamentado en la prestación de los servicios básicos de salud, la construcción de carreteras, el transporte y el suministro de bienes, el fortalecimiento de procesos de educación primaria, el acompañamiento de procesos culturales, etc. Lo anterior, teniendo en cuenta la existencia de nuevas amenazas sociales que pueden repercutir en el desarrollo sostenible del ser humano (Organización de Estados Americanos, 2003). Por ello, se hace énfasis en una estrategia conjunta y unificada que permita no solo articular las instituciones de orden público, sino también las instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, para el fortalecimiento de la gobernabilidad. Al respecto se cita del rol articulador de las FF. MM. en la construcción de paz:

“(...) desplegar un liderazgo legítimo, consensuado y esperanzador; influir decisivamente en la estabilización y prosperidad hemisférica, al igual que contribuir a consolidar un modelo continental basado en las virtudes de la democracia, en desalentar a los extremismos y en el sometimiento de las amenazas transregionales” (Ministerio de Defensa Nacional, 2019, p. 37).

En razón de lo anterior, la política de seguridad y defensa establece cinco escenarios estratégicos importantes, donde las FF. MM. y la Policía Nacional deben desenvolverse: 1) la protección de los recursos estratégicos naturales, como el agua, la biodiversidad y el medio ambiente; 2) contribuir a la seguridad cooperativa a escala internacional; 3) actuar para la disrupción del delito y de todas las economías ilegales; 4) establecer el control militar e interinstitucional del territorio, y 5) propiciar la innovación, la ciencia y el desarrollo tecnológico (Ministerio de Defensa Nacional, 2019).

Dicho lo anterior, se puede afirmar que existen nuevos factores de inestabilidad dentro del marco del conflicto armado interno, que no solo se limitan a la confrontación

armada directa, sino que emplean otros métodos no armados, lo cual establece la necesidad de que las Fuerzas desarrollen nuevas capacidades en apoyo de actividades no relacionadas con el conflicto armado, misiones que se relacionan con la misión institucional relacionada con la protección y el cumplimiento de los intereses nacionales.

Plan Estratégico Militar

Reconociendo la necesidad emitida por el Gobierno nacional con miras a mejorar la eficiencia administrativa institucional haciendo énfasis en la generación de una cultura de legalidad, se establece en el PND —más precisamente, en el *Pacto por la legalidad*— la importancia de la lucha contra la corrupción, en el punto titulado *Alianza contra la corrupción: tolerancia cero con los corruptos*. Es así como el Comando General han adoptado disposiciones sobre el código de ética, el cual se encuentra alineado a los principios de transparencia y tolerancia para el fortalecimiento del líder. Desde la alta esfera de las instituciones militares, se ha entendido que existen factores de inestabilidad internos que no son ajenos al conflicto armado y, por consiguiente, afectan en mayor medida la eficiencia y la eficacia operativa del Estado; por eso, el militar, además de ser líder, debe ser íntegro, ético y moral en los diferentes niveles.

Por lo anterior, desde el nivel estratégico nacional se hace énfasis en el deber de actuar por parte de las instituciones públicas de educación para lograr la apropiación de los lineamientos y los comportamientos virtuosos, mediante “La implementación de procedimientos para dilemas éticos en entidades y cargos vulnerables a la corrupción [y] El diseño e impulso de cátedras de ética, participación ciudadana, prevención, acceso a la información y lucha contra la corrupción [...]” (Plan Nacional de Desarrollo, 2018, p. 63). Así mismo, en el *Pacto por la Equidad* se establece como prioridad la importancia de la construcción de políticas públicas eficientes a fin de “fortalecer en valores, ética y ciudadanía, con cero tolerancias a la violencia doméstica” (p. 203) a las familias colombianas. Por lo tanto, el poder militar no se encuentra excluido de la vida política nacional, sino que se convierte en un apoyo permanente a la sociedad civil para la construcción de Estado.

Las FF. MM. y, en general, el país atraviesan un escenario político y social que demanda líderes militares y civiles integrales con fuerte competencia y capacidad para sortear contextos complejos, como lo requiere el liderazgo integral, compuesto de aspectos éticos y morales (Comando General de las Fuerzas Militares, 2015). Desde la Escuela Superior de Guerra, como institución de educación superior, se debe dar cumplimiento al artículo 129 de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, *Fundamentos de la Educación Superior*, donde se resalta que “La formación ética profesional debe ser elemento fundamental obligatorio de todos los programas de formación en las instituciones de Educación Superior”. A esta normativa se adjunta el *Código de Ética y Buen Gobierno*, del Ministerio de Educación Nacional, y el cual establece:

“El Código de Ética y Buen Gobierno del Ministerio de Educación Nacional, es una herramienta que contiene el conjunto de políticas respecto a la gestión de la entidad con criterios de Ética, Integridad, Transparencia y Eficiencia, para asegurar que los servidores públicos orienten su actuar al cumplimiento de los fines misionales y del Estado” (p. 15).

Por lo planteado, desde el Departamento de Ética y Liderazgo de la escuela se profundiza en el área socio-humanística mediante la coordinación de asignaturas académicas como Mando y Liderazgo, Pensamiento Crítico, Prospectiva, Política de Transparencia Institucional, Liderazgo y Ética Militar General y Militar; además, se contribuye académicamente a la investigación siguiendo la línea de educación militar, liderazgo y doctrina de manera autónoma e independiente, siempre contribuyendo a la misionalidad institucional.

Por otra parte, la necesidad del Comando General de fortalecer los componentes de ética, liderazgo y transparencia de militares y civiles en los diferentes niveles organizacionales relacionados con la administración y la dirección de recursos humanos, económicos y materiales ha generado como respuesta el desarrollo de la materia Política de Transparencia Institucional, como parte del fortalecimiento de la ética y el liderazgo institucionales.

Así las cosas, los nuevos retos sociales demandan que las Fuerzas fortalezcan el componente ético-humanístico mediante el desarrollo de las actividades académicas y de investigación, que son importantes para la misionalidad de la academia; más aún, si se piensa en la proyección de las Fuerzas mediante la cooperación internacional con la OTAN.

Pero, ¿Por qué es importante el liderazgo 360? Teóricamente hablando, los principios clásicos de la administración científica, entendida como la gestión coordinada y objetiva de los recursos humanos y materiales para el cumplimiento eficaz, eficiente y efectivo de los objetivos organizaciones, están relacionados con la organización del trabajo por tareas. Este principio, propuesto por Frederick Winslow Taylor (1953), establece como premisa la necesidad de organizar racionalmente el trabajo de acuerdo con las tareas desarrolladas por cada individuo, departamento o división, teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, los cargos, los métodos y las funciones, y evitando, en todos los casos, ambigüedades que compliquen el desarrollo de las actividades por acumulación, falta de claridad o desconocimiento de las funciones.

El aporte teórico de la administración científica, teniendo en cuenta el modelo de formación por competencias establecido en el proyecto educativo institucional (PEI) denominado *La Educación, factor estratégico para contribuir a la función constitucional de las Fuerzas Militares y el desarrollo del País* (Escuela Superior de Guerra, 2019, p. 2) permite afirmar la importancia del liderazgo dentro de una institución, donde las tareas asignadas

y sus funciones deben estar articuladas a la naturaleza del área multidisciplinar de seguridad y defensa nacional.

Dicho lo anterior, las FF. MM. seguirán contribuyendo a la construcción de Estado mediante los procesos educativos, de gestión e investigación que permitan reducir a su mínima expresión los casos de corrupción y de falta de transparencia, de ética y de moral.

Conclusión

Hoy en día se abre un debate muy importante sobre el rol de las FF. MM. en el nuevo escenario internacional, caracterizado por la proliferación de actores armados y grupos de presión social que se desenvuelven en otras esferas no armadas. En consecuencia, emergen nuevos factores de inestabilidad que atentan contra el orden interno de los Estados.

En el caso particular de Colombia, las FF. MM. han contribuido permanentemente a la construcción de paz; esto ha permitido ampliar el panorama de desenvolvimiento que deben cumplir las Fuerzas a favor de afrontar los nuevos escenarios emergentes en el sistema, hecho que ha motivado al Estado en brindar garantías y herramientas a los miembros de la Fuerza Pública relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo y de las capacidades éticas y morales en escenarios complejos. Como producto, hoy día Colombia cuenta con unas FF. MM. multimisión que se encuentran en apoyo permanente de la construcción de paz y del cumplimiento de los intereses nacionales; eso requiere el apoyo de las demás instituciones del Estado, para mantener el esfuerzo de superación del conflicto interno armado.

Referencias

- Acosta, H. (2018). El impacto de la Doctrina Damasco sobre los procesos de educación militar: El Liderazgo Militar en escenario de Pos-acuerdo. En Ardila, A. y Jiménez, J. (Eds.), *Convergencia de conceptos: propuestas de solución a las amenazas actuales para la seguridad y defensa de Colombia* Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Álvarez, J., Torres, A., y Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68.
- Ardila, C. (2018). La estrategia de ciberseguridad y ciberdefensa en Colombia: una política pública en constante construcción. *Convergencia de Conceptos: Enfoques Sinérgicos en Relación a las Amenazas a la Seguridad del Estado Colombiano*, pp.117-139.
- Ardila, C., y Cubides, J. (2017). Política pública de seguridad en Colombia, frente a la convergencia de las nuevas amenazas. En Ardila, C. y Torrijos, V. (Eds.), *Políticas públicas de seguridad y defensa: herramientas en el marco del posconflicto en Colombia*. Bogotá: Escuela de Guerra.
- Argumosa, J. (2017). *Tendencias que afectarán las Fuerzas Armadas 2050*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Centro de Doctrina del Ejército (2016). *Fichas doctrinales Damasco*. Bogotá.
- Comando General de las Fuerzas Militares (2015). *Plan Estratégico Militar 2030*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Directivo de la Escuela Superior de Guerra (2018). “*Por la cual se expide el Reglamento Administrativo de la Escuela Superior de Guerra*”. Bogotá D.C.
- Consejo Directivo de la Escuela Superior de Guerra (2019). “*Por el cual se ajusta el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto*”. Bogotá D.C.
- Departamento Nacional de Planeación (2018). *¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo?* Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia Pacto por la Equidad”*. Bogotá.
- Ejército Nacional de Colombia (2017). *MFRE 6-22 Liderazgo*. Bogotá D.C
- Escuela Superior de Guerra (2019). “*Por el cual se ajusta el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto*”. Bogotá.
- Girando, G. (2005). Teoría de la complejidad y premisas de legitimidad en las políticas de educación superior. *Cinta moebio*, 22, pp. 46-72.

- González, J. (2009). La teoría de la complejidad. *Dyna*, vol. 76, núm. 157, pp. 243-245.
- Jiménez J., Acosta H., y Díaz, J. (2019). Importancia del fortalecimiento de la estructura de valores en las Fuerzas Militares. En: Giner, C (Ed.), *Los nuevos escenarios en las Relaciones Internacionales; Retos, Amenazas y Oportunidades*. Thomson Reuters, Editorial Aranzadi.
- Jiménez R., y Acosta, H. (2017). La Geopolítica criminal de los Grupos Armados Organizados. En Ardila, C. y Jiménez, J. (Eds.), *Desafíos para la Seguridad y Defensa Nacional de Colombia Convergencia de conceptos: enfoques sinérgicos en relación a las amenazas a la seguridad del estado colombiano*. Bogotá: Escuela Superior de Guerra.
- Leal, B. (1984). *Estado y política en Colombia*. CEREC.
- Lizcano, J. (2001). *Las teorías del caos y los sistemas complejos*. Encuentros multidisciplinares.
- Maldonado, C. (2009). Complejidad de los Sistemas Sociales: Un reto para las ciencias sociales. *Cinta Moebio*, 36, pp. 146-157
- Mark, T. (2008). Regaining the initiative, Colombia versus the Farc insurgency. En: Marston, D. y Malkansian, C (Eds.), *Counterinsurgency in the modern warfare*. Oxford: Osprey.
- Maxwell, J. (2005). *El líder de 360 grados: Desarrolle su influencia desde cualquier lugar de la organización*. Editorial Caribe.
- McNabb, D. (2017). El paradigma de la complejidad.
- Ministerio de Defensa Nacional (2016). *Directiva Permanente No. 15 de 2016*. Bogotá.
- Ministerio de Defensa Nacional (2018). *Respuesta Proposición No 005 de 2018*. Bogotá.
- Ministerio de Defensa Nacional (2019). *Política de Defensa y Seguridad PDS "Para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad"*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional (2011). *Código de Ética y Buen Gobierno*.
- Naím, M. (2009). *Five Wars of Globalization*. Foreign Policy.
- Organización de Estados Americanos (2003). *Declaración sobre Seguridad en las Américas*. Ciudad de Mexico.
- Pereira, J. (2010). Consideraciones básicas del pensamiento complejo de Edgar Morin, en la educación. *Revista Electrónica Educare*, vol. XIV, núm. 1, enero-junio, 2010, pp. 67-75.
- Plan Nacional de Desarrollo (2018). *Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad 2018-2022*. Bogotá D.C.
- Presidencia de la República (1965). *Decreto 3398 DE 1965 "Por el cual se organiza la defensa nacional"*. Bogotá.

Reyes-Jácome, L., y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), pp. 161-175. ISSN: 1794-4724. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=799/79920065013> [fecha de Consulta 1 de Abril de 2020].

Taylor, F. (1953). *Principios de administración científica*. Buenos Aires.

Vermorel, J. (2013). *Análisis retrospectivo*. Lokad.

XXI CDCDIA

El Salvador



¿Es Importante para un Líder la Aplicación del Pensamiento Crítico para la Toma de Decisiones?



Carlos Roberto Platero Saravia

Coronel de Artillería Diplomado Estado Mayor de la República de El Salvador, Profesor Militar de Geografía Militar y Geopolítica, especialista en Operaciones de Paz de la ONU, Instructor Maestro en Planificación de Operaciones Conjuntas y Operaciones Mayores de Combate, posee Curso de Defensa Nacional (CAEE), Curso Superior de Educación Profesional Conjunta y Maestría en Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército de los EEUU. Fue Observador Militar con las Naciones Unidas en MINURSO, Misión Oficial en la Operación Iraqui, Enduring Freedom, Instructor Invitado en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (WHINSEC) y Ejecutivo y Jefe de Plana Mayor de Contingente con las Naciones Unidas en MINUSMA. Actualmente se desempeña como Comandante de la 6.ª Brigada de Infantería.

Resumen

El liderazgo a través del tiempo ha evolucionado de manera significativa, es por ello, que en la actualidad es vital la aplicación del pensamiento crítico como una herramienta en la toma de decisiones ya sean estas de carácter político, económico, militar entre otras. A continuación, se exponen ejemplos con diferentes puntos de vista y distintas maneras de soluciones con la aplicación del pensamiento crítico o la falta de ésta, a las que fueron sometidos los problemas presentados, en donde se muestran los parámetros para la aplicación como lo son la comunicación efectiva, tener ideas claras para soluciones a problemas complejos, precisión, validez, factibilidad, análisis, implicaciones y consecuencias colaterales. Todo esto forma un conjunto de elementos que producen buenas decisiones con efectividad y alcance esperado. De no aplicar correctamente el pensamiento crítico puede surgir una consecuencia negativa.

Palabras clave: Líder; Pensamiento crítico; Toma de Decisiones; Hegemónico; Germánicos.

Abstract

Is the Application of Critical Thinking for Decision Making Important for a Leader?

Leadership over time has evolved significantly; it is for this reason that the application of critical thinking as a tool in decision making, whether political, economic or military, among others, is vital. The following are examples with different points of view and different ways of solutions with the application of critical thinking or lack thereof; To which the problems presented were submitted; Where the parameters for the application are as effective communication, have clear ideas for solutions to complex problems, accuracy, validity, feasibility, analysis, implications and collateral consequences. All this forms a set of elements that produce good decisions with effectiveness and expected reach. Failure to apply critical thinking correctly may result in a negative consequence.

Keywords: Leader; Critical Thinking; Decision Making; Hegemonic; Germanic.

Desde tiempos antiguos, el Liderazgo ha formado una parte esencial de las sociedades, pues estas han dependido de sus líderes para ser conducidas hacia la consecución de sus objetivos, el logro del desarrollo y la obtención del bienestar. Pero los líderes en diferentes niveles desde muy temprano en sus vidas, deben enfrentar situaciones que requieren de sus habilidades directivas para influir en una colectividad, logrando que esta trabaje unida y en forma eficiente. Aún más importante, los líderes deben considerar los efectos que sus decisiones tendrán en otros. Tienen, por tanto, que ser capaces de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar una tarea, proyecto o misión de forma eficaz y eficiente.

En la actualidad presenta mucha incertidumbre y ambigüedad a los líderes y es necesario que estos hagan uso de diferentes recursos y capacidades que están a su disposición, para poder tomar las mejores decisiones en beneficio de sus organizaciones. En este contexto, el pensamiento crítico es un modo de pensamiento acerca de cualquier tema, contenido o problema, en el cual el pensador o analista mejora la calidad de su pensamiento al hábilmente analizarlo, evaluarlo y reconstruirlo; requiere habilidades de comunicación y solución de problemas, así como la voluntad para superar cualquier egocentrismo (Critical Thinking Org, 2013). Al realizar la toma de decisiones, los líderes deben desarrollar la capacidad de evaluar los aspectos favorables y desfavorables de una decisión, analizando lógicamente los posibles resultados, que es una habilidad característica del pensamiento crítico. Si además de ello, se toman en cuenta las opiniones de otras personas, se debe considerar también cuáles son las motivaciones existentes. Cuando se piensa en los posibles resultados de una decisión, se debe considerar la probabilidad de esos resultados y a quienes afectarían, existiendo además la posibilidad de tomar decisiones buenas y bien pensadas, basándose en opiniones y presiones que no son lógicas ni objetivas (Glass, 2014).

Sin embargo, existen también puntos de vista en contra que sostienen que el pensamiento crítico, a pesar de su utilidad para la solución de problemas, es muchas veces complicado en los razonamientos que realiza, la fundamentación cognoscitiva que necesita, así como también por requerir de una capacidad de análisis que no es el común denominador en las personas que lideran organizaciones. Por ello y con el fin de clarificar la relevancia de las ideas planteadas, en el presente ensayo se argumentará el porqué es de gran importancia para un Líder, el uso del pensamiento crítico para la toma de decisiones, en el desempeño de las diferentes misiones y tareas que debe enfrentar, cumpliendo con los objetivos planteados, dado un ambiente lleno de incertidumbres y en constante evolución. Para sustentar esta tesis, se utilizarán ejemplos de líderes estratégicos históricos y el empleo que hicieron de las características del pensamiento crítico durante las tomas de decisiones que tuvieron que realizar.

Los líderes y en especial aquellos que están en niveles superiores de una organización, deben tener como uno de sus principales fundamentos la utilización del pensamiento crítico cuando se enfrenta a situaciones que requieren de tomar decisiones. Con base en esto, se analizarán algunas características de gran trascendencia para la toma de decisiones y que son desarrollados por los líderes a través del uso del pensamiento crítico; entre ellas, el hecho que este pensamiento permite a los líderes formular preguntas y problemas vitales con claridad y precisión, teniendo una idea definida de que es lo que están analizando; otro aspecto a considerar es que este pensamiento permite llegar a conclusiones y soluciones, probándolas con criterios y estándares relevantes que le ayudan a evaluar la validez y factibilidad de sus análisis; también, el pensamiento crítico permite a los líderes reconocer y evaluar, según sea necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias que las soluciones y decisiones traen aparejadas; finalmente, este pensamiento permite a un líder comunicarse efectivamente con otros al idear soluciones a problemas complejos, favoreciendo la cooperación, colaboración y el entendimiento común. Fundamentado en estos planteamientos, quedará demostrado en el desarrollo de este ensayo, que utilizar el pensamiento crítico en la toma de decisiones es de suma importancia para los líderes a diferentes niveles.

Inicialmente, los líderes deben tener una idea clara del problema o situación que están enfrentando, de ahí la importancia que el pensamiento crítico les ayude a formular preguntas y problemas claves con claridad y precisión. La elaboración adecuada de preguntas que vayan dirigidas a aclarar las interrogantes que el líder tiene sobre una situación, así como establecer acertadamente la dimensión del problema al que se enfrenta, le permite obtener una idea completa de lo simple o complejo de la situación que debe afrontar. Como ejemplo de lo anterior, el almirante estadounidense Chester Nimitz (BIO, 2015), nombrado el 11DIC941 como Comandante en Jefe de la Flota del Pacífico (CINCPACFLT), se encontraba frente a una situación compleja y difícil. El teatro de operaciones navales del Pacífico en la 2.^a Guerra Mundial (1941-1945) era inmenso y en MAY1942 la flota aeronaval de la Marina Imperial Japonesa (MIJ) se encontraba intacta (US Holocaust Memorial Museum, 2015).

La Marina de los EE. UU. estaba en la imperiosa necesidad de una victoria que restaurara la combatividad de su desmoralizada flota del Pacífico y ocasionara daños considerables a la MIJ después del ataque japonés por sorpresa contra el puerto de Pearl Harbor el 07DIC941. La MIJ apoyaba una ofensiva general del Ejército japonés en Manchuria (China), Guam, Singapur, Malasia, las Filipinas, Nueva Guinea, Taiwán y amenazaba con acciones directas contra los territorios del Pacífico e intereses de los EE. UU. continentales. Por dichas razones, Nimitz que hizo uso del pensamiento crítico formuló y comprendió claramente su problema: ¿Cómo derrotar la expansión japonesa en la cuenca del Pacífico, anulando simultáneamente las capacidades aeronavales de la MIJ? También se planteó interrogantes que le dieron más claridad sobre la situación que se le presentaba: ¿De qué manera se puede determinar con suficiente anticipación los objetivos donde los grupos de batalla de portaviones de la MIJ atacarán y serán más vulnerables a un contrataque? ¿Qué se necesita para poder tener la información exacta de los movimientos de la MIJ en el teatro de operaciones del Pacífico? Dichas interrogantes le dieron la claridad y precisión necesarias para comprender el problema al que se enfrentaba. La solución a dichos problemas, requería conocer de antemano los objetivos estratégicos y desplazamientos de la MIJ. La Batalla de Midway a principios de JUN942 con el resultado del hundimiento de los cuatro principales portaaviones de la MIJ, así como cuantiosas pérdidas de aeronaves y buques de escolta, además del desciframiento del código naval japonés por la inteligencia naval estadounidense que permitieron conocer de antemano los movimientos japoneses en el Pacífico, fueron las respuestas que a la postre se convirtieron en factores decisivos en esta campaña militar a favor de los EE. UU. (Quora, 2013).

Igualmente, Aníbal Barca a sus 25 años en 221 A.C. fue nombrado el líder militar de Cartago reemplazando a su cuñado, el asesinado General Asdrúbal (Livius.Org, 2015). Las potencias de Roma y Cartago se enfrentaban por el dominio de la cuenca del Mediterráneo, en juego estaba la existencia misma de ambas potencias emergentes y en esta guerra se emplearían todos los recursos disponibles. Aníbal había jurado odio eterno a Roma, razón suficiente para que la derrota y humillación romana se convirtiera en la prioridad de su vida militar y privada. Al inicio de la 2.^a Guerra Púnica en 219 A.C., había aprendido de un instructor griego el método de razonamiento y acción griego llamado “*metis*”, fundamentado en la inteligencia y astucia (Encyclopedia Britannica, 2015). Por ello, Aníbal se formula claramente su problema: ¿Cómo forzar a Roma a una confrontación directa que les permita a los cartagineses llevar la guerra hasta los territorios en Italia, amenazando y luego destruyendo la fuente de poder de los romanos? Pero dicho problema traía aparejadas otras interrogantes: ¿Cuál es la forma más fácil para Cartago de llegar a Italia con un ejército altamente móvil sin ser detectado e interceptado por la flota o las legiones romanas? ¿Serán leales a Roma las tribus y pueblos galos e italianos ubicados en la ruta de invasión, y que estaban sometidos por las armas a la jurisdicción romana? Estas interrogantes le proporcionaron un entendimiento de la necesidad que tenía de provocar una confrontación con Roma, a la que el Senado de

Cartago no se rehusaría debido a la popularidad de Aníbal, así como lo complejo del problema al que se enfrentaba. Las respuestas a estas interrogantes le condujeron al ataque a la ciudad de Sagunto en Iberia (España), a la marcha de su ejército a base de infantes íberos, caballería nómada y elefantes por tierra hacia Italia, evadiendo la flota romana, cruzando los Alpes y aumentando significativamente su ejército invasor, enrolando a su paso a las tribus íberas, galas e italianas sometidas bajo el dominio romano (History Net, 2006). Con estas decisiones y por casi 15 años, Aníbal desarrolló una campaña despiadada en Italia, derrotando en batallas sucesivas a las fuerzas de Roma, amenazándole con su destrucción. Basado en estos hechos históricos, tanto en el caso del Almirante Nimitz como para Aníbal Barca, se demuestra la importancia fundamental que tiene para un Líder la característica del pensamiento crítico de formular preguntas y problemas claves con claridad y precisión, al momento de tomar decisiones.

Como segundo elemento, el uso del pensamiento crítico permite a un Líder llegar a conclusiones y soluciones, probándolas con criterios y estándares relevantes que le permiten evaluar la validez y factibilidad de su análisis. Las conclusiones son resoluciones que se han tomado sobre una materia o deducción a que se ha llegado tras su estudio o análisis (Diccionario de Lengua Española, 2015). Los líderes deben hacer un análisis minucioso de los diferentes elementos que están relacionados a una situación o problema que deban solucionar; por lo tanto, las soluciones o conclusiones que se produzcan deben ser comparados con parámetros adecuados que le permitan corroborar si dichos resultados son válidos y factibles. Durante la toma de decisiones, ninguna respuesta o solución a que se llegue debe ser considerada como tal, sin que haya aprobado los parámetros necesarios para determinar su validez y factibilidad. Luego de finalizada la 2.^a Guerra Mundial en Europa en MAY945, el presidente de EE. UU. Harry S. Truman y su gobierno se enfrentaban a la amenaza soviética de lograr el dominio continental en Europa (Harry S. Truman Library, 2012). Europa Oriental se encontraba ya en control de la URSS, quien amenazaba también con expandirse en la devastada y empobrecida Europa Occidental. La situación era caótica, Grecia y Turquía estaban débiles y vulnerables en términos económicos, al grado de ser los primeros en recibir ayuda y los recursos para el resto de Europa eran escasos debido a los costos ocasionados por la guerra.

Para la reconstrucción de Europa Occidental, se elaboraron varias propuestas como el Plan Morgenthau que proponía obtener los recursos de Alemania frenando al mismo tiempo su desarrollo industrial (Exordio, 2013); el Plan de Monnet que sugería pasar toda la producción industrial de las regiones alemanas del Ruhr y el Sarre a Francia, evitando en ambos planes que Alemania se reindustrializara y manteniéndola a un 50% de su capacidad productiva e industrial previa a la guerra. Otras iniciativas también fueron formuladas, pero ninguna de ellas podía superar los criterios y estándares fundamentales para todo plan de reconstrucción en Europa: Alemania había sido por mucho tiempo el gigante industrial de Europa y su pobreza pararía la recuperación económica de todo el continente.

Cualquier escasez en Alemania tendría inmediato impacto económico en la reconstrucción del resto de Europa. Asimismo, las naciones europeas presentaban situaciones económicas, políticas y sociales muy particulares y diferentes entre sí, por lo que cualquier plan de ayuda tenía que ser redactado considerando dichas diferencias (May, 2015). Al no considerar dichos criterios y parámetros para encontrar una solución a la precaria situación europea, no se echaría a andar un plan que requería de US \$ 13 Billones de la época (US \$ 167 Billones ajustados al 2015). Por estas razones, el Presidente Truman al hacer su toma de decisiones y especialmente bajo el consejo de sus asesores, concluyó que el plan a la postre denominado como Plan Marshall (George C. Marshall Foundation, 2015), en honor al Secretario de Estado y antiguo Jefe de Estado Mayor de las FFAA de EEUU George Marshall, que consideraba varios parámetros para la recuperación de Europa Occidental incluidos los antes mencionados, era la mejor solución que cumplía con los principales criterios y estándares que el programa de reconstrucción europea le planteaba. Por ello y debido a la rápida reconstrucción europea completada en gran parte en el año de 1951, se comprobó la validez y factibilidad del análisis que se había realizado.

Cabe mencionar también para ilustrar esta afirmación, la importancia de la decisión tomada por el Rey Federico Guillermo III de Prusia en 1807 luego de la derrota prusiana contra los ejércitos de Napoleón I de Francia (Encyclopedia Britannica, 2015). Al analizar los motivos que habían llevado a la catástrofe militar que arrastró consigo a Prusia, Federico se dio cuenta de la necesidad de formar y organizar un cuerpo de Oficiales Militares profesionales para que asesoraran a sus Generales en la toma de decisiones. Pero a diferencia de los parámetros de selección de los Oficiales que habían sido la norma hasta ese momento, el Rey intuyó que era necesario un cambio considerable y utilizar nuevos parámetros que permitieran seleccionar y colocar a los mejores y más brillantes Oficiales en dichos cargos. Los criterios y estándares vigentes para la selección de Oficiales que integrarían los Estados Mayores Militares, que incluían una antigüedad de tiempo de servicio en el Ejército, ser recomendado por algún miembro de la nobleza con influencia política o provenir de una familia noble, fueron considerados obsoletos y reemplazados casi en su totalidad (Klein, 2001).

El Rey en su proceso de toma de decisiones para buscar una solución a la reorganización de un ejército que garantizara la seguridad y el desarrollo nacional de Prusia, consideró que la inteligencia, una buena educación, los méritos personales y la capacidad comprobada eran criterios y estándares fundamentales para seleccionar los Oficiales que conformarían los Estados Mayores de sus Unidades Militares. La prueba de factibilidad y validez de su análisis se materializó en el papel hegemónico que jugaron los Estados Mayores prusianos en el desarrollo del poderío militar de su país, un modelo que posteriormente fue adoptado por casi todos los ejércitos del mundo, llevando a dichos Estados Mayores a ocupar un lugar privilegiado en la sociedad y a delinear los destinos de Europa por los siguientes 150 años (Milotat, 1992). Las sucesivas guerras y

victorias obtenidas por Prusia contra Dinamarca (1864) por los ducados de Schleswig-Holstein, contra Austria (1866) por la hegemonía sobre los Estados germánicos de Europa Central y contra Francia (1871) conocida como la Guerra Franco-Prusiana que resultó en la fundación del Imperio Alemán bajo el liderazgo prusiano y el prominente papel desempeñado en dichas campañas por los Oficiales de Estado Mayor permiten evaluar la validez y factibilidad del análisis hecho por el Rey Federico Guillermo y que fue continuado por sus sucesores. Por ello, para ambos líderes en momentos y situaciones históricas diferentes, se puede establecer que llegaron a conclusiones y soluciones, probándolas con criterios y estándares relevantes que les permitieron evaluar la validez y factibilidad de sus análisis, quedando demostrada la importancia que tiene esta cualidad del pensamiento crítico para la toma de decisiones.

Como tercer aspecto relevante, el pensamiento crítico permite a los líderes durante la toma de decisiones, reconocer y evaluar, según sea necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias que las soluciones y decisiones traen aparejadas. Ningún líder toma decisiones a la ligera sin evaluar minuciosamente y detalladamente las posibles implicaciones y consecuencias que estas pueden acarrear. En muchas ocasiones, las decisiones tomadas traen aparejadas consecuencias e implicaciones con efectos a mediano y largo plazo. Para agosto de 1945 el Imperio del Japón era el último miembro del denominado Eje Roma-Berlín-Tokio sobreviviente, luego de la rendición de Alemania e Italia a principios de dicho año. La campaña del Pacífico era encarnizada, las fuerzas japonesas peleaban cada batalla con un fanatismo en crecimiento, las bajas de las fuerzas militares de los EE. UU. eran cuantiosas y crecían con cada enfrentamiento a medida que se acercaban a las principales islas japonesas (The War Times Journal, 2013). En la batalla de Iwo Jima en MAR945 las bajas fueron de 6,821 muertos y 19,217 heridos, posteriormente en la batalla de Okinawa de JUN945 las bajas sufridas fueron de 20,195 muertos y 55,162 heridos. Estas situaciones hicieron reflexionar al Presidente Harry S. Truman y sus asesores militares, de los potenciales costos en vidas que una invasión a Japón tendría. Por otro lado, en secreto se desarrollaba el denominado Proyecto Manhattan que era la creación del primer artefacto atómico con fines militares (US History, 2014).

En su proceso de toma de decisiones, el pensamiento crítico llevó a este líder a considerar minuciosamente todos los supuestos, implicaciones y consecuencias que cualquier decisión traería aparejado con relación a la manera de terminar con la guerra. La condena pública mundial, las violaciones a la Convención de la Haya de 1907, el despertar a una nueva era para la civilización humana, la carrera armamentista para poseer el arma atómica, el nuevo papel hegemónico mundial a desempeñar por EEUU fuera de su tradicional aislacionismo, el costo en vidas humanas (entre 90,000 a 160,000 muertos según estimaciones) para Japón, el potencial impacto que tendría una alta cifra de bajas estadounidenses (estimadas entre 150,000 a 220,000) producto de una invasión a las islas japonesas, el rompimiento definitivo con el aliado soviético, fueron algunos de los supuestos, implicaciones y consecuencias que el Presidente consideró para las

diferentes soluciones y decisiones que debió tomar con el fin de terminar la guerra al menor costo posible en vidas humanas. Por ello, el uso del arma atómica fue una decisión pensada y consensada, a pesar de sus terribles implicaciones y que por el resto de su vida marcaría al Presidente Truman, en su momento el líder de la nación más poderosa de los Aliados (The White House, 2014). La decisión tomada cambió para siempre al mundo y le hizo entrar de golpe en la era nuclear, con la perspectiva de una aniquilación global y dando inicio de paso a la denominada “Guerra Fría” que tan variadas consecuencias traería para muchos estados en diferentes partes del mundo.

En el mismo sentido, se puede mencionar la obra que realizara el Cap. Gral. Gerardo Barrios durante su segundo período presidencial en El Salvador (1860 a 1863). Durante su proceso de toma de decisiones como Presidente de la República, al utilizar en forma empírica el pensamiento crítico, este líder reconoció y evaluó los supuestos, implicaciones y consecuencias que sus soluciones y decisiones iban a traer aparejadas para sí mismo y el país. Por ello, las decisiones de codificar el sistema legislativo nacional, cambiar el esquema de producción agraria del añil al café como cultivo principal, dar un impulso importante a la educación promoviendo el laicismo, la profundización de la profesionalización del Ejército salvadoreño e impulsar la separación de la iglesia y el estado a través de un concordato con la Santa Sede, fueron analizadas detenidamente debido a las profundas consecuencias e implicaciones que podrían generar en la situación política, económica y social de la sociedad salvadoreña, así como para su propia persona (Enciclopedia Biográfica, 2014). Muchas de ellas fueron innovadoras para la época como producto de sus viajes por Europa, pero al mismo tiempo le produjeron enemigos políticos acérrimos como el Dr. Francisco Dueñas, así como la oposición de rivales políticos y militares en las provincias de Guatemala, Honduras y Nicaragua como el presidente guatemalteco Gral. Rafael Carrera, pero principalmente dentro de la sociedad salvadoreña como lo fue el poderoso clero religioso, que no descansarían hasta verlo desaparecer de la escena política. No obstante, las consecuencias e implicaciones fueron consideradas y las decisiones tomadas, pues el bienestar, desarrollo y progreso del país para el Cap. Gral. Barrios estaban por encima de cualquier interés personal. Por ello, tanto en el caso del Presidente Truman como con el Cap. Gral. Gerardo Barrios, queda demostrada para ambos líderes históricos la importancia que tiene este aspecto del pensamiento crítico durante la toma de decisiones, puesto que permite reconocer y evaluar, según sea necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias que traen aparejadas las soluciones y decisiones que se toman.

Finalmente, los líderes al usar el pensamiento crítico se comunican en forma efectiva con otros para idear soluciones a problemas complejos. Nada reviste una importancia tan considerable como el hecho de encontrar respuesta a una situación particular y poder obtener la solución de una forma clara y comprensible; haciendo uso del recurso invaluable que son los miembros de una organización, quienes entendiendo el pensamiento de su líder puedan cooperar en desarrollar soluciones y luego ejecutarlas como hayan sido

concebidas. Por dicha razón, utilizar una de las capacidades que da el pensamiento crítico como lo es considerar las ideas de otros para la solución de problemas en forma efectiva, tiene mucha importancia para un líder a fin de lograr los objetivos trazados.

Cuando se elabora un Plan de Gobierno, un Presidente establece en dicho documento las soluciones que junto a su gabinete de gobierno han consensado y tienen planeado implementar para resolver los problemas y retos que debe afrontar el país. Como ejemplo, en el caso de El Salvador esas soluciones están plasmadas en el actual Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (Presidencia de la República, 2014, pág. 94). En estos planes se establecen las soluciones previstas como gabinete de gobierno, de forma clara y concisa, logrando que todos los ciudadanos puedan entender el rumbo que lleva el país y la forma en que se irán tratando los diferentes retos sociales, económicos, de desarrollo y educativos. La forma en que se llegan a estas soluciones es clara y precisa, estableciendo un entorno nacional e internacional, la visión y las prioridades para el plazo que está estipulado en el Plan. Por ello, un presidente en su condición de líder de una nación, al idear las soluciones para los problemas complejos se comunica efectivamente con los miembros de su gabinete, así como otros sectores políticos, económicos y sociales que aportan ideas y soluciones efectivas para los retos. Al hacerlo así, las sociedades tienen una idea holística de la forma en que se buscará dar respuesta a esos retos, cómo se espera que cada uno de los sectores sociales engrane dentro del proceso, los principales recursos nacionales que se verán involucrados y de qué forma serán materializadas las soluciones planteadas durante el período de ejecución del plan.

Por el contrario, la falta de una comunicación efectiva con los miembros de una organización al buscar soluciones a problemas complejos y no hacer uso de ese recurso valioso que el pensamiento crítico pone a disposición de los líderes en la toma de decisiones, puede acarrear consecuencias perjudiciales. Luego de haber realizado una serie de brillantes campañas militares entre SEP939 y NOV940 apoyándose en la denominada “*Blitzkrieg*” concebida por los estados mayores de la *Wehrmacht* alemana, Adolfo Hitler ordena iniciar el planeamiento de la invasión a la URSS (Britannica, 2015). Para esa fecha, Alemania tenía una considerable cantidad de miembros de sus servicios armados ocupando los estados de Noruega, Francia, Holanda, Bélgica, Checoslovaquia, Austria, Hungría, Luxemburgo, Polonia, Grecia, Yugoslavia y gran parte de Libia en el norte de África. A parte de ello, contra Gran Bretaña libraba la “*Batalla del Atlántico*” o guerra submarina alemana que atacaba y hundía los convoyes aliados en el Atlántico Norte, consumiendo considerables recursos y esfuerzos sin poder doblegar a los británicos.

Las capacidades de Alemania estaban siendo utilizadas cerca de sus límites y requerían de cuantiosos esfuerzos para mantenerlas funcionando. Por dichas razones, los miembros del Alto Mando alemán se opusieron inicialmente a los planes de invasión de Hitler. Pero el poder acumulado y respaldado por las eficientes *Schutzstaffel* (SS o servicios de seguridad), así como un culto fanático a su figura personal por parte de la

mayoría del pueblo alemán, daban a este Líder la potestad de tomar decisiones en forma autoritaria, haciendo caso omiso de cualquier opinión contraria a sus propias ideas. De hecho, durante este período se encargó de destituir a cualquier general o mariscal de campo que tuviera un pensamiento distinto a la idea casi obsesiva que tenía en mente de considerar a la URSS como el enemigo a vencer para lograr los objetivos del III Reich alemán (The Jewish Library, 2014).

A pesar de la asesoría proporcionada por los miembros del *Oberkommando der Wehrmacht* (Alto Mando del ejército alemán) sobre aspectos como las lecciones de la fallida campaña de Napoleón I contra Rusia en 1812, no haber consolidado el frente occidental donde Gran Bretaña aún seguía en pie de guerra, así como el peligro de repetir la experiencia alemana de luchar en dos frentes como sucediera en la I Guerra Mundial (1914-1917) y que tan perjudiciales consecuencias trajo, Hitler no utilizó esa valiosa capacidad que daba el pensamiento crítico en la toma de decisiones. No se comunicó en forma efectiva ni tampoco buscó el apoyo de los asesores que sabiamente le aconsejaban la mejor decisión y por el contrario se centró únicamente en su propio y distorsionado criterio personal para la toma de decisiones. Su obsesión era tal, que solamente escuchaba el consejo de aquellos colaboradores que le apoyaban incondicionalmente a pesar de carecer de fundamentos sólidos y bien estructurados, sin hacer uso de las otras capacidades que el pensamiento crítico proporciona, como evaluar las consecuencias e implicaciones que las decisiones traen aparejadas. Como resultado, la denominada “*Fall Barbarossa*” iniciada por Alemania en JUN941 demostró que, a pesar de sus éxitos iniciales, iba a convertirse paulatinamente en el fin del III Reich (History Channel, 2014). Los costos humanos y pérdidas materiales fueron cuantiosas, por lo que Gran Bretaña librada de la presión alemana en el frente Occidental se fue fortaleciendo al punto de alcanzar la capacidad de lanzar una invasión anfibia contra el continente europeo y la entrada de los EE. UU. a la guerra terminaron inexorablemente con la capacidad militar e industrial alemana de continuar con la guerra (National WW II Museum, 2013). En ambos casos, desde el punto de vista del pensamiento crítico, se puede identificar la importancia que para un líder tiene una comunicación efectiva con los miembros de su organización al buscar soluciones a problemas complejos. El pensamiento crítico proporciona esta capacidad, que, empleada adecuadamente durante el proceso de toma de decisiones, contribuye a obtener la mejor solución a los retos que corresponda enfrentar, quedando demostrada su importancia durante toma de decisiones.

Como se ha visto a lo largo de este documento, las decisiones que un líder debe tomar tienen que ser debidamente pensadas, analizadas y evaluadas con el objeto de encontrar la mejor solución posible a los retos planteados. Por dicha razón, el pensamiento crítico se constituye en una herramienta invaluable al momento de realizar la toma de decisiones. Por ello y tomando como base los análisis presentados, en el presente ensayo ha sido demostrada la importancia que para un Líder tiene la aplicación del pensamiento crítico para la toma de decisiones, en el desempeño de las diferentes misiones y tareas

que le son encomendadas, cumpliendo con los objetivos establecidos, dado un ambiente lleno de incertidumbres y en constante evolución.

El pensamiento crítico es el que explícitamente busca juicios bien fundamentados y por lo tanto utiliza estándares de evaluación apropiados en la búsqueda de determinar el verdadero valor o mérito de algo. Para ello, a través del uso de las características del pensamiento crítico durante el proceso de toma de decisiones, los líderes formulan preguntas y problemas vitales con claridad y precisión, logrando obtener una idea definida de que es lo que están tratando de analizar; también, un líder llega a conclusiones y soluciones, probándolas con criterios y estándares relevantes que le permiten evaluar la validez y factibilidad de sus análisis; asimismo, esta forma de pensamiento les permite reconocer y evaluar, según sea necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias que las soluciones y decisiones que toman, traen aparejadas; además, este tipo de pensamiento permite a un líder comunicarse efectivamente con otros miembros al idear soluciones a problemas complejos a los que se requiere darles solución. Estas cualidades que alcanzan los líderes al utilizar el pensamiento crítico, se convierten en recursos de valor considerable al realizar la toma de decisiones. Los ejemplos de líderes históricos citados, constituyen una mínima fracción de todos los eventos ocurridos en diferentes partes del mundo y momentos de la historia que permiten valorar en su dimensión plena aspectos significativos del pensamiento crítico y el impacto que han tenido para los líderes en sus procesos de toma de decisiones.

Bibliografía

- BIO (2015). *Biography*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.biography.com/people/chester-w-nimitz-9423746>
- Britannica (2015). Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de Operation Barbarossa: <http://www.britannica.com/event/Operation-Barbarossa>
- Critical Thinking Org (2013). Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de The Critical Thinking Organization: <http://www.criticalthinking.org/pages/our-concept-of-critical-thinking/411>
- Diccionario de Lengua Española (2015). Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de Word Reference: <http://www.wordreference.com/definicion/conclusi%C3%B3n>
- Enciclopedia Biográfica (2014). *Biografías y Vidas*. Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de http://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/barrios_gerardo.htm
- Encyclopedia Britannica (2015). Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de Biography of Frederick William III: <http://www.britannica.com/biography/Frederick-William-III>
- Exordio (2013). *Plan Morgenthau*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://www.exordio.com/1939-1945/codex/Documentos/morgenthau.html>
- George C. Marshall Foundation (2015). Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de History of the Marshall Plan: <http://marshallfoundation.org/marshall/the-marshall-plan/history-marshall-plan/>
- Glass, M. (2014). *e How*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de http://www.ehowenespanol.com/diferencias-pensamiento-critico-toma-decisiones-info_298675/
- Harry S. Truman Library (2012). *Biographical Sketch*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2015, de <http://www.trumanlibrary.org/hst-bio.htm>
- History Channel (2014). *History of WW II: Barbarossa*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de <http://www.history.co.uk/study-topics/history-of-ww2/barbarossa>
- History Net (12 de Junio de 2006). *Second Punic War: Hannibal's war in Italy*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://www.historynet.com/second-punic-war-hannibals-war-in-italy.htm>
- Klein, F. (2001). El Mito del Estado Mayor General Pruso-Alemán. *Revista de Defensa Baltica*, 134 a 138.
- Livius.Org (2015). *Articles on ancient history*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de <http://www.livius.org/articles/person/hannibal-3-barca/>
- May, S. (2015). *Foreign Affairs*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <https://www.foreignaffairs.com/articles/europe/1948-04-01/measuring-marshall-plan>

- Millotat, C. O. (29 de Abril de 1992). *Strategic Studies Institute*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.files.wordpress.com/2015/07/41-understanding-the-prussian-german-general-staff-system-millotat-1992.pdf>
- National WW II Museum (2013). *America Goes to War*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <http://www.nationalww2museum.org/learn/education/for-students/ww2-history/america-goes-to-war.html?referrer=https://www.google.com/sv/>
- Presidencia de la República (2014). *Plan Quinquenal de Desarrollo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <http://www.presidencia.gob.sv/wp-content/uploads/2015/01/Plan-Quinquenal-de-Desarrollo.pdf>
- Quora (20 de Noviembre de 2013). *How did the US Break Japanese Military codes before the Battle of Midway*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de http://www.slate.com/blogs/quora/2013/11/20/u_s_in_world_war_ii_how_the_navy_broke_japanese_codes_before_midway.html
- The Jewish Library (2014). Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de Adolf Hitler Biography: <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Holocaust/hitler.html>
- The War Times Journal (2013). Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de The Pacific War: http://www.wtj.com/articles/pacific_summary/
- The White House (2014). *US Presidents*. Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <https://www.whitehouse.gov/1600/presidents/harrystruman>
- US History (2014). Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de The Manhattan Project: <http://www.ushistory.org/us/51f.asp>
- US Holocaust Memorial Museum (2015). *WW II in the Pacific*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2015, de <http://www.ushmm.org/wlc/en/article.php?ModuleId=10005155>

XXI CDCDIA

Equador



Liderazgo Estratégico en Tiempos Inciertos



Paco Moncayo Gallegos

General Exjefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ecuatorianas, diputado nacional y alcalde del Distrito Metropolitano de Quito por dos periodos. Licenciado y doctor en Ciencias Internacionales por el Instituto de Posgrado de la Universidad Central del Ecuador, miembro de la Academia Nacional de Historia y de la Academia de Historia Militar, docente universitario, Senior Fellow de UNITAR.

Resumen

Los sorprendentes y acelerados avances de la ciencia y de la tecnología han modificado profundamente los contextos económico, social, político y de seguridad de las naciones. Nuevas amenazas y riesgos afectan la paz y el desarrollo de la humanidad, imponiendo a los Estados reformas en todos los campos, incluidas las misiones de las instituciones responsables de la seguridad, que han tenido que revisar, no solamente sus formas de operar, sino también la doctrina sobre el liderazgo. En el Ecuador, el modelo educativo se encuentra alineado con los pilares fundamentales de la UNESCO (Aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos, a ser), para desarrollar de manera integral las competencias requeridas en el personal militar y entregar a las Fuerzas Armadas líderes de excelencia, con una sólida formación intelectual, emocionalmente idóneos, que puedan aportar al cumplimiento eficiente de las misiones institucionales, dispuestas en la Constitución política del Estado.

Palabras clave: liderazgo estratégico; inteligencia emocional; liderazgo ético; revolución tecnológica; incertidumbre.

Abstract

Strategic Leadership in Uncertain Times

The surprising and accelerated advances in science and technology have profoundly changed the economic, social, political and security contexts of nations. New threats and risks affect the peace and development of humanity, imposing on states reforms in all fields, including the missions of the institutions responsible for security, which have had to review, not only their ways of operating, but also the doctrine of leadership. In Ecuador,

the educational model is aligned with the fundamental pillars of UNESCO (Learning to know, to do, to live together, to be), to comprehensively develop the competencies required in military personnel and deliver to the Forces Armed leaders of excellence, with a solid intellectual formation, emotionally qualified, who can contribute to the efficient fulfillment of institutional missions, set forth in the Political Constitution of the State.

Keywords: strategic leadership; emotional intelligence; ethical leadership; technological revolution; uncertainty.

Introducción

Un personaje bíblico al que se acude con gran frecuencia para presentarlo como un paradigma de liderazgo es Moisés. Alguna vez leí o posiblemente escuché referir cuatro características de su liderazgo: comprender a cabalidad el contexto en el que se va a tomar las decisiones – en su caso, la crisis de Egipto, sin la cual habría sido muy difícil el éxodo del pueblo judío hacia su libertad; ser capaz de comunicar a la gente la visión optimista de un futuro cautivante – la tierra prometida de abundancia y bienestar; establecer reglas que normen el comportamiento de todos los involucrados – las tablas con los diez mandamientos; y, finalmente, colocarse a la cabeza, compartiendo las tribulaciones de la crucial empresa; reglas de oro aplicables en cualquier tiempo y circunstancia.

En el caso del liderazgo militar, desde hace ya tantos años, oímos referir a nuestros maestros, y llegado el momento, supimos orientar el proceso formativo de nuestros estudiantes, la inspiradora triada de ser, saber y hacer, que ha perdurado en el tiempo, porque resume la sabiduría acumulada en el estudio de cientos de batallas y en numerosas biografías de grandes conductores militares.

La importancia del liderazgo militar en la historia ha sido generalmente reconocida por notables estadistas. En el Ecuador, en 1838, Vicente Rocafuerte inauguraba el Colegio Militar, afirmando que:

“la profesión de las armas ha sido la más honrosa en las naciones antiguas y modernas por las ventajas que proporciona a la sociedad y por los medios que ofrece a las almas privilegiadas para desenvolver las virtudes heroicas, que realza la gloria de la especie humana” (Andrade, 1991, p. 28).

En 1962, el presidente Kennedy, en el discurso pronunciado en la Academia Militar de West Point, puso énfasis en que los oficiales deben prepararse “(...) para lidiar con problemas fuera del ámbito militar -asuntos diplomáticos, políticos y económicos, inclusive un conocimiento de la política exterior de otras naciones” (Taylor, 2001, p. 68).

En la misma línea de pensamiento, en este trabajo se estudian los nuevos retos que deben asumir los líderes militares, en estos tiempos de incertidumbre, ambigüedad y complejidad, como resultado de los cambios acelerados que han impulsado las dos últimas revoluciones industriales que, sin solución de continuidad, han marcado la naturaleza del nuevo siglo.

El presente documento inicia con el análisis de la naturaleza de la sociedad del conocimiento, las nuevas amenazas a la seguridad de las naciones y las características de los nuevos conflictos y guerras del siglo XXI, que marcarán las circunstancias y condiciones en las que los líderes deberán conducir a sus organizaciones, para el cumplimiento de sus misiones, en tiempos de cambios acelerados.

Se realiza, luego, un estudio sucinto sobre la vinculación entre poder y liderazgo, desde ópticas distintas, de tratadistas que han aportado con sus reflexiones, para comprender mejor las complejidades que caracterizan a las relaciones de poder entre Estados, organizaciones de la sociedad y seres humanos.

Con este marco conceptual, se procede a revisar los temas clásicos del liderazgo militar, con énfasis en el liderazgo estratégico; sus amplias dimensiones y complejas responsabilidades; los valores y atributos que deben caracterizar a quienes desempeñan las más altas funciones institucionales; sus competencias conceptuales, técnicas e interpersonales, con mayor énfasis en estas últimas, por la importancia que, con razón, se atribuye en la actualidad a la inteligencia emocional; y, cómo deberán aplicar todas las competencias desarrolladas, el momento de cumplir con las obligaciones correspondientes a sus rangos y funciones, en tiempos de paz, conflicto o guerra.

Posteriormente, se exponen experiencias personales en el ejercicio de la cátedra y el mando de unidades militares, en todos los niveles y circunstancias; así como también, en instituciones públicas de diversa naturaleza; se acude, además, al criterio de importantes tratadistas y a publicaciones y manuales de varias instituciones militares, que enriquecen el análisis y permiten arribar a conclusiones útiles para los lectores.

1. TIEMPOS INCIERTOS

1.1 Revolución Científico-Tecnológica

Las grandes transformaciones que ha experimentado la especie humana se han fundamentado en significativos y sorprendentes avances de la ciencia y de la tecnología, en lapsos cada vez más cortos, que han remodelado, en cada ocasión, la economía, la sociedad y la política. Así, la Revolución Agrícola cambió el mundo en milenios; la

primera Revolución Industrial, en un siglo; la segunda, en décadas; y, las dos últimas, en unos pocos años, sin solución de continuidad.

Desde el enfoque espacial, las transformaciones permitieron acortar distancias e integrar a pueblos y civilizaciones, pero también proyectar el poder a costa de los países débiles. A su tiempo, este papel les correspondió a los barcos, los ferrocarriles, los aviones, el telégrafo y otros medios de comunicación; en la actualidad, las tecnologías de la informática y de la comunicación han logrado interconectar al mundo en tiempo real y conformar una economía a escala global. En el campo social, las redes ponen en contacto prácticamente a todas las personas, culturas y civilizaciones de un mundo, calificado con acierto por Marshall McLuhan como una ‘aldea global’.

Kenichi Ohmae considera que “el escenario global se encuentra en estado de movimiento perpetuo (...) la humanidad ha pasado al mundo sin fronteras y digital, sin ceremonia oficial alguna de estreno en el nuevo teatro global (...) la economía global, interconectada e interactiva, es una realidad” (2008, p. 5); mientras que Thomas L. Friedman advierte “(...) que, si los políticos y el terrorismo no interfieren, podrá conducir a la humanidad a una impresionante era de prosperidad e innovación” (2002, p. 8).

Ernesto Samper, expresidente de Colombia, advierte que:

“por los espacios sin barreras arancelarias ni retenes de aduanas, por las superautopistas de la información, los cielos abiertos y los canales financieros amplios y anchos de la nueva apertura económica global, también han comenzado a circular con facilidad drogas, armas, terroristas, mafiosos y esclavos sexuales, mercancía de contrabando, órganos humanos y epidemias. Se trata de otra globalización: (...) la del crimen organizado y el tráfico sórdido de sustancias prohibidas, armas letales, pandemias y dineros manchados (...) distintas ‘enfermedades globales’ que hoy recorren el nuevo espacio del mundo, como el tráfico de drogas, la corrupción, el terrorismo, el armamentismo, la xenofobia y el racismo (...)” (2004, p. 25).

1.2 Nuevos Escenarios

El inicio de una nueva ‘Guerra Fría’, ahora entre Estados Unidos y potencias emergentes como Rusia y China, la radicalización de movimientos inspirados en ideologías religiosas, el abandono del Reino Unido de la Unión Europea, los eventos catastróficos producidos por el cambio climático y el ataque devastador de pandemias, como el COVID-19, han puesto a prueba al liderazgo mundial, tanto en el área política como en los ámbitos social y militar.

El Estado, una institución básica en el ordenamiento mundial, que había sostenido su primacía en la política interna e internacional, desde los tratados de Westfalia, siglo XVII, está siendo afectado por los cambios dramáticos ocurridos en las últimas décadas; de igual manera, se encuentra enfrentado al poder de grandes corporaciones, organizaciones transnacionales y no gubernamentales; además, le corresponde soportar tensiones internas de territorios que luchan por la descentralización, autonomía y, en casos extremos, por su independencia; sismos de distinta intensidad sacuden las estructuras antes sólidas del tradicional Estado nacional.

El siglo XXI llegó cargado de amenazas que ponen en serio riesgo a la especie humana. Entre estas: el cambio climático, que provoca desastres cada vez más destructivos; el crecimiento de la población mundial, más allá de la capacidad del planeta para sostenerlo, a menos que se logren soluciones tecnológicas oportunas; el crimen organizado con todas sus perversas manifestaciones (tráfico de drogas ilícitas, de personas, de órganos humanos, de armas, etc.); los fundamentalismos étnicos, religiosos y económicos; las epidemias y pandemias; y, otros de menor alcance. Para enfrentarlas se requerirá, cada vez con mayor urgencia, la presencia en los escenarios global, regional, nacional y local de líderes con virtudes y capacidades superiores.

Los especialistas en estudios de seguridad coinciden en la descripción de las principales características de los actuales escenarios de seguridad: riesgos novedosos, altamente complejos y mutables; dificultad para definir la frontera entre lo externo y lo interno, lo local y lo global, lo público y lo privado; incapacidad de los actores tradicionales para enfrentar las nuevas amenazas; y, lo que constituye un reto para la planificación de la seguridad: la débil línea que separa las situaciones de normalidad, crisis o guerra.

Al respecto, el United States Army War College, en su documento Strategic Leadership Primer, plantea cuatro características del actual escenario global, VUCA – por sus siglas en inglés formado con las iniciales de *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* y *Ambiguity*: volatilidad, fruto de la velocidad de los cambios; incertidumbre, por la dificultad de dilucidar todos los aspectos de la situación y la dificultad de anticipar la naturaleza y efectos del cambio; complejidad, porque es difícil entender las interacciones de múltiples partes o factores y predecir los efectos iniciales y subsecuentes de los cambios que se produzcan en uno o más factores, en un sistema altamente interdependiente; y, ambigüedad, que resulta de diferentes interpretaciones del contexto (2016, p.11).

Para volver aún más complejo el escenario, se ha incorporado un nuevo y apasionante elemento: el ciberespacio, en el cual actores estatales y privados perturban la seguridad de las naciones con ciberataques; operaciones de disrupción, revelación y espionaje, (Arteaga Martín y Fojón Lagoa, 2018). Estos son algunos de los retos que enfrentan los actuales líderes, políticos y militares.

Timothy W. Luke refiere -en esta línea de argumentación- que en la sociedad posindustrial se han producido cambios sustanciales que, al parecer, están modificando las bases del Estado-Nación y del actual sistema mundial de Estados-Naciones... porque el poder se ha trasladado de lugares y espacios a flujos y corrientes, introduciendo elementos antijerárquicos, desorganizadores de la noción de soberanía tradicional, espacial, nacional e industrial. Un multiverso de tecnoregiones, ha sido generado por la globalización. La apertura a un ilimitado acceso a los flujos frente al control de los lugares se ha convertido en un atributo, seguramente tan importante como la soberanía, en las sociedades informacionales (2003, p. 552).

1.3 Nuevas Guerras

No existe actividad humana o relación social en la que el liderazgo se manifieste (o no) a plenitud y produzca efectos más trascendentes que en los conflictos, especialmente cuando se resuelven con el uso de armamentos. Esta antiquísima forma de relación política se ha transformado sustancialmente en estos tiempos al ritmo de los cambios sorprendentes en los contextos político, económico, psicosocial y en la naturaleza de las amenazas.

Refuerza estas apreciaciones el gran historiador Erick Hobsbawn:

“A principios del siglo XXI, estamos en un mundo donde las operaciones armadas ya no están fundamentalmente en manos de los gobiernos y de sus agentes autorizados, y donde las partes en conflicto no comparten características, ni estatus, ni objetivos, excepción hecha del deseo de recurrir a la violencia” (2012, p. 27).

Señala como característica de esta situación la desaparición progresiva de la distinción entre combatientes y no combatientes, el incremento de las víctimas civiles que en la Primera Guerra Mundial alcanzó el 5 %; en la Segunda, el 66 %; y, en la actualidad, entre el 80 % y el 90 %, superior a los porcentajes del periodo de la Guerra Fría.

El mundo ha observado abortido nuevas formas de hacer la guerra, como en los Balcanes, de cuyo análisis Mary Kaldor concluye:

“En ellas contienden actores estatales y no estatales, a menudo sin uniforme (...) guerras en las que no abundan las batallas y la violencia se dirige en su mayor parte contra los civiles debido a las tácticas de contrainsurgencia o de limpieza étnica (...) guerras que desdibujan la distinción entre lo interno y externo (...)” (2010, p. 18).

Hay guerras de alta tecnología, denominadas también de la ‘tercera ola’, en la que se combate desde cómodas cabinas a miles de kilómetros del campo de batalla, sin correr riesgos y sin opciones de heroicidad. Robots humanoides que reemplazan a los soldados en el campo de batalla e incluso son capaces de tomar decisiones de combate.

“Los vehículos robóticos sin conciencia moral y sin temor a las misiones suicidas (...) pueden llegar a ser los terroristas ideales. El empleo de asesinos mecanizados causaría ciertamente pánico y preocupación entre las víctimas y generaría la publicidad que los terroristas buscan” (Toffler, A. y Toffler, H., 1994, p. 165).

Están también las guerras asimétricas en las que, para compensar las grandes diferencias en las capacidades militares, la parte débil está dispuesta a emplear medios no regulares, entre los que se destacan: las guerrillas, resistencia civil, ciberguerras, terrorismo y la insurgencia. La respuesta a la agresión debe ser, según sus teóricos, el empleo de métodos no convencionales con medios convencionales, nucleares, químicos y bacteriológicos, con el apoyo masivo de la población.

Se habla de guerras híbridas consideradas como una combinación de guerra convencional y guerra asimétrica, que incluyen la ciberguerra, operaciones cinéticas y acciones subversivas (Luque, 2019, p. 53).

Están las guerras sin restricciones en las que ‘la única regla es que no existen reglas’ y ningún medio o método de lucha está vedado. Situaciones de semiguerra, casi guerra o subguerra, embriones de otra clase de guerra, que volverán a afectar a la sociedad humana, en una forma más compleja, más extensiva, sutil y oculta.

Finalmente, una guerra que trasciende fronteras sin restricciones, para la que toda clase de medios deben estar listos y en la que la información se encontrará omnipresente; el campo de batalla abarcará toda la geografía; las armas y las tecnologías podrán superponerse a voluntad; las fronteras entre guerra y no guerra, entre militar y no militar quedarán destruidas; los actuales principios de combate deberán modificarse; y, todas las reglas de la guerra deberán ser reescritas.¹

1.4 Los Nuevos Retos

Todo lo anteriormente señalado dibuja un escenario global complejo y cambiante, que impone que los puestos de mayor responsabilidad de las organizaciones estén ocupados

¹ Para profundizar sobre estas importantes propuestas teóricas se puede acudir a: Qiao, L. y Wang, X. (1990). *Teoría y práctica de la guerra política*. Taipei: Ed. Colegio Fu-Hsing-Kang.

por personas que sean capaces de movilizar todo el talento de sus componentes, para hacer frente, de forma exitosa, a los retos que esta nueva situación plantea. A diferencia de los comportamientos individuales frente a los cambios del entorno, en los que la adaptación suele ser generalmente rápida, la adaptabilidad de las organizaciones presenta más rigideces y resistencias motivadas, en gran medida, por el miedo al cambio (Jiménez, 2013, p. 18).

Coherentemente con las nuevas amenazas, ha cambiado la naturaleza de las misiones de las instituciones responsables de la seguridad.

“Unidades multinacionales desplegadas en regiones de variadas etnias, lenguas, religiones y tribus. Misiones de variado propósito (combate, apoyo o humanitario) en una misma zona de acción, desarrollando un enfoque integral con actores civiles y militares, locales y extranjeros en continua rotación y relevo. Actualmente, éste es el panorama clásico de una operación militar” (García-Guiu López, 2012, p. 4).

2. PODER Y LIDERAZGO

2.1 El Poder

No cabe duda que toda relación de liderazgo implica empleo de poder: ese “(...) espacio existencial en donde ocurren las pasiones más intensas del hombre, en su búsqueda, en su ejercicio o en su sometimiento” (Sánchez, 2014, p. 23).

La palabra poder se relaciona con varios términos del latín: *possum* – ser potente o capaz, tener influencia, imponerse, ser eficaz; *potestas* – potestad, potencia, poderío; *facultas* – posibilidad, capacidad, virtud, talento; *imperium* y *arbitrium* – mando supremo y voluntad de ejercerlo; y, *auctoritas* – autoridad o influencia moral que emana de la virtud. Todos ellos se encuentran vinculados al concepto de liderazgo.

Como ser social, el hombre encuentra en la familia el espacio cercano en que aprende y ejerce las relaciones de poder, a la vez que ella le ofrece seguridad y sentido de pertenencia. Posteriormente, el espacio de relaciones se amplía al barrio, la comunidad, la empresa, la ciudad y al país. La comunidad de intereses de cada nivel de organización genera la voluntad colectiva necesaria para preservar los intereses y derechos, defenderlos de posibles agresores, buscar ampliarlos y legitimarlos.

Para Nietzsche, “la voluntad de poder es la forma primitiva de pasión, y todas las otras pasiones son solamente configuraciones de aquella”. No existe ni espíritu, ni razón, ni pensamiento, ni conciencia, ni alma, ni voluntad, ni verdad; a estas categorías las

califica como 'ficciones inútiles'. El conocimiento, cuando interpreta la realidad, adquiere el dominio de la cosa interpretada es, pues, un ejercicio de poder. Todo lo que sucede en el mundo es fruto de una intención convertida en acción y toda intención se puede reducir a la intención de aumentar el poder (2000, pp. 336-461).

Max Weber, por su parte, considera que las personas se encuentran siempre involucradas en relaciones de dominación. El liderazgo es una forma de relación social porque es la sociedad la que obedece y acepta ser liderada. Reconoce tres tipos ideales de dominación: 1) tradicional, "cuando su legitimidad descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, creyéndose en ella en méritos a esa santidad"; 2) racional, fundamentada en el derecho: "En el caso de la autoridad legal se obedece las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ellas designadas, en méritos estas de la legalidad formal de sus disposiciones dentro del círculo de sus competencias"; 3) carismática, según los méritos superiores del líder. "(...) una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas (...)" (2006, pp. 4-29).

Estos tres tipos ideales de dominación suelen combinarse. El líder carismático debe actuar en el marco de las leyes; un dirigente religioso, además de guía espiritual, puede ser también un líder social; y, el ejercicio de la autoridad paterna está también limitado por la ley. En el caso del liderazgo militar, se conjugan estos tres modelos por la fuerza que tienen la tradición y los valores institucionales, junto a las normas legales que conceden el grado y el cargo, además de, obviamente, las virtudes personales del líder.

Michel Foucault, uno de los más sobresalientes tratadistas sobre esta materia, considera que el asunto clave a analizar consiste en cómo este se emplea o ejerce y qué efectos produce. Para este autor, el poder es una red de relaciones múltiples que involucra a todos los sujetos, en una relación antagónica entre los que mandan y los que obedecen. Existe una microfísica del poder, que circula tocando a diferentes sujetos, modelando sus cuerpos y sus mentes. El poder no actúa sobre los otros, sino sobre las acciones de los otros (1980). En efecto, el liderazgo consiste básicamente en la capacidad de influir sobre los comportamientos de las personas.

Pierre Bordieu introduce al análisis de las relaciones de poder el concepto de campo como espacio en que los distintos actores sociales se enfrentan. Las relaciones de conflicto se expresan como disputa de intereses; los participantes, a los que se denomina agentes, pueden luchar, crear, participar, dentro de determinados márgenes de maniobra. "El campo es una red de relaciones objetivas (de dominación o subordinación, de complementariedad o antagonismo, etc.) entre posiciones". Las posiciones sociales se definen por las relaciones autoridad/subordinación, rico/pobre, hombre/mujer, famoso/desconocido, etc. (1995, p. 384), un enfoque muy significativo para cuando, en

el planeamiento de la seguridad, se analizan los intereses en juego, los actores y los escenarios.

2.2 El Liderazgo

El liderazgo es, como se ha analizado inicialmente, una relación social y, fundamentalmente, una relación de poder. Una persona con habilidades sobresalientes de liderazgo es, apenas, un ‘líder potencial’. Sus valores morales y éticos, confianza en sí misma, capacidad motivadora, competencia en la toma de decisiones para la conducción de seres humanos al logro de objetivos solamente surten efecto si se establecen relaciones de mando y obediencia con otra u otras personas. Entonces, el fenómeno del liderazgo implica, además del líder, a los seguidores (subordinados, discípulos o cualquiera otra denominación) y al contexto, porque no es lo mismo liderar tropas en situaciones de paz, de conflicto o de guerra, que hacerlo en crisis internas o externas, enfrentando a Estados o a actores no estatales y, así, un sinnúmero de variables posibles.

Por lo expresado con anterioridad, se debe reconocer que los líderes militares no se improvisan, se forman para asumir responsabilidades de complejidad creciente. El liderazgo directo o cara a cara de los comandantes de unidades de nivel batallón y el liderazgo operacional, más complejo, son etapas previas para alcanzar el liderazgo estratégico que corresponde al más alto nivel de toma de decisiones y conducción de los asuntos institucionales y nacionales, desde los cargos más relevantes de la jerarquía institucional.

Carlos García-Guiu López aporta con interesantes recomendaciones para la formación de líderes estratégicos, que deberán actuar en entornos de seguridad complejos, competitivos e inciertos. Entre las recomendaciones está perfilar el concepto de liderazgo militar, considerando una formación de mandos: que ‘lean’ – para adquirir conocimientos y comprensión –, que ‘debatan’ – para apreciar puntos de vista opuestos y exponer los propios a debate –, que ‘discutan’ y que ‘escriban’ – para estructurar las ideas y articularlas con claridad y coherencia (2012, p. 9).

Sugiere también utilizar foros, jornadas, seminarios, publicaciones y gestión del conocimiento en red, en la definición de sistemas, modelos y conceptos, para disponer de mejores planes y programas de estudio, en los distintos niveles de liderazgo; desarrollar el liderazgo asumiendo que se trata de “un elemento crítico en la concepción del ethos militar y debe ser una preocupación en todos los niveles de la organización”; enfatizar que

“los valores, la ética y la profunda comprensión de la naturaleza humana, en su vertiente individual y social, son fundamentales para cumplir las misiones encomendadas; y, preparar a los líderes para enfrentar la

complejidad, incertidumbre y cambio. Los líderes estratégicos en tiempos de incertidumbre deben ser: creativos, críticos, abiertos al exterior y alejados de un pensamiento estrecho, carente de flexibilidad intelectual para resolver los nuevos problemas” (Ibídem, p. 12).

2.3 Niveles de Liderazgo

En el campo de las operaciones vinculadas con la seguridad y defensa, se diferencian con claridad la conducción política, político-estratégica, operativa y táctica. La importancia de todas es incuestionable. La mejor concepción estratégica puede fracasar si no es debidamente llevada a la práctica en el nivel operativo y, del mismo modo, una concepción operativa puede frustrarse por una mala aplicación táctica. De ahí el enfoque sistémico de las operaciones militares, en las que interactúan y son interdependientes fuerzas, armas, agencias civiles, policiales, etc. En este complejo sistema, actúan como nodos en las complicadas redes de relaciones, líderes estratégicos, operativos y tácticos, debidamente sintonizados por valores y doctrinas comunes, influyendo en sus unidades y personal, para coadyuvar al logro del objetivo determinado por la conducción política.

Aunque en el tratamiento de estos asuntos no existen verdades absolutas, cabe reconocer que un error o fracaso en los niveles inferiores puede ser enmendado con la intervención del inmediato superior, pero es muy raro que esto suceda en sentido inverso. Las equivocaciones en el mando político-estratégico producen generalmente resultados catastróficos. Los ejemplos sobran como la decisión de Hitler de abrir inoportunamente el frente oriental en la Segunda Guerra Mundial es uno de los más sobresalientes. De ahí deviene la importancia de un especial cuidado en la formación y selección de líderes políticos (que debería ser tarea de los partidos) y militares que están llamados a representar los valores institucionales y a conducir los destinos de un país, en condiciones complejas e inciertas que ya han sido analizadas.

El liderazgo estratégico requiere de militares ejemplares, representativos de valores y formados con una amplia educación académica en materias relativas a todas las expresiones del poder nacional y con conocimientos suficientes en el complejo entramado de la geopolítica, la geoestratégica, la seguridad y las relaciones internacionales, dotados de mentes flexibles y temperamento maduro, para desenvolverse en los ambientes de conflicto interno y externo, así como en la prueba suprema de la guerra.

Los líderes estratégicos deben dominar distintas formas de pensamiento: el pensamiento lógico, en el que se sustentan todos los procesos que soporta la toma de decisiones; el pensamiento crítico, que permite detectar lo que debe ser abolido, mejorado o transformado; el pensamiento creativo que, a diferencia del ‘reproductivo’

– tan dañino y presente en muchas instituciones militares –, ofrece soluciones nuevas a los viejos problemas y aporta en la construcción de futuros deseables; y, finalmente, el pensamiento ético, sólido fundamento sobre el que se erigen la personalidad y el carácter del líder, orientados por los valores institucionales y nacionales.

Una definición concisa y a la vez exhaustiva de liderazgo estratégico entrega el United States Army War College:

“Es el proceso empleado por un líder para alcanzar la visión institucional, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, dirigiéndola a través de políticas y directrices y construyendo consensos en un ambiente global volátil, incierto, complejo y ambiguo que presenta, a la vez, amenazas y oportunidades” (2016, p. 2).

El líder estratégico, conforme el documento señalado, debe guiar, en los altos niveles de gestión, la materialización de la visión institucional; participar en la conducción político-estratégica en representación de la institución; lograr consensos con actores internos y externos; planificar, presupuestar, gestionar y asignar recursos; influir en la cultura organizacional; y, administrar el cambio, modelando contextos ambiguos y complejos. El líder estratégico edifica la organización con el ejemplo y estimula la participación de los subordinados, para alcanzar los objetivos institucionales. En resumen: el liderazgo estratégico se enfoca en alineamiento, visión y cambio.

Federico Aznar, reflexionando sobre estos temas, destaca la importancia de perfeccionar permanente y progresivamente los procesos formativos, para que lleguen al nivel estratégico personas que han transitado por un largo camino que “va conciliando aprendizaje académico, experiencia de campo, la reflexión y lectura, partiendo de una base de valores y normas éticas que constituyen los cimientos del edificio” (2017, p. 10).

Considera que las capacidades con las que puede contar un excelente líder operativo pueden no ser ni suficientes ni las más convenientes para el liderazgo estratégico y su trabajo, en ese nivel, no resulta acorde con las expectativas generadas; reconoce que “(...) no hay linealidad en el liderazgo que demanda una organización estructurada en niveles, jerarquizada, y los «dones» han de ser diferentes según sea la ubicación del líder. Y cuanto más alto, más importante y extraño”. (Ibídem, p. 12)

No cabe duda de que, en las particulares condiciones de los contextos actuales de seguridad y defensa, las instituciones militares requieren de líderes estratégicos competentes, flexibles y creativos, que puedan adaptarse y adaptar a sus organizaciones a los cambios continuos y trascendentes que la humanidad enfrenta.

2.4 Modelos de Liderazgo

Es necesario reconocer, sobre la base de las enseñanzas de la historia, que el liderazgo se expresa en resultados, que es incorrecto referirse a un 'mal liderazgo'. Se puede hablar de un mal comandante pero no de un mal líder. Esto no implica que un líder, en determinadas condiciones, no pueda equivocarse. Tampoco se debe calificar como malo a un estilo de liderazgo, los hay buenos y mejores, conforme a las circunstancias en que fue aplicado.

Hay que partir de afirmar que los modelos son "esquemas teóricos que representan una realidad compleja o un proceso complicado y que sirven para facilitar su comprensión" (Real Academia Española, 2020). En la práctica, raramente se presentan en estado puro; por el contrario, se aplican con diferentes configuraciones, conforme cada situación particular. Lo mismo sucede con los modelos o estilos de liderazgo.

Tradicionalmente se han estudiado varios modelos de liderazgo: de dirección, participativo, delegativo, transformacional y transaccional. En este trabajo no se los tratará en detalle, pero es importante resaltar que la experiencia confirma que los líderes más efectivos generalmente combinan varios estilos en distintas oportunidades, con preferencia el transformacional y el transaccional.

Nuevos estudios se han realizado sobre esta materia. Idelfonso Matías Jiménez relata acerca de una macroencuesta realizada por la Consultora Hay/McBer en el ámbito empresarial, a nivel mundial, en 2000, sobre los estilos de liderazgo aplicados, sus relaciones con las distintas competencias emocionales y los resultados obtenidos. El estudio determinó que se aplicaban seis tipos de liderazgo:

- a. Coercitivo. Centrado en el líder, demanda acatamiento inmediato y ofrece resultados a corto plazo. Se justifica en situaciones de crisis, en procesos de reestructuración o con empleados problemáticos; tiene un impacto muy negativo sobre el clima laboral.
- b. Imitativo. El líder establece estándares muy altos de rendimiento, destaca valores de rectitud e iniciativa, sobre la base de su ejemplo y obtiene resultados a corto plazo con un equipo competente y altamente motivado; el efecto en el clima laboral es negativo.
- c. Participativo. El líder forja consensos a través de estimular la participación, se basa en criterios de colaboración, trabajo de equipo y fluida comunicación; es apropiado para generar consensos, descubrir empleados valiosos; muy positivo para el clima laboral.
- d. Orientativo. El líder moviliza a las personas hacia una visión, demuestra autoconfianza, empatía y actúa como catalizador del cambio; es

apropiado en situaciones en las que se requiere de una nueva visión o cuando se necesita una orientación clara para el emprendimiento. Su impacto sobre el clima laboral es bueno.

- e. Afiliativo. El líder pone a las personas en primer lugar, crea armonía y construye lazos emocionales, empatía y buenas relaciones. Es útil para reparar fisuras en un equipo o motivar a las personas en circunstancias estresantes; es positivo para el clima laboral.
- f. Formativo. El líder procura el desarrollo del personal, demuestra empatía, autoconciencia, ayuda a mejorar el rendimiento y a desarrollar fortalezas a largo plazo. Su impacto es positivo sobre el clima laboral.

El autor de este estudio concluye que los líderes que consiguen mejores resultados para sus organizaciones no utilizan un solo estilo, suelen generalmente combinar entre tres y cuatro de ellos (2013, pp. 26-27).

Conviene finalmente considerar que los estilos de liderazgo deben adecuarse a las exigencias de la sociedad informacional, que ha transformado los modos tradicionales de tomar decisiones y conducir a las instituciones al logro de sus objetivos. Los líderes subordinados, los equipos de gerencia, los empleados y trabajadores en las empresas esperan ser escuchados. En todos los niveles de gobierno, se elaboran y aplican planes con participación ciudadana y presupuestos participativos, en los que intervienen grupos con enfoques territoriales, etarios, culturales, de género, profesionales o temáticos, para armonizar intereses y compartir recursos, con el fin de que nadie quede marginado.

Se ha comprobado, fehacientemente, que cuando en las instituciones, sean públicas o privadas, los funcionarios, empleados y trabajadores, junto a la población han participado en el diseño de los planes y programas, se apropian de ellos, los respaldan y comprometen. En estos procesos se desarrollan iniciativas innovadoras y se alcanzan con menores costos las metas y los objetivos. Los líderes con confianza en sí mismos y que creen en la gente aplican esta forma de liderazgo.

Podría pensarse que esto no es aplicable en instituciones jerarquizadas y con misiones complejas, que actúan en situaciones extremas, como las militares, pero no es así. Ya existen ejércitos que estimulan la participación de los ejecutantes en el momento del diseño de los conceptos operacionales, desde los primeros escalones de mando, lo que no obsta que la decisión final la tenga el comandante, como responsable del cumplimiento de la misión.

2.5 El Liderazgo Frente al Cambio

Las transformaciones que se han detallado en la primera parte de este trabajo ejercen una importante influencia en los asuntos de la seguridad y defensa de las naciones. Así se reconoce en el *Manual de liderazgo* del Ejército norteamericano las importantes reformas que la institución armada ha enfrentado en su organización, misiones y despliegue, a partir del fin de la Guerra Fría, así como los efectos ocasionados por estas, en la situación de los militares y de sus familiares. Señala, con razón, que mientras el estrés del combate clásico se ha estudiado mucho y ha sido el mismo por cientos de años, los líderes militares han debido enfrentarse siempre a transformaciones tecnológicas; la situación actual es diferente, por la velocidad con que estas se producen, obligándolos a revisar, no solo las formas de operar, sino también la doctrina sobre el liderazgo (FM-22-100, 1999, pp. 3-35, 36).

Las nuevas tecnologías presentan desafíos para los líderes de todos los niveles de mando, por eso deben conocerlas en sus aspectos positivos y negativos, de modo que estas actúen en favor de los intereses institucionales y nacionales. Deben también reconocer que su empleo, en los procesos de toma de decisiones y en la conducción de las operaciones, podría generar niveles de estrés, superiores a los acostumbrados, en el comandante y en su equipo; en cambio, deben valorar el gran potencial que ofrecen para mejorar la calidad y sostenibilidad de las operaciones.

Los cambios existen y sería absurdo pretender resistirlos; por el contrario, obligan a una adaptación activa de las instituciones, y los líderes militares son los responsables de dirigirla. El liderazgo, en sentido estricto, implica manejar el cambio, para modelarlo conforme con los intereses institucionales. Las instituciones requieren procesos de cambio continuo y aplicarlos fortalece la cohesión y disciplina. No importa cuál sea el nivel o la complejidad de los cambios tecnológicos, los valores institucionales y personales sostienen la continuidad esencial de las organizaciones militares.

En Ecuador, la importancia de la revolución científica y tecnológica ha sido ampliamente reconocida. El sistema de educación de las Fuerzas Armadas tiene como objetivo entregar

“(…) profesionales militares formados con títulos de técnico superior, tecnológico superior, tercer nivel o grado y cuarto nivel o posgrado, especializados y capacitados en las competencias genéricas y específicas de las FF. AA., en el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con capacidades para desempeñarse con eficiencia, eficacia y efectividad, tanto en el campo militar como en apoyo a los requerimientos de la sociedad” (Dirección General de Educación y Doctrina Militar, 2016).

En todos los procesos educativos, desde la selección y formación de quienes ingresan a las Fuerzas Armadas, se establecen estándares de calidad, cada vez más exigentes, para que puedan asumir los nuevos grados y posiciones, procesos orientados, también, a la formación de los líderes que la Institución necesita, coincidiendo con la apreciación de que:

Según la doctrina de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, un profesional militar es una persona de carácter y competente. Es responsable de la defensa de la Nación. Los líderes de operaciones conjuntas deben ser expertos en la conducción de la guerra. Deben ser moral e intelectualmente competentes y hábiles para presentar resultados. Se espera de ellos que sean estudiosos del arte y la ciencia militar, tengan fundamentos sólidos sobre teoría, filosofía y un amplio conocimiento de la historia militar y sus enseñanzas... Un carácter fuerte y competencia profesional representan la esencia de los comandantes de fuerzas conjuntas. (Doctrine Of The Armed Forces, USA, 2017, p. B-1)

3. LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER

El Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas ecuatorianas se orienta por la modalidad de desarrollo de competencias. Ha asumido como guía de su planeamiento "(...) los conocimientos útiles, orientados a la aplicación de los saberes", pilares fundamentales de la UNESCO: (Aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos, a ser), para formar líderes proficientes en el arte de pensar, con compromiso ético y acción eficaz.

"Las competencias militares del ser, saber, hacer y del convivir están directamente relacionadas con los principios, valores y virtudes militares, que se califican como parte primordial del proceso de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación inherentes al personal militar de las Fuerzas Armadas".

Las competencias se estructuran de la siguiente manera: saber hacer (habilidades y destrezas), saber (conocimientos), saber ser y convivir (valores y actitudes) y demostrar (condición de calidad) (Modelo Educativo, Libro I, 2018, p. 24).

En la actualidad, las corrientes emergentes de pensamiento proponen que:

"(...) el diseño curricular sistémico por competencias enfrente al sujeto con la realidad holística (íntegra, integral e integradora), que propicia mayor actividad intelectual, lo cual fortalece la formación de un pensamiento creativo, lo que propicia la cultura investigativa. Estas competencias están directamente relacionadas con los conocimientos, principios, valores y virtudes militares, que consolidan la personalidad del militar, en los

procesos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación, inherentes al personal de las Fuerzas Armadas” (Ibídem, p. 20).

El documento citado establece que la prioridad de la educación militar se enfoca en desarrollar competencias del personal militar, para que contribuya a la operatividad y gestión institucional, como uno de los factores para disponer de “unas Fuerzas Armadas altamente operativas, listas para entrar en combate en cualquier escenario, con los medios disponibles y en apoyo complementario a las operaciones de seguridad integral del Estado”. Desde el marco de las competencias profesionales integradas, se espera promover una preparación más realista, acorde con las necesidades de las Fuerzas Armadas y del país (experiencia social, práctica profesional y desarrollo disciplinario), considerando que tales necesidades, así como los contextos que enfrentará el futuro profesional, se encuentran en permanente cambio (Modelo Educativo, 2016, p. 13).

3.1 Liderazgo Ético

En ninguna carrera como en la militar ocupan primordial importancia, en la formación y perfeccionamiento de los líderes, la moral, la ética y la deontología. La moral trata de valores y normas de conducta originados en la sociedad, que se transmiten de generación en generación, son propios de cada cultura y se modifican en su proceso histórico. La ética, en cambio, pertenece al ámbito de lo personal y tiene que ver con la forma como los valores y normas morales se interiorizan y orientan el comportamiento de cada individuo. La deontología se refiere a la ética de las profesiones. Afirma Rodrigo Borja: “La axiología es la teoría de los valores. La deontología es la teoría de los deberes. Lo debido, lo justo, lo solidario, lo bien intencionado. Por ético hemos de entender la teoría de los valores y la teoría de los deberes” (1997, p. 402).

Para García Morente, lo esencial de los valores radica en la no indiferencia:

“No hay cosa alguna ante la cual no adoptemos una posición positiva o negativa, una posición de preferencia. Por consiguiente, analizado desde el lado del objeto, no hay cosa alguna que no tenga valor. Unas serán buenas, otras malas; unas útiles, otras perjudiciales; pero ninguna absolutamente indiferente”.

“La entraña misma del valer está en la polaridad: un polo positivo y un polo negativo. Todo valor tiene su contravalor. Los valores son adjetivos, no tienen existencia independiente... surgen de la relación entre el individuo o la sociedad que califica y el objeto, según coincida o no con los paradigmas prevalecientes y aporte o no al logro de sus fines” (1980, pp. 271-278).

Para el liderazgo militar, especialmente en el nivel estratégico, es importante la distinción que hace Max Weber entre la ética de la convicción y la de la responsabilidad. La primera es valorativa y axiomática; la segunda, pragmática y basada en resultados. Sus reflexiones sobre los políticos tienen aplicación plena en el liderazgo militar. Para él, pasión, sentido de la responsabilidad y medida son las virtudes cardinales.

“Pasión en el sentido de positividad, de entrega apasionada a una causa, pero, ésta por muy sincera que sea, no convierte a nadie en político, sino está al servicio de una causa y no hace de su responsabilidad hacia esa causa el norte que oriente sus acciones... Pasión y causa requieren para una acción efectiva, de medida, esa capacidad de no perder el sentido de las proporciones y saber guardar la distancia con los hombres y las cosas... el político tiene que vencer cada día y cada hora a un enemigo muy trivial y demasiado humano” porque es enemiga mortal de toda entrega a una causa y de toda medida, en este caso de la medida frente a sí mismo” (1900, p. 28).

Para Weber, “(...) cualquier acción orientada éticamente puede ajustarse a dos máximas fundamentalmente distintas entre sí y totalmente opuestas: puede orientarse según la ética de la convicción o según la ética de la responsabilidad”. No implica lo señalado que las dos sean excluyentes. La ética de convicción es inflexible en diferenciar la conducta buena de la mala, mientras que la de la responsabilidad obliga a “(...) tener presente las previsibles consecuencias de la propia actuación”, lo cual marca una insondable diferencia. Si los resultados de una decisión resultan funestos, el político buscará a qué o a quién responsabilizar de sus efectos; caso contrario, le corresponde asumir las consecuencias.

Con estos antecedentes, este autor concluye:

“No hay ética en el mundo que pueda substraerse al hecho de que para alcanzar fines buenos haya que recurrir, en muchos casos, a medios moralmente dudosos, o por lo menos arriesgados, tanto más, cuanto que son posibles las consecuencias laterales moralmente negativas y hasta existe gran probabilidad de que así sea. Es más, ninguna ética del mundo es capaz de precisar, ni resolver tampoco, en qué momento y hasta qué punto los medios y las consecuencias laterales moralmente arriesgadas quedan santificados por el fin moralmente bueno” (Ibídem, p. 32).

Las reflexiones anteriores cobran gran importancia en los nuevos escenarios de confrontación a los que se ven enfrentados los líderes militares de todos los niveles, cuando el enemigo actúa sin códigos ni reglas, sin limitaciones en la selección de los medios y en ambientes de impunidad. Un comandante no tiene más que el escudo de la ‘obediencia debida’, por lo que es responsable de todo aquello que haga o deje de hacer.

En esas condiciones, existen pautas que ayudan a no perder el rumbo del comportamiento ético: colocar los intereses institucionales y del país, así como las necesidades de su personal y de la sociedad por sobre el ego y los intereses personales; aceptar y alentar en los líderes y personal subordinado comentarios y opiniones que desafíen sus ideas y las decisiones tomadas; formar líderes éticos con el ejemplo y la guía personal; colocar los temas éticos en el tapete del debate; aceptar la responsabilidad por los resultados y jamás culpar a otros o buscar chivos expiatorios; y, entender la naturaleza del poder y usarlo para fines éticos, no abusar de él ni beneficiarse de la posición o cargo.

Enfrentado al dilema que surge de la diferencia entre la ética de la convicción y la de la responsabilidad, el líder buscará resolverlo mediante la aplicación de procesos de solución de problemas. Comprendiendo a cabalidad su naturaleza, los hechos relacionados, los valores en juego y considerando los ejemplos históricos, definirá y comparará los cursos de acción disponibles, para decidirse por el mejor de ellos, utilizando como factores de comparación el cumplimiento de las leyes y regulaciones, los valores nacionales, institucionales y personales y las consecuencias previsibles.

Las reflexiones anteriores son consideradas por el sistema educativo de las Fuerzas Armadas en la selección, formación y perfeccionamiento de su personal. Cuando un joven decide optar por la carrera militar, se espera que prime en su decisión, una firme vocación; esto es que exista coincidencia de los valores y principios personales con los institucionales. La conciencia ética, esencia de la vocación, constituye la base para la formación y posterior perfeccionamiento del militar.

El liderazgo se fundamenta en valores. El líder debe poseer una fuerza interior capaz de contagiar a sus seguidores a la acción, para el logro de objetivos trascendentes. El líder militar representa y es paradigma de valores patrios, institucionales y personales, se convierte en el espejo en el que se ven sus subordinados, para buscar su propio mejoramiento y superación. Los valores se expresan en el carácter que identifica a la personalidad del líder y representa la forma cómo actúa, buscando siempre hacer el bien y motivando a su organización a trabajar por causas buenas.

Una persona que no es portadora de valores, se ha repetido tantas veces, es como una antorcha apagada; quien no siente el fuego interior de la pasión por el servicio a su patria, difícilmente puede contagiar el entusiasmo, fervor y pasión que implica, en momentos de exigencia extrema, el cumplimiento del deber.

El siglo XXI coloca a las Fuerzas Armadas y a sus miembros frente a nuevos retos profesionales y técnicos, pero sobre todo éticos y morales. Los valores tradicionales siguen orientando las conductas personales y colectivas, pero en un entorno y en circunstancias diferentes, que deben ser debidamente comprendidas, para asegurar una relación interna correcta y una adecuada inserción institucional en la nueva sociedad.

La institución militar pierde sentido y legitimidad si no se constituye en una escuela de líderes, en los niveles táctico, operacional y estratégico. Por la naturaleza piramidal de la estructura organizativa, no todos pueden alcanzar las más altas jerarquías, ni en la oficialidad, ni en la tropa. Es importante, por lo mismo, asegurar que lleguen los mejores; los más esforzados, honestos, valerosos y leales a la institución y a la Patria. Para este fin, los sistemas de selección y promoción deben ser objetivos e imparciales.

El líder debe entender a su personal, ser capaz de comunicarse con él, asumir su bienestar por encima del propio, mantener una preocupación constante para asegurarle las mejores condiciones posibles de vida, a pesar de la dureza que implica el entrenamiento y, de llegar el caso, el enfrentamiento bélico. Debe confiar en él, porque sabe cómo fue formado y entrenado. Quien no confía en los hombres -refiere un viejo adagio- no es digno de mandarlos. La posición de mando no debe ser fuente de privilegios, sino de mayor dedicación y entrega al cumplimiento del deber.

La carrera militar es no solo una profesión, es una forma de vida, una entrega sin condiciones a la misión, a la Institución y a la Patria. No se trata de una burocracia uniformada. Esto no implica un criterio peyorativo sobre la burocracia, sino la definición de una identidad diferente, justificada en la naturaleza de la misión y los medios.

3.2 Lo que el Líder Debe Saber

Según estudios realizados por empresas que buscaban optimizar su rendimiento, mejorando las relaciones jerárquicas, existen cinco formas de relación: poder coercitivo, poder por recompensa, poder legítimo, poder del experto y poder referente. Sobre este asunto, se trató con algún detalle en los estilos de liderazgo. En este momento, cabe destacar el ‘poder del experto’, que resulta del grado de conocimientos, competencias y habilidades que tiene y demuestra una persona, en determinada área de la actividad humana. Normalmente, el personal de cualquier organización está dispuesto a obedecer sin resistencias las directrices de los expertos.

El líder debe dominar las habilidades necesarias para cumplir las misiones y alcanzar los objetivos que le serán asignados, de manera legal y reglamentaria, de acuerdo con su grado y función. El Sistema de Educación de las Fuerzas Armadas ecuatorianas trabaja permanentemente en ello. Para lograrlo, orienta su labor, en concordancia con las normas vigentes en el país.

La Constitución del Ecuador dispone, en el artículo 27 que: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia (...)”. También, dicta las misiones fundamentales y complementarias que deben cumplir las Fuerzas

Armadas. Sobre esta base, y en atención a las disposiciones del Plan Nacional de Seguridad Integral, de la Política de Defensa Nacional y de las directivas respectivas se planifican los procesos educativos y se asegura alcanzar las competencias establecidas, en todos los campos de los saberes.

Las competencias vinculadas al saber se clasifican en: conceptuales, interpersonales y técnicas. Las conceptuales implican en el campo estratégico apertura a nuevas experiencias y a recibir aportes de subordinados y pares; imponen ser seres reflexivos y capaces de aprender de sus experiencias pasadas y poder manejar en forma solvente conceptos abstractos y saberes usuales, en el medio ambiente estratégico (USAWC, 2016, p. 29).

La capacidad para visualizar escenarios futuros es la competencia más elevada del líder estratégico; le permite formular y comunicar su visión, dirigir los procesos para formular políticas y diseñar planes y programas, a ser implementados en el mediano y largo plazos.

Las competencias técnicas, tan importantes como las anteriores, implican solvencia en el manejo del enfoque de sistemas; dominio de temas relacionados con la administración de la organización y sus recursos, en todos los campos del desarrollo institucional; y, preparación para el desempeño de responsabilidades en operaciones conjuntas, combinadas e interagenciales, conforme con la planificación de la seguridad nacional.

3.3 Saber Convivir

Este es uno de los saberes establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) y asumido por el Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas ecuatorianas. Se refiere a la inteligencia emocional y ha sido considerado en la formación y perfeccionamiento de los líderes militares a lo largo del tiempo, con referencia, especialmente, al autocontrol y a la estabilidad emocional. Se trata de las competencias necesarias para las relaciones interpersonales e intrapersonales.

Como es conocido, este tema se ha desarrollado especialmente en el campo educativo, con gran amplitud, en las últimas décadas, gracias a los estudios de la conducta humana, apoyados en los avances de la neurociencia. Se ha podido dilucidar el papel que juega cada una de las tres partes del sistema nervioso central: el cerebro básico o reptiliano (instintos); el límbico (emociones y sentimientos); y, el neocórtex (procesos racionales).

Daniel Goleman, que ha sido el científico más influyente para estudiantes e investigadores, por su claridad y la amena presentación de estos temas, afirma que los sociobiólogos que han investigado sobre el papel de las emociones en el psiquismo

humano, “no dudan en destacar la preponderancia del corazón sobre la cabeza en momentos especialmente difíciles” (1995, p. 12).

Destaca que no hacerlo sería una lamentable miopía porque es evidente que: “... nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto – y a veces más- de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos” (Ibídem, p. 13); considera que por mucho tiempo se ha sobrevalorado a la importancia de la inteligencia racional, sin apenas prestarle atención al papel que desempeñan las emociones.

La emoción se define como:

“(...) una amplia gama de estados que tienen en común la asociación de las respuestas fisiológicas, la conducta expresiva y distintos sentimientos subjetivos...mediadas en gran parte por el sistema nervioso autónomo, regulado a su vez por las aferencias de muchas otras partes del encéfalo” (Purves *et al.*, 2004, p. 547).

Estas respuestas fisiológicas y conductas cobran enorme importancia en el comportamiento de los militares, tanto en el entrenamiento como, especialmente, si tienen que emplearse en el combate. Por esta razón, se las debe estudiar y entender para, solo así, poder administrarlas.

Siguiendo la explicación de Goleman, los seres humanos tienen dos mentes (una racional y otra emocional) distintas y relativamente independientes, que interactúan para construir nuestra vida mental. La mayor parte del tiempo “operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo” (1995, p. 17).

Refiere este connotado tratadista que Howard Gardner, su antecesor, reconoció que existía no una sino un amplio espectro de inteligencias, entre estas, la interpersonal y la intrapersonal. La primera, fundamental para el ejercicio del liderazgo en cualquier empresa humana, permite “...comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos...”. La segunda, orientada hacia el interior, nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y utilizar esa imagen para “...actuar en la vida de un modo más eficaz” (Gardner en Goleman, 1995, p. 40).

En su trascendental obra, Goleman se refiere a las cinco competencias de la inteligencia emocional, según la clasificación de Salovey:

- 1) El conocimiento de las propias emociones, el conocimiento de uno mismo, como piedra angular.

- 2) La conciencia de uno mismo que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a cada momento.
- 3) La capacidad de motivarse uno mismo (la subordinación a un objetivo resulta esencial para mantener la atención, la motivación y la creatividad).
- 4) El reconocimiento de las emociones ajenas, al sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué es lo que necesitan o qué es lo que quieren los demás.
- 5) El control de las relaciones, la habilidad para sintonizarse adecuadamente con las emociones ajenas.

(Salovey en Goleman, 1995, p. 43).

En el desarrollo de competencias para ‘saber convivir’, deben comprometerse los institutos responsables de la formación y perfeccionamiento del personal militar y asegurarse de que consten los objetivos correspondientes en todos los planes, programas, procesos y modalidades del sistema educativo porque, como proclama el autor, “la puerta para la alfabetización emocional siempre está abierta”.

A los líderes militares se les debe inculcar, permanentemente, la importancia de su participación y compromiso personal en el mejoramiento continuo de sus habilidades de autocontrol, entusiasmo y empatía, elementos imprescindibles para el desarrollo de la cultura institucional, así como para su éxito personal y profesional, en los ambientes cada vez más inciertos, volátiles, complejos y ambiguos en que deberán gestionar las crisis y, de ser el caso, acudir al combate.

En el desempeño del liderazgo militar, las competencias interpersonales se desarrollan con líderes de otras instituciones civiles, militares y religiosas, tanto nacionales como extranjeras, con las que deberá mantener relaciones fluidas y respetuosas, representando siempre con altura y dignidad a la institución militar; habrá ocasiones en las que se deba promover y alcanzar consensos sobre temas de interés común, coordinar acciones en programas interinstitucionales, negociar con habilidad puntos álgidos en defensa de los intereses institucionales y comunicar resultados considerando la naturaleza y calidad de los auditorios y la delicadeza de los temas.

Asegura Goleman, que no importa tanto lo que el líder hace, cuanto cómo lo hace. Organización, previsión, apreciación correcta de prioridades, provisión oportuna de recursos, no se potencian si no se sabe manejar las emociones. De ser así, como parece estar comprobado en numerosos estudios realizados por personas y organizaciones expertas, las competencias fundamentales del líder serían las vinculadas con la inteligencia emocional. En la línea de pensamiento del citado autor, el liderazgo emocional consiste en la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, mediante la creación de un clima de trabajo que genere confianza, inspire creatividad y favorezca la posibilidad

de adquirir compromisos duraderos, mediante un proyecto institucional estimulante, proceso que implica el empleo de las habilidades emocionales del líder: conocerse a sí mismo, manejar sus emociones, conocer a los demás y relacionarse empáticamente con ellos. Si el líder no está debidamente capacitado para encausar de manera adecuada las emociones, nada de lo que haga funcionará como se espera.

La organización emocionalmente inteligente demuestra una gran cohesión, innovación creativa, conoce sus fortalezas y debilidades, está orgullosa de sus capacidades, soporta adecuadamente las tensiones que implica mantener una fuerte posición competitiva, sin afectar emocionalmente a las personas ni a la salud de las relaciones interpersonales. Estas organizaciones que demuestran una gran fortaleza interior están generalmente dirigidas por líderes inspirados, que reconocen la íntima vinculación entre los estilos de liderazgo y el mejoramiento del clima laboral, ejerciendo, por esa razón, un liderazgo emocionalmente inteligente, que alienta la resonancia. Muchos estudios comprueban que el estado de ánimo y las acciones del líder inspiran, despiertan la pasión y el entusiasmo y elevan la motivación. El clima emocional de la organización depende, entre un cincuenta y setenta por ciento, del líder (Goleman, Bolatzis y McKee, 2004).

Cabe cerrar esta parte del trabajo resaltando una vez más que los grandes líderes, en todos los niveles (directo, operacional y estratégico) son personas movilizadoras, que despiertan entusiasmo y alientan lo mejor que hay en cada uno de los miembros de su organización. Son personas que transmiten visión, claridad y orientación y que, conocedoras de la psicología de sus subordinados, logran controlar emociones tóxicas como el miedo, la ansiedad, la angustia, orientando comportamientos constructivos.

3.4 Lo que el Líder Debe Hacer

De nada serviría a los intereses de la institución y del país, una persona con altos estándares morales y éticos que, en el momento de cumplir su trabajo, no sea capaz de alcanzar las metas y objetivos a ella encomendados. A los líderes se los reconoce por sus obras, por los resultados que obtienen y por el significado de estos en beneficio de la institución y de la sociedad.

Federico Aznar considera al liderazgo estratégico como “una combinación de arte y disciplina. El arte es creatividad, capacidad de sorprender, de fabricar nuevas formas”, pero el secreto de la sabiduría es la disciplina, y esta es “perseverancia, compromiso, un hábito que no se conforma con meras fabulaciones, sino que pasa de las ideas a los hechos, esto es, a la implementación de las decisiones, aceptando de paso la responsabilidad derivada de sus consecuencias reales” (2017, p. 18).

El liderazgo en el nivel estratégico exige: integrar teoría y práctica; fortalecer habilidades técnicas, sumamente complejas, para convertir conceptos abstractos en acciones concretas; desarrollar capacidades prospectivas a fin de prever contingencias futuras; y, modelar los cambios a los intereses de la organización y del país, atendiendo los fines deseados por el liderazgo político (FM 22-100, pp. 7-45).

El líder se prepara, desde los primeros escalones de mando, para tomar decisiones acertadas. Recibe un entrenamiento sólido y constante a lo largo de su formación y perfeccionamiento, que lo habilita para decidir en situaciones cada vez más complejas, conforme avanza en su carrera. Las decisiones crecen en importancia, en los niveles altos de liderazgo. En el nivel estratégico, una mala decisión, en condiciones de crisis y, mucho peor, en casos de conflicto armado, puede ser catastrófica, afectando al presente y futuro, no solo de la institución sino del país.

De las decisiones adoptadas en el nivel estratégico, en el caso de enfrentar conflictos internos, puede depender el retorno a la normalidad y continuidad de la institucionalidad democrática; malas decisiones, por el contrario, pueden agudizar la confrontación. En caso de conflicto armado no puede haber lugar para decisiones equivocadas, es esencial una preparación consciente y atildada de los comandantes y de sus estados mayores. Buenas decisiones pueden conducir al logro de objetivos trascendentes; caso contrario, pueden significar el fracaso de las operaciones e impedir el logro de los objetivos de seguridad del país y, consecuentemente, afectar a la moral nacional.

Otro campo de la actividad profesional en que los líderes militares reciben formación y perfeccionamiento, desde las primeras jerarquías de la carrera, es el de la planificación. En el nivel estratégico, también las competencias en esta área son más complejas y, consecuentemente, el perfeccionamiento, más exigente. El planeamiento de la seguridad nacional requiere de conocimientos, habilidades y aptitudes especiales. Parte, generalmente, de un proyecto nacional que materializa indispensables consensos entre los principales actores sociales, económicos y políticos de un país, que aportan al diseño de la imagen-objetivo de la nación que se ambiciona construir. La visión de un destino auspicioso para la nación es una empresa común a enfrentar y debe ser asumida como un compromiso colectivo.

La planificación estratégica desarrolla sus complejos procedimientos con el propósito de alcanzar los objetivos del Proyecto Nacional, asunto mucho más complicado cuando los contextos interno e internacional se presentan – como ya se ha dicho – inciertos, inestables e impredecibles. Esto implica para los líderes, no solamente orientar una adaptación institucional activa a los cambios, sino desarrollar previsiones para actuar sobre ellos, acondicionándolos a los intereses institucionales y nacionales.

En el nivel de la gran estrategia, asegura Luttwak:

“(...) emerge el resultado neto de lo técnico, lo táctico, operacional y estratégico del teatro, en continua interacción con todos aquellos tratos entre Estados que son afectados y también afectan lo que se hace o deja de hacer en el aspecto militar, dentro de cada uno de ellos” (1991, p. 68).

Planificar en tiempos inciertos exige superar las metodologías tradicionales de planificación, centradas en universos antagónicos, relativamente estables, que permitían levantar hipótesis y diseñar planes de conflicto y guerra. La planificación actual impone métodos que permitan hacer frente a los cambios previsibles e imprevisibles, generando capacidades de respuesta y flexibilidad de opciones, para cumplir un amplio espectro de contingencias.

Del mismo modo que la planificación educativa se basa en competencias, el desarrollo del poder se fundamenta en capacidades, de ese modo, se dispondrá de respuestas victoriosas, frente a un amplio espectro de amenazas. “Se trata de nuevos planeamientos, individuales o colectivos, con los que los Estados pretenden desarrollar núcleos de capacidad adaptables a la evolución del contexto. La adaptación del planeamiento afecta a las capacidades, las estructuras y los programas” (Arteaga Martín y Fojón Lagoa, 2007, pp. 192-212).

Para enfrentar con éxito los momentos cruciales que obligan el empleo de las Fuerzas Armadas, para el cumplimiento de las misiones constitucionales, los líderes estratégicos deben preparar a la Institución, de modo que pueda cumplir sin dilaciones y de manera eficiente los objetivos impuestos por la conducción política. Esto implica un permanente fortalecimiento de las capacidades institucionales.

En las Fuerzas Armadas ecuatorianas, conforme a metodologías universales, las competencias de sus miembros y las capacidades estratégicas que se deben desarrollar están orientadas por el Plan Nacional de Seguridad Integral, la Política de Defensa Nacional y las directivas del Ministerio de Defensa. Corresponde al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la planificación y preparación de las capacidades conjuntas, en el nivel estratégico militar, para el cumplimiento de las misiones constitucionales.

Para estos fines, el Comando Conjunto cuenta con el Estado Mayor Operacional y el Estado Mayor Institucional. La planificación basada en capacidades facilita la toma de decisiones sobre la modernización del material existente, adquisiciones futuras y el sostenimiento operacional, a la vez que ofrece soluciones integrales, para afrontar con éxito los actuales y potenciales escenarios. El Ministerio de Defensa Nacional tiene la responsabilidad de crear condiciones de previsibilidad, estabilidad y continuidad, para los proyectos de equipamiento y de desarrollo tecnológico de las Fuerzas Armadas. La

relación con la autoridad política exige de los líderes militares capacidades complejas de comunicación y negociación, especialmente, en la asignación de recursos dentro del presupuesto del Estado.

También, el Comando Conjunto es responsable de la rectoría del Sistema de Educación de las Fuerzas Armadas, encargado de formar a los líderes que necesita la Institución en todos los niveles y áreas, para el cumplimiento de sus misiones constitucionales. Así, se asegura que las unidades militares alcancen un alto nivel de disciplina y operatividad, un fuerte compromiso con los valores de las Fuerzas Armadas y que se encuentren dirigidas por líderes con carácter y que mandan con el ejemplo.

Una planificación estratégica debidamente formulada y adecuados planes y programas de desarrollo de capacidades conjuntos son, sin duda, importantes; pero, para el liderazgo militar, lo esencial es una excelente aplicación de las previsiones estratégicas, operativas y tácticas y las capacidades con tanto esfuerzo construidas. Con razón afirma Ludwak:

“la totalidad de la conducción de la guerra, incluyendo su preparación en tiempo de paz, es a su vez expresión subordinada de los esfuerzos nacionales que se desenvuelven a nivel de la gran estrategia, por donde pasa todo lo militar dentro del contexto mucho más amplio de control del orden interno, política internacional, actividad económica y actividades derivadas” (1991, p. 68).

En el campo del ‘saber hacer’, la prueba suprema para los líderes militares de todos los niveles es la conducción de las operaciones, puesto que, por muy afinado que haya sido el plan inicial, al momento de su ejecución se presentarán cambios súbitos que obligarán a nuevas decisiones. La preparación de los líderes y sus estados mayores en la conducción de las operaciones deberá considerarse con especial atención. La planificación deliberada o preventiva es importante y hay que alcanzar la maestría en desarrollarla. La planificación de conducción presenta las mayores exigencias intelectuales y emocionales, para lograr salir airoso de la dialéctica de voluntades que implica una confrontación armada. Para facilitar la toma de decisiones frente a cambios bruscos de la situación y evitar improvisaciones es importante contar con planes de contingencia.

La implementación efectiva de los planes de seguridad y defensa requiere de instituciones bien estructuradas, liderazgos institucionales capacitados, participación de la ciudadanía y control de las acciones estratégicas, mediante actividades de acompañamiento, evaluación y retroalimentación. Los líderes son necesarios para conducir su institución, unidad o equipo al logro de resultados victoriosos. Para este fin, cada componente del gran y complejo sistema, responsable de la seguridad y defensa militar de la Nación, debe alcanzar estándares de excelencia y administrar los recursos

con eficiencia, eficacia y economía. Los líderes se perennizan en la historia por lo que han hecho en bien de la sociedad. Sus nombres quedan inscritos en la memoria colectiva, con marca honorable y permanente, en función de los resultados positivos alcanzados.

Conclusiones

Las Fuerzas Armadas de todos los países han puesto, a lo largo de la historia, énfasis en la formación de líderes, para todos los niveles de mando y gestión. En lo esencial, los principios, reglas y orientaciones se han mantenido en el tiempo, pero adaptándolas a las realidades de cada situación.

Las transformaciones aceleradas y continuas que ha enfrentado la humanidad con el cambio de siglo, los retos de las nuevas tecnologías y los desafíos de la sociedad del conocimiento han obligado a revisar, mejorar y complementar los conceptos, técnicas y procedimientos, para la formación y perfeccionamiento de los líderes militares.

Por la naturaleza de las misiones y tareas que los líderes militares deben cumplir, especialmente en el entrenamiento para el combate, en el desempeño en condiciones de crisis y, más aún, de enfrentamiento armado, se reconoce el aporte significativo del desarrollo científico de las neurociencias y de la inteligencia emocional, que deben merecer especial tratamiento en la formulación e implementación de los planes y programas de formación y perfeccionamiento del personal militar.

El sistema de educación militar y los institutos que lo conforman deben adoptar modelos formativos, que permitan desarrollar en los mandos, especialmente en el nivel estratégico, los atributos morales, físicos y emocionales, requeridos para enfrentar los cambios y poderlos gestionar en beneficio de los objetivos institucionales.

La observación de las normas que regulan la admisión, formación y perfeccionamiento del personal militar debe garantizar una selección objetiva y justa, enmarcada en los merecimientos y valores de los futuros militares, pues están llamados y comprometidos a desempeñar funciones de mando operativo y estratégico.

La presencia de líderes competentes, positivos, visionarios, empáticos y comprometidos con el bienestar y desarrollo de los países, en épocas de crisis, es un imperativo social; esta necesidad es aún mayor cuando se hace referencia al requerimiento de líderes militares íntegros, pues de ellos dependerá, en algunos casos, la seguridad regional y mundial, en estos tiempos de incertidumbre, ambigüedad y complejidad.

Referencias

- Andrade, H. (1991). *Documentos para la historia de la Escuela Militar 1830-1930*. Quito, Ecuador: Centro de Estudios Históricos del Ejército.
- Arteaga Martín, F. y Fojón Lagoa, E. (2007). *El planeamiento de la política de defensa y seguridad en España*. Madrid: UNED.
- Aznar, F. (2017). Repensando el liderazgo estratégico. *Documento Análisis*, 57, 60. Madrid: IEEE.ES.
- Bordieu, P. (1995). *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Ed. Anagrama.
- Borja, R. (1997). *Enciclopedia de la política*. México: Ed. Fondo de Cultura.
- Comando Conjunto de las FF. AA. (2018). *Modelo educativo*, Ecuador.
- Dirección General de Educación y Doctrina Militar (2016). *Modelo educativo de las Fuerzas Armadas del Ecuador*.
- Field Manual (FM) (1999). *Army Leadership. Be, Know, Do. FM 22-100*. Washington.
- Friedman, T. (2002). *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Four Decades and Five Manuals. *U.S. Army Strategic Leadership Doctrine, 1983-2011*. A Monograph by LTC J. Keith Purvis U.S. Army.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder* [edición y traducción de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría], segunda edición. Madrid: Ediciones de La Piqueta.
- García-Guiu López, C. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 58/2012.
- García Morente, M. (1980). *Lecciones preliminares de Filosofía*, novena edición. México: D. F.: Editorial Porrúa, S. A.
- Goleman Daniel, (1995). *Inteligencia emocional*. España: Kairós, S. A. Editorial.
- Goleman Daniel, Richard Bolatzis y Annie McKee (2004). *El Líder Resonante*, Plaza Janes, Buenos Aires
- Hobsbawn, E. (2012). *Guerra y paz en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. Sol 90.
- Jiménez, M. (2013). El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas. En *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. España: Ministerio de Defensa, Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.
- Kaldor, M. (2010). *El poder y la fuerza*. Colección: Ensayo. Barcelona: Tusquets, Editores S. A.

- Luke, Timothy (2003). The discipline of Security Studies and the Codes of Containment: Learning from Kuwait. En *The Geopolitics Reader*, Editores Gearóid Ó Tuathail, Simon Dalby y Paul Routledge. London-New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Luque, J. (2019). *Los nuevos conflictos bélicos del siglo XXI: las amenazas híbridas*. Murcia: Universidad Católica de Murcia.
- Luttwak, E. (1992). *Estrategia, la lógica de guerra y paz*. Argentina: Instituto de Publicaciones Navales.
- Moncayo, E. (2003). *Geografía económica de la comunidad andina*. Lima: Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Nietzsche, F. (2000). *La voluntad de poder*. Madrid: Editorial EDAF, S. A.
- Ohmae, K. (2008). *El próximo escenario global*. Bogotá: Norma.
- Purves, D., et al. (2004). *Neurociencia*. España: Editorial Médica Panamericana.
- Qiao, L. y Wang, X. (1990). *Teoría y práctica de la guerra política*. Taipei: Ed. Colegio Fu Hsing-Kang.
- Real Academia Española [website] <https://www.rae.es>
- Samper, E. (2004). *El salto global*. Colombia: Editorial Taurus.
- Sánchez, J. (2014). *El maleficio del poder*. México: Ed. Porrúa.
- Taylor, M. (2001). Liderazgo militar ¿En qué consiste? ¿Se puede enseñar? En *Air & Space Power Journal*. United States Air Force.
- Toffler, A. y Toffler H. (1994). *Las guerras del futuro*. Madrid: Plaza & Janes.
- Department of Command, Leadership, and Management, United States Army War College. (2016). *Strategic Leadership*. Carlisle Barracks, PA 17013-5050
- Weber, M. (2006). *Economía y sociedad*: Buenos Aires: Editorial del Cardo.

XXI CDCDIA

Espanha



El Liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas del Siglo XXI



Joaquín Fournier Guimbao

Capitán de Fragata, profesor del departamento de liderazgo de la Escuela Superior de la FAS/Centro Superior de Estudios de la Defensa (CESEDEN), España. Participo en despliegues de la OTAN y misiones de mantenimiento de la paz en el Atlántico, Mediterráneo e Índico.

Resumen

No cabe duda que el liderazgo es un tema esencial en las Fuerzas Armadas, sólo hay que observar la multitud de definiciones que sobre él existen. Es a su vez dinámico, prueba de ello es como los parámetros del liderazgo militar han variado en el transcurso de los años y lo hace porque cambia la sociedad.

Por ello, el liderazgo no es algo que se pueda tratar aisladamente, pertenece a un contexto histórico, cultural y social determinado donde el entorno juega un papel principal y donde la revolución tecnológica y las redes sociales modifican la forma de hacer y de relacionarse. El liderazgo militar no es ajeno a ello y se adapta a los cambios que se producen.

Las sociedades son cada vez más igualitarias y la diferencia entre los que lideran y los que equipos es cada vez más estrecha. Las organizaciones son cada vez más horizontales. Las distancias se acortan por el trato cercano y directo y lo hacen también en los más altos niveles de la organización con ayuda de las nuevas tecnologías.

Para adaptarse en el siglo XXI a todo ello, el poder legislativo y el ejecutivo han elaborado leyes y las Fuerzas Armadas un marco teórico que reflejan todos estos cambios en el liderazgo militar.

Palabras clave: Liderazgo militar; convencimiento; confianza; influencia; competencia.

Abstract

Leadership in Spanish Armed Forces: 21st Century

There is no doubt that leadership is paramount to modern-day Armed Forces. Indeed, there are countless definitions of this term. At the same time, its dynamicity should be remarked. Throughout the years, there have been changes in society that have resulted in changes in military leadership.

As a result, we must argue that leadership should not be treated as an isolated concept. It belongs to a historical, cultural and social context in which its environment plays a key role. It should also be noted that the recent technological revolution and the emergence of social networks have modified the way of doing as well as the way of interacting. Military leadership does not contemplate these phenomena from afar and it is adapting to these constant changes.

Societies are becoming increasingly egalitarian. Consequently, the gaps between those who command and those commanded are constantly diminishing. As a result, organizations are starting to show signs of increasing horizontality. Verticality, thus, is being battled through close and direct interactions that have been enabled by modern technology.

In order to adapt military leadership to the 21st century, laws have been enacted by the Parliament and the Spanish Armed Forces have provided a theoretical framework to adapt them to modern needs.

Keywords: Military leadership; conviction; confidence; influence; competence.

1. INTRODUCCIÓN

Las Fuerzas Armadas (FAS) españolas están constituidas por el Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire¹. Los dos primeros con símbolos, tradiciones y valores que han permanecido durante siglos y el último, por ser lógicamente más reciente, los ha heredado y adaptado a las circunstancias particulares del medio en que se desenvuelve.

En todos ellos el liderazgo se ha modificado y acomodado al paso de los años. Los Ejércitos evolucionan de la mano de la sociedad a la que sirven. De esta manera, el liderazgo distante y autoritario de antaño, donde el mando se ejercía a distancia por razón de empleo y cargo, tiende a ser un modelo mucho más cercano que se debe practicar desde el convencimiento.

¹ Constitución española. Artículo 8.

El líder carismático de siglos atrás que poseía una atracción y virtudes que lo convertían en un gran aglutinador de voluntades para llevar a cabo la misión, ha pasado a ser un líder más natural y directo que inspire e influya a su personal, que los motive, los conozca y los convenza para dentro de un atractivo ambiente de trabajo lleven a cabo los objetivos y misiones que se le encomienden. El liderazgo de hoy en día no se debería ejercer de arriba abajo apoyándose en la jerarquía, sino que se debería otorgar de abajo a arriba tomando como base el equipo y las personas.

Se verá a continuación como las Fuerzas Armadas españolas contemplan el liderazgo y se hará de la forma más objetiva posible apoyándose en el marco legislativo común y en el marco teórico que cada uno de los Ejércitos y la Armada han elaborado específicamente para cada uno de ellos.

2. MARCO LEGISLATIVO DEL LIDERAZGO MILITAR

Varias son las Leyes en la legislación española que enmarcan con carácter general el liderazgo de las FAS. Serán tres las que se consideran como fundamentales: la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar, el Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas y la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas.

La forma como se aprobó cada una de ellas fue distinta, aunque evidentemente son iguales en su cumplimiento. La ley 39/2007 de la carrera militar necesitó, por su rango, la mayoría simple del parlamento. El Real Decreto 96/2009 de las Reales Ordenanzas de las FAS es el desarrollo de la Ley anterior y por tanto fue aprobada por el ejecutivo que gobernaba España en ese momento². Finalmente, la Ley Orgánica 9/2011 de los derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas necesitó de la mayoría absoluta del parlamento por regular derechos y deberes de ciudadanos, tal y como marca el artículo 81 de la Constitución española.

Se advierte por tanto, la importancia que legislador y ejecutivo han dado a la normativa vigente. Son leyes que podemos considerar recientes y enmarcan normativamente el espíritu de las FAS del siglo XXI. El liderazgo está presente en el articulado de estas normas como no podía ser de otra manera.

² El Partido Socialista Obrero Español (PSOE) gobernó España entre 2004 y 2011 siendo José Luis Rodríguez Zapatero Presidente del Gobierno.

2.1. Ley 39/2007, de 19 de Noviembre, de la Carrera Militar

Los preámbulos I y II aluden a la transformación política y social de España en los últimos 30 años, a su cambio de posición internacional³ y a como los nuevos retos deben mover a las FAS a evolucionar⁴. Deben ser las personas, el recurso humano, el motor de la transformación en un modelo de FAS profesionalizadas⁵.

Transformación constante y excelencia solo se pueden alcanzar mediante la mejora continua y esta solo se puede hacer efectiva contando con líderes creativos e innovadores. Para ello, los procesos de formación y de selección de personal resultan de vital importancia. Al fin y al cabo, se trata de seleccionar líderes⁶.

El preámbulo III cita los valores como esencia de las Fuerzas Armadas⁷. Valores que deben constituir un factor diferenciador de quien está dispuesto a dar su propia vida en defensa de su Patria. Deben ser por tanto objetivo de preocupación constante del líder mantenerlos y fomentarlos siempre que sea posible y se dé la oportunidad.

A continuación, y en este mismo preámbulo, también se hace referencia a las reglas de comportamiento del militar: “la disciplina, la jerarquía, los límites de la obediencia y el ejercicio del mando militar (...)”. Citarlas de esta manera podría llevar al error de pensar que es liderazgo coercitivo basado en “haz lo que te digo” es el que debería dominar las FAS poniendo como excusa la disciplina. Nada más alejado de la realidad como se verá en el estudio detallado de los modelos de liderazgo de los Ejércitos y la Armada.

Llegados al articulado de la Ley es el artículo 4 el que merece especial atención para el tema objeto de estudio “reglas del comportamiento del militar”, si bien su desarrollo

³ Preámbulo I, Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar: “Las grandes transformaciones políticas y sociales que ha vivido España en los últimos treinta años, así como el cambio de su posición en el escenario internacional de un mundo en rápida evolución, han tenido reflejo en las normas que establecen el marco jurídico de la defensa y en consecuencia en uno de sus recursos clave: el personal militar”.

⁴ Preámbulo II, Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar: “La Directiva de Defensa Nacional de 30 de diciembre de 2004, tras realizar un análisis de los nuevos riesgos y amenazas en los inicios de este siglo XXI, se refiere a la necesidad de transformación constante de las Fuerzas Armadas, prestando gran atención a los recursos humanos que las sustentan y desarrollando un nuevo modelo realista de profesionalización, basado en la calidad y en la capacidad de atraer a los ciudadanos al ejercicio profesional en las Fuerzas Armadas”.

⁵ La promulgación de la Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen de Personal de las Fuerzas Armadas supuso la suspensión del servicio militar obligatorio en España.

⁶ Preámbulo II, “(...) la política de personal no sólo debe pretender cubrir las necesidades cuantitativas de los Ejércitos, sino alcanzar la excelencia, tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso (...)”.

⁷ Preámbulo III, “El objetivo es, partiendo de un buen ciudadano, acrecentar sus valores como tal durante su permanencia en las Fuerzas Armadas, convertirlo en un excelente servidor público y hacerlo militar, es decir, depositario de la fuerza y capacitado y preparado para usarla adecuadamente”.

quedó en su momento pospuesto para el Real Decreto de Reales Ordenanzas de la FAS por lo que se trata a continuación.

2.2. Real Decreto 96/2009, de 6 de Febrero, por el que se Aprueban las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas

2.2.1. Historia de las Reales Ordenanzas

El término “ordenanzas” se daba históricamente a un conjunto de normas que servían para sistematizar el régimen de los militares en todos los aspectos que le son propios. Las antiguas ordenanzas, tanto las del Ejército de Tierra de Carlos III⁸ (1768)⁹ como las de la Armada de Fernando VI (1748) y Carlos IV (1793) mantuvieron su vigencia en España durante siglos, más en concreto desde el siglo XVIII hasta 1978¹⁰.

Aunque mucho cambió la sociedad española y los Ejércitos y la Armada en una y otra época y aunque numerosas fueron las comisiones que se establecieron para cambiarlas, diversas vicisitudes que no vienen al caso hicieron que su duración se prolongase a lo largo del tiempo.

Fueron muchos los que en el devenir de los años fueron pidiendo nuevas formulaciones para los conceptos básicos militares que, tal y como quedaban reflejados en esas Ordenanzas, estaban francamente desfasados. Sirva como ejemplo los conceptos de disciplina o del honor, que todavía contemplaba la posibilidad de enfrentarse en duelo, las fórmulas de tratamiento, el código de justicia, etc. Es finalmente en 1978 cuando se publican unas nuevas Reales Ordenanzas que serían de nuevo cambiadas con las de este Real Decreto de 2009 y objeto de este estudio.

Las Reales Ordenanzas no son revolucionarias en el sentido de que no dan una orientación radicalmente distinta a los valores que la Institución mantuvo durante siglos, pero sí le da un enfoque diferente que desde el punto de vista del liderazgo es de suma importancia: el humanismo.

Resulta evidente que las personas han estado siempre presentes en los Ejércitos y la Armada. Estas no hay que considerarlas solo como un elemento para el combate. Las actuales Reales Ordenanzas muestran preocupación verdadera por exaltar las virtudes

⁸ Fueron también de aplicación en la Armada a partir de 1769 en lo que fuesen compatibles con las suyas propias.

⁹ El Ejército del Aire adoptó las Reales Ordenanzas del ET tras su creación en 1939 por la Ley de 7 de octubre de 1939 (BOE, n° 292 de 19 de octubre de 1939).

¹⁰ Ley 85/1978, de 28 de diciembre, de Reales Ordenanzas para las FAS, que sería derogada por el Real Decreto 96/2009.

militares y por dar normas de conducta, convivencia, trato y respeto a lo que cada persona significa.

A lo largo del articulado se considera el papel protagonista que debe tener siempre el ser humano. Se recuerda la importancia de la vida y el respeto que el militar debe tener ante cualquier forma de violencia. Se habla de desarrollar la personalidad del individuo, así como, el cultural, físico e intelectual; de estimular el espíritu crítico y el deseo de superación para alcanzar la misión; y de mantener un trato respetuoso y correcto. Todas ellas cualidades que sin duda deben impregnar la mente y el corazón del líder.

2.2.2. Liderazgo en las Reales Ordenanzas

El liderazgo está explícitamente mencionado en el artículo 54 “Reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión”. Claramente se citan cualidades inherentes al líder, tanto más importante en la actualidad en cuanto que la velocidad y el volumen de información que puede recibir dificulta cualquier proceso de decisión.

Sin embargo, el liderazgo está también implícito en la mayoría de su articulado:

- “(...) Los que ejerzan mando tratarán de inculcar una disciplina basada en el convencimiento (...)”, artículo 55.
- “(...) Actuará con iniciativa....con creatividad y capacidad de juicio sin coartar la intuición y la imaginación”, artículo 60.
- “Mantendrá con sus subordinados un contacto directo, en especial con sus inmediatos colaboradores, que le permita conocer sus aptitudes, aspiraciones e historial militar, atender sus inquietudes y necesidades, así como velar por sus intereses profesionales y personales”, artículo 69.
- “Utilizará todos los medios a su alcance, principalmente la persuasión y el ejemplo, para motivar a sus subordinados en el ejercicio profesional”, artículo 70.
- “Fomentará el espíritu de equipo para aumentar la cohesión de su unidad y la convergencia de esfuerzos con el fin de alcanzar el máximo rendimiento individual y de conjunto”, artículo 72.
- “(...) Será permanente ejemplo ante sus subordinados, destacando por su competencia, liderazgo y profesionalidad”, artículo 79.
- “El militar utilizará toda su capacidad de análisis e iniciativa para hacer frente a las situaciones complejas, diversas e imprevisibles en las que pueda

verse involucrado y se adaptará a ellas con mentalidad abierta, atendiendo al cumplimiento de la misión, aplicando el principio de humanidad y sin descuidar su seguridad y la de su unidad”, artículo 95.

- “Deberá actuar con arreglo a los principios de objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez y promoción del entorno cultural y medioambiental”, artículo 5.

Así podemos ver que las Reales Ordenanzas de las FAS:

- Fomentan las características propias del líder militar: disciplina basada en el convencimiento, pensamiento creativo, comunicación establecida en el trato directo y cercano, ejemplo, motivación y trabajo en equipo.
- Favorecen las cualidades del líder: el pensamiento analítico, la iniciativa, la mente abierta, la adaptación a situaciones complejas y la humanidad, lo importante son las personas.
- Resaltan y obligan a principios inherentes al líder.

En definitiva, el articulado está repleto de alusiones a competencias, cualidades y valores del líder militar poniendo de manifiesto la importancia de que los líderes dispongan de la “lealtad y confianza” de sus seguidores, “que se hagan querer y respetar” consiguiendo “apoyo y colaboración”. No es un liderazgo coercitivo basado en la jerarquía y la disciplina, sino orientador, capacitador y formador consiguiendo el líder que sus subordinados le den el beneplácito de que los dirija.

2.3. Ley Orgánica 9/2011, de 27 de Julio, de Derechos y Deberes de los Miembros de las FAS

Esta ley, la que dispone de más rango legislativo de las tres estudiadas, regula los derechos fundamentales y libertades públicas de los miembros de las Fuerzas Armadas españolas. Esta Ley Orgánica dispone de un largo artículo 6 “reglas de comportamiento del militar” que define reglas esenciales del militar que se circunscriben en el ámbito del liderazgo.

Mencionaremos exclusivamente los apartados décimo y decimotercero: “(...) Los que ejerzan mando tratarán de inculcar una disciplina basada en el convencimiento (...)”, frase extraída y copiada literalmente del artículo 55 de las Reales Ordenanzas para las FAS y que muestra, mediante su mención explícita y literal, la importancia de este tipo de liderazgo huyendo del “hazlo porque lo digo yo”, y la decimotercera: “(...) El que

ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión”. Copia casi literal del artículo 54 de las Reales Ordenanzas que sigue la misma línea anterior y vuelve a resaltar la importancia de huir del tipo de liderazgo basado en el poder, entendido como el que se posee por razón del cargo y del empleo.

3. MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO MILITAR

En las FAS españolas son los Ejércitos y la Armada los que están encargados de la preparación y el adiestramiento de la Fuerza, mientras que las operaciones en todos sus ámbitos (planeamiento, ejecución y seguimiento) son responsabilidad del Estado Mayor de la Defensa (EMAD). Los Ejércitos y la Armada son específicos y el EMAD es conjunto, es decir, dispone de miembros de todas las FAS, lleva a cabo todas las operaciones permanentes o no en que España está involucrada y lo hace a través del Comandante del Mando de Operaciones.

Está puntualización resulta de interés para que sea conocido que los Ejércitos y la Armada han promulgado su propio marco teórico de liderazgo, pero el ámbito conjunto no ha elaborado ningún modelo de momento, si bien, podría haberlo hecho sobre todo en el margen de las operaciones. Por ello, a continuación se estudiarán cada uno de los modelos correspondientes a cada uno de los tres. Todos ellos exponen sus particularidades y en su conjunto constituyen un completo manual de liderazgo.

3.1. Liderazgo en la Armada

El modelo de liderazgo en la Armada es publicado en 2008, por tanto, es el menos reciente de todos los expuestos. Consta de una introducción general común a la que siguen tres modelos: liderazgo en el nivel directo, liderazgo en el nivel ejecutivo y liderazgo en el nivel estratégico.

3.1.1. Introducción General al Modelo de Liderazgo en la Armada

Lo primero que hace es definir el liderazgo como “la capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que éstos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior”.

El modelo de liderazgo de la Armada tiene por supuesto parecidos con otros Ejércitos pero también con corporaciones civiles. Sin embargo, las particularidades del medio donde

desenvuelve su actividad le hacen tener características propias. Un entorno específico, en muchas ocasiones difícil, con obligadas separaciones de la familia, con una convivencia estrecha y cercana en un entorno reducido como es la de un buque de guerra, exige vocación e imprime carácter, a la vez que explica la hermandad entre todos los hombres de mar. Ese mundo amplio, particular y peligroso es donde se manifiesta el liderazgo en la Armada.

La publicación dedica parte de su introducción a diferenciar al jefe del líder. El poder lo asocia al jefe mientras que la autoridad lo hace al líder.

El jefe lo es por el cargo que ocupa y el empleo militar que ostenta. Es por tanto un tipo de liderazgo formal, que tiene una capacidad de influencia que está asociada a un cargo. Se concede de forma temporal y, además, es otorgada por una decisión de carácter normativo. Este tipo de poder, el de ser solo jefe, presenta inconvenientes:

- Provoca una baja motivación de los miembros del grupo porque no inspira, no orienta y no desarrolla la persona.
- La misión se lleva a cabo, pero no más allá del estricto cumplimiento del deber, y se realiza por la orden que emana de quien ejerce el cargo. No supera expectativas.
- Finalizado el mandato formal desaparece toda capacidad de influencia sobre sus subordinados.
- El objetivo del jefe, puede llegar a ser el poder por el poder en sí, la búsqueda del interés personal por encima del interés general del grupo.

Líder es la persona que dispone de autoridad moral adquirida independientemente del cargo que ocupa. Va con la persona. La adquiere con carácter de permanencia y, además, no se otorga formalmente, sino que la persona se la gana y el liderazgo es reconocido por los subordinados. La Armada promueve este modelo de liderazgo, el del líder caracterizado por:

- Influir en los miembros del equipo, aunque se extinga el ejercicio del cargo. La capacidad de influencia depende de valores intrínsecos a la persona, a los propios méritos y al ejemplo.
- Compartir valores y un objetivo común.
- Provocar compromiso. Todos son reconocidos y el éxito es del equipo: sentimiento de pertenencia.
- Fomentar la motivación porque inspira, orienta y desarrolla a la persona.
- Trabajar por el éxito del equipo, nunca por el suyo propio. Los objetivos se alcanzan por el esfuerzo común de todos que están dispuestos a dar más de lo que inicialmente les fuere exigible.

El liderazgo en otros momentos de la historia se desarrollaba en un entorno relativamente estable, la normativa poseía una larga duración y los cometidos y misiones de las Marinas de Guerra estaban bien acotados. Existía el servicio militar obligatorio. Solo una parte era profesional y vocacional. Existía una enorme desconfianza y distancia entre los niveles jerárquicos, lo que en gran medida condicionaba el liderazgo.

El poder se sustentaba en el cargo y en el empleo, como mucho existía un modelo de liderazgo transaccional, “tú me das y a cambio yo te doy”, reforzado además con el temor al castigo. El estilo de mando imperante era el autoritario y coercitivo, “haz lo que te digo”. Todo ello poco motivador.

Hoy en día, continúa explicando la publicación, la Armada española es completamente profesional y cuenta con hombres y mujeres vocacionales en todos los empleos. El cambio, la información y la incertidumbre enmarcan el presente y requieren de algo más que el mando jerárquico basado en el poder del cargo. Las circunstancias obligan a nuevos retos que exigen nuevos y mayores esfuerzos.

El liderazgo del modelo de la Armada considera la necesidad de un sólido código ético y unos profundos valores, indica que debe ser proactivo, inspirar confianza e influir de forma persuasiva. De la misma forma menciona que el líder en la Armada debe huir de la microgestión, ya no puede saberlo todo y hacerlo todo, tiene que delegar, dar un margen de actuación a sus seguidores y confiar en la creatividad y obediencia inteligente de sus subordinados.

La definición del modelo de liderazgo de la Armada se realiza bajo una doble cuestión: qué es un líder en la Armada y cómo puede transmitir ese liderazgo. En definitiva, que cualidades espera la Armada de sus líderes y en que actitudes pueden materializarse para ser percibidas por el equipo que dirige. El modelo traza sólo líneas de referencia para que cada uno de sus miembros pueda desarrollar sus propias competencias de liderazgo.

El documento establece tres niveles de liderazgo: directo, ejecutivo y estratégico cada uno de ellos con características propias que se estudian y explican a continuación, aunque se adelanta la siguiente figura a modo de introducción general.

Figura No 1
Niveles de liderazgo en la organización



Fuente: "Modelo de liderazgo en la Armada".

3.1.2. Liderazgo en el Nivel Directo en la Armada

La publicación establece que la mayoría del personal de la Armada se mueve en este nivel de liderazgo. Cita que está caracterizado por el trato continuo, estrecho y directo del líder con sus subordinados a los que debe conocer intensamente. Así mismo, el ambiente operativo en que se mueve y desarrolla su actividad es menos complejo, dinámico e incierto que en otros niveles. Este nivel está enfocado en el corto plazo y la comunicación mayoritariamente empleada es la oral.

Menciona que este nivel engloba a personal de muy diferente índole desde algunos empleos de marinería, pasando por los recién egresados de la Escuela Naval Militar o de las diferentes escuelas de la Armada y finalizando por los que acumulan décadas de experiencia. Todo lo cual debe ser tenido en cuenta a la hora de exigir y valorar las competencias de liderazgo. La adquisición de cualidades debería resultar más sencilla que en otros escalones de liderazgo.

Establece que el líder de este nivel ha de ser consciente de que debido a su cercanía dispone de un gran poder de influencia sobre sus subordinados, los cuales en muchas ocasiones son jóvenes e inexpertos por lo que debe ser un modelo y ejemplo de referencia. Así mismo, indica que los efectos del liderazgo se ven amplificados tanto en sentido positivo como negativo, de ahí la importancia de empezar a forjar cualidades y actitudes.

3.1.3. Liderazgo en el Nivel Ejecutivo

Según cita la publicación este nivel de liderazgo se alcanza en un estadio avanzado de la carrera del marino. Señala que por regla general los puestos de nivel ejecutivo se desempeñan a partir de los 20 años de servicio. Así nos dice que hasta alcanzar este nivel ejecutivo se ha ejercido el liderazgo directo. Lo habitual es que con anterioridad a ocupar estos puestos se haya trabajado con autoridades de este nivel, por lo que ha habido un proceso de aprendizaje previo basado en la observación. Es por ello por lo que la Armada considera que la transición a este nivel se produce de una manera suave.

En este segundo escalón del liderazgo las unidades subordinadas se encuentran dispersas y normalmente alejadas geográficamente. Por otra parte, el número de ellas impide una cercanía física, por lo que la relación entre el líder y sus equipos es a una distancia que considera media. Por todo ello, la confianza, el espíritu de unidad, la persecución de la orientación a la misión o el propio servicio al subordinado deben ser objeto de un mayor esfuerzo y dedicación además de una mayor utilización de recursos tecnológicos para evitar el alejamiento.

Habrà que abandonar más el despacho, dedicar tiempo a visitar todas las unidades, organismos o secciones bajo su mando, conocer de primera mano los problemas de todos sus subordinados y apoyarlos decididamente en su resolución. Todo ello en la búsqueda constante y continua de acercarse lo máximo posible al trato físico y cercano con todos ellos con la finalidad de alentarlos, de que realmente se sientan valorados y parte del equipo, y hacerles ver y entender la importancia de su aportación para el conjunto de la Institución.

El sentido de formar parte de un equipo puede verse debilitado en este nivel. Así, el líder, dice el modelo de la Armada, debe promover el conocimiento mutuo, fomentar la coordinación estrecha y transmitir que dirige un equipo de equipos. Todo ello, fortalecido por las señas de identidad propias de la Armada, sus valores, símbolos y tradiciones para robustecer y promover el espíritu de orgullo de pertenencia y el compromiso con las personas.

La visión de la organización en este nivel se hace más extensa. El volumen de información disponible es mucho mayor. La complejidad de los problemas se acentúa y su resolución implica tomar decisiones con un grado de incertidumbre cada vez mayor.

La confianza y por tanto la delegación toman una nueva dimensión. Es imposible manejar toda la información y asumir todo el trabajo. Se hace necesario establecer con claridad los objetivos y la misión, procurar directrices claras y estar seguro que han sido bien entendidas. Los subordinados mediante su iniciativa y competencias son los que deben determinar cómo hacerlas efectivas.

El liderazgo en el nivel ejecutivo, dice el modelo, explota más la comunicación escrita que la oral. Sin embargo, las nuevas tecnologías permiten canales ágiles de comunicación que permiten no perder el trato directo. Es necesario explotarlos al máximo para mantener la cercanía y transmitir cara a cara que el quipo importa.

La posición intermedia que ocupan los mandos de la Armada en este nivel ejecutivo hace que jueguen un papel protagonista como nexo de unión entre el nivel directo y el estratégico, cúspide de la organización. Deben actuar de enlace para que las inquietudes significativas que escapen de su marco de actuación lleguen a los niveles superiores y muy especialmente los relacionados con el personal.

Por otra parte, sucede al revés con la transmisión de la visión y la misión del nivel estratégico. Debe esforzarse en comunicarla con claridad y cercanía a sus unidades y equipos subordinados, especialmente aquellos que supongan cambios o transformaciones importantes. Sin su compromiso, guía, impulso y entusiasmo es imposible evolucionar favorablemente.

3.1.4. Liderazgo en el Nivel Estratégico

El modelo de la Armada establece que el liderazgo a nivel estratégico queda reservado para aquellos marinos con una dilatada experiencia y una contrastada competencia profesional, que deben atesorar excelentes dotes de liderazgo y el dominio de ejercitarlo. Menciona que la complejidad de este nivel excede con diferencia la de los niveles directo y ejecutivo.

En este nivel, el líder debe tener unas competencias marcadamente dirigidas hacia la visión de dónde se dirige la Institución como parte de un todo que es el Estado y que por tanto está necesariamente influenciada por muchos agentes externos a la organización.

Los cambios de entidad comienzan en la cúspide de la organización. Por ello, el líder estratégico debe ser su catalizador y sus dotes de liderazgo resultarán determinantes para realizar transformaciones de calado, que en muchas ocasiones superaran su permanencia en el cargo. El planeamiento a medio y largo plazo debe ser motivo de preocupación constante en el líder estratégico.

La confianza en este nivel es, de nuevo, otro factor clave. De hecho es en este nivel donde adquiere una dimensión más significativa. Por otra parte, debe superar el miedo al error, pues sus posibles decisiones afectan a toda la organización. Lo que a su vez implica que debe tener una gran capacidad de resolución. Los problemas son complejos y ambiguos lo que lleva a la toma de decisiones sin disponer de toda la información. No tomar decisiones llevaría a la “parálisis por el análisis”.

El líder en la Armada en este nivel se encuentra con una fuerte resistencia al cambio, más en una Institución con una fuerte cultura organizativa basada en siglos de signos, símbolos y tradiciones. Los cambios son necesarios y pueden llegar a ser obligatorios en un entorno en vertiginosa transformación, por lo que debe entender las circunstancias y adaptarse a ellas tomando la iniciativa, generando confianza y compromiso convencido en su ejecución.

El líder estratégico, continúa explicando el documento, necesariamente se enfrentará a problemas nuevos, para resolverlos necesitará de creatividad e innovación, por lo que deberá tener en cuenta esta competencia en las personas con las que se rodea.

Otra cualidad del líder estratégico en la Armada es su habilidad para comunicar. En este nivel las distancias con los subordinados se alargan por su número y dispersión geográfica, por ello, debe reducir esa distancia con una gran capacidad de comunicar usando todos los canales que la tecnología le permita, pero sin olvidar buscar el contacto físico en todas las oportunidades que se presenten.

Además debe informar de forma completa de todas aquellas decisiones adoptadas que afecten al personal en su vida profesional o incluso familiar y dar respuesta clara, rápida y adecuada a las preocupaciones de sus subordinados, puesto que sus inquietudes deben ser en todo momento objeto de preocupación constante.

Respecto a la cultura de la organización, le corresponde a este nivel más que ningún otro, velar por mantenerlo y fomentarlo a todos como elemento esencial que sustenta toda la Institución.

3.1.5. Cualidades y Actitudes del Líder en la Armada

El documento relaciona unas cualidades y actitudes transversales comunes a los tres niveles de liderazgo. Es decir, son iguales a cada uno de ellos con un grado de cumplimiento diferente que depende del nivel en la organización y la situación en que el líder se encuentre.

El modelo del líder de la Armada distingue de cualidades relacionadas con valores (integridad moral, lealtad, disciplina, sentido del deber, espíritu de sacrificio, valor), con competencias (creatividad, empatía, autoconfianza, comunicación eficaz, orientación al logro) y con cualidades o elementos de las competencias (conocimiento, resistencia, optimismo, jovialidad, etcétera). Cada una de ellas está acompañada de una observación que favorezca su entendimiento.

Sucedo lo mismo con las actitudes que debe disponer los líderes de la Armada según su modelo y son:

- *Generación de confianza.* Es considerada por la publicación como un elemento clave para el ejercicio del liderazgo en la Armada. Confiar significa delegar. El líder debe concentrarse en los cometidos principales y dejar que los subordinados realicen el trabajo. Debe explicar el “para qué” y que sean ellos los que decidan el “cómo”. Dejar que le sorprendan. Establece que para delegar hay que dar toda la información y las directrices necesarias que permitan el cumplimiento de la tarea, los objetivos o la misión. De esta manera se propicia que todos, incluidos los más alejados geográficamente o los más modernos, puedan tomar decisiones. Delegar implica asumir errores, pero el líder debe hacer del error una oportunidad de aprendizaje. Esto hace a las personas crecer, desarrollarse y sentirse parte del equipo. Señala que resultará determinante para generar confianza la capacidad del líder para mantener el ánimo y la calma en los momentos difíciles y conseguir que el subordinado perciba que todas y cada una de las decisiones tomadas lo son de justicia.
- *Aproximación y preocupación por el subordinado.* Fomentar el trato cercano y directo es una prioridad del líder en la Armada. Favorecer la relación entre las personas y conocer sincera y profundamente al subordinado permite determinar las fortalezas y debilidades y, por tanto, la capacidad de influir para potenciarlas, explotarlas o transformarlas, a la vez que son fuente de motivación.
- *Establecimiento de objetivos.* Establecer las metas y los objetivos son una prioridad para el cumplimiento de la misión, pero además el líder debe ser capaz de conectarlas con la misión superior. Para ello, debe anticiparse al cambio y planear para gestionar el tiempo y los recursos.
- *Persecución de la mejora continua.* El líder en el modelo de la Armada debe disponer de una clara orientación al logro pensando siempre en el interés de la Institución, de forma que el equipo tenga la voluntad de hacer siempre bien las cosas superando las expectativas. Para ello, debe buscar cualquier ocasión como oportunidad para el aprendizaje; favorecer la formación, desarrollar autocrítica y la crítica constructiva; fomentar la innovación y la iniciativa y crear un ambiente de trabajo motivador donde los subordinados desarrollen sus propias competencias.
- *Fortalecimiento del espíritu de equipo/unidad.* El líder de la Armada debe incentivar el trabajo en equipo, favorecer el compañerismo, fomentar el orgullo de pertenencia y promover el entusiasmo por conseguir

resultados juntos. Debe comprender que es importante que cada uno de los miembros del equipo deben sentir el éxito como suyo. Debe compartir el mérito en el triunfo y aceptar su responsabilidad en el fracaso.

- *Creación de un entorno agradable de trabajo.* Es necesario crear un ambiente de trabajo en el equipo agradable en donde las tareas, los objetivos o la misión se desarrollen de manera sencilla, optimista, cordial y con buen humor. Para ello es necesario, mediar en conflictos, repartir adecuadamente la carga de trabajo, mantener unas adecuadas condiciones físicas, gestionar los tiempos, respetar el tiempo libre y cuidar del ocio.
- *Fomento de la cultura corporativa:* La cultura organizativa de la Armada española, como indica la publicación, está repleta de símbolos, tradiciones y valores que constituyen las señas de identidad fundamentales de los marinos de guerra, mantenerlos y fomentarlos es una obligación inherente al líder, pues son el sustento y base de toda la Institución.

Finalmente, el documento señala con carácter general cómo alcanzar cada una de estas actitudes para los distintos niveles de liderazgo advirtiendo que la elección de cada una dependerá de las circunstancias.

3.2. Liderazgo en el Ejército del Aire

La Instrucción General 00-4 de uno de octubre de 2015 es la que establece las directrices generales para el ejercicio del mando desde la perspectiva del Ejército del Aire. Es una reflexión sobre liderazgo con vocación de futuro. Está escrita en primera persona del plural escenificando que el “yo” debe ser sustituido “por nosotros”.

El documento describe los valores esenciales del EA: disponibilidad, compromiso, lealtad, respeto, espíritu de equipo, profesionalidad, ejemplaridad, disciplina y valor. La disponibilidad, que puede resultar un valor menos mencionado, realmente se refiere al espíritu de servicio que todos los aviadores tienen respecto a la sociedad a la que sirven.

El modelo de liderazgo del EA se asienta sobre tres pilares:

- *Todo miembro del EA puede y debe ser un líder.* El liderazgo es una competencia que todos los aviadores deben tener (líder de líderes). Es un arte que inspira a otros para lograr los objetivos comunes y trabajar con entusiasmo para conseguirlo.

- *El liderazgo está basado en valores.* Son estos los que dan sentido del porqué de lo que hace el EA y una guía para decidir cómo hacerlo. Se trata de un liderazgo de servicio basado esencialmente en valores.
- *Es un modelo de liderazgo 360 grados.* Este modelo es innovador y es el único Ejército en mencionarlo en su marco teórico, por ello, se le dedica y explica en apartado aparte.

3.2.1. Modelo Liderazgo 360°

Es un modelo centrado en el “nosotros” en lugar de en el “yo” y propone que sea un modelo de referencia de actuación de todo el personal del EA “que se tendrá en cuenta especialmente en las actividades formativas, de selección y de evaluación de todo el personal” en palabras del Jefe de Estado Mayor del EA.

La institución militar, de la que forma parte el EA, está lógicamente jerarquizada y disciplinada. Ello hace actuar y relacionarse con los demás asumiendo diferentes funciones en el entorno de trabajo: podemos ser jefes de nuestros subordinados directos e indirectos de otros, a su vez subordinados directos de nuestro superior jerárquico e indirecto de otros jefes y compañeros y colaboradores de otras muchas personas. Todos estos papeles están enmarcados dentro de una cultura organizativa y valores compartidos que son referencia a la hora de tomar decisiones en situaciones muchas veces de incertidumbre, riesgo y complejidad.

Hay que liderar a subordinados, pero también a compañeros y de alguna manera ser capaz de influir positivamente en el inmediato superior que a su vez debe ser un líder, que se apoye en su equipo para la consecución de los objetivos y por tanto de la misión. Esta es la esencia del modelo 360° propuesto por el EA.

La relación del líder con su inmediato superior en el modelo 360° debe estar enmarcada en el “respeto, la lealtad, la confianza, el trabajo en equipo, el fomento de la iniciativa, el trato personal cercano, la comunicación asertiva y un enfoque constructivo de tolerancia y aprendizaje en el error” superando cualquier recelo o perspicacia que pudiera surgir.

A su vez, los subordinados deben ser seguidores comprometidos y el factor primordial para conseguirlo es la capacidad de liderazgo de quien los dirige. Los grupos de subordinados son diferentes y cada uno de sus miembros dispone de sus fortalezas, debilidades, habilidades y cualidades que el líder debe encontrar para potenciarlas o transformarlas.

Dentro del grupo pueden surgir líderes informales de menor jerarquía que por su capacidad personal o autoridad dentro del mismo tengan gran influencia para el conjunto del grupo. El líder debe apoyarse en ellos en beneficio de la cohesión del equipo y la misión.

El modelo 360° interpreta al líder de dos formas diferentes: la primera en su dimensión personal y la segunda en sus relaciones con los demás. Estas dos formas van a determinar unas capacidades que se consideran básicas en los líderes del EA. Son cuatro las establecidas para sus líderes:

- Comprender el sentido de la misión para transmitir al equipo con claridad los objetivos.
- Crear relaciones para facilitar el trabajo del equipo generando confianza y optimismo.
- Crear visiones compartidas en el futuro para provocar el entusiasmo del grupo.
- Crear valor en beneficio del equipo mediante la comunicación persuasiva.

3.2.2. Competencias Directivas de los Líderes del Ejército del Aire

Las competencias directivas del modelo de liderazgo 360° del EA se dividen en tres áreas: personal, de relaciones interpersonales y profesionales. No se trata de un modelo en el que sean necesarias cualidades innatas, ni disponer de carisma o una fuerte personalidad. Es un proyecto vital, una experiencia de aprendizaje.

Figura No. 2
Competencias directivas del modelo de liderazgo 360° del EA

COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL MODELO DE LIDERAZGO 360° DEL EJÉRCITO DEL AIRE		
ÁREA PERSONAL	ÁREA DE RELACIONES INTERPERSONALES	ÁREA PROFESIONAL
• Desarrollo del carácter. • Gestión del estrés y el miedo. • Aprendizaje continuo. • Adaptabilidad. • Automotivación. • Proactividad, iniciativa y creatividad. • Capacidad de decisión.	• Comunicación y escucha activa. • Trabajo en equipo. • Resolución de conflictos y negociación. • Empatía. • Habilidades sociales.	• Conocimiento del EA. • Orientación a la misión. • Organización del trabajo. • Gestión del tiempo y la energía. • Gestión de recursos.
Actitudes y hábitos de conducta basados en los valores de la Institución		

Fuente: IG00-4 "Liderazgo y valores del EA".

Por otra parte, la travesía del liderazgo en el EA se divide en cinco etapas: liderarse a uno mismo, el líder como subordinado, liderar personas, el líder y el grupo humano y el líder y las personas ajenas al EA. La primera es el autoconocimiento es el "ser" y el "saber" del líder, es conocerse a sí mismo para explotar fortalezas y transformar debilidades. Las siguientes etapas conforman el "hacer" son la acción en base a la experiencia y los hábitos alcanzados que permiten al líder la mejora continua.

Primera etapa: liderarse a uno mismo

Liderarse a uno mismo significa mejorar el conocimiento personal y adquirir y desarrollar las competencias necesarias. El conocimiento personal da confianza y seguridad para presentarse como un líder sólido y actuar dentro del marco competencial propio. Permite dar coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Una vez alcanzado el autoconocimiento se debe mejorar las competencias para ejercer y desarrollar el liderazgo en el ámbito de la propia persona y en el profesional.

Como se indica al inicio de este modelo, tres son los dominios en los que se mueven las competencias del EA: el personal, el interpersonal y el profesional.

Segunda etapa: el líder como subordinado

El líder es subordinado en una organización jerárquica. Se debe formar equipo con el mando, ofrecerle cooperación, honestidad, confianza, disciplina y pensamiento crítico, razonado y constructivo. Hacerle llegar nuestra discrepancia si se piensa diferente en privado de forma discreta y evitando situaciones embarazosas. Cuando decida, se hará nuestra su decisión y no se escatimará esfuerzos en cumplir la orden. En definitiva, lealtad y orientación al logro.

Tercera etapa: liderar personas en el EA

Basado en conseguir que nuestro equipo trabaje con entusiasmo, siendo generadores de confianza, expectativas, compromiso y cohesión:

- *Generar confianza* implica huir de la microgestión y delegar. Ser optimista para enfocar la energía en el cumplimiento de la misión, mostrar tolerancia y generosidad con la imperfección o el error y sobre todo ser ejemplar, responsable y creíble.
- *Generar expectativas* es saber dónde se quiere ir y como pretender hacerlo. Establecer objetivos claros, comunicar lo que se espera de ellos para que participen en el proyecto y lo hagan suyo.
- *Generar compromiso* es motivar y crear un sentimiento que haga que los miembros del EA realmente quieran y deseen pertenecer a la Institución y al equipo al que sirven. Implica no abandonar nunca al subordinado, prestarle siempre apoyo ante cualquier circunstancia, aunque se haya equivocado, confiando en él. “Como líder, tus tres responsabilidades primeras son: cumplir la misión, cuidar de tus subordinados y cuidar también de sus familias. Preocúpate por ellos, por su crecimiento personal y profesional”.
- *Generar cohesión* que permita fortalecer la organización. No es sólo fomentar un buen ambiente en el trabajo, es más que eso, es un sentimiento de formar parte de algo, de estar alineados con lo que significa y un compromiso firme con el objetivo.
El orgullo de pertenencia es un factor primordial en la cohesión y se construye con la historia, las tradiciones y los símbolos de la Institución de las que los miembros del EA deben considerarse herederos.

- *Generar entusiasmo* es un objetivo que no debe perderse nunca de vista y se consigue motivando. La motivación es, sin duda, un factor multiplicador para que el equipo realice su misión de forma óptima. Se consigue haciendo sentir a las personas importantes, apreciadas y valoradas, asignando aquellos cometidos en las que disponen de más fortalezas. Es hacer disfrutar a las personas con su trabajo y percibir que ha sido su mérito mediante su estilo propio de llevarlo a cabo. No hay que apropiarse nunca de los éxitos. Hay que sustituir el yo por el nosotros. “Elogia a tus subordinados delante de tu jefe”.

Cuarta etapa. El líder y el grupo humano del EA

El líder debe tener una visión amplia, saber que forma parte de la organización, reconocer las partes que lo conforman, las relaciones entre los mismos y como los cambios influyen e interactúan con el resto de elementos y con las personas. El equipo del líder no es una isla dentro de su Unidad, debe estar abierto, ser colaborativo y conseguir que sus colaboradores se sientan parte de un equipo superior.

Quinta etapa. El líder y las personas ajenas al EA

El EA forma parte de la sociedad, por ello, el líder tiene ocasiones para relacionarse con otras organizaciones o instituciones. Es precisamente en esos contactos más o menos formales y continuados donde el EA debe aprovechar y ejercer una influencia positiva que aumente su prestigio.

3.2.3. Estrategia de Liderazgo del EA

La estrategia de liderazgo del EA se basa en servir a la sociedad española. Busca siempre la excelencia con el propósito de mejorar el desempeño de todos sus miembros mediante elevados grados de cohesión, confianza, entusiasmo y compromiso. El medio principal para conseguirlo es a través de un liderazgo eficaz de su personal que actuará como multiplicador de efectos e inspira a cada persona para que ofrezca su máximo potencial, estimulando su iniciativa y preservando los valores fundamentales del EA con el objetivo último de cumplimentar la misión.

Los principios básicos de la estrategia de liderazgo del EA son la coherencia para implantar el modelo de liderazgo 360º y la determinación en su puesta en marcha. Para ello, hay que superar la resistencia al cambio que su puesta en marcha puede generar. Así mismo, es necesario fomentar la cultura de liderazgo dentro de un entorno de

valores. El desarrollo como líderes de todos los miembros del EA está basado en la gestión del talento y la capacitación de la persona durante su trayectoria profesional.

3.3. Liderazgo en el Ejército de Tierra

El Ejército de Tierra a través de su mando de doctrina tiene dos principales publicaciones sobre liderazgo: la PR-00 “Liderazgo militar” con fecha de entrada en vigor en marzo de 2018 y “Liderazgo 2035 en el Ejército de Tierra. Un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro” que entró en vigor en febrero de 2019. Además, dispone de una reciente norma “Gestión y coordinación de la enseñanza de liderazgo en el ET” de diciembre de 2019 que será, por su importancia, objeto de estudio.

La primera recoge aspectos relacionados con el liderazgo actual y de cómo debe ejercerse este dentro del Ejército de Tierra, la segunda está orientada al liderazgo futuro en el entorno 2035 dentro de un mundo caracterizado por la volatilidad, la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad VUCA¹¹ y la tercera por el método de implantar la enseñanza del liderazgo en el Ejército de Tierra.

3.3.1. PR00. Liderazgo Militar

La audiencia al que se dirige esta publicación son los jefes de pequeñas unidades, desde jefes de escuadra o equipo hasta jefes de batallón o grupo. Trata de buscar una aplicación que sea práctica al líder dando herramientas que contribuyan a mejorar a cada miembro del ET, sin querer llegar a ser un catálogo de liderazgo que dé soluciones para todo.

El documento, partiendo de que la capacidad de liderazgo es y será determinante para la consecución de la misión, establece cómo tiene que ser el líder para enfrentarse a las nuevas situaciones y a las del entorno futuro. Así mismo, intenta explicar cómo poder influir en los subordinados más allá del poder que otorga la formalidad del cargo que se ocupa o el empleo que se ostenta.

Acorde con la doctrina del ET, la publicación define el liderazgo militar como “la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, unas directrices y una motivación para alcanzar los objetivos marcados”; y establece tres niveles de liderazgo asociados al grado de responsabilidad y al escalón jerárquico ocupado: liderazgo directo, liderazgo organizacional y liderazgo estratégico.

¹¹ VUCA, acrónimo inglés formado con las iniciales de *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*. Escenario donde las Fuerzas Armadas están en la necesidad de adaptarse a continuos cambios y donde los métodos tradicionales de planeamiento operativo se encuentran permanentemente tensionados.

El liderazgo directo es el de las pequeñas unidades, el del trato directo, cercano y personal entre jefes y subordinados donde prima la comunicación oral. El liderazgo organizacional es para líderes de grandes unidades y unidades independientes. Necesita de órganos auxiliares de mando. El trato es por comunicación oral y escrita y la distancia entre los órganos de mando aumenta. Finalmente, el liderazgo estratégico está en la dirección de estrategias, planeamiento de la organización militar, alta gestión del Ministerio de Defensa, etcétera. Las distancias son grandes y la comunicación se lleva a cabo a través de organismos propios.

La publicación identifica las diferencias entre gestor, jefe y líder, así como, los cinco pilares o fundamentos del liderazgo militar del Ejército de Tierra a los que dedica su correspondiente capítulo y que son los siguientes:

- Está basado en unos valores y competencias profesionales.
- Los líderes militares están orientados al cumplimiento de la misión.
- El liderazgo tiene naturaleza humana y social.
- Los líderes deben formar a sus subordinados como líderes.
- Liderar implica adaptarse a las necesidades e innovar.

Los valores del líder militar en el Ejército de Tierra quedan enumerados en orden alfabético de la siguiente manera: “amor a la patria, compañerismo, disciplina, ejemplaridad, espíritu de sacrificio, espíritu de servicio, excelencia profesional, honor, lealtad, sentido del deber y valor”. Valores que conforman la más larga tradición del ET y cuyo ejercicio es tarea individual de todos sus miembros. El auténtico liderazgo dependerá de la capacidad de transmitirlos, preservarlos, inculcarlos y fomentarlos.

Explica las competencias del líder militar que las agrupa en cuatro:

- *Físicas*: resistencia a la fatiga, preparación física y psíquica.
- *Intelectuales*: técnicas, conceptuales y de adaptación y evolución.
- *Ético-morales*: resistencia personal para afrontar la realidad del combate, las situaciones de riesgo, la dureza de la vida militar, a la vez que permite transmitir seguridad y confianza a subordinados.
- *Humanas y sociales*: generador de confianza, cercano y preocupado por el subordinado, orientado al logro, espíritu de equipo, creador de un entorno agradable, ejemplo constante y fomentador de valores.

Los capítulos finales sirven para:

- Explicar cómo se debe relacionar el líder con su unidad en la búsqueda del cumplimiento de la misión.

- Analizar el liderazgo desde el punto de vista las relaciones humanas y sociales.
- Abordar la importancia del autoliderazgo en el sentido de que todo empieza por conocerse a sí mismo.
- Formar líderes para desarrollar a las personas.
- Adoptar formas de liderazgo distintas ante situaciones diferentes en un mundo en continuo cambio.

3.3.2. Liderazgo 2035 en el ET. Un Concepto de Liderazgo para el Entorno Operativo Terrestre Futuro

La finalidad que da el ET a este concepto derivado es proporcionar unidad de doctrina en materia de liderazgo para el entorno 2035.

El documento establece un elemento diferenciador en el empleo de la fuerza terrestre ya que el combate por tierra implica, normalmente, un contacto entre personas más directo y próximo que en las operaciones navales o aéreas generalmente centradas en plataformas, lo que le da un carácter humano al conflicto que impone mayores demandas a los líderes del ET.

Por otra parte, plantea la complejidad del entorno en que desenvolverá el líder en ese 2035 marcado por la multiplicidad de actores, el inmenso volumen de información disponible, la conexión de las sociedades y la desaparición clara de fronteras tradicionales de los conceptos de paz y guerra, niveles táctico, operacional y estratégico, identificación del adversario o la atribución de acciones contra los estados¹².

El “Propósito del Jefe de Estado Mayor del ET (JEME)” publicado en enero de 2018 pone el centro de gravedad en la persona (el combatiente), en su moral y motivación, su formación y en su capacidad de liderazgo a través de la iniciativa. Es una declaración de intenciones para el líder militar en 2035. Además, postula la cohesión del equipo y el concepto de mando orientado a la misión, *mission command*¹³ como la filosofía de mando que mejor se adaptará a la incertidumbre y complejidad del entorno operativo terrestre en el entorno 2035.

La tendencia general del liderazgo en el ET está caracterizada por el trato cercano entre los miembros de la unidad, el desarrollo de las personas que lo componen, la definición

¹² “Entorno Operativo Futuro Terrestre 2035” MADOC-DICOM septiembre 2018.

¹³ *Mission command* concepto definido en la publicación AJP-3.2. (*Allied Joint Doctrine for Land Operations*) de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) como la “filosofía de mando que se basa en el principio de planeamiento centralizado y ejecución descentralizada que impulsa al máximo la libertad de acción y la iniciativa”

clara de los valores y propósito de la Institución, el entusiasmo por el cumplimiento de la misión y la capacidad de involucrar al equipo en las decisiones¹⁴.

El documento define el liderazgo en el horizonte 2035 de la misma forma que lo hace la PR00. El liderazgo en este entorno estará basado en el equipo, liderando en la incertidumbre y en un entorno influenciado por la tecnología y más en concreto por la Inteligencia Artificial y en la robotización.

El líder deberá tener amplitud de miras, entender el contexto social, contar con capacidad de adaptación, innovar en el campo de batalla, ser ágil, resiliente y adaptable y resolver problemas complejos. La organización sólo será ágil y rápida si favorecemos la iniciativa de los subordinados. Por tanto, la iniciativa y la capacidad de delegación tomarán una nueva dimensión si queremos ser más rápidos que el adversario.

Establece que los líderes del ET tendrán que afrontar en 2035 cinco grandes retos:

- Revertir el individualismo: trabajar en equipo.
- Disponer de pensamiento global: visión de conjunto.
- Inspirar y ceder poder: confianza, respeto, compromiso y ejemplo.
- Jugar en equipo: compromiso voluntario de subordinados.
- Saber anticiparse: proactividad y conocimiento de la situación).

La filosofía de mando orientado a la misión basa su principio fundamental en la iniciativa, en la confianza y en el entendimiento mutuo de los subordinados. Estos son de aplicación en todas las actividades de la organización en paz o en conflictos armados. “La adopción del Mission Command supone llegar a la excelencia del liderazgo”.

Todo ello requiere de inteligencia emocional, escucha activa, humildad, confianza y lealtad. La microgestión y la seguridad excesiva no tienen cabida en el líder tanto en paz o en conflicto. No se trata de ser temerario, sino de fomentar la iniciativa y delegar, en definitiva, de asumir riesgos.

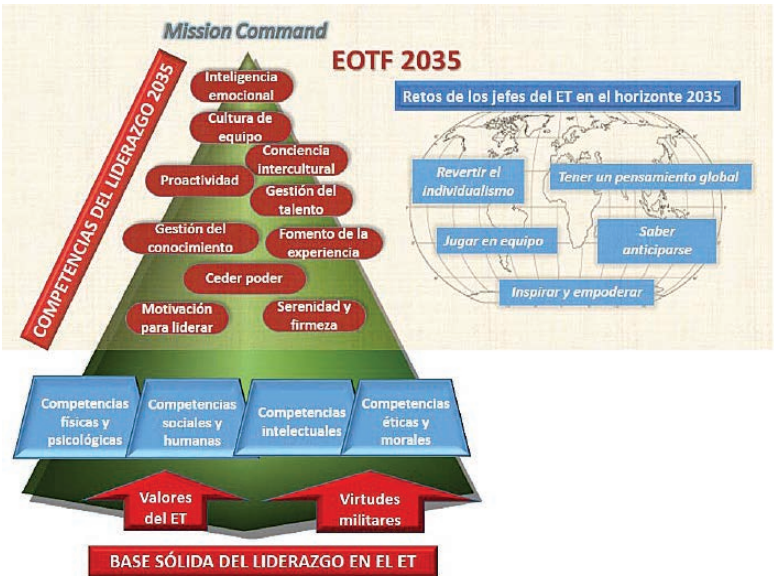
Las competencias constituyen, junto con los valores y virtudes militares, la base sólida del liderazgo 2035. Así, los jefes militares del ET deberán desarrollar diez competencias entre las que se destaca:

- *Inteligencia emocional* para revertir el individualismo de la era digital. Gestionar, comprender y guiar sus propias emociones (autoconocimiento), descubrir las fortalezas de los miembros de su equipo, generar confianza y construir equipos firmemente cohesionados.

¹⁴ “El liderazgo en la fuerza del ET” (MADOC 2014)

- *Madurez para ceder poder* y por tanto delegar aprovechando las ideas, recursos, capacidades y competencias de su equipo.
- *Capacidad para anticiparse* y ofrecer soluciones y así reconocer oportunidades y situaciones, buscar nuevas perspectivas y anticiparse a los problemas antes de que surjan asumiendo riesgos.
- *Motivación* para impulsar el talento favoreciendo las fortalezas, el desarrollo y el crecimiento profesional y personal de los subordinados, asegurando de esta forma su mejor rendimiento y eficacia.

Figura No 3.
Pirámide de liderazgo 2035 en el ET



Fuente: “Liderazgo 2035 en el ET”.

El gráfico muestra como en la base del liderazgo están los valores y virtudes militares del ET. Sobre ellos se asientan el grupo competencias señaladas anteriormente en la publicación PR00. Estas evolucionaran hacia las diez competencias del liderazgo 2035. El pináculo de la pirámide es el *mission command*. Todo ello para superar los cinco grandes retos de los líderes del ET en 2035.

En la conducción de operaciones los tiempos y espacios en los que se moverá el líder se difuminan, a nivel táctico las unidades tendrán que tomar decisiones autónomas quizá incluso estratégicas, rápidas y alejados del mando superior. A nivel operacional los tiempos se ensanchan y el mando se vuelve más complejo con multitud de actores y ámbitos de actuación. A nivel estratégico el número de actores se multiplica entrando a

gestionar el nivel político con una cultura de liderazgo diferente a la militar. Ser capaz de comunicar, entender la visión política, negociar y disponer de habilidades sociales toma un predominante papel que no se da en otros niveles.

3.3.3. Gestión y Coordinación de la Enseñanza de Liderazgo en el ET. Norma DIEN 15 de Diciembre 2019

El ET quiere implantar la filosofía del mando orientado a la misión en la enseñanza del liderazgo. El modelo debe ser único para todo y proporcionar un lenguaje común que asegure que todos sus esfuerzos están encaminados en la misma dirección. Ello queda garantizado a través de la Escuela de Guerra del ET como centro coordinador y gestor de liderazgo en el ámbito de la enseñanza a través de esta Norma.

Resulta además de interés, y por ello es objeto de estudio, porque introduce en el liderazgo del ET el “modelo K2¹⁵”, una declaración de intenciones de como en un futuro próximo el ET pretende implantar la filosofía del mando orientado a la misión.

El modelo de liderazgo “K2” está fundamentado y tiene su base en tres dimensiones: aptitudes (saber), actitudes (querer y poder) y una dimensión ética que lo hace moralmente viable (deber) y sostenible.

Establecidas estas dimensiones que sirven de base para escalar el “K2” la ascensión al liderazgo se produce en cinco etapas:

- El liderazgo como motor del cambio. Hay que vencer la fuerte cultura organizativa y por tanto la resistencia al cambio.
- El autoconocimiento que lleve al autoliderazgo. Primero hay que conocerse bien y luego hay que autoliderarse.
- El equipo y su orientación a la misión.
- La misión y su propósito.
- La decisión.

A estas cinco etapas se le suman tres herramientas transversales a todas ellas para alcanzar la “cima”: la autoridad, la comunicación y la motivación.

La Norma establece que este modelo de enseñanza de liderazgo es el adecuado para alcanzar una cultura organizativa que permita el mando orientado a la misión. Establece

¹⁵ Modelo K2 hace referencia a la montaña con ese nombre K2 (8611 mts). Es por tanto una alegoría: al igual que es necesario subirla por etapas desde el campamento base hasta la cima, sucede con el liderazgo, hay que ir subiendo escalones (8) hasta llegara a la cúspide.

tres niveles de liderazgo cada uno de los cuales tendrá actividades formativas que abarquen las tres dimensiones y las ocho etapas del modelo del liderazgo “K2”:

- Microliderazgo: es el liderazgo directo, el de las pequeñas unidades, el del contacto diario y observación diaria. Corresponde al nivel I: autoliderazgo (valores y virtudes militares). Todos los combatientes recibirán esta enseñanza en el nivel I. Los jefes de unidad tipo escuadra hasta unidad tipo compañía deberán desarrollar el nivel de microliderazgo de acuerdo a su nivel de responsabilidad.
- Macroliderazgo: Es el liderazgo indirecto o “líder de líderes”. Corresponde al nivel II: liderazgo y mando orientado a la misión al nivel jefe de unidad tipo batallón o grupo.
- Metaliderazgo: Es el liderazgo organizacional o institucional. Corresponde al nivel III, liderazgo orientado a la misión a ese nivel III. Los jefes de unidad tipo regimiento y posteriores serán los que deban desarrollar el metaliderazgo.

De esta manera y siguiendo el modelo “K2” la enseñanza de liderazgo se inicia en los primeros escalones de los procesos de formación del ET y se le da continuidad en la enseñanza de perfeccionamiento¹⁶. Así, se acompaña de forma permanente al alumno a la vez que se le orienta de acuerdo al tipo de liderazgo que le tocará ejercer. Por otra parte, se concientiza de que en las unidades ellos serán los líderes, a la vez que serán formadores de líderes. Por ello, su formación debe ser continua y no sólo limitarse a la enseñanza reglada que puede contemplar cualquier norma.

4. LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN LA ESCUELA SUPERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESFAS)

La Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) es de carácter conjunto¹⁷ y su “buque insignia” es el Curso de Estado Mayor de las FAS (CEMFAS). Es en este curso, y dentro de este ámbito conjunto, donde se imparte a todos los concurrentes, en su mayoría comandantes y capitanes de corbeta, asignaturas que les capaciten para ser oficiales de Estado Mayor, entre ellas se encuentra la de liderazgo. La importancia que se le da al mismo queda materializado en que uno de los cuatro departamentos que

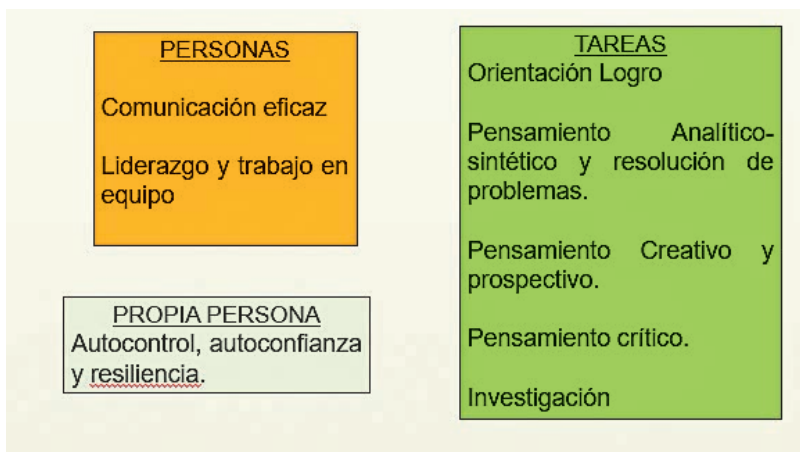
¹⁶ Esta norma del ET no menciona los altos estudios de la defensa porque están en el ámbito del Centro Superior de Estudios de la Defensa que dependen del Jefe de Estado Mayor de la Defensa.

¹⁷ El primer curso de carácter conjunto se impartió en 1999 en el Centro Superior de las Fuerzas Armadas (CESEDEN) ubicado en Madrid. Actualmente se desarrolla el XXI Curso de Estado Mayor con alumnos de los Ejércitos y Armada, Guardia Civil, Policía Nacional (2), carrera diplomática (2) y de países amigos y aliados (31). Total 120 alumnos.

existen recibe el nombre precisamente de “Liderazgo”. Es en este curso el único momento en que se recibe conjuntamente enseñanzas en esta materia.

La ESFAS tiene implantado en la actualidad un sistema de formación por competencias que ha ido evolucionando desde 2009. Estas son transversales a todas las asignaturas y están determinadas por aquellas cualidades que las FAS españolas consideran deben disponer los oficiales de Estado Mayor. Son ocho y están organizadas en tres categorías (personas, tareas y propia persona) tal y como indica la figura siguiente:

Figura No 4
Competencias del curso de Estado Mayor de las FAS



Fuente: Elaboración propia.

Al ser transversales están directamente relacionadas con liderazgo. Es decir, se considera que un oficial de Estado Mayor debe ser un líder y para ello debe alcanzar las competencias relacionadas en la figura. Hay que tener en cuenta que las competencias pueden ser más pero sólo son objeto de evaluación aquellas que se pueden medir desde el punto de vista docente.

Como se indicó anteriormente, existe un departamento dedicado en exclusiva a liderazgo sobre el que recae la responsabilidad de la enseñanza del liderazgo a través de actividades formativas. Es transversal a todo el curso y el método de enseñanza se basa principalmente en que “no se aprende lo que no se practica”. Se divide en cuatro módulos:

- *Habilidades directivas*: Orientada fundamentalmente a mejorar en el alumno su capacidad de comunicación eficaz e influyente tanto oral como escrita, resolución de problemas, gestión de tiempo, creatividad y dirección de equipos.

- *Liderazgo militar*: Pretende incorporar al alumno una visión innovadora del liderazgo y provocar en él una respuesta y un estímulo que le ayude a reflexionar sobre el liderazgo propio y el de su entorno.
- *Comunicación social en el ámbito militar*: Fomenta que el alumno conozca los distintos medios y herramientas disponibles para relacionarse con los medios de comunicación social. A la vez, que conciencia sobre la importancia que estos tienen como formadores de opinión para que la sociedad española conozca y valore sus FAS.
- *Negociación*: Incentiva la negociación como una de las vías principales para solucionar conflictos. Da a conocer los principales métodos de negociación y practicar el análisis de opciones, intereses, posiciones y alternativas para construir estrategias de entendimiento.

La evaluación del liderazgo se realiza a través de las competencias comunes a todo el curso y a través de cuatro pasos. El primero es el autococimiento en la consideración que es primordial para ser un líder conocerse a sí mismo, para ello el alumno elabora una guía de autoliderazgo a mitad de curso en la que el mismo se evalúa en cada una de las competencias.

El segundo paso es la visión de los demás, es decir, cómo le ven los profesores. Para ello, los profesores cuentan con un Portal Académico Virtual en el que introducen las competencias observadas en cualquier actividad formativa. Esto permite al tutor¹⁸ conocer si realmente su opinión coincide con la de otros profesores, además de evitar sesgos o el pernicioso efecto halo. Así, a mitad de curso, y previas las reuniones correspondientes con los profesores más directamente relacionados con el alumno, se hace una primera entrevista individual oral con el tutorizado para darle retroalimentación de cómo le ven los profesores. Durante esta entrevista se incide sobre cuáles son las competencias en que es más fuerte y en cuales dispone de capacidad de mejora. De este modo, el alumno, a mitad de curso, sabe cómo se ve a sí mismo y como le ven los demás.

El instrumento utilizado para valorar las competencias es la rúbrica¹⁹. Mediante unos indicadores, descriptores y evidencias debidamente normalizadas se sabe de forma coherente si el alumno ha alcanzado cada uno de los resultados de aprendizaje. Sólo alcanzando todos los resultados de aprendizaje se alcanzará la competencia. Todo ello

¹⁸ Los tutores son profesores que apoyan y orientan al alumno en su desarrollo académico, personal y competencial. La sección de clase tiene 30 alumnos y cuatro profesores tutores, por lo que cada tutor tiene siete u ocho alumnos con los que comparte todo el curso.

¹⁹ Rúbrica: es una herramienta que ayuda a la evaluación de la competencia mediante tablas normalizadas. Las tablas contienen los descriptores a evaluar y las distintas evidencias para cada uno de ellos. De esta forma se puede determinar, de la forma más objetiva posible, el grado en que el alumno alcanza los distintos aprendizajes que le llevan a adquirir la competencia.

esta informatizado y registrado en el Portal Académico Virtual al que tienen acceso todos los profesores-tutores.

El tercer paso es a final de curso. El tutor se reúne con el resto de tutores de cada sección de clase para compartir opiniones y dar coherencia a los informes. Posteriormente, redacta un documento normalizado en base a todas las evidencias observadas por cualquier profesor del CEMFAS que determinan si ha alcanzado los requisitos de aprendizaje de cada competencia y en qué grado (A o B).

El último paso se formaliza cuando el alumno recibe el *feedback* final de su tutor en una entrevista personal en la que se comenta cada una de las competencias. Esta retroalimentación la recibe por escrito y está enfocada a determinar aquellas fortalezas y áreas de mejora del alumno en el ámbito de las competencias que debe poseer un líder como oficial de Estado Mayor.

5. CONCLUSIONES

La legislación existente en España sobre el personal militar, las Reales Ordenanzas de las FAS y los derechos y deberes de los miembros de las FAS enmarcan el espíritu de un modelo de mando humano basado en el convencimiento donde el líder debe formar, desarrollar y cohesionar sus equipos. Las tres leyes conforman en sí un catálogo de valores, cualidades y competencias del líder militar.

Si el que ejerce el mando o posee la responsabilidad sigue los principios y normas de actuación que emanan del espíritu de las Reales Ordenanzas para las FAS, dispondremos de grandes líderes capaces de adaptarse a cualquier circunstancia del entorno tecnológico y global en que las sociedades modernas se desenvuelven.

Las Reales Ordenanzas y el marco teórico de los Ejércitos y la Armada dan importancia a que el líder militar disponga de capacidad de adaptación como una de sus competencias más significativas. Adaptación ante situaciones complejas, diversas e imprevisibles resolviéndolas con capacidad de análisis e iniciativa y haciéndolo con mentalidad abierta, aplicando el principio de humanidad y sin descuidar la seguridad de su personal.²⁰

La disciplina basada en el convencimiento es una característica de relevante importancia. Convencer es inspirar, influenciar, motivar, cohesionar equipos y delegar.

²⁰ Parece premonitorio de la situación que en marzo de 2020 vive España con la crisis provocada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y donde las FAS españolas se despliegan por todo el territorio nacional en una misión difícilmente esperable.

Hay que huir de la microgestión, del estilo de mando autárquico y de las expectativas negativas. Esto no impide que llegado el momento del combate o la decisión haya sido tomada por el líder las órdenes se cumplan con lealtad sin cuestionarse.

El desarrollo del liderazgo comienza en el autoconocimiento, en gestionar las emociones, en mostrar interés sincero por el crecimiento personal y el desarrollo de las personas en ambos ámbitos personal y profesional, y en favorecer las relaciones interpersonales y de comunicación.

El marco teórico de los Ejércitos y Armada reemplaza el concepto líder-seguidor por el de líder de líderes. El liderazgo es una competencia que todos los miembros de las FAS deben incorporar a su mochila personal independientemente del cargo y el empleo. Cuantos más líderes disponga una organización más fuerte será. Todos podemos inspirar e influir para lograr que el equipo lleve a cabo los objetivos y misiones comunes y trabaje con entusiasmo hasta conseguirlo. El modelo de liderazgo 360° del EA es el que más puede favorecer este concepto.

Los modelos de liderazgo del ET, la Armada y el EA se dirigen hacia una misma meta; la del líder moderno que consigue que sean sus subordinados los que le den el beneplácito de dirigirlos, donde la autoridad moral prevalece sobre el poder jerárquico y dónde el liderazgo es capaz de crear un clima de motivación permanente donde la misión se cumple superando con creces el mero cumplimiento del deber.

La mayoría de las competencias, cualidades, actitudes y capacidades que los Ejércitos y la Armada quieren para sus líderes están en el margen de las *soft skills*²¹. Ser líder no es sólo disponer de unos grandes conocimientos. Hay que ir un paso más allá donde las competencias relacionadas con el comportamiento humano toman prioridad sobre aquellas identificadas con grandes currículos vitae. Esto ocurre sobre todo cuando más se asciende en la Institución y sucederá más frecuentemente en un futuro cercano ante un mundo que se abre a la inteligencia artificial y a la robotización que impregnará todos los niveles de las FAS.

Las competencias que subyacen a los tres modelos de liderazgo de las FAS españolas podríamos agruparlas en:

- Adaptabilidad y aprendizaje como motores del cambio.
- Inteligencia emocional materializada en el trato cercano y directo, la asertividad, la empatía, el reconocimiento sincero y la escucha activa.

²¹ *Soft skills* son las competencias ligadas al comportamiento humano y a las relaciones. Por tanto, no están enfocadas al conocimiento, sino que son las que contemplan la capacidad de relacionarse bien con otros, con el objeto de favorecer la resolución de problemas para alcanzar los objetivos y mejorar el trabajo en equipo. Ejemplos de competencias blandas son: inteligencia emocional, comunicación eficaz oral y escrita, resolución de problemas, adaptabilidad al cambio, etc.

- Confianza utilizando como herramienta principal la delegación.
- Comunicación eficaz e influyente, tanto oral como escrita, para transmitir no sólo instrucciones y directrices claras, sino también cercanía e interés sincero por cada uno de los miembros del equipo.
- Orientación al logro como base para el cumplimiento de los objetivos, la tarea o la misión.
- Cultura de equipo como elemento potenciador del compromiso y generador de un ambiente motivador en dónde el éxito es de todos y parte de un esfuerzo común.
- Creatividad para buscar soluciones originales e innovadoras a problemas complejos y a nuevos retos y amenazas.
- Pensamiento crítico en cuanto supera la incertidumbre de la sobre información y facilita la toma decisiones.
- Físicas porque es necesario disponer de resistencia a la fatiga, para lo que se necesitará de una buena preparación física y psíquica.
- Liderazgo como elemento aglutinador de las competencias anteriores y como factor fundamental para promover, fomentar y mantener los valores militares de la Institución.

El modelo de liderazgo de la Armada es el más generalista y teórico donde se resalta la confianza como factor clave en su liderazgo, el del ET es el más específico al establecer un modelo de liderazgo orientado a la misión y el del EA es el más innovador con un modelo 360°; la cultura del “nosotros” olvidándose del “yo”. Todos ellos definen el liderazgo con distintas palabras, pero con el mismo fondo. En definitiva, el liderazgo se manifiesta en distintos entornos, pero es el mismo, siempre cimentado en los valores militares que son propios en el acervo de las FAS españolas. Podríamos incluso concluir que todo el marco teórico constituye un completo manual de liderazgo que mira hacia el futuro y en donde cada una de las particularidades complementa el liderazgo del conjunto.

Bibliografía

- Armada Española – Dirección de Personal, (2008). “Modelo de liderazgo en la Armada Española”, disponible en: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/00docu-institucional-armada+—07modelo-liderazgo-armada>
- Boletín Oficial del Estado*, No 278, (2007). “Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar”, disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19880-consolidado.pdf>
- Boletín Oficial del Estado*, No 33, (2009). “Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas”, disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2009/02/07/pdfs/BOE-A-2009-2074.pdf>
- Boletín Oficial del Estado*, No 180, (2011). “Ley Orgánica 9/2011, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas”, disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-12961-consolidado.pdf>
- Ejército del Aire – Mando de Personal, (octubre 2015). Instrucción General 00-4 “Liderazgo y valores del Ejército del Aire”, disponible en: <https://ejercitodelaire.defensa.gob.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>
- Ejército de Tierra – Dirección de enseñanza, instrucción y adiestramiento, (diciembre 2019). Norma DIEN 15/19 “Gestión y coordinación de la enseñanza de liderazgo en el Ejército de Tierra”
- Estado Mayor de la Defensa - Instituto Español de Estudios Estratégicos, (2019). Entorno Operativo 2035, disponible en: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/Otras Publicaciones/Nacional/2019/entorno_operativo_2035.pdf
- Jefe de Estado Mayor de la Defensa, Instrucción 30/2017, *Boletín Oficial de Defensa* 120, (2017). “Currículo del curso para la obtención del diploma de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas – CEMFAS”.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC-ET), (febrero 2019). “Liderazgo 2035 en el ET, un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro” concepto derivado-01/19.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC-ET), (diciembre 2014). “Liderazgo en la fuerza del ET”
- Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC-ET), (marzo 2018). Publicación de Referencia 00 “Liderazgo militar”.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC-ET), (septiembre 2018). “Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035”.

XXI CDCDIA

Guatemala



Otra Visión del Liderazgo Militar



Olmedo Vasquez

Coronel en situación de retiro, graduado del Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército de los Estados Unidos en Fort Leavenworth, Kansas y del Colegio Interamericano de Defensa en Washington. Asistió a la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra Español y al Colegio Fu Hsing Kang en Taiwán. Fungió como Comandante del Cuerpo de Transmisiones del Ejército de Guatemala, se desempeñó como Agregado de Defensa en Washington, Estados Unidos y en Ottawa, Canadá. Es asesor en la Escuela de Altos Estudios Estratégicos del COSEDE desde su fundación y profesor en la Universidad Nacional.

Resumen

Este artículo es una relación entre la estructura tradicional del liderazgo militar y la visión planteada por Jim Selman en su *perspectiva ontológica del liderazgo*, y que se desarrolla a través de descripción y ejemplificación de situaciones militares a nivel mundial con amplio marco histórico esquematizada entre las partes integrantes de la visión de Selman, en donde se conjugan situaciones que van desde la antigua Grecia, la segunda guerra mundial, con mayor preponderancia en la historia contemporánea del enfrenamiento armado de la República de Guatemala.

Palabras Clave: liderazgo; guerra; planes; futuro; compromiso; lenguaje resultados; responsabilidad.

Abstract

This article is a relationship between the traditional leadership structure and the ontological vision set forth by Jim Selman in his *Leadership Ontological Perspective*, and which is developed through the description and exemplification of military situations worldwide with a broad historical framework outlined among the integral parts of Selman's vision, where situations ranging from ancient Greece, the Second World War, with greater preponderance in the contemporary history of the armed confrontation of the Republic of Guatemala are combined.

Keywords: leadership; war; plans; future; commitment; language; results; responsibility.

I. INTRODUCCIÓN

... y Moisés lideró al pueblo de Israel por el desierto y triunfó en las batallas en contra de Amalec, contra los reyes de Canaán, de los amorreos y de Basan. A la muerte de Moisés, lo sucede Josué al mando de los israelitas, ... quien siguiendo las instrucciones de su Dios, los lidera en la toma de Jericó. Místicos o metafísicos, son ejemplos de liderazgo en la consecución de victorias militares, según la biblia, acciones ordenadas por Yahvé, pero desarrolladas y conducidas por hombres predestinados o señalados por un ser superior para llevar a cabo una misión.

En la antigua Grecia, los líderes militares como Temístocles o Epaminondas que según la tradición ateniense eran seleccionados o elegidos como líderes militares por la polis, conducen a la victoria o sufren una derrota, pero aun así, son reconocidos en su momento y por la historia como grandes líderes estratégicos, o el caso de Leónidas que con sus 300 espartanos, conscientes que iban a morir, acompañan y se sacrifican, liderados por su rey en una batalla que sabían que no podía ganar dada la magnitud del enemigo que enfrentaban.¹

En la historia del Imperio Romano pueden apreciarse algunos de los líderes más importantes de aquel ejército temido y disciplinado, donde destacan, Escipión el Africano en Canas, Julio Cesar en las Galias o Pompeyo Magno entre otros tantos notables líderes militares, que contribuyeron a las conquistas y el engrandecimiento de Roma, o el esforzado y olvidado jefe de una centuria o de un manipulo, que lideraban a un pequeño grupo de soldados a la batalla. Los primeros designados por la sangre y la estirpe, los segundos por su arrojo y valor.

Valdría la pena también mencionar al mongol Gengis Khan, el más grande conquistador de todos los tiempos, Atila el azote de Dios y el terror de Roma, Aníbal Barca el cartaginés, líderes militares de tiempos lejanos. Mas modernamente puede citarse a grandes líderes militares, entre ellos, Napoleón, Moltke, Guderian, Rommel, Eisenhower, Patton, De Gaulle, Churchill, Franco, Yamamoto, MacArthur, Zhúkov, Schwarzkopf, Powell o Petrus, que no fueron seleccionados por un dios, ni por la polis o por su sangre, tal vez si, por la academia, la dedicación, el estudio o la política, pero que comparten con los primeros, los rasgos comunes que les permitieron hacer lo que hicieron, cada quien dentro de las competencias de su situación y su contexto.

En el caso griego, se menciona a los espartanos, en el romano al líder del manipulo, contemporáneamente tal vez conviene citar al comandante de un batallón, una compañía o un pelotón, que en el terreno, enfrenta al enemigo y a la muerte. ¿Será que existe alguna

¹ Santa Biblia (1960). Sociedades bíblicas en America Latina.

diferencia entre este tipo de liderazgo entre los tácticos y los estrategas? El líder estratégico concibe la guerra o la campaña y el líder táctico conduce la batalla o el encuentro. En este sentido, es conveniente remarcar los niveles de la guerra, que para los efectos pertinentes requieren distintos tipos de liderazgo. Para el caso, conviene recordar los niveles de guerra son: el nivel estratégico, nivel operativo y nivel táctico.

Los mismos responden en un primer termino a la magnitud de la unidad que se comanda, según la visión americana, el nivel táctico corresponde al nivel divisionario, el nivel operativo al cuerpo de Ejército y el estratégico a nivel Ejército. Este nivel estratégico es un poco más extenso, puesto que en este nivel se puede incluir líderes que comandan una organización que puede llevar el nombre de ejército, pero que incluye más de una unidad de la dimensión de un ejército.

Para ilustrar este punto: siempre desde la perspectiva americana, una división es la unidad táctica con 10 batallones de maniobra, de infantería y blindados, que le permiten organizar tres brigadas. Un cuerpo de ejército se organiza con dos o más divisiones y, un ejército con dos o más cuerpos de ejército. ¿Pero que pasa con el grupo de ejércitos? No es que este nivel de organización este arriba de la realidad como algunos académicos bromean.

El ejército francés previo a la segunda guerra mundial contaba con 100 divisiones, equivalente más o menos a la magnitud de 8 ejércitos y aun así fue derrotado por una organización militar alemana tal vez con un número menor de unidades, pero con una ventaja tecnológica y estratégica innovadora. Durante la Guerra Fría, la Unión Soviética tenía en el frente occidental una organización de 18 grupos de ejércitos.

Antes de proceder al análisis más específico vale la pena esbozar un premisa a considerar, el liderazgo estratégico es esencialmente diferente al liderazgo táctico. En la práctica, algunos líderes excelentes en el nivel táctico y operativo fracasan cuando alcanzan el nivel estratégico político. Partiendo de un par de definiciones básicas, una tal vez bastante anticuada por el progreso de las armas, pero ilustrativa del pensamiento a detallar, es la que dice que, lo táctico es lo que sucede dentro del alcance de los cañones y lo estratégico sucede fuera del alcance de los cañones. La otra, expresada por Carl von Clausewitz, donde manifiesta que la táctica es el uso del combate para los fines de la batalla y la estrategia el uso de la batalla para los fines de la guerra. Dichas visiones son un tanto diferentes, en las que se manifiesta el liderazgo que se proyecta, dados los objetivos que persiguen y el ámbito de aplicación.

La pregunta de investigación seria en este caso, ¿Cuáles son los rasgos comunes que comparten todos estos líderes militares de tan distintas etapas históricas y diversos niveles de la guerra?

Pueden expresarse los componentes fundamentales del liderazgo en su forma más general son de carácter psicológico y la otra enfocada forma de interpretar el liderazgo militar desde una perspectiva ontológica.

II. OTRA VISIÓN DEL LIDERAZGO

Liderazgo Táctico y Operacional

Con su accionar, el líder táctico alcanza los objetivos de la estrategia, el estratega los objetivos de la política. El táctico es enérgico, fuerte, sacrificado, emprendedor, con iniciativa, resistente, imparcial y justo, pero también debe ser capaz de comprender la acción estratégica, la intención de su comandante, para que su iniciativa lo lleve a coadyuvar al alcance del objetivo estratégico y no sacrificar inútilmente a sus hombres e incumplir con el objetivo de la unidad superior.

El nivel de la guerra táctico y el nivel operacional evidentemente se conduce bajo líderes de nivel táctico o bien, líderes de nivel operacional. En estos niveles de conducción, la relación con las tropas es constante. En este caso el líder es un experto en la promoción y protección de los valores, por eso encuentra coherencia en su existir, al generar ejemplo a sus seguidores. El individuo debe ser capaz de articular una visión del futuro cercano y poder llegar a convertirlo en resultados positivos. Aunque el liderazgo es una cualidad que se percibe como immanente en todo oficial militar, esa calidad de liderazgo puede catalogarse como un liderazgo carismático, pero al ser designado a una posición de mando por la autoridad superior, automáticamente se convierte en un líder formal, en la que podrá, debido a su cargo, desempeñarse utilizando también sus capacidades de líder carismático.

El manual de Liderazgo del Ejército de Guatemala ME-40-08, desarrolla un análisis de las diversas visiones de liderazgos actuales, sin embargo, para efectos de este escrito, se presentarán algunos de los aspectos más relevantes para el propósito del desarrollo del artículo, ilustrándolos con ejemplos no solo guatemaltecos, sino ejemplos variados de las guerras en el mundo.

Entre los rasgos característicos que el manual explica como cualidades personales que ayudan al líder a ganarse el respeto se cuenta: la confianza, la obediencia voluntaria y la cooperación leal de sus tropas. Se presenta a continuación, con una breve exposición, los rasgos característicos que expone el citado manual.

- Integridad, un rasgo característico del liderazgo que involucra rectitud, honor, moral, absoluta veracidad y honestidad.
- Conocimiento, incluye los conocimientos generales y profesionales adquiridos.

- Coraje, es el rasgo físico y moral, que reconoce el temor al peligro y que le permite proceder con calma y firmeza, permitiéndole aceptar su responsabilidad y actuar en situaciones de peligro.
- Autoridad decisiva, es la habilidad para analizar los hechos con serenidad y prontitud y tomar decisiones correctas, exponiéndolas en forma clara, precisa y completa.
- Confianza, es la cualidad que significa seguridad en sí mismo y en el cumplimiento del deber
- Iniciativa, es la cualidad personal e iniciar una acción, reconociendo las tareas que deben ejecutarse sin necesidad de ordenes previas.
- Tacto, en el campo de las relaciones humanas, es la habilidad de decir y hacer lo correcto en el momento oportuno, es el conocimiento de la naturaleza humana y la consideración por los sentimientos de los demás.
- Justicia, es la calidad de ser imparcial y consecuente al ejercer el mando, abarca al conferir recompensas y la imposición de castigos de acuerdo con las circunstancias que lo motivan.
- Juicio, es la cualidad de pesar los hechos y posibles soluciones sobre las cuales basar decisiones correctas y oportunas
- Entusiasmo, es la demostración de interés sincero y el deseo de trabajar en el desempeño de sus deberes, con actitud jovial y optimista y actitud favorable al desempeño de sus funciones.
- Porte, es la impresión favorable que inspira el comandante por su buena presentación y apariencia, uso adecuado del vestuario y equipo
- Resistencia, es el vigor mental y físico determinado por su habilidad para resistir dolor, fatiga, angustia y penalidades. Este es un rasgo mas importante, que atrae el respeto de sus subordinados.
- Abnegación, es la renuncia de un comandante de sus pasiones, voluntad y gustos, a favor de sus subalternos, es evitar el procurar su propio bienestar y mejoramiento personal, a costa de los demás.
- Lealtad, que es la cualidad de fidelidad al país, al ejército, a su unidad, a su comandante y a sus subordinados.

El éxito táctico no es un principio, más que un medio y uno de los principales los factores que deberían conducir directamente a la paz, que es su objetivo final de la guerra. La victoria militar es el fin de la táctica, la paz es el de la estrategia que se conjuga con los

objetivos de la política y la diplomacia.² Ese éxito táctico fue logrado en Guatemala por las fuerzas regulares del Ejecito, con el apoyo de dos actores fundamentales de Operaciones Especiales, como las fuerzas Especiales Kaibil, una fuerza Elite del Ejército de Guatemala y los comités Voluntarios de Defensa Civil, estos últimos, elementos tácticos de una concepción estratégica de alto nivel, las Operaciones de Asuntos Civiles, de las cuales el Ejército de Guatemala fue ampliamente reconocido por la Organización de Ejercitos Americanos, una organización regional que integra a todos los Ejércitos del continente.

Los rasgos característicos de las unidades militares en el desarrollo del enfrentamiento se puede inferir que fueron: la abnegación, la resistencia, la iniciativa, la confianza y el coraje, los que permitieron los éxitos tácticos de las unidades militares a lo largo del desarrollo del conflicto, aunado a lo anterior la falta de apoyo externo por el colapso de principal apoyo internacional de la subversión, lo que los obligó a aceptar las propuestas de paz, las que siempre fueron propuestas por el liderazgo político y militar guatemalteco, pero que antes nunca había sido tomadas en cuenta.

Una Visión Ontología del Liderazgo

La psicológica es la perspectiva tradicional del enfoque del liderazgo militar que se orienta en los rasgos característicos del líder como los mencionado en el párrafo anterior, rasgos que son de amplio dominio por parte de todo militar sin importar su rango o su nacionalidad, la ontológica es otra visión que se enfoca en características pragmáticas de la personalidad, comportamiento y calidades, tanto en el líder táctico como en el líder estratégico.

Esta visión de liderazgo mostrará algunas similitudes y algunas diferencias entre ambos liderazgos. Jim Selman en su perspectiva ontológica del liderazgo, señala algunas características que, aunque no son específicamente para liderazgo militar, son comunes para todo tipo de liderazgo. Para Selman, desde el enfoque ontológico, el liderazgo es mirar el futuro, con responsabilidad, el compromiso, ser observador, planear la acción, buscar resultados y la utilización apropiada del lenguaje. Un breve análisis de cada uno de estos puntos y ejemplificación de dichos principios aplicados al liderazgo militar, permitirá apreciar similitudes y diferencias, desde la perspectiva ontológica.

Mirar el Futuro

Acorde a la visión de algunos académicos, la decisión estratégica no tiene nada que ver con la temporalidad sino que únicamente con el objetivo por alcanzar. Sin embargo,

² PFREUND, JULIEN (1995). *Sociología del Conflicto*. Editorial Artera S.A., Madrid, p. 218.

en la visión ontología del liderazgo se argumenta que apreciar el futuro es fundamental, que la prospectiva es esencial en su accionar, puesto que debe visualizar una situación más allá de la batalla y más allá de la guerra, porque cuando esto no sucede, una victoria militar puede convertirse en una derrota política. Dado que la victoria es un instante efímero, o sea, un momento que pasa muy pronto pero con consecuencias en el largo plazo. El líder estratégico debe prospectar el largo plazo y las consecuencias políticas del accionar militar. Un líder táctico únicamente mira el objetivo que le asigna la estrategia, la colina o la población por capturar o defender. El objetivo táctico es su fin, un punto de control, la espera de un nuevo objetivo, su visión es limitada en tiempo y espacio. El táctico mira el árbol, el estratega debe mirar el bosque.

En este punto valdría la pena especular, qué prospectiva tenía el líder bíblico que había liberado a su pueblo de la esclavitud, quien negoció y logró sacar a su gente de Egipto, que atravesó el mar rojo, libró muchas batallas y marchó por el desierto durante 40 años. Que era lo que buscaba en el futuro, que visión impulsaba al líder, porqué guerreaba y avanzaba, pero no lo hacía por la guerra misma sino por algo más, la promesa de algo en el futuro, porqué lo seguía una multitud de seres que, aunque provenientes de una condición de esclavitud, se habían convertido en guerreros capaces de ganar las batallas y las guerras que el destino les presentaba. De igual forma, vale la pena cuestionarse, si el liderazgo no se hereda, debido a que, según las escrituras, a la muerte de Moisés Josué heredó una misión y su primera acción fue conquistar y destruir la ciudad de Jericó, ¿También tenía la misma visión de futuro?, inspirada o heredada, con esa visión, luchó, venció y le dio a su gente lo que esa visión le indicaba, una tierra prometida en un icónico lugar que sería la base de la cultura, religión y los valores ético-morales de la civilización occidental. Visualizado, heredado o inspirado por un ser divino, ciertamente fueron 40 años de vagar por el desierto manteniendo un sueño, el que no era posible que se consolidara si no se tiene una clara visión de un futuro por alcanzar y mas aun, si no se es capaz de lograr que dos generaciones de seguidores compartan la visión del líder.

Por otra parte, que visión de futuro impulsaba a los atenienses Temístocles, Tucídides y los otros líderes militares atenienses en la conducción de sus guerras, ¿sería que únicamente prospectaban una ciudad libre? Luchaban solo para vencer en una guerra o había algo más, visualizaban que sus ciudades serían capaces de gobernarse y decidir su propio futuro. Tal vez nunca pensaron que estaban cimentando el futuro del pensamiento filosófico y político del mundo occidental, pero con su accionar y sus victorias militares permitieron el desarrollo político y militar que con el correr del tiempo se constituiría en la base de pensamiento democrático, baluarte de los sistemas de gobierno de la mayoría de los países modernos en la actualidad.

Dos visiones de futuro, una bíblica y la otra político-filosófica, no coordinadas ni en tiempo y espacio, pero coincidentes en el devenir del mundo occidental, para ser la simiente de una forma de vida que ha sido la que más prosperidad y libertad ha dado

a la humanidad, la conjunción de una visión judeo cristiana y el pensamiento político democrático ateniense.

Se puede inferir cual era la visión de futuro de Gengis Khan, que después de unificar todas las tribus mongoles, iniciar la conquista militar de Mongolia, China y luego proseguir sus conquistas hacia occidente, donde a su paso dejo su sello y sus genes en los territorios más grandes jamás conquistados por un líder en toda la historia de la humanidad. También se podía inquirir cual fue el elemento catalizador para lograr que un grupo enorme de tribus cabalaran medio mundo bajo su mando, siguiendo la visión de un líder, visión tal vez no públicamente revelada, pero seguramente que si existió y que permitió que en 25 años conquistara un imperio que se extendió desde el océano Pacífico hasta el mar Mediterráneo. Será que en su futuro únicamente miraba conquistar tierras con riquezas que le permitieran llevar bienestar a sus seguidores o lo hacía únicamente por el afán de conquista sin fin ulterior? Es posible que el hecho de unir grupos de tribus nómadas, darles un objetivo, conquistar continentes, cabalgar miles de kilómetros por el solo hecho de avanzar sin una finalidad, conquistar reinos y territorios sin una visión de futuro? Es muy poco probable que le siguieran a lomo de corcel y lucharan en condiciones tan difíciles como era vivir y guerrear en tan difíciles territorios del Asia y la Europa más oriental, sin perseguir una visión insuflada por un líder carismático que fue capaz de conseguir lo que todo líder persigue: lograr que hagan lo que él quiere, con toda su voluntad y dedicación, aun a costa de su sacrificio y hasta de su vida.

Sin embargo, una visión de futuro en realidad impresionante, es la que tuvo el almirante japonés Isokoru Yamamoto Jefe de las Flotas Combinadas de Japón en 1941, al responderle al príncipe Fumimaro Konoye Primer Ministro del Japón, cuando se le planteó el ataque a la flota americana anclada en la posición americana de Hawái, en Pearl Harbour, “si me dicen que debo pelear sin tomar en cuenta las consecuencias, pelear a muerte durante los seis primeros meses o el primer año, pero no confío en absoluto en lo que pueda ocurrir en el segundo o tercer año”.³ y su visión se cumplió con gran exactitud, peleó exitosamente los primeros seis meses, logrando grandes victorias a lo largo y ancho del Océano Pacífico, pero luego de medio año y posterior a la derrota en la batalla aeronaval de Midway el destino del Japón estaba sellado, su derrota final solo era cuestión de tiempo. Otra parte de su otra visión también se cumplió cuando expresó después del ataque: “me temo que solo hemos despertado un gigante dormido”. Tenía razón, a partir de Midway, la posición japonesa fue defensiva estratégica y tácticamente y, al final de la guerra, el gigante que él había advertido emergió como la única potencia atómica en el mundo y primera potencia económica del orbe.

Por ser ontológica y no metafísica, su gran visión estratégica no pudo visionar su propio futuro, comprobando que no es necesariamente parte ontológica la predicción

³ WEIR, WILLIAM (2008). *50 batallas que cambiaron el mundo*. Inédita Editores, S. L., Barcelona, p. 116.

del futuro, sino como una característica de la capacidad de análisis del líder estratégico. A Yamamoto lo mataron sobre la isla de Bougainville, de Papúa Nueva Guinea, cuando el avión de transporte en el que viajaba fue derribado por aviones cazas P-38 americanos. Su análisis no estaba errado, estaba basado en la lógica, pues no había bases cercanas con aviación enemiga, no había portaviones de manera que pudieran alcanzarlo, en apariencia, ninguna persona no autorizada conocía de su viaje y de su horario del que era riguroso en cumplir. Lo que no previo fue que su enemigo conocía de su viaje y de su puntualidad, que posean la capacidad de modificar un avión caza que tuviera la autonomía para llegar desde su lejana base a un punto en la geografía, a la que ambos acudieron puntualmente, con resultados desastrosos para el más grande estratega del Japón moderno, artífice del plan de ataque a Pearl Harbour. A Yamamoto, los americanos le aplicaron por aire, lo que los japoneses le aplicaron por mar a los rusos en la batalla de Tushima en 1905, gracias a la inteligencia de las comunicaciones, conocían de su movimiento, su horario y su personalidad.

Responsabilidad

El rasgo más característico de un conductor de hombres es el sentido de la responsabilidad por las tropas a él confiadas. Puede ser un rasgo de grandeza del conductor el aceptar sin pestañear, en momentos críticos, graves sacrificios de sus tropas; pero el arte de mandar consiste en reducir dichos momentos al mínimo, si es que no pueden ser evitados.

Un ejemplo de este tipo de responsabilidad lo evidenció el General George Patton, durante la Batalla de la Ardenas o de Bulge, cuando durante el invierno de 1944, exigiendo a sus hombres un enorme sacrificio, marchó bajo un temporal y llegó con su ejército, contribuyó a liberar el cerco sobre la población de Bastogne y liberó a los paracaidistas de la 101 División que habían contenido a los alemanes, lo que a la postre resultó en el final de la última gran ofensiva alemana en el frente occidental.

“Cuando se llega la hora de tomar resoluciones, de afrontar responsabilidades y de iniciar sacrificios, resoluciones que deben de ser tomadas antes de que sean impuestas, responsabilidades delante de las cuales es necesario marchar, hay que asegurarse, ante todo, la iniciativa”.

Desde la perspectiva ontológica la responsabilidad es indispensable para el buen ejercicio del mando, ya que tiene como principal objeto que todos y cada uno de los miembros de una unidad militar o un ejército, según sea su nivel, estén plenamente convencidos que también es su responsabilidad coadyuvar en el cumplimiento de la misión y la visión de la unidad militar en la que sirven.

Respecto a la responsabilidad, se presentan un par de citas del libro *Para la formación del Jefe* de Martin Suarez, muestran dos ejemplos complementarios de lo que la responsabilidad representa en el liderazgo estratégico; primeramente el pensamiento del general alemán Hans Von Seeckt, quien como Jefe del Estado Mayor alemán, fue el responsable de la reconstrucción del ejército de la post primera guerra mundial, quien expresara: “Ningún hombre de mando debe creer que ha hecho bastante al haber expresado su resolución e impartido la orden correspondiente; el sigue siendo responsable de que esta sea ejecutada según su espíritu y de que su voluntad se manifieste hasta el último momento”. Este concepto de responsabilidad se sigue aplicando cuando en la academia militar al oficial se le enseña los tres componentes de una orden son: pensarla o concebirla, expedirla o sea expresarla y finalmente supervisar que la misma sea cumplida acorde con la intención de cómo se pensó. Puesto que una idea pudo estar bien concebida, pudo haber sido un excelente reflexión o decisión, también pudo haber sido bien expresada, pero si esta no fue bien ejecutada y el expedidor de esta no superviso su fiel cumplimiento, la misma no tendrá el efecto deseado por su originador. De allí la visión del Von Seeckt, la responsabilidad la mantiene quien ha expresado una orden.

En el mismo nivel jerárquico del cumplimiento y supervisión de una orden, está el ejemplo de no seguir este precepto del general alemán, este lo materializa el general francés Maurice Gamelin, comandante del ejército francés en la primeras fases de la segunda guerra mundial, quien había ordenado que se reforzaran las defensas en la frontera alemana mediante la instalación de campos minados en algunas posiciones defensivas.⁴

Cuando se produjo la invasión alemana, Gamelin se entero de que dicha orden no se había cumplido y que nunca pudo conocer la causa del incumplimiento de la orden. La sentencia de Von Seeckt, parece ser la respuesta a la duda eterna de Gamelin

A mayor nivel, corresponde una mayor responsabilidad. La responsabilidad es indispensable para el ejercicio de un comando eficiente a todo nivel, pero es aún mayor en la medida que el cargo es más elevado, aunque esto no elimina el punto que, un error táctico puede comprometer una acción operativa o estratégica; un error estratégico compromete unidades, naciones o una intención política. Por esa razón, cada nivel de la guerra tiene sus propias responsabilidades, consecuentemente cada tipo de liderazgo también las tiene. El liderazgo táctico es el responsable directo de la vida de sus subordinados y de la conquista de los objetivos operacionales asignados. El líder estratégico es responsable, en su máxima expresión, de la vida de una nación, o de la victoria o derrota de una guerra y en ultimo caso, alcanzar el objetivo político de la guerra,

⁴ SUARES, MARTIN (1979). *Para la formación del Jefe*. Biblioteca del Oficial. Círculo Militar, Buenos Aires, p. 165.

alcanzar la paz que la política no fue capaz de mantener y que le es encomendado restaurar, para que, en razón de la fuerza, puede imponerla con el uso de las armas.

La historia militar describe variadas acciones militares desastrosas, guerras que se perdieron o ejércitos que desaparecieron, naturalmente juzgadas desde la perspectiva del perdedor, fueron las decisiones estratégicas, errores de apreciación o falta de responsabilidad ante la nación.

La obertura de 1812 es el relato musical de la invasión a Rusia que Napoleón Bonaparte condujo y que finalmente se convirtió en una derrota. El general invierno, la tenacidad rusa, el ejército zarista o una equivocada decisión estratégica, ambición desmedida o falta de responsabilidad la que ocasionó que Napoleón Bonaparte perdiera no únicamente esta guerra y su ejército, sino también su estrella y su cargo. Waterloo, otra mala decisión lo llevará finalmente al cautiverio donde finalizará su vida.

Observador

Ser observador, hacia arriba y hacia abajo, hacia el pasado y hacia el futuro. Significa conocer, la historia militar como base del conocimiento histórico-científico del conductor estratégico, y esto, no porque la historia se repita, sino porque es un buen referente para la toma de decisiones. En el otro sentido, observar el desempeño de sus unidades para asignar misiones, visualizar las misiones, para consolidar un futuro proyectado, en las operaciones militares y sus consecuencias políticas.

El líder estratégico, aunque comparte todas o casi todas las características del líder táctico porque supuestamente ya vivió y supero esa etapa, su acción requiere otras calidades, como la capacidad de análisis de alto nivel, dominar conceptos de la política, conocer de geopolítica y geoestrategia, de análisis y planeamiento estratégico, un poco de filosofía, psicología, administración, economía y mucho de historia militar. Un líder estratégico no es especialista en nada, más que en lo militar, pero conoce un poco de todo, de allí el hecho de ser un generalista.

El sociólogo francés Julien Freund especialista en el tema del conflicto observa: Es de reconocer que, en la literatura histórica, la sociología la política y otras ciencias se encuentran profusamente los términos victoria y derrota, pero casi nunca los procesos que con ellos se designan. La mayor parte de los tratados de paz sancionan política y jurídicamente la terminación de una guerra con una victoria y una derrota.⁵

Sin embargo, la vida no se detiene con la victoria. La victoria es el medio que debe permitir alcanzar los objetivos que no se habrían obtenido sin ella. En ese sentido, hay

⁵ FREUND, JULIEN (1995). *Sociología del Conflicto*. Editorial Artera S.A., Madrid, p. 216.

que reconocer que, en el caso de una revolución, esta no se contenta con el triunfo sobre sus oponentes, sino que tratara de instaurar después de la victoria una sociedad nueva, en principio conforme al proyecto revolucionario.⁶ Caso contrario es el de un Estado, que normalmente lucha por mantener un sistema, un sistema que en la mayoría de los casos se identifica con los valores democráticos.

Además, Freund hace la observación que la intención política es el objetivo final de toda guerra, mientras que la guerra es únicamente el medio, no es posible concebir el medio sin un fin. Una victoria militar no va seguida infaliblemente de una victoria política, puede lograrse una victoria militar y resultar en una derrota política. También conviene tener en consideración las consecuencias o las salidas de un conflicto, lo mismo que sus causas o motivos. La victoria no es más que el instante efímero y puntual del triunfo señalado por la rendición del otro, que acepta o no su derrota. Igual que se prepara, todo conflicto se prolonga.⁷

Por decisiva que sea en lo inmediato una victoria con la que culmina un conflicto, no puede prejuzgar el futuro ni ofrecer una garantía total contra el renacimiento de conflictos futuros, que podrían, llegado el caso, terminar con la derrota del actual vencedor. Una victoria siempre puede ser discutible, incluso, sin conflicto nuevo, únicamente debido a cambios producidos sobre el tablero político o a una lenta modificación de la antigua correlación de fuerzas.

Por decisiva que sea en lo inmediato una victoria con la que culmina un conflicto, no puede prejuzgar el futuro ni ofrecer una garantía total contra el renacimiento de conflictos futuros, que podrían, llegado el caso, terminar con la derrota del actual vencedor. Una victoria siempre puede ser discutible, incluso, sin conflicto nuevo, únicamente debido a cambios producidos sobre el tablero político o a una lenta modificación de la antigua correlación de fuerzas. Es preciso ser observador para reconocer que la interpretación de los hechos pasados requiere de una dificultosa y ardua labor investigativa que permita aportar los elementos necesarios que facilitan la visualización de los acontecimientos políticos y socioculturales de la vida de un país. Según Francisco Villamartín, “en el gran taller de la historia, cada Estado-nación es un obrero al que le está designada una tarea que él mismo ignora y que, sin embargo, cumple en beneficio de la civilización, a veces sin darse cuenta de ello”.⁸

En Guatemala, durante el conflicto armado interno, el liderazgo estratégico del Ejército de Guatemala, debió de observar claramente situaciones como: cuál era la situación internacional dentro de la cual se desarrolló el enfrentamiento armado interno

⁶ Ibid., p. 117.

⁷ FREUND, JULIEN, op. cit., p. 222.

⁸ VILLAMARTÍN, FRANCISCO (1989). *Nociones del Arte Militar*. Artegraf, S. A., Madrid, España, p. 235.

de Guatemala; quiénes eran en realidad todos los actores, combatientes, ideólogos y soportes nacionales e internacionales durante el conflicto y cuales sus acciones; y, finalmente cuantificar los daños ocasionados por las acciones terroristas y del combate y los esfuerzos del Estado para restaurar los daños.

Planear la Acción

La acción es determinante para alcanzar los objetivos propuestos, planear la acción requiere método, procedimientos, análisis de las capacidades propias y enemigas, plantear cursos de acción para diseñar la batalla. A niveles tácticos planean los encuentros y las batallas, sincronizan el empleo de las unidades de maniobra, unidades de apoyo de fuegos, unidades de apoyo de combate y apoyo de servicios y los sistemas en el campo de batalla, coordina con las unidades adyacentes, supervisa a las unidades subordinadas, recibe y cumple con las ordenanzas de su escalón superior. Planear la acción es una actitud reflexiva, de manera de utilizar de la mejor manera las unidades para alcanzar los objetivos planteados. En este nivel es importante la técnica, la importancias de los detalles, las minucias, las pequeñas acciones que pueden llevar al fracaso una acción que pueda comprometer la acción de a unidad mayor a la que está adscrito. Lo anterior es fundamental para la conducción del combate o la batalla. Pero lo más importante es el conocimiento de sus hombres.

A nivel estratégico el enfoque esta en la guerra, es la razón principal por la que se organiza, se entrena y se arma un ejército. Es importante la preparación para la guerra y la conducción de la guerra. En tiempo de paz, que supone el tiempo para la preparación para la guerra, es importante en el cultivo de los valores personales, culturales y patrióticos en tiempo de paz.

En el nivel estratégico, el líder visualiza el desarrollo de la guerra, sus consecuencias políticas y la construcción de la paz como el principal objetivo político de la guerra. Esas son las mayores responsabilidades del líder estratégico. Si un líder estratégico no visualiza esas responsabilidades, en realidad no es un líder estratégico, es un táctico ocupando una posición que no merece.

Planear la acción es la elaboración de planes de campaña, planes de guerra militar y planes de guerra nacional, así como estar en condiciones de asesorar al mando político para los planes de movilización parcial o total, plantear la modernización de la fuerza, su organización y equipamiento.

Los Estados Unidos a lo largo de su historia se han preparado muchos planes de guerra, identificados con colores, los denominados planes para Rainbow Five, que

fueron publicados por la prensa a principios de diciembre de 1941. Según el sitio de inteligencia pública, Seguridad Global, se sabe que los siguientes planes han existido⁹:

- Plan de guerra negro. Un plan para la guerra con Alemania. La versión más conocida de Black se concibió como un plan de contingencia durante la Primera Guerra Mundial, en el caso Francia cayó y los alemanes intentaron apoderarse de las posesiones francesas en el Mar Caribe, o lanzar un ataque en la costa este
- Plan de guerra gris: Hubo dos planes de guerra llamados Gray. El primero trataba de América Central y el caribe, y el segundo se ocupó de invadir las Azores portuguesas.
- Plan de guerra Brown. Enfrentado con un levantamiento en el Filipinas.
- Plan de guerra Tan. Intervención en Cuba.
- Plan de guerra Rojo: Plan para el Reino Unido (con sub variantes Crimson, Scarlet, Ruby, Garnet, y Emerald para dominios británicos)
- Plan de guerra Naranja: Plan para Japón.
- Plan de guerra Rojo-Naranja: Considerado una guerra de dos frentes con el Estados Unidos (Azul) oponiéndose Japón (naranja) y el Imperio Británico (Rojo) simultáneamente. En última instancia, este análisis llevó a la comprensión de que el Estados Unidos no tenía los recursos para luchar en una guerra de dos frentes, y tendría sentido centrarse en un frente, probablemente en el atlántico. En última instancia, esta fue la decisión tomada en el memorando de Plan Dog.
- Plan de guerra Amarillo: Enfrentado con la guerra en China - específicamente, anticipando una repetición del levantamiento del boxeador (1899-1901). War Plan Yellow desplegaría el ejército en coalición con otras fuerzas imperiales para reprimir el descontento indígena en el Acuerdo Internacional de Shanghai y el Barrio de la Legación de Beijing, con armas químicas si es necesario.
- War Plan Gold: Guerra involucrada Francia y / o Francia es caribe colonias.
- Plan de guerra Verde: Guerra involucrada México o lo que se conocía como "Intervención nacional mexicana" para vencer a las fuerzas rebeldes y establecer un gobierno pro estadounidense. War Plan Green fue cancelado oficialmente en 1946.

⁹ 20th-Century Military History of the United States. Color codes. Foreign relations of the United States. Military plans. *United States Color-Coded War Plans*. <https://www.hisour.com/es/united-states-color-coded-war-plans-27207/>

- Plan de Guerra Índigo: Involucrado una ocupación de Islandia. En 1941, mientras Dinamarca estaba bajo ocupación alemana, él NOS en realidad ocupó Islandia, aliviando unidades británicas durante el Batalla del atlántico .
- Plan de guerra Púrpura: Se ocupó de invadir una república sudamericana.
- Plan de Guerra Violeta: Cubierto America latina.
- Plan de guerra Blanco. Enfrentado con un levantamiento nacional, y luego evolucionó a la Operación Garden Plot, el general NOS plan militar para disturbios civiles y protestas pacíficas. Partes de War Plan White se usaron para lidiar con la Bonus Expeditionary Force en 1932. Los insurgentes comunistas fueron considerados la amenaza más probable por los autores de War Plan White.
- Plan de guerra Azul: Planes defensivos cubiertos y preparativos que el Estados Unidos debería tomar en tiempos de paz.

Es lógico que una potencia mundial tenga planes de contingencia para enfrentar las amenazas a sus intereses en todo el mundo, pero no es privilegio solo de los grandes, también los países chicos elaboran sus planes sus planes. En el caso de Guatemala, los planes más publicitados son los planes de campaña elaborados a partir del años 1982, cuando se inicia con una serie de planes de campaña, con criterios de planificación centralizada y ejecución descentralizada. Dichos planes no se identificaban con colores, sino con nombres que eran una referencia de las acciones principales que enmarcaba el plan. A continuación se presenta un listado de los planes de campaña elaborados durante el enfrentamiento armado a partir de 1982:

Planes de Campaña

AÑO	PLAN DE CAMPAÑA	OBJETIVO
1982	Victoria 82	Defender a la población. Recuperar a los FIL. Aniquilar a la UNP
1983	Firmeza 83	Ampliar la base orgánica de las PAC, Recuperar a la población bajo control de los DT
1984	Reencuentro Institucional 84	Genera mayor grado de confianza de la población a la FFAA. Fortalecer internamente a las FFAA.
1985	Estabilidad 85	Asegurar el desarrollo del proceso electoral
1986	Consolidación 86	Cooperar el ejercicio presidencial del Lic. Vinicio Cerezo y apoyar su esfuerzo en la búsqueda de la paz
1987	Fortaleza 87	Continúa el apoyo al proceso de paz. Contribuir al desarrollo integral del país.
1988	Unidad 88	Consolidar la unidad del Ejército para asimilar el proceso de paz. Limitar acción publicitaria de los DT
1989	Fortalecimiento Institucional 89	Reducir los espacios de presencia de los DT
1990	Avance 90	Asegurar el desarrollo normal del país, previo al proceso electoral
1991	Fortaleza 91	Asegurar el inicio del nuevo gobierno
1992	Consolidación 92	Apoyar las negociaciones de paz
1993	Consolidación 93	Contribuir con las negociaciones de paz
1994	Integración 94	Cooperar en la consolidación del nuevo gobierno
1995	Integración 95	Contribuir con el apoyo al proceso de paz. Colaborar con la seguridad para el proceso electoral
1996	Integración 96	Apoya la nueva agenda de la paz del nuevo gobierno
1997	Transición hacia la paz 97	Diseñar la política y la estrategia para dar cumplimiento a los establecido en los acuerdo de paz

Fuente: MERIDA, MARIO (2000). *Testigo de conciencia*. Impreso en Guatemala, pp. 79-82.

Resultados

En cuanto a resultados, es menester tener presente que los resultados son la consecuencia de la acción. La acción táctica contribuye al logro de la concepción estratégica, y esto contribuye a la intención política, que a la postre, son estos los resultados finales de toda acción militar. Todo líder estratégico tiene que mostrar resultados, pero resultados coherentes y acorde a la misión, la que está determinada por la política, política que debe responder a la constitución. Las acciones militares son intereses de la nación, no caprichos del líder militar.

Al respecto, Quero Rodiles aborda la situación de la manera siguiente: “En materia de resultados, es conveniente tener muy presente que, si bien toda guerra es mala, la peor de todas es, sin duda, la que se pierde, por lo que es el mayor interés de la defensa no solo afrontarla, sobrellevarla o resistirla, sino ganarla”¹⁰

Los niveles del liderazgo estratégico en lo más alto más elevado de sus requerimientos requieren que paralelo a la conducción de operaciones militares con eficacia y eficiencia, también deban estar a cargo de la administración militar y en algunos casos su cooperación con la administración nacional, principalmente en Estado en vías de desarrollo, donde la función militar tiene la doble función de garantizar la seguridad y coadyuvar al desarrollo.

En el caso de Guatemala, a pesar de la actividad subversiva, las limitaciones internacionales a causa de un embargo decretado y otros limitantes producto de la crisis económica internacional, el liderazgo estratégico nacional fue capaz de desarrollar obras de gran importancia para el país. En el plano internacional trato de dinamizar el Mercado Común Centroamericano, perjudicado por el conflicto Honduras – El Salvador y por las acciones subversivas en todo el territorio centroamericano, así como tratar de favorecer el crecimiento industrial nacional y incentivar la inversión extranjera para lograr un mejor beneficio para la población.

Mientras que, en forma consecuente con la acción política, el liderazgo estratégico militar fue capaz de cumplir con los objetivos de defensa propuestos; en este enfrentamiento militar, el liderazgo del ejército enfrentaba dos retos de manera simultánea, por una parte, debía de proteger al Estado, derrotar a la subversión y enfrentar el antiguo problema del territorio de Belice detentado por el Reino Unido de la Gran Bretaña; la derrota de la subversión prácticamente fue un objetivo alcanzado a pesar de la limitaciones impuestas internacionalmente. Por otra parte, logró ajustar sus funciones en la reconstrucción del país, participando en acciones positivas en la construcción de caminos vecinales, jornadas médicas, reparación de puentes derribados,

¹⁰ QUERO RODILES, FELIPE (1989). *Introducción a la Teoría de la Seguridad Nacional*. Cofás S.A., España, p. 55.

en este caso, instalación de muchos de los puentes destruidos por la subversión, no únicamente para mantener comunicación, sino mantener el comercio y la economía, los puentes colocados como provisionales, por estar diseñados para utilización temporal, por ser puentes Bailey, tipo militar, pero que cumplían una importante función.

Mientras cumplía una misión operacional y táctica, de manera simultánea buscaba mostrar resultados en la administración y su capacidad operativa. El Ejército puso en operación una fábrica de municiones de calibre 5.56 milímetros con altos estándares de calidad; instaló una fábrica de uniformes militares y botas de combate; equipó la instalación y operación de una línea de producción de vehículos blindados de transporte de personal, bautizados como Cusucos; mientras que en el plano nacional, el Cuerpo de Ingenieros construyó muchos kilómetros de carreteras de penetración en el departamento de Peten y la ruta transversal del norte, principalmente en el municipio de Playa Grande en el departamento de Quiché; Construyó un hospital de primera clase para la atención de los soldados heridos en combate; pero lo más importante, posiblemente fue la reestructuración de la educación militar.

En la década de 1970, se fundó el Centro de Estudios Militares (CEM), con dos escuelas: La Escuela de Aplicación de Armas y Servicios, que imparte los Cursos Básicos y Avanzado de armas y servicios para Oficiales Subalternos; y la Escuela de Comando y Estado Mayor para Oficiales Superiores, donde se imparte el Curso de Comando y Estado Mayor. En la década de los 90, el Centro de Estudios Militares se estructuró el denominado Plan Maestro de Educación Militar CEM 92, en el que se proyectó la educación universitaria en la Escuela Politécnica, Maestrías para oficiales y un curso de Estudios Estratégicos para oficiales militares y profesionales civiles.¹¹

Lenguaje

El político habla y su misión es conducir la hostilidad del pueblo al logro de los objetivos nacionales en juego, el líder estratégico interpreta al político y traslada la idea estratégica a la acción operativa o táctica. El buen uso del lenguaje es la clave para trasladar ideas y objetivos en acciones, para encender la pasión del subalterno, persuadir a otros líderes o mantener una alianza. Esto se logra normalmente por el lenguaje y su utilización en la oratoria militar.

“Así como la inteligencia es el primer atributo y la primera fuerza del espíritu humano, la palabra, que es la manifestación material de este atributo y el único medio de poner en contacto inteligencias, ha de ser por lo mismo el principal elemento de dominio del hombre sobre el hombre”.

¹¹ VASQUEZ, OLMEDO (1916). *Guerras de Cuarta Generación*. Editorial Episteme, Guatemala, pp. 53-54.

Único intermediario entre el espíritu de un hombre y el espíritu de otro es por eso el único agente que puede agitar, conmover y dirigir las pasiones, los sentimientos, el pensamiento de los hombres según la voluntad del otro. Y si esto es así en tesis general, si por eso la elocuencia es la primera palanca que mueve el sacerdote para inflamar en santo fervor las almas, el atributo para imponer sus teorías políticas, el juez para hacer brillar la justicia ¿Cómo no acudiremos a la elocuencia también, para motivar esas masas y vigorizarlas de modo que afronten el peligro, que corren a la muerte que soporten amargas privaciones y duras fatigas?

Al respecto Martin Suarez expresa: “la insuficiencia de tino para tratar a los demás es lamentable por sí misma y, sobre todo, porque resta efectividad a la aplicación de las cualidades del Jefe, afecta el espíritu de los subordinados, disminuye el rendimiento de estos y dificulta la cooperación entre los mandos de nivel igual o superior”¹²

El más alto nivel de esta característica ontológica de liderazgo se presenta con el ejemplo de la actuación del General Dwight D. Eisenhower. En el libro biográfico *Eisenhower*, Robert J. Donovan hace resplandecer como principal virtud del general, “su noble condición humana, su amor a la libertad y al progreso democrático del mundo”. Mas adelante agrega, “No se trata solo de luchar contra la degradación de las relaciones humanas originadas por la voluntad de dominio, sino contra el intento diabólico de subvertir las normas de fe, las leyes históricas y hasta biológicas de la humanidad”.¹³ Durante su gestión como comandante supremo de las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial, Eisenhower tuvo que lidiar con “primas donas” de los aliados como el general francés Charles de Gaulle, el mariscal de campo inglés Bernard Law Montgomery o propios como el general George S. Patton. Mientras que en la toma de las decisiones estratégicas del más alto nivel, se enfrentaba con políticos como Winston Churchill, Roosevelt o Marshall, cada uno de ellos con su idea estratégica de como abrir un segundo frente en Europa, mientras que mantenía la opción por él ya definida. Según Donovan (1956), “Eisenhower tuvo la extraordinaria habilidad de no comprometer en estas disputas su prestigio ni el efecto que inspiraba”. Fue su capacidad en el uso del lenguaje, sus relaciones personales, don de gentes y su tacto, que le hacía decir lo que convenía en el momento conveniente.

Fue precisamente su capacidad para el uso pertinente del lenguaje, lo que le permitió a Eisenhower tratar exitosamente a políticos americanos y de países aliados, militares de alto rango de los ejércitos combatientes, a personal subalterno, inclusive a soldados de la más baja graduación, con el tino y la atingente capacidad de utilizar la palabras oportunas para cada auditorio, lo que le permitió mantener una compleja alianza y cumplir con éxito la misión encomendada de llegar al corazón de Alemania, lograr la derrota y rendición total.

¹² SUARES, MARTIN, op. cit., p. 28.

¹³ DONOVEN, ROBERT J. (1956). *Eisenhower*. Ediciones Grijalbo S.A., Barcelona, pp. 29-30.

Al respecto, Francisco Villamartín en su libro *Nociones del arte militar* expresa: “Es imposible sentar reglas fijas para la oratoria militar; diremos únicamente, que se necesita laconismo, sencillez y vehemencia. Al romperse la campaña, se recuerda en una plataforma al ejercito sus deberes, sus glorias, los ultrajes del enemigo, las voces que se le ha derrotado en otra campañas; se despierta el amor patria, se encarecen las ventajas que dará triunfo, pero todo esto sin menospreciar al enemigo, ni pintar tan fácil y cómoda la guerra que se inaugura, que las tropas no hallen glorioso vencer”¹⁴.

Ejemplo del uso del lenguaje para conducir la hostilidad son muchos: “Remember the Álamo” (Recuerden el Álamo) era el grito de batalla para los guerreros de Sam Houston en la batalla de San Jacinto. En la derrota se constituye en héroe con la conocida sentencia de su declaración “Volveré” o final de su carrera después de disputa con el político: “no hay sustitutos para la victoria” son conocidas frases atribuidas al General Douglas MacArthur. O bien, en un país donde su doctrina declaraba que los obreros no tenían patria, a los suyos convertidos en soldados les insuflaba el deseo de lucha por “el amor a la madre Rusia”.

Compromiso

El compromiso de líder militar estratégico es alcanzar el objetivo de la campaña o de la guerra, pero más específicamente, alcanzar el objetivo que ha sido determina por la política. La guerra se puede perder cuando el líder militar no piensa ni actúa estratégicamente, cuando asume el cargo estratégico con pensamiento táctico, cuando se olvida que es la victoria militar la permite al político y al estadista, imponer las condiciones de la paz. Es importante tener en cuenta que el grado y el cargo no dan el conocimiento necesario para el desempeño de funciones de carácter estratégico, principalmente cuando se desempeña cargo de líder de este nivel, continúa pensando como líder de nivel táctico. No hay compromiso en el nivel de desempeño por ignorancia o por otros compromisos, más allá de su responsabilidad como líder estratégico.

El compromiso debe estar presente en todos los ejércitos y las fuerzas armadas de mundo, en España lo visualizan de la siguiente manera “El compromiso está muy presente en las Fuerzas Armadas. Surge del primer deber del militar, la disposición permanente para defender a España, incluso con la entrega de la vida cuando fuese necesario. Sin este compromiso sería imposible alcanzar el éxito en las misiones que nuestros militares tienen que llevar a cabo. Un compromiso que se alimenta de la determinación y de la firme creencia de estar haciendo en todo momento lo correcto en las situaciones más complejas”¹⁵.

¹⁴ VILLAMARTIN, FRANCISCO (1989). *Nociones del Arte Militar*. Artegraf, S. A., Madrid, p. 89.

¹⁵ Gobierno de España, Ministerio de Defensa. *Ser militar es... Compromiso*. [en línea]
<http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/que-es-ser-militar/>

Sin embargo, el mejor ejemplo de compromiso que se puede exponer desde la perspectiva de este relato es el compromiso del Ejército de Guatemala, con el país y con los ciudadanos guatemaltecos, ya que durante los años de la guerra fría y contra todos los pronósticos de analistas internacionales fue capaz de mantener una república libre y democrática, muy acorde a los valores occidentales. Durante más de 36 años de sufrir una agresión por parte de sectores fanáticos con el soporte material, económico e ideológico de países extranjeros y con limitaciones impuestas por países supuestamente amigos, mantuvo su compromiso de lucha y el cumplimiento de la misión que la constitución le asigna, ser responsable de la seguridad exterior e interior de Guatemala. Con un liderazgo político y un liderazgo militar del Estado que cambiaba acorde a lo establecido en la legislación vigente, el compromiso se mantuvo, logro prevalecer ante los inconvenientes materiales de un embargo para la adquisición de equipo militar para su defensa.

El liderazgo político era relevado en períodos establecidos por las leyes respectivas, correspondientes a los periodos presidenciales, marcados con la realización de elecciones. El liderazgo militar en el nivel estratégico y como consecuencia lógica del cambio de los liderazgos políticos, también eran rotados y enviados a retiro. Quienes desempeñaban los más altos cargos en cargos de liderazgo estratégico eran relevados con una mayor frecuencia. En muchos casos por cada periodo presidencial se cambiaban hasta cuatro Ministros de la Defensa Nacional y un igual número de Jefes del Estado Mayor de la Defensa. Sin embargo, el compromiso de lucha siempre se mantuvo, aun con el asombro de analistas internacionales que pronosticaban la caída de Guatemala después de la caída del Salvador. De acuerdo con la teoría del Domino que se había difundido, se comentaba que en el caso de Centroamérica, primeramente caería Nicaragua, luego el Salvador y finalmente caería Guatemala. La historia muestra que en 1979 por diversas razones de orden político, diplomático y militar, el gobierno de Nicaragua es derrocado. En el caso de El Salvador, contando con el compromiso de apoyo por parte de los Estados Unidos y el compromiso de la fuerza armada, el gobierno de el Salvador se mantuvo en el poder. La teoría no se cumpliría, porque las fuerzas insurgentes no pudieron en contra del compromiso y dedicación del Ejército de Guatemala.

De esa alternancia entre períodos de relativa tranquilidad y períodos de enfrentamientos armados nació el mito de una “guerra de 36 años”. Lucha que nunca fue continua ni tan sangrienta como ahora se publicita. La lucha fue intermitente, una vez más y otras veces menos violenta, inclusive con períodos de relativa calma. A mediados de los años 80, la victoria militar sobre la subversión era evidente. Sin embargo, la vida no se detiene con la victoria. La victoria es el medio que permite alcanzar los objetivos que no se habrían obtenido sin ella. El Ejército de Guatemala mantuvo su compromiso de lucha por mantener un sistema, que siempre se identificó con los valores democráticos y entrego al político una victoria militar para que negociara la paz.

En el año 1996, con un nuevo gobierno que asumió el poder con el propósito un compromiso político de firmar la paz a toda costa. Después de múltiples inconvenientes y la firma de varios acuerdos, se llegó al 29 de diciembre, fecha en que ante la presencia del Secretario General de las Naciones Unidas se firmó el documento final sobre el Acuerdo de Paz Firme y Duradera. Compromiso cumplido, pero como reza un lema, la defensa de la libertad es un compromiso permanente. Así es que el compromiso continúa.

III. CONCLUSIONES

Finalmente se puede concluir, que el táctico mueve hombres, el estratega mueve unidades, para uno es el campo, para el otro es el mapa, con uno son detalles, con el otro generalidades, con uno se conjugan lo técnico, el otro con lo político, con uno es la acción, en otro la reflexión, en uno la decisión táctica, en otro la decisión estratégica, en ambos la lealtad, la disciplina, el ser justo, tener integridad, energía, serenidad, perseverancia, el ejemplo y todo ese cúmulo de rasgos característicos que generalmente se enseñan como principios del liderazgo militar clásico. Ambos, en su nivel conjugan un objetivo general, el cumplimiento del objetivo estratégico.

La estrategia desde la perspectiva ontológica propone menos componentes, aunque no precisamente establecida específicamente para el liderazgo militar, si lo es para el liderazgo estratégico en general, los ejemplos seleccionados, con perspectiva mundial y con perspectiva para Guatemala empíricamente muestran que su aplicación es valedera. Un breve análisis de los componentes el liderazgo, como: mirar el futuro, con responsabilidad, el compromiso, ser observador, planear la acción, buscar resultados y la utilización apropiada del lenguaje, permite observar que son aplicables y son concurrentes con las visiones del liderazgo estratégico militar.

Los ejemplos presentados en los que se hace referencia a Guatemala, representan parte de la situación, acciones y perspectivas que el liderazgo estratégico proyectó, planeó, desarrolló y ejecutó con todo éxito para llevar a Guatemala a unas condiciones tales que el sistema político funcionara bajo la dirección política de un gobierno civil, dentro de un marco de un Estado constitucional de derecho.

Referencias

- DONOVEN, ROBERT J. (1956). *Eisenhower*. Ediciones Grijalbo S.A., Barcelona.
- FREUND, JULIEN (1995). *Sociología del Conflicto*. Editorial Artera S.A., Madrid.
- MERIDA, MARIO (2000). *Testigo de conciencia*. Impreso en Guatemala
- QUERO RODILES, FELIPE (1989). *Introducción a la Teoría de la Seguridad Nacional*. Cofás S.A., España.
- SANTA BIBLIA(1960). *Sociedades bíblicas en America Latina*. S/E.
- SUARES, MARTIN (1979). *Para la formación del Jefe*. Biblioteca del Oficial. Círculo Militar, Buenos Aires.
- VASQUEZ, OLMEDO (1916). *Guerras de Cuarta Generación*. Editorial Episteme, Guatemala
- VILLAMARTIN, FRANCISCO (1989). *Nociones del arte Militar*. Artegraf, S. A., Madrid.
- WEIR, WILLIAM (2008). *50 batallas que cambiaron el mundo*. Inédita Editores, S. L., Barcelona
- Gobierno de España, Ministerio de Defensa. *Ser militar es... Compromiso*. [en línea] <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/que-es-ser-militar/>
- 20th-century military history of the United States. Color codes. Foreign relations of the United States. Military plans. *United States color-coded war plans*. <https://www.hisour.com/es/united-states-color-coded-war-plans-27207/>

XXI CDCDIA

Honduras



Liderazgo Militar



Jorge Orlando Romero Galeano

Coronel de Infantería D.E.M. del Ejército de la República de Honduras, Licenciado en Ciencias Militares y Administración de Empresas, Maestro en Ciencias en Tecnología y Administración de Recursos. También tiene el Diplomado de Estado Mayor, el Seminario para Agregados de Defensa, "Principles of Defense Acquisition and Contract Management" y el año 2004 se desempeñó como observador militar de las Naciones Unidas en El Sahara Occidental.



Raúl Hernán López Coello

Coronel de Mantenimiento de Aviones D.E.M.A. de la Fuerza Aérea de la República de Honduras y Licenciado en Ciencias Aeronáuticas Militares y Diplomado de Estado Mayor de Aeronáutica y Especialista en Defensa y Seguridad Nacional.



Yarida Jiménez Hernández

Máster en Administración de Proyectos y Especialista en Defensa y Seguridad Nacional con una formación de base en Licenciatura en Ciencias Comerciales, actualmente maestrante en Política Exterior y Diplomacia. Formación adicional, Diseño Curricular, Docencia Universitaria, Estrategias y Políticas de Defensa, Derechos Humanos y DICA, Terrorismo y Crimen Organizado Transnacional, Defensa en la Gestión del Riesgo de Desastres y Gobernanza de Defensa.

Resumen

El liderazgo militar en las Fuerzas Armadas, se fundamenta en el trinomio: HONOR – LEALTAD – SACRIFICIO, y en ella descansa el pilar fundamental de la complejidad de las misiones enmarcadas en los artículos constitucionales 272 y 274; en estos artículos se establece como misión principal la defensa de la soberanía del territorio hondureño, a esto se suman doce misiones adicionales, donde la institución armada cooperara con las otras Secretarías de Estado, realizando misiones en áreas como educación, agricultura, medio ambiente, sanidad, comunicaciones y reforma agraria. Cooperando además en la misión de seguridad pública en la lucha contra organizaciones criminales tanto nacionales como extranjeras. Para llevar a cabo estas misiones, la formación de los

miembros de las Fuerzas Armadas, se encuentra consolidada bajo los principios y valores que se adquieren con el adiestramiento y capacitación que reciben en cada una de las unidades básicas y en los centros de educación militar que conforman cada uno de los niveles, hasta llegar a la formación del líder estratégico militar.

Palabras Clave: Liderazgo Militar; Fuerzas Armadas de Honduras; Nivel Táctico; Operativo y Estratégico.

Abstrac

Military Leadership

The military leadership in the Armed Forces is based on the trinomial: HONOR – LOYALTY – SACRIFICE, and in it rests the fundamental pillar of the complexity of the missions framed in constitutional articles 272 and 274; In these articles the defense of the sovereignty of the Honduran territory is established as the main mission, to which twelve additional missions are added, where the armed institution cooperates with the other State Secretariats, carrying out missions in areas such as education, agriculture, environment, health, communications and agrarian reform. Also cooperating in the public security mission in the fight against criminal organizations, both national and foreign. To carry out these missions, the training of members of the Armed Forces is consolidated under the principles and values that are acquired through the training and qualification they receive in each of the basic units and in the military education centers that They make up each of the levels, up to the formation of the military strategic leader.

Keywords: Military Leadership; Honduran Armed Forces; Tactical; Operational and Strategic Level.

A. GENERALIDADES DE LIDERAZGO

Abraham Zaleznit y John Kotter (Escuela de negocios de Harvard) sostienen que los líderes y los gerentes o administradores son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en como piensan y actúa. Zaleznit dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. De aquí que no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes (Zaleznik, 2015).

Entonces definimos Liderazgo como: “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”, así mismo el Liderazgo:

1. En psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños.
2. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

1. El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes;
2. El líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y,
3. El líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de las instituciones privadas.

El mundo está cambiando rápidamente y requiere que aquellos en roles de liderazgo y de administración o gerencia, asuman roles y responsabilidades que están cambiando constantemente. Ya sea que estemos en Europa, África, América, o en la costa del Pacífico, la competencia continuamente demanda que encontremos mejores, más eficientes, más productivas y más lucrativas formas de producir productos y servicios. Estas demandas no están limitadas a nuestra competencia. Las expectativas de nuestra gente, de los clientes internos y externos, de nuestros proveedores, distribuidores, y socios están aumentando.

La planeación, ya sea funcional o estratégica, es realizada por y alrededor de las personas. El activo más valioso que tiene una organización es su gente¹. De hecho, la mayoría de los ejecutivos pasan aproximadamente tres cuartos de cada día de trabajo manejando personas. Esto significa que podemos crear un sistema de administración bajo el cual nuestra organización funcione, pero se ha de demostrar continuamente el liderazgo que permiten que esos sistemas logren sus objetivos.

En el campo de juego internacional, los cambios ocurren a diario, estimulados por competidores agresivos y capaces. Michael Porter², expresa esta idea de cambio en una dimensión internacional:

“Los verdaderos líderes creen en el cambio. Poseen la sagacidad para modificar la competencia y no aceptan impedimentos para llevarla a cabo. Los líderes aportan energía a sus organizaciones para que venzan los retos competitivos, satisfagan necesidades imperiosas y, sobre todo, sigan

¹ Cuando se les pregunta a los ejecutivos señor (CEO) que identifiquen la característica personal más significativa necesaria para la administración, la mayoría probablemente respondería, “la habilidad de trabajar con personas”.

² Universidad de Harvard y autor de tres libros sobre administración muchas veces citados, expresa esta idea de cambio en una dimensión internacional.

avanzando [u.] Los líderes también piensan en términos internacionales, no sólo para estimar su verdadera ventaja competitiva, sino para establecer la estrategia para mejorarla y extenderla”.

Los líderes triunfadores del mañana serán los individuos que puedan dedicar su energía y la de sus principales colaboradores a responder al cambio o a suscitarlo para lograr los resultados que desean. El liderazgo se concentrará en la acción y en la puesta en práctica. Liderazgo, cambio, ejecución, resultados, son los términos en vigor en el nuevo orden mundial.

B. BASES DEL LIDERAZGO MILITAR

Todos los miembros del equipo de un ejército deben comprender que significa liderazgo, tanto militares y ciudadanos civiles. Es importante que sepan que las definiciones de liderazgo y de líderes dirigen sus fuentes de fuerza en valores profundamente arraigados, el espíritu del guerrero y la competencia profesional.

Los valores de la Nación y del Ejército tienen influencia sobre el carácter del líder y su capacitación profesional, e inculcan el deseo de adquirir el conocimiento esencial para liderar. Y los líderes aplican este conocimiento dentro del espectro de las competencias establecidas para alcanzar el cumplimiento exitoso de una misión. Los roles y las funciones de los líderes de las Fuerzas Armadas se aplican a los tres niveles interrelacionados de liderazgo: directo, de la organización y estratégico. Dentro de estos niveles de liderazgo, los equipos sólidos pueden lograr la excelencia colectiva cuando los niveles de liderazgo interactúan eficazmente.

1. Definición

“El liderazgo es una expresión perdurable, pero el liderazgo en las Fuerzas Armadas ha sido SER-SABER-HACER. El liderazgo en las Fuerzas Armadas comienza con lo que el líder debe SER: los valores y atributos que forman el carácter. Puede ayudar el visualizarlos como internos y que definan cualidades que se poseen todo el tiempo. Como cualidades determinantes, forman la identidad de líder” (Ejército Nacional, 2007).

Un líder es cualquier persona que, en virtud de un rol asumido o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre las personas para que cumplan las metas de la organización, y para beneficio de la organización y también es muy importante tener presente que los valores y atributos son los mismos para todos los líderes, sin importar su posición, aunque se perfeccionan con la experiencia y la asunción de posiciones de mayor responsabilidad.

También se debe tener presente que el liderazgo en el ámbito militar requiere tener conocimientos sobre tácticas, sistemas técnicos, organizaciones, administración de recursos y las tendencias; y necesidades de las personas. El conocimiento determina la identidad de un líder y se refuerza con las acciones del mismo. Las acciones del líder están directamente relacionadas con la influencia que tienen sobre otros y lo que se hace, los líderes aprenderán más sobre el liderazgo a medida que cumplan funciones en diferentes posiciones.

Deben tenerse presente que los líderes siempre enfrentan nuevos desafíos donde las Fuerzas Armadas y la Nación imponen ajustes en la forma en la que las mismas educan, adiestran y capacitan a sus líderes militares y ciudadanos civiles. Todos los líderes de las Fuerzas Armadas tienen el propósito común de proteger a la Nación, cumplir con la misión de sus organizaciones, tener influencia sobre las personas y proporcionar propósito, dirección y motivación.

2. Fundamentos

Los fundamentos esenciales del liderazgo en las Fuerzas Armadas se refieren a la historia, la lealtad a las leyes del país, la responsabilidad ante las autoridades y la doctrina en evolución de las mismas. Dicho conocimiento, todo líder de las Fuerzas Armadas lo debe aplicar con confianza y dedicación, también deben capacitarse como miembros maduros, competentes y con múltiples destrezas de la nación a la cual pertenece.

Cada líder es responsable de sí mismo, debe de ser competente a nivel personal y profesional, también tienen la responsabilidad de capacitar a sus subordinados.

Los roles y las funciones de los líderes están representados en todos los niveles del liderazgo y las Fuerzas Armadas diferencian tres categorías de capacidades básicas de los líderes: liderar, capacitar y lograr. Así mismo los estos líderes aprovechan para aprender y adquirir experiencia en las diferentes capacidades y deben buscar nuevas oportunidades de aprendizaje, preguntar, obtener oportunidades de adiestramiento y solicitar que se critique su desempeño, asegurando que con este propósito permanente de aprendizaje los líderes puedan continuar siendo exitosos en el servicio personal y profesional.

3. Roles y Niveles del Líder

a. Roles

Las funciones y responsabilidades de cada líder de las Fuerzas Armadas es única, sin embargo los roles de los diversos tipos de líderes tienen formas de interacción

común y todo líder es integrante de un equipo, un subordinado y, en algún momento, un líder de líderes. Para llevar a cabo las misiones a lo largo y ancho de la nación, de la región nacional e internacional y esto depende de cientos de miles de soldados y ciudadanos civiles (trabajadores o líderes) entregados a la causa.

Las Fuerzas Armadas se componen de diversas categorías de personal cuyo desempeño está regulado por distintas leyes y reglamentos. Los roles y responsabilidades de los líderes de todas sus organizaciones se superponen y complementan. Los líderes formales provienen de tres categorías: Oficiales y Oficiales Técnicos, Sub Oficiales y Ciudadanos Civiles y cada uno tiene roles diferentes, puede ocurrir a veces que sus funciones se superponen. Todos trabajan para alcanzar una meta común y se rigen por el mismo sistema institucional de valores. Los Oficiales se preparan para comandar unidades, establecer políticas y administrar recursos, al tiempo que se ocupan de sopesar los riesgos y del cuidado de su gente, el adiestramiento colectivo, de líderes y soldados para cumplir las diferentes misiones de las Fuerzas Armadas, desempeñándose en todos los niveles y se concentran en las operaciones de las unidades y sus resultados para liderar el cambio en los niveles estratégicos, los oficiales ocupan puestos de mando y en virtud del mando, son responsables y deben rendir cuentas por todo lo que se haga o deje de hacer bajo su autoridad.

El mando, es una condición jurídica que se adquiere por nombramiento y grado, se extiende a través de una estructura jerárquica de rangos en la que cada nivel goza de la autoridad suficiente para cumplir con las obligaciones establecidas. Los Oficiales son estrictamente responsables de sus acciones y los Oficiales de grado superior tienen una responsabilidad especial por las consecuencias de sus decisiones y por la calidad del asesoramiento dado (o no) a sus superiores Ciudadanos civiles. Todo Oficial se debe primero a la Nación, luego a las Fuerzas Armadas y por último a su Unidad y sus soldados. Como profesional tiene la obligación de ser competente y de estar al día con las necesidades cambiantes. Como líderes de carácter, los Oficiales deben vivir de acuerdo con los valores éticos institucionales y nacionales.

b. Niveles

Las Fuerzas Armadas tienen tres niveles de liderazgo: directo, organizacional y estratégico.

Los factores que determinan el nivel de liderazgo de un puesto pueden incluir su margen de control, nivel de comandancia y el alcance de la influencia que ejerza el líder que lo ocupa y otros factores son el tamaño de la unidad u organización, el tipo de operaciones que dirige, la cantidad de personas asignadas y su horizonte de planificación.

El Liderazgo Directo

Se ejerce cara a cara o en forma inmediata, por lo general, se da en organizaciones en las que los subordinados están acostumbrados a ver a sus líderes todo el tiempo: Equipos y escuadras, secciones y pelotones, compañías, tropas, batallones y escuadrones. El grado de influencia que ejerce el líder directo puede ir desde un pequeño grupo de personas a un grupo significativo. Los Sub Oficiales ocupan puestos de liderazgo directo con mayor frecuencia que sus homólogos Oficiales y Ciudadanos civiles.

Liderazgo Organizacional

Los líderes organizacionales comprenden a los líderes militares en los niveles de brigada a cuerpo, líderes militares y ciudadanos civiles en los niveles de dirección a instalación, ciudadanos civiles en los niveles de auxiliar. Y puede abarcar de varios cientos de personas a varios miles. Se da en forma indirecta, generalmente a través de más niveles de subordinados que los que tienen los líderes directos, los liderazgos organizacionales pueden tener mayor dificultad para ver y juzgar los resultados inmediatos, dado que cuentan con personal que les ayuda a liderar a su gente y administrar los recursos de sus organizaciones y establecen política y el ambiente organizacional que sirven de apoyo a sus líderes subordinados.

Liderazgo Estratégico

Los líderes estratégicos comprenden a los líderes militares y ciudadanos civiles de las Fuerzas Armadas en los niveles que van del mando principal a la Secretaria de Defensa, cada Fuerza Armada según convengan a sus leyes y reglamentos hay personal militar y ciudadano civil autorizado para cargos estratégicos superiores. Ellos son los responsables de grandes organizaciones y ejercen su influencia sobre una cantidad de personas que puede ir de varios miles a cientos de miles.

Los líderes estratégicos, al igual que los líderes directos y organizacionales, procesan información rápidamente, evalúan alternativas basados en información incompleta, toman decisiones y generan apoyo, sin embargo, sus decisiones afectan a un número mayor de personas, involucran más recursos y tienen consecuencias más amplias en lo que respecta al espacio, tiempo e impacto político que las decisiones de los líderes organizacionales y directos. Las Fuerzas Armadas se basan en muchos equipos de liderazgo, depende predominantemente de sus líderes organizacionales para aprobar activamente la visión estratégica de largo plazo con el fin de llegar a todas las organizaciones de la institución. Los líderes estratégicos ejercen su influencia sobre

todo a través de los estados mayores y subordinados de confianza, deben desarrollar solidas aptitudes de selección y formación de líderes talentosos y competentes para los puestos críticos de responsabilidad.

C. EL LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ARMADAS DE HONDURAS

1. Valores de las Fuerzas Armadas

Las Fuerzas Armadas de Honduras, están orientadas al servicio de la nación, para ejecutar esta misión fundamental, el liderazgo militar se fundamenta en los siguientes valores: Honor, Valor, Espíritu de Cuerpo, Abnegación, Lealtad, Unión, Deber, Virtud, Ciencia y Fuerza; todos estos valores son la base del trinomio insigne del liderazgo ejercido: HONOR, LEALTAD y SACRIFICIO.

El Liderazgo militar que se complementa con las siguientes trilogías:

- a. Lo justo, lo legal y lo correcto.
Trilogía que demanda en el líder la prudencia en el trato con sus subordinados.
- b. Conciencia, Compromiso y Confiabilidad.
Trilogía de mando que identifica la idoneidad del líder.
- c. Tarea, Propósito y Dirección
Trilogía que identifica el compromiso del líder para con sus subordinados.
- d. Jerarquía, Disciplina y Unidad de Mando
Trilogía que representa los principios fundamentales en nuestro éxito.

2. Liderazgo Sustentado en la Capacidad

Desde la creación como institución las Fuerzas Armadas de Honduras, se han enfrentado a un mundo y una sociedad cambiante, teniendo como fin primordial defender la soberanía nacional, sin embargo; los desafíos y retos a los que enfrenta ante las nuevas amenazas tanto internos como externas, los líderes deben de contar con múltiples destrezas que le permitan desarrollarse en ambientes operaciones complejos.

Los líderes de las Fuerzas Armadas en cada uno de los niveles, a fin de que sea efectivo tienen en cuenta una serie de elementos dentro de la organización que lideran como ser: el clima, el terreno, la influencia de la tecnología, la protección, la potencia de reacción y los medios de comunicación; estos aspectos constituyen retos que se deben superar para mantener la moral alta. Para ello el manual de liderazgo del Ejército,

establece que los líderes deben tener la capacidad de tener, desarrollar y ejercer las siguientes capacidades (Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, 2006):

a. Liderar a los demás

Implica ejercer influencia en los demás miembros de las diferentes unidades militares, una dirección precisa, la aplicación de las normas y lograr el equilibrio entre sus subordinados para el cumplimiento de la misión encomendada.

b. Extender la influencia más allá de la cadena de mando

Con las nuevas misiones encomendadas a las Fuerzas Armadas, el líder debe de tener la capacidad de operar en un ambiente complejo y llevar su liderazgo más allá de su teatro de operaciones, esto debido a la complejidad de las misiones ante los nuevos escenarios, donde se operan con otras instituciones del Estado.

c. Liderar con el ejemplo

El liderazgo con el ejemplo es esencial para liderar con eficacia, en todos los aspectos en el quehacer militar, esta capacidad le recuerda al líder que debe servir como un modelo a seguir, practicando en el día a día los valores inculcados desde el inicio de su carrera a las Fuerzas Armadas, estas acciones denota carácter en el líder, el vivir de acuerdo con los valores significa poner a las Fuerzas Armadas como una institución sólida y a los subordinados por encima de los intereses personales.

d. Comunicar

La comunicación es un elemento que garantiza que los líderes militares transmitan lo que se debe hacer y el porqué; con un enfoque claro a los objetivos a alcanzar; este acto requiere retroalimentación en dos vías para alcanzar una comprensión compartida, escuchar de forma activa supone evitar las interrupciones en los mensajes emitidos. Existe la premisa que quienes escuchan bien comprenderán el contenido, la urgencia y la emoción del mensaje.

Todos los elementos ejercidos por el líder, generan un ambiente positivo en el entorno de las Fuerzas Armadas y con ello se fomentan los valores en cada uno de los miembros en todos los niveles.

3. EL LIDERAZGO EN CADA NIVEL

Las Fuerzas Armadas de Honduras para alcanzar un liderazgo efectivo se ejerce a través de los diferentes niveles en los que esta conformadas las Fuerzas Armadas de Honduras.

a. Nivel Táctico

En este nivel, es un liderazgo directo que tiene a su cargo una gran responsabilidad, debido a que es el nivel de formación y adiestramiento de todos los miembros de las Fuerzas Armadas, este nivel conoce sus propias capacidades y un punto de mucha importancia es la certeza de los medios y tiene menos complejidad que los otros niveles.

En las Fuerzas Armadas de Honduras este nivel se compone por las unidades militares tipo Batallón, donde inician la carrera militar todos aquellos hondureños que ingresan a las filas para realizar el servicios militar voluntario, todos ellos son los soldados que forman las bases de las Fuerzas Armadas, los soldados se forman en valores, bajo el liderazgo de un selecto de Oficiales y Sub Oficiales con un alto perfil, comprometidos en su influencia como la autoridad del líder.

Todos estos aspirantes a soldados son enviados al Centro de Adiestramiento Militar del Ejército donde son adiestrados y capacitados bajo un equipo de liderazgo que fomenta entre otras áreas del conocimiento militar, en la formación de valores, tanto cívicos como morales que incluyen la abnegación que distingue al militar hondureño, incluso cuando se encuentran en la situación honrosa de retiro, el amor a la patria, el sacrificio, donde anteponen sus intereses personales, el honor que debe estar presente en todas las situaciones de la vida y la lealtad a los miembros de la institución, a la institución y al país.

En la Academia Militar General Francisco Morazán, Academia de Aviación Militar y Academia Naval se forman los futuros líderes de la institución, graduando oficiales con las competencias que lo harán eficiente y eficaz al momento de enfrentar la complejidad de la misma. La Escuela de Suboficiales del Ejército, de la Fuerza Aérea y de la Fuerza Naval donde se forman los líderes que guían al personal de tropa y son el brazo derecho de los oficiales.

b. Nivel Operacional

Este nivel lo componen las grandes unidades de las distintas fuerzas, este nivel tiene una característica muy singular, debido a que funge como el enlace entre las

unidades básicas del nivel táctico y el Estado Mayor Conjunto; del nivel estratégico, donde traduce el lenguaje en términos entendibles y factibles al nivel táctico.

Este tipo de nivel se mueve en ambientes complejos donde convergen otros actores ante las misiones en el país producidas por las nuevas amenazas; donde el líder debe incorporar competencias adicionales, como la administración de los recursos, comprensión de los sistemas que dispone y saber distinguir las diferencias de estilo de comunicación con los otros niveles de liderazgo (Podestá, 2011).

Los centros de capacitación a este nivel forman los líderes con competencias que harán desenvolverse en ambientes complejos, que forman equipo al lado del personal táctico y personal estratégico.

c. Nivel Estratégico

El liderazgo estratégico en las Fuerzas Armadas de Honduras, lo constituyen todos los miembros que lideran los Estados Mayores de fuerza y el Estado Mayor Conjunto, siendo su principal exponente y los máximos líderes la Junta de Comandantes liderado por el Jefe del Estado Mayor Conjunto. Todos ellos enfrentan desafíos y retos de gran complejidad, que transforman en oportunidades.

Un reto que enfrenta el liderazgo estratégico, es la influencia que representan en la sociedad los medios de comunicación, incluyendo actualmente las redes sociales, deben enfrentar los efectos a corto y largo plazo, mantener la moral en alto de sus subalternos.

Un desafío de mayor relevancia a los que se enfrentan los líderes a nivel estratégico son las ventajas y desventajas que el país ofrece con su situación geoestratégica en la región centroamericana y en el hemisferio; para ello adquieren nuevas competencias para desenvolverse en el ámbito de las relaciones internacionales.

Las Fuerzas Armadas de Honduras, cuentan con centros educativos a nivel estratégico, donde adquieren las competencias, habilidades y destrezas para el análisis crítico de la complejidad de la Defensa Nacional, es así que el liderazgo en este nivel es el pilar fundamental para el mantenimiento de la moral a todos los miembros de las Fuerzas Armadas de Honduras.

4. La Educación en la Formación del Líder

El Sistema de Educación Militar, tiene como finalidad formar, capacitar, especializar y perfeccionar permanentemente al personal militar, para fortalecer las competencias necesarias y obtener como producto final, un es líder capaz de desempeñarse eficaz y eficientemente en el cumplimiento de la misión encomendada. El sistema tiene como finalidad:

- a. Formar y capacitar profesionalmente a los miembros que integran los cuadros orgánicos de las Fuerzas Armadas y las reservas.
 - b. Fomentar el patriotismo, haciendo de ellos ciudadanos conscientes de sus deberes y derechos con sentido de responsabilidad y respecto a la dignidad humana.
 - c. Contribuir con el Estado de Honduras en la formación de líderes capaces, con convicción democrática y al servicio de la sociedad.
 - d. Capacitar al ciudadano para la valoración del trabajo como un deber fundamental en la formación de la vida económica del país.
- (CODOCEM, 2015).

D. LA COMPLEJIDAD DE LAS FFAA DE HONDURAS EN EL CUMPLIMIENTO DE SU MISIÓN.

Es un proceso complejo, desarrollado entre personas, en diferentes circunstancias donde se desarrollan valores, creencias, deseos y prioridades. El liderazgo debe distinguirse también de conceptos como la gestión, la toma de decisiones y la autoridad. El liderazgo los supera, es un proceso clave que permite aunar los corazones y mentes de las personas hacia un ideal y una visión, crea pasión y entrega, desarrollando un trabajo ético en beneficio de la sociedad, las instituciones y organizaciones.

1. El Liderazgo Militar ante la Complejidad

Uno de los grandes desafíos para los responsables de la Defensa y Seguridad de las naciones, especialmente en la profesión militar, es establecer la estrategia que permita definir el modelo de selección y formación de los líderes al servicio de la sociedad sobre los que se construirán los desarrollos de carrera profesional (Centro superior de estudios de la Defensa Nacional, Julio, 2006). La dificultad, en nuestro caso, relacionada con selección y formación de líderes militares, está basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la actual profesión militar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otras.

2. Líneas de Acción a Desarrollo ante la Complejidad

El desarrollo del liderazgo en los militares es ciertamente la clave para una Fuerza Ejército, Fuerza Aérea y una Fuerza Naval modernos y eficaces, como queda reflejado en documentos de las Fuerzas Armadas y su doctrina, para sí poder tener una adecuada articulación de un sistema de selección y formación adecuado que desarrolle dicha competencia, sumamente de valores y competencias operativas, en continuo perfeccionamiento, permitirá mejorar nuestras capacidades en el aspecto humano (Carlos Garcia-Guiu López, 2012).

Entre las posibles líneas de acción que se apuntan para desarrollar un liderazgo militar en los futuros entornos de seguridad complejos, competitivos e inciertos se destaca:

- a. Perfilar el concepto de liderazgo militar. Una de las inquietudes que se plantean en la Fuerzas Armadas es que “el estilo de liderazgo de una institución moderna debe ser diseñado, dirigido, establecido y orientado a la realidad de un entorno tan dinámico y complejo como el actual”.
- a. Ser un gestor técnico, puede ser necesario pero no suficiente para ser un buen líder. Los valores, la ética y la profunda comprensión de la naturaleza humana, en su vertiente individual y social, son fundamentales para cumplir las misiones encomendadas.
- a. El liderazgo es un concepto nuclear para la profesión de las armas. No es solo un cometido de los responsables de las áreas de recursos humanos o formación (Carlos Garcia-Guiu López, 2012).

La conducta del líder debe servir de referencia para otros componentes de la organización de manera que los líderes militares tienen que mantener una conducta ejemplar y ser un modelo para sus subordinados.

3. Complejidad de las Fuerzas Armadas en Honduras como Institución de Apoyo al Estado

La Constitución de la República de Honduras, creada mediante Decreto No. 131 de enero de 1982 publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 23,612 del 20 de enero de 1982, (modificado por Decreto 136/1995 y ratificado por Decreto 229/1999; modificado por Decreto 245/1998 y ratificado por Decreto 2/1999) establece en su Carta Magna una serie de tareas y misiones para el cumplimiento de sus obligaciones en materia de la Defensa Nacional y de la Seguridad Pública de acuerdo a los siguientes artículos.

ARTÍCULO 272.- Las Fuerzas Armadas de Honduras, son una Institución Nacional de carácter permanente, esencialmente profesional, apolítica, obediente y no deliberante.

Se constituyen para defender la integridad territorial y la soberanía de la República, mantener la paz, el orden público y el imperio de la Constitución, los principios de libre sufragio y la alternabilidad en el ejercicio de la Presidencia de la República.

Cooperarán con la Policía Nacional en la Conservación del orden público.

A efecto de garantizar el libre ejercicio del sufragio, la custodia, transporte y vigilancia de los materiales electorales y demás aspectos de la seguridad del proceso, el Presidente de la República, pondrá a las Fuerzas Armadas a disposición del Tribunal Nacional de Elecciones, desde un mes antes de las elecciones, hasta la declaratoria de las mismas.³

ARTÍCULO 273.- Las Fuerzas Armadas estarán constituidas por el Alto Mando, Ejército, Fuerza Aérea, Fuerza Naval, Fuerza de Seguridad Pública y los organismos que determine su Ley Constitutiva.⁴

ARTÍCULO 274.- Las Fuerzas Armadas estarán sujetas a las disposiciones de su Ley Constitutiva y a las demás Leyes y Reglamentos que regulen su funcionamiento. Cooperarán con Las Secretarías de Estado y demás instituciones, a pedimento de éstas, en labores de alfabetización, educación, agricultura, protección del ambiente, vialidad, comunicaciones, sanidad y reforma agraria.

Participarán en misiones internacionales de paz, en base a tratados internacionales, prestarán apoyo logístico de asesoramiento técnico, en comunicaciones y transporte; en la lucha contra el narcotráfico; colaborarán con personal y medios para hacer frente a desastres naturales y situaciones de emergencia que afecten a las personas y los bienes; así como en programas de protección y conservación del ecosistema, de educación académica y formación técnica de sus miembros y otros de interés nacional.

Además cooperarán con las instituciones de seguridad pública, a petición de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad, para combatir el terrorismo, tráfico de armas y el crimen organizado, así como en la protección de los poderes del Estado y el Tribunal de Elecciones, a pedimento de éstos, en su instalación y funcionamiento.⁵ A continuación se detalla algunas disposiciones que desempeña las Fuerzas Armadas de Honduras:

³ Modificado por Decreto 136/1995 y ratificado por Decreto 229/1996. Modificado por Decreto 245/1998 y ratificado por Decreto 2/1999.

⁴ Modificado por Decreto 136/1995.

⁵ Modificado por Decreto 245/1998 y ratificado por Decreto 2/1999.

a. Fortalecimiento de la Educación

La formación y capacitación profesional del personal es la que permite al personal militar en todas sus estructuras de mando control y ejecución actuar de forma inmediata y oportuna ante las diferentes amenazas y de acuerdo a las necesidades que la población demande ante conflictos sociales fenómenos naturales u otros de acuerdo a la misión constitucional.

La educación militar es una prolongación de la educación recibida en el sistema educativo nacional civil, se configura como una enseñanza transversal e integral, incluyendo la formación en áreas básicas: como valores y principios actitudes generales y específicas de la profesión militar, los conocimientos fundamentales de base, técnicos y específicos de la profesión y la preparación física y el endurecimiento necesario. Todo ello para ejercer de forma correcta el mando y control a fin de alcanzar un liderazgo eficaz a las situaciones actuales.

“La finalidad de la enseñanza en las Fuerzas Armadas es proporcionar a sus miembros la formación requerida para el ejercicio profesional en los diferentes cuerpos, escalas y especialidades, con objeto de atender las necesidades derivadas de la organización y preparación de las unidades y de su empleo en las operaciones. “La educación militar está orientada hacia la ejecución de tareas designadas en la constitución de la República y los escalones superiores de forma profesional y basados en la legitimidad de las operaciones para el correcto desempeño de los cometidos que los diferentes cuerpos y escalas tienen en la organización y funcionamiento de las estructuras de las Fuerzas Armadas y en su orientación operativa, mediante la capacitación para la preparación, adiestramiento y empleo de las unidades para el cumplimiento de la misión”.

b. Apoyo a la Salud

Las Fuerzas Armadas de Honduras a través de la Dirección de Sanidad Militar (C-8) y Hospital Militar, apoyan a la Secretaría de Salud con las diferentes Brigadas Médicas que realiza; con personal, transporte, medicamentos, campañas de vacunación humana, canina, porcina, fumigación para la erradicación del zancudo transmisor del dengue clásico y hemorrágico; igualmente se brinda apoyo con seguridad en el control de la población para evitar la propagación del COVID-19.

Otro apoyo institucional militar, es el que se brinda a dicha Secretaria con personal médico, enfermeros y transporte en todo el país, cuando se presentan paros de labores en los hospitales públicos.

c. La participación de las Fuerzas Armadas en Operaciones de Impacto Ambiental

Honduras en el tema ambiental forma parte de las políticas, estrategias y de la agenda del Consejo Centroamericano de Ambiente y Desarrollo (CCAD), del Consejo Centroamericano de Agricultura (CAC); participa y ejecuta acciones con recursos naturales y de cooperación internacional vinculadas con estrategias de desarrollo rural, conservación y manejo de áreas transfronterizas como la Biosfera Transfronteriza Corazón entre Honduras y Nicaragua; el área del Trifinio (Guatemala, El Salvador y Honduras); el área del Golfo de Fonseca (Honduras, Nicaragua y El Salvador) (Reiche Caal, Najarro y Palacios, 2010). El papel que las Fuerzas Armadas de Honduras han desempeñado en la conservación del medio ambiente, ha sido fundamental al apoyo brindado a todas las instituciones del Estado que de una u otra forma están vinculadas a la protección del medio ambiente. En este sentido se creó dentro de la organización de las Fuerzas Armadas el Comando de Apoyo al Manejo de Ecosistemas y Ambiente (C-9). Las operaciones que se realizan están enmarcadas en dos productos finales:

- 1) Áreas de los Ecosistemas y Ambientes Protegidos
- 2) Hectáreas de Tierras Forestadas y Reforestadas

d. Protección y Conservación del Ecosistema

La conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de la integridad ecológica de las áreas protegidas, se ve garantizada por las acciones de los destacamentos y puntos de control militares, donde realizan patrullajes a diario dando como resultado el decomiso de Fauna en peligro de extinción y poniendo a la orden de las autoridades al personal que se retiene por estas acciones.

La capacitación es el eje transversal del (C-9), el cual ha servido para generar y fortalecer los conocimientos de Oficiales, Sub Oficiales y Tropa, impartiendo el curso internacional de Manejo de Fuego y Legislación Ambiental, Bomberos forestal, legislación forestal, manejo de viveros, agricultura orgánica, reforestación y restauración forestal, protección control y vigilancia en áreas protegidas, evaluación de daños al ambiente, vigilancia para detección de incendios forestales e identificación de documentación de ilícitos forestales.

A partir del 1 de septiembre del año 2015, las Fuerzas Armadas a través del C-9 y la Fuerza Aérea Hondureña, comenzaron a realizar vuelos sobre el territorio nacional verificando y geo referenciando todos los municipios plagados por el gorgojo; para un total de 125 municipios en 5 departamentos del país. El C9 ha puesto

en práctica una serie de estrategias y líneas de acción en el combate al gorgojo descortezador del pino; entre ellas están:

- 1) Método de Control Directo (Cortar y Dejar)
- 2) Diseños Experimental para el Control o Disminución de la Plaga del Gorgojo
- 3) Uso de Fuego con Quemaz Prescritas para el Control o Disminución de la Plaga del Gorgojo

e. Participación de las Fuerzas Armadas con el Tribunal Nacional Electoral

Una de las disposiciones que emana la Constitución de la República es el papel que desempeñan los miembros de las Fuerzas Armadas durante los procesos electorales, en el despliegue y redespliegue del material electoral cumpliendo la misión de seguridad, custodia y transporte, a los diferentes centros de votación.

f. Operaciones de Mantenimiento de la Paz

Esta misión, se encuentra plasmada en la Constitución de República, adquiriendo experiencias en las siguientes misiones:

- 1) Operación de Paz en República Dominicana
- 2) Operación de Paz en el Sahara Occidental
- 3) Operación de Paz en la República de Haití
- 4) Operación de Paz en la República de Irak
(SEDENA, 2005)

g. Operaciones de Desminado Humanitario

El Estado de Honduras forma parte del Convenio de Ottawa, en el marco de este convenio, las Fuerzas Armadas ha conformado misiones para el desminado en el territorio hondureño, conformado el Equipo de Tarea Conjunto ALPHA, con un área barrida de 446,724.70 m². Asimismo, ha sido participe de la Misión de Asistencia para la Remoción de Minas en Centroamérica (MARMICA), también se participó en la Misión de Asistencia para Remoción de Minas en América del Sur en los países de Perú, Colombia, Surinam y Ecuador (MARMIDAS)

h. Programa de Desarrollo Agrícola de Honduras

Su orientación es realizar inversión directa en los Grupos de Productores Agropecuarios en amplia necesidad o más vulnerables, consistentes en apoyo de capacitación, activos productivos y asistencia técnica. La meta es atender 60,000 productores en 6 años, iniciando en el año 2020 y finaliza en el año 2025. Este proyecto tiene un presupuesto estimado en 4,000 millones de lempiras, los cuales se desembolsaran paulatinamente en el transcurso del tiempo estimado, de acuerdo a resultados.

i. Conformación de FUSINA

A partir de las últimas dos décadas del siglo XX y comienzos del presente siglo, Honduras de vio sumergida en una escalada de eventos realizados por grupos criminales transnacionales y nacionales, es así que Bajo resolución no. CNDS-020/2014; el Consejo Nacional de Defensa y Seguridad se crea la Fuerza de Seguridad Interinstitucional Nacional (FUSINA); lo integran seis organismos del Estado con sus diferentes instituciones, cada una bajo sus competencias. Es así que las Fuerzas Armadas lidera el brazo armado en la lucha contra las amenazas que atentan contra el bienestar del hondureño.

(Consejo Nacional de Defensa y Seguridad, 2014)

Esta institución con el apoyo directo de las FFAA, ha logrado en seis años reducir el índice de homicidios de un 86% por cada 100.000 habitantes en 2014, a un 38% al finalizar el primer trimestre del año 2020; éxito logrado con la implementación de la estrategia siguiente:

- 1) Creación de la Policía Militar del Orden Público (PMOP)
- 2) Aprobación de la Ley de interdicción aérea y marítima.
- 3) Implementación de los escudos terrestre, aéreo y naval.
- 4) Creación de dos Fuerzas de Tarea (Maya Chorti y Lenca Sumpul)
- 5) Creación de la Fuerza Nacional Anti Maras y Pandillas.
- 6) Creación de la Fuerza Nacional de Seguridad de Transporte.
- 7) Fuerza Nacional de control de centros penales.

Conclusiones

- 1) En el ámbito militar la formación de líderes se plantea como una competencia básica, que es necesaria para afrontar el presente, estudiando la historia y las lecciones aprendidas, considerando la evolución de la sociedad y el conocimiento que aporta la ciencia y la tecnología.
- 2) La complejidad de nuestra realidad y de los nuevos conflictos, requiere de una permanente adaptación y transformación en el liderazgo militar, mismo que de una manera sensata y eficaz afronte los procesos de formación y perfeccionamiento ante los retos presentes y futuros, a fin de afrontar las necesidades que requiere el liderazgo en las Fuerzas Armadas.
- 3) Los mandos militares con un liderazgo eficaz, son capaces de desarrollar con sus unidades, diferentes tipos de misiones ya sean estas en tiempo de paz como en tiempo de guerra.

Bibliografía

Benning: Cuartel General, Secretaría del Ejército.

Carlos Garcia-Guiu López (2012). EL LIDERAZGO MILITAR ANTE LA COMPLEJIDAD. (I. e. estrategicos, Ed.) *Opinion* , 58, 15.

Centro superior de estudios de la Defensa Nacional (Julio, 2006). *Avances en tecnologías de la información y de las comunicaciones para la Seguridad y la Defensa*. CESEDEN.

CODOCEM. (2015). *Reglamento de Educación Militar*. Tegucigalpa, MDC.

Consejo Nacional de Defensa y Seguridad (2014). *Resolución No. 020/2014*. Tegucigalpa, MDC.

Ejército Nacional (2007). *Liderazgo del Ejército* (Segunda. ed.). Wa., D.C.: Compañía Cetra,Inc.

Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (2006). *Liderazgo del Ejército*. GA, Fort

Podestá, M. Á. (2011). El Liderazgo Militar y sus Niveles. *Visión Conjunta* , 3 (3), 1 - 4.

Reiche Caal, C. E., Najarro, T., y Palacios, H. (2010). *Evaluación Ambiental y del Cambio Climático*.

SEDENA (2005). *Libro de la Defensa Nacional*. Tegucigalpa, MDC: FIDA.

Zaleznik, A. (2015). *The Art of Leading by Looking Ahead*. Harvard Business School.

XXI CDCDIA

México



¿Como Optimizar el Liderazgo Personal?



Armando Gómez Mendoza

General de Brigada D.E.M. de las Fuerzas Armadas de México y Director del Colegio de Defensa Nacional. Doctor Magna Cum Laude en Dirección de Organizaciones y Doctorante en Administración de Negocios. Ha realizado diversos estudios de Maestría y especialización en diversas escuelas militares y civiles en México. De igual forma estudios operativos, de inteligencia y administrativos en Estados Unidos de América, Argentina y Naciones Unidas. Se ha desempeñado en múltiples cargos administrativos, operativos, logísticos, docente y directivo en cuatro planteles militares, así como Comandante de unidades de ingenieros, paracaidistas, de fuerzas especiales y de policía militar. Ha realizado actividades diplomáticas en Argentina, Canadá, China, Estados Unidos de América, Guatemala y República Dominicana. Premiado con 10 condecoraciones nacionales y una por la República Popular de China, una mención honorífica en el ámbito militar, así como 4 medallas en el ámbito civil y 4 doctorados Honoris Causa. Creador de dos modelos computarizados: uno educativo y el otro de inteligencia, así como un modelo académico por competencias, autor de dos libros y diversos artículos de Seguridad Nacional. Finalmente es certificador de estándares de competencia.

Resumen

El presente artículo científico cuenta con el diagnóstico realizado a una organización militar, cuya finalidad es la de conocer el perfil actual del líder intermedio. Del resultado obtenido se presenta un modelo que contempla aspectos como la motivación, la inteligencia emocional en sus niveles de resonancia, el tipo de organización, la educación formal y axiológica y los rasgos personales, optimizando su nivel de liderazgo y logrando con ello mayor influencia y/o persuasión en el personal de su organización; cabe señalar, que el modelo es aplicable a toda persona que ejerza autoridad sobre los integrantes de cualquier agrupación.

Palabras clave: liderazgo; optimizar; mandos intermedios.

Abstract

How to Optimize Personal Leadership?

This scientific article has the diagnosis made to a military organization, whose purpose is to know the current profile of the intermediate leader. From the obtained result a model is presented that contemplates aspects like the motivation, the emotional intelligence in its

levels of resonance, the type of organization, the formal and axiological education and the personal traits, optimizing its level of leadership and obtaining with this greater influence and Persuasion in the staff of your organization; It should be noted that the model is applicable to any person exercising authority over the members of any group

Key words: leadership; optimize; middle managers.

Introducción

En una sociedad global donde la mayor parte de las actividades humanas se realizan mediante estructuras organizacionales que laboran en grupos de individuos y desempeñando diversas tareas para conseguir un objetivo común, destaca la importancia del dirigente de la empresa; ya que de él dependerá el éxito o fracaso para alcanzar el objetivo trazado.

La importancia de contar con líderes perfectamente capacitados en el arte de la conducción de los hombres hacia un objetivo común, es en esencia la base de la productividad. Una de las preguntas más comunes al abordar el tema de liderazgo es: ¿El líder nace o se hace?

Algunas investigaciones de la antigüedad manifestaban que las personas nacían con ciertas habilidades, que con el paso del tiempo los convertían en líderes (Buznego, 2001). Actualmente esta teoría se ha modificado, una nueva hipótesis es que “el líder nace y se hace”: ya que cuenta con características biológicas que le permiten mostrar un temperamento acorde al tipo de liderazgo por desarrollar; así mismo, la experiencia en la conducción de hombres y el proceso educativo formal e informal, permiten desarrollar en las personas, un estilo de liderazgo acorde a la situación que se viva (Guerra, 2009). Se puede señalar que las características biológicas de un individuo son de importancia fundamental siendo la base para el desarrollo de las características adquiridas.

Elementos Comunes del Liderazgo

Múltiples autores han expresado diversas definiciones de liderazgo. En un estudio comparativo, se concluyó que existen seis elementos comunes siendo los siguientes:

- El liderazgo es un proceso
- Mantener una excelente comunicación
- Encaminado a un grupo de personas en una organización

- Influye en la conducta de otros mediante la persuasión
- Busca el logro de objetivos o propósitos en común con sus seguidores
- Atiende a las características personales del líder

En conclusión se puede definir al liderazgo de la forma siguiente:

Liderazgo es el proceso de comunicación mediante el cual un individuo con características biológicas y adquiridas influye o persuade a grupos de personas para que de manera voluntaria realicen un conjunto de actividades en la consecución de metas y objetivos específicos orientados al logro de la misión de una organización.

Las organizaciones militares, cumplen funciones muy particulares, realizándolas en los peores escenarios, tanto físicos como psicológicos, es por ello que sus líderes son ejemplo del manejo del capital humano.

En un estudio reciente, realizado al personal de una organización militar se corroboraron las características biológicas y adquiridas; a fin de conocer el perfil de los líderes con mandos intermedios y así poder desarrollar un modelo que transforme sus rasgos personales, logrando optimizar su liderazgo.

Dentro de los aspectos observados se tomaron como base el tipo de liderazgo y el estilo de liderazgo; por otra parte se midieron las características biológicas como fueron la hemisferiología cerebral (denominada talentos) y los rasgos de personalidad; finalmente se precisaron las características adquiridas siendo; virtudes, vicios, valores institucionales, motivación, escucha y manejo de conflictos.

Metodología

Los instrumentos fueron aplicado a un grupo de militares para determinar el efecto de las variables y establecer al grado de relación o asociación entre dos o más variables existentes, logrando de esta manera obtener información sobre el eje articular del estudio que es el “Perfil del Líder Militar” y su correlación existente entre las características biológicas y las adquiridas.

La hipótesis del estudio sostiene que los líderes militares intermedios poseen un tipo y estilo de liderazgo incongruente para cumplir las misiones que se realizan en la actualidad, consecuencia de sus características biológicas y adquiridas.

H1: Las Características Biológicas y Adquiridas influyen en el Tipo de Liderazgo.

H2: Las Características Biológicas y Adquiridas influyen en el Estilo de Liderazgo.

H3: El Estilo de Liderazgo influye en el Tipo de Liderazgo.

En cuanto al trabajo se proponen tres tipos de relaciones, la primera, **H1** las características biológicas y adquiridas en relación con el tipo de liderazgo; la segunda, **H2** las características biológicas y adquiridas en relación con el estilo de liderazgo; finalmente, **H3** la relación existente entre el tipo y estilo de liderazgo.

La unidad de estudio se conformó con la aplicación de encuestas a 361 militares con mandos intermedios de una población total de 5884 (Sedena, 2016), muestra que fue obtenida con un nivel de confianza del 95% y 5% de error (Netquest, 2016).

Les fueron aplicados diversos instrumentos de medición (Reyes, 2016) mismo que permiten obtener los siguientes datos:

**Correlación de Variables
(Coeficiente de Cramer s v)**

	Tipo de Liderazgo	Estilo de Liderazgo	Talento	Virtudes	Vicios	Valores	Motivación	Escucha	Manejo de conflictos	Rasgos
<i>Tipo de Liderazgo</i>		.257	.219	.301	.262	.185	.150	.497	.104	.192
<i>Estilo de Liderazgo</i>	.257		.256	.244	.191	.191	.171	.417	.172	.209
<i>Talento</i>	.219	.256		.205	.196	.197	.402	.402	.156	.184
<i>Virtudes</i>	.301	.244	.205		.207	.214	.143	.381	.176	.201
<i>Vicios</i>	.262	.191	.196	.207		.221	.143	.364	.210	.164
<i>Valores</i>	.185	.191	.197	.214	.221		.214	.376	.376	.185
<i>Motivación</i>	.150	.171	.136	.143	.143	.214		.392	.209	.209
<i>Escucha</i>	.497	.497	.402	.381	.364	.376	.392		.425	.463
<i>Manejo de conflictos</i>	.104	.172	.154	.176	.210	.376	.224	.425		.143
<i>Rasgos personales</i>	.192	.209	.184	.201	.164	.185	.209	.463	.143	

Fuente: elaboración propia.

Para la interpretación de los resultados del coeficiente de Cramer s V, se utilizó la escala según Rea y Parker (2008) como sigue:

Escala de Cramer’s V

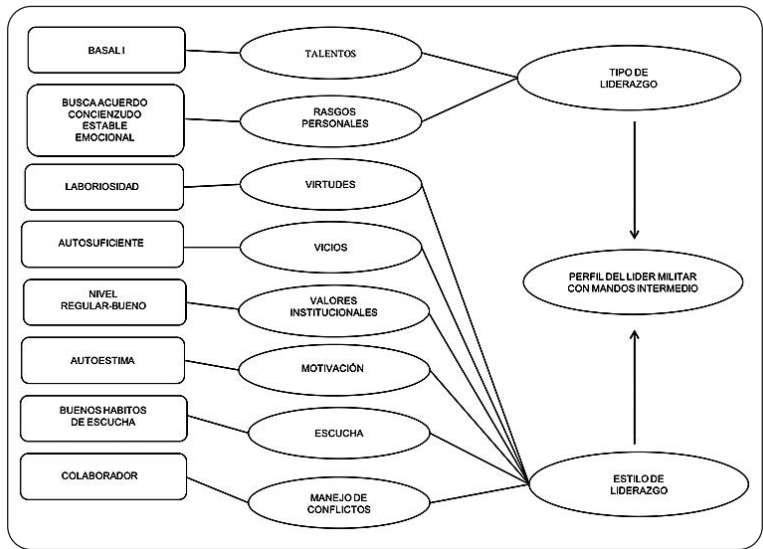
VALOR	DESCRIPCIÓN
.00 A .1	Ninguna Asociación
.10 A .20	Baja Asociación
.20 A .40	Moderada Asociación
.40 A .60	Relativa Alta Asociación
.60 A .80	Alta Asociación
.80 A 1	Muy Alta Asociación

Fuente: elaboración propia

Resultados

Una vez evaluada a la muestra se determinó que el perfil actual del líder militar intermedio, es un estilo de liderazgo transaccional, tipo consultivo con predominancia hemisférica Basal I, laborioso, autosuficiente, con buen nivel de valores institucionales, con una motivación basada en la autoestima, colaborador en el manejo de conflictos, con buenos hábitos de escucha y como principales rasgos de su personalidad concienzudo-busca acuerdos-estable emocionalmente.

Diagrama del Perfil Actual del Líder Militar

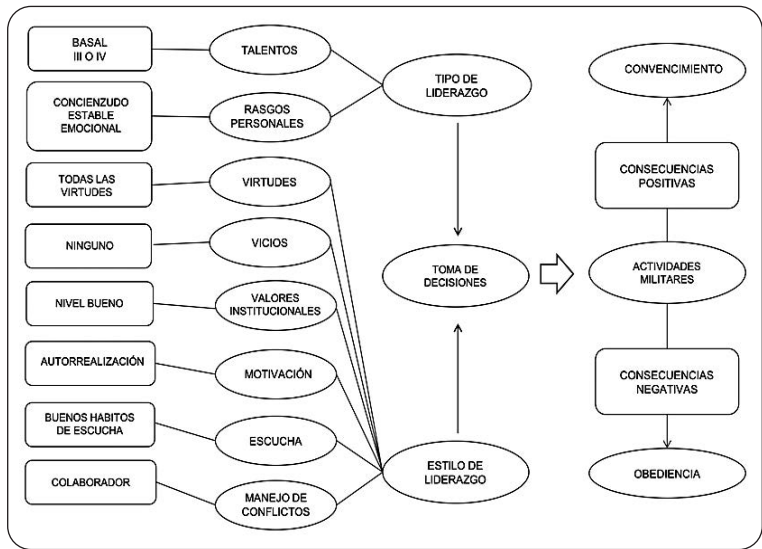


Fuente: elaboración propia

Discusión

Cada tipo de organización requiere un tipo de perfil diferente. en este contexto, el líder militar requiere un perfil específico para responder a las necesidades de la organización siendo el siguiente: un estilo de liderazgo transformacional y tipo directivo-apoyador, con predominancia hemisférica Basal III o IV, con sólidos valores institucionales, teniendo a la autorrealización como la principal motivación de su accionar, lleno de virtudes, con buenos hábitos de escucha, competidor en el manejo de conflictos, sin vicios y con rasgos en su personalidad de concienzudo y estable emocionalmente.

Diagrama del Perfil Requerido del Líder Militar

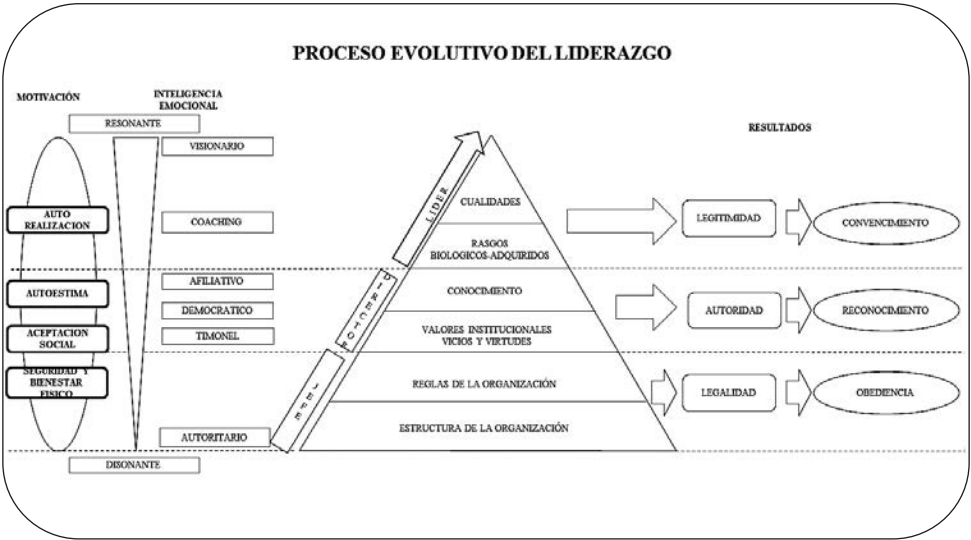


En base al resultado obtenido en las encuestas, así como al perfil requerido, se hizo necesario desarrollar un modelo que contemple la motivación (Maslow, 1991), la inteligencia emocional en sus niveles de resonancia (Piqueres, 2014), el tipo de organización, la educación formal y axiológica y los rasgos personales; así como su influencia en el personal de la organización.

Modelo de liderazgo

Con base en la investigación realizada se observó que el perfil de un líder que muestra deficiencias en el liderazgo puede mejorar sus características biológicas y adquiridas mediante la implementación de un “Proceso Evolutivo de Liderazgo”.

El proceso es un método que muestra la manera de cómo alcanzar los mejores niveles de liderazgo logrando modificar la conducta adoptando los diversos tipos y estilos de liderazgo que le permitan evolucionar de *Jefe a Director y a Líder*; en consecuencia, la mejor forma de ejercer la autoridad se encuentra sustentada en la organización, en la preparación moral e intelectual y en sus características personales, resultado de sus rasgos biológicos y adquiridos, así como por la motivación y las emociones.



En **primer lugar** se observa que la base de la organización está sustentada en una estructura, representada por un organigrama el cual coloca a sus integrantes en diversas posiciones de mando y control; por otra parte las reglas establecidas por la corporación otorgan a los integrantes sus derechos y responsabilidades proporcionando la legalidad para cada uno de los cargos establecidos; la combinación de ambos factores (estructura y reglas) hacen que los individuos con cierto nivel de mando obtengan la obediencia del personal subalterno, cabe señalar que ambas partes son consideradas como el nivel más bajo de la cadena de mando; así tenemos que, al personal que se encuentra dentro de este rango es calificado como *jefe*, el cual presenta un perfil de: necesidad de seguridad personal y bienestar físico como sus principales aspectos que lo motivan, su inteligencia emocional se maneja en conductas directivas, ósea impositivo o tiende a ser democrático dejando todas las labores y decisiones a sus subordinados manejándose como líder disonante.

En **segundo lugar**, y en un nivel de liderazgo mayor, la persona deberá contar con excelentes valores institucionales, lleno de virtudes y escasos vicios, logrando transmitir a sus subordinados el sentido de pertenencia a la institución y el fortalecimiento de la parte axiológica; así mismo, se expone la necesidad de contar con conocimientos suficientes sobre la materia en que se desarrollen las actividades de la organización. En este nivel se busca la aceptación social como la principal motivación buscando amistad y afecto, elevándolo hasta alcanzar su autoestima; así mismo, el manejo de su inteligencia emocional recae en la parte afiliativo-democrático-timonel ósea, que tiende a promover la cohesión del grupo, busca su participación y tiende a ser el ejemplo. Al lograr dominar lo anteriormente expuesto el *Jefe* adquiere la autoridad moral e intelectual obteniendo de sus subordinados el reconocimiento calificándose como *Director*.

Finalmente, se expone la importancia de los rasgos biológicos y adquiridos (talentos, escucha, manejo de conflictos y atributos de la personalidad) los cuales conforman el estilo y tipo de liderazgo; así mismo, las cualidades que debe tener todo líder (principios y características). En este nivel se maneja la autorrealización como motivación y en el ámbito emocional el acompañamiento del líder con sus subalternos, buscando un objetivo común, alcanzando con ello un liderazgo resonante. Este nivel se considera la cúspide del liderazgo, y le otorgan a la persona el carácter de *Líder* obteniendo un reconocimiento legítimo de sus subordinados, logrando así el objetivo del liderazgo que es el convencimiento.

De lo anterior se desprende que para llegar a ser un buen líder se necesita ser parte de una organización con reglas específicas de funcionamiento, tener amplios conocimientos sobre la materia y sólidos valores morales e institucionales, así como cualidades personales, excelente motivación y liderazgo resonante que permitan llegar a convencer a los subordinados para alcanzar los objetivos de la organización.

Conclusión

Hoy en día el liderazgo ejercido por los dirigentes de las organizaciones es multifactorial; en donde predominan el Tipo y Estilo de Liderazgo los cuales son afectados positiva o negativamente por las características biológicas y adquiridas; así como por la motivación y el manejo de sus emociones; por otra parte, se debe entender que el perfil de un líder dependerá del tipo de organización y de los objetivos que persiguen; finalmente, señalaremos que no hay una receta única para ser “líder” sin embargo es necesario ser parte de una organización con reglas, contar con excelentes valores y conocimientos sobre el área que desarrolla, modificar sus rasgos personales, controlar sus emociones y lo que lo motiva; y así, lograr un tipo y estilo de liderazgo acorde a la situación.

Bibliografías

- Buznego R. (2001). "Psicología y sociedad". Liderazgo en el ámbito laboral Sitio Web: <http://www.revistafusion.com/2001/noviembre/psico98.htm>
- Cramer & Bryman (2011). "Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19". New York: Edit. Routledge.
- Guerra I. (septiembre 15, 2009). El liderazgo desde la perspectiva comunitaria. mayo 27, 2017, de Blog taller de liderazgo Sitio web: <http://tallerdeliderazgo2009.blogspot.mx/2009/09/el-liderazgo-desde-la-perspectiva.html>
- Maslow A. (1991). "Motivación y personalidad". España: Edit. Diaz de Santos.
- Netsquest (2016). "Panales especializados". Mayo, 2016, de Netsquest Sitio Web: <http://www.netsquest.com/es/panel/calidad-iso26362.html>
- Piqueres C. (Enero 10, 2014). 6 Estilos de Liderazgo Goleman. Mayo 30, 2017, de Cesar Piquere Academy Sitio Web: <https://cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>
- Rea & Parker (2003). "Curso SPSS". Mayo, 2016, de Blog Sitio Web: http://1.bp.blogspot.com/Q485_HbQKgY/Vf45LTQjQAI/AAAAAAAAAaI/s9aatI_8LVM/s1600/screenshot_Sun_Sep_20_01.40.45.png
- Reyes. (2016). "Propuesta de servicio". Julio, 2016, de Sinergy Sitio Web: [file:///C:/Users/toshiba/Downloads/sinergy%20book%20\(v3\)%202016.pdf](file:///C:/Users/toshiba/Downloads/sinergy%20book%20(v3)%202016.pdf)
- Sedena (2016). Secretaria de la Defensa Nacional. Mayo 28, 2017, de Sedena Sitio Web: www.gob.mx/sedena

XXI CDCDIA

Peru



Reflexiones en Torno al Liderazgo Militar en el Perú en el Siglo XXI



José H. Robles Montoya

Oficial del Ejército Peruano con especialidad en Ingeniería militar, en situación de retiro, graduado en el Colegio Militar de la Nación de la República Argentina, becado por el Estado Peruano. Estudios terminados de maestría en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Actualmente se desempeña como Investigador del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), Escuela de Posgrado (EPG).

Resumen

A través de la Historia siempre se ha asociado las acciones desarrolladas por países u organizaciones con las personas que dirigieron dichas actividades. Estas personas son reconocidas como líderes que, por sus capacidades y habilidades, lograron influir en las personas para alcanzar los objetivos comunes establecidos. Esta relación permanente de influencia se enmarca siempre en la realidad existente, por más compleja y globalizada que esta sea. Por ello la necesidad de los Estados por contar con líderes, que, adaptados al complejo entorno actual, sean capaces de guiar y conducir a sus organizaciones al cumplimiento de sus roles y misiones asignados para una mejor inserción en un mundo globalizado y difuso de influencia. Ahora bien, si el liderazgo y su ejercicio a través del líder se torna esencial para el desarrollo de cualquier organización, en el mundo militar se convierte en condición sine qua non de existencia y desarrollo.

El presente artículo busca, por un lado, relieves el papel del Líder en una realidad compleja, y, en segundo término, exponer sucintamente los aspectos conceptuales del nuevo Modelo de Liderazgo que se viene implementando en el Ejército del Perú con miras a forjar un líder militar del siglo XXI capaz de enfrentar con éxito las misiones encomendadas.

Abstract

Reflections on Military Leadership in Peru in the 21st century

Throughout history, the actions carried out by countries or organizations have always been associated with the people who directed these activities. These people are recognized as leaders who, due to their abilities and skills, managed to influence people to achieve

established common goals. This permanent relationship of influence is always framed in the existing reality, however complex and globalized it may be. Therefore, the need for states to have leaders who, adapted to the complex current environment, are able to guide and lead their organizations to the fulfillment of their assigned roles and missions for a better insertion in a globalized and diffuse world of influence. Now, if leadership and its exercise through the leader becomes essential for the development of any organization, in the military world, it becomes a *sine qua non* condition of existence and development.

This article seeks, mainly, to highlight the role of the Leader in a complex reality, and, secondly, to briefly expose the conceptual aspects of the new Leadership Model that is being implemented in the Peruvian Army with the aim of forging a 21st century military leader capable of successfully facing the missions entrusted.

“Tengo deberes sagrados que cumplir y
los cumpliré hasta quemar el último cartucho”

*CrI. Francisco Bolognesi Cervantes
Arica, 5 de junio 1880*

“Las guerras se pueden luchar con armas,
pero se ganan con hombres. Es el
Espíritu de los subordinados y de los
líderes los que logran la victoria”.

GrI. George S. Patton Jr.

Introducción

Desde el inicio de la civilización, el ser humano buscó asociarse y vivir en comunidad de manera organizada con la finalidad de sobrevivencia por un lado y desarrollo por otro. La historia nos muestra que toda organización humana, aún la más rudimentaria, necesita para el cumplimiento de esa doble finalidad, de una autoridad que oriente, coordine y sobre todo conduzca los esfuerzos conjuntos hacia los fines que persigue la organización. Si esta autoridad fue necesaria en las sociedades y organizaciones primitivas, indudablemente que, en las complejas sociedades de la actualidad, y en las organizaciones que la componen, es vital la disponibilidad de, en primer lugar, un poder legítimo con capacidad de coerción o coacción sobre los miembros de la sociedad que lo conforman; y, sobre todo, de personas que tengan las capacidades y conocimientos necesarios para conducir la dinámica de dichas organizaciones a fin de alcanzar sus objetivos comunes con eficiencia y eficacia. A estas personas es la que denominamos Líder, que, bajo ciertas circunstancias y en determinados periodos de tiempo y contextos, tienen la capacidad y habilidad de influenciar y motivar, proceso que llamaremos Liderazgo, al grupo humano o comunidad para que de manera voluntaria se esfuercen en el logro del objetivo común.

El recorrido por la historia nos permite relacionar las actividades desarrolladas por dirigentes de gobiernos, empresas o grupos de personas de cualquier índole, con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de esos personajes que lograron influir en el desarrollo de la humanidad siendo considerados como modelo para todos (Estrada, 2007, p. 343). El contexto global actual está mostrando a la Sociedad Mundial enfrentada a una realidad permanentemente cambiante con situaciones que superarían sus capacidades para enfrentar los múltiples desafíos que ello implica. En ese sentido, vivimos en un ambiente de seguridad con fenómenos y situaciones complejas, multidimensionales y de límites difusos, que provocan inestabilidad, incertidumbres y luchas por poder, derivadas de intereses políticos, económicos y sociales, cuyos actores son los Estados, las ONG s, las organizaciones criminales y terroristas, las sociedades, las comunidades y las personas. (Salas, 2017). En este escenario se requiere contextualizar los saberes, ordenarlos, unirlos e integrarlos, situando toda la información en su contexto, dándole sentido a través de la unión de las dimensiones humanas y sociales presentes en él, integrándolas a los problemas de hoy. Por ello la necesidad de los Estados por contar con líderes, que, adaptados al complejo entorno actual, sean capaces de guiar y conducir a sus organizaciones al cumplimiento de sus roles y misiones asignados para una mejor inserción en un mundo globalizado y difuso de influencia. En tal virtud, debe tomarse como referencia las palabras de uno de los destacados líderes del ejército americano, el Gral. Bradley. “Hombre por Hombre, una división es tan buena como otras, tal vez se diferencian en la destreza y liderazgo de sus comandantes”. También el mismo Gral. afirmaba que “si las guerras se lucharan con dispositivos de conmutadores, podríamos convertir el mando en una ciencia. Pero como la guerra es un conflicto tanto de pasión, como de fuerza, ningún comandante puede convertirse en un estratega hasta que llegue a conocer a sus soldados. Por ardua que sea la tarea del comandante él no podrá mirar de frente a sus hombres que habrán de vivir o morir según sus órdenes sin sentir primero cuánto más fácil es su tarea que la que él tiene para con ellos” (Erosa, 2001, p. 5).

El presente artículo busca reflexionar sobre los aspectos que hacen a un Líder militar en el Perú del siglo XXI; partiendo de la conceptualización de los conceptos Líder-Liderazgo y la interrelación intrínseca de ambos; siguiendo con el proceso de formación de los líderes militares ad portas del Bicentenario de nuestra independencia nacional a través del fortalecimiento de virtudes, valores y capacidades especificados en un nuevo Modelo de Liderazgo acorde con los tiempos actuales; y, terminando, con ejemplarizar dichas virtudes, valores y capacidades en la vida de ilustres personajes de nuestra historia que son y serán nuestros líderes a seguir.

1. Conceptos Básicos de Liderazgo

En un mundo altamente competitivo y globalizado, con una realidad sumamente compleja que influencia con mayores efectos las operaciones actuales por la variedad e

integralidad de situaciones que se presentan; la conceptualización de liderazgo; así como, la selección y formación de los líderes y su desarrollo profesional se torna sumamente difícil en tanto, constituyen el mayor desafío para las sociedades y organizaciones actuales en la consecución de sus fines y misiones; especialmente en materia de Defensa Nacional, donde se torna vital el establecimiento del modelo de selección y formación de líderes militares al servicio de la sociedad (Garcia-Guiu, 2012, p.2).

Al respecto enfatizar, en primer lugar, que esta dificultad tiene su punto de partida cuando tratamos de conceptualizar Liderazgo desde una actividad específica, soslayando el hecho que existen, como lo señaló Bernard Bass autor del concepto de Liderazgo Transformacional, tantas definiciones de liderazgo como autores en la materia. Si bien es cierto, existen características comunes que permitirían tener un perfil más o menos establecido de Líder; es más cierto aún, que las especificidades hacen justamente la diferencia entre una autoridad o jefe y un verdadero líder, donde el ejercicio del Liderazgo no sea simplemente el cumplimiento formal de la autoridad asignada; sino más bien configure por un lado, como mencionó el General Dwight Eisenhower, “(...) el arte de lograr que alguien haga lo que usted desea, porque él quiere hacerlo (...)” (Gallegos, 2018, p. 46); y por otro lado, se diferencie de una buena gestión, una adecuada toma de decisiones o un excelente ejercicio de la autoridad. En ese sentido, el Liderazgo es más que la sumatoria de ellos, siendo “(...) el proceso clave que permite aunar los corazones y mentes de las personas hacia un ideal y una visión, crea pasión y entrega, desarrollando un trabajo ético en beneficio de la sociedad, las instituciones y organizaciones” (Garcia-Guiu, 2012, p. 3).

Esta multiplicidad de definiciones se sustenta en las diversas variables que utilizan los autores para tratar de conceptualizar el proceso de interrelación humana por el cual un grupo de personas siguen, por voluntad propia, a otra persona, denominada Líder, en la consecución de objetivos y fines comunes de una organización, como diría Henry Kissinger “(...) la tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado (...)” (Psicología y Mente, 2019). Entre estas definiciones empezar señalando a Sun Tzu, quien en su monumental obra el Arte de la Guerra enfatiza el papel de los valores y principios del líder “(...) El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina (...). Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder (...)” (Pockell y Avila, 2007); aspecto que también señala Maquiavelo cuando en su Tratado El Príncipe señala la virtud como fuente de todo buen liderazgo; por otro lado podemos mencionar al liderazgo como el proceso por el cual las personas siguen al líder y actúan en consecuencia porque creen en él (concepto de líder carismático) (Weber, 1947); o como el proceso donde el poder es la variable que da al líder la capacidad de influir en el comportamiento de las personas (French y Raven, 1959); por otro lado Burns (1978) establece que “(...) el liderazgo es el proceso de movilización de personas con motivos y valores en un contexto de competencia o conflicto, para alcanzar un objetivo común

(...)” (Noreña, 2019, p. 20); Chiavenato señala que el liderazgo “(...) constituye la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (...)” (Chiavenato, 1994, p. 34) finalmente, en tiempos actuales se busca señalar al liderazgo como el proceso mediante el cual se busca transformar (líder transformacional) al grupo humano “(...) motivando a los seguidores a alcanzar sus metas a través de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (...)” (Noreña, 2019, p. 26). Es decir, diversas variables (valores, creencia, poder, motivación, comunicación, influencia) que sustentan las definiciones y que establecen caminos (es decir el cómo hacerlo) a recorrer para la consecución de los objetivos comunes. Estas variables trabajan sobre los actores ya definidos de la relación en el proceso de liderazgo (jefe o líder, por un lado, seguidores por otro) y en la manera como se interrelacionan, logrando así el cumplimiento de los objetivos establecidos. En otras palabras, como bien sintetizó Walt Disney “(...) Liderazgo significa que un grupo, grande o pequeño, está dispuesto a confiar la autoridad a una persona que ha demostrado capacidad, sabiduría y competencia (...)” (Psicología y Mente, 2019).

Un segundo aspecto a considerar en la conceptualización de liderazgo es evitar encasillarlo en compartimientos estancos en virtud de la existencia de diferentes modelos y enfoques científicos que tratan de explicar el concepto de manera unidisciplinariamente basados en las variables anteriormente mencionadas. Ante un escenario complejo como el actual donde predomina la globalidad e internacionalización de las organizaciones, la evolución de las prácticas sociales y el desarrollo de las TIC, esta aproximación de variables únicas queda muy corta e incluso vacía de contenido ante la complejidad de la realidad a la que busca enfrentar. Es necesario complementar los modelos tradicionales como el transaccional o transformacional (muy buenos per se) con enfoques de liderazgo transcultural, liderazgo en equipo, liderazgo compartido e incluso liderazgo remoto (García-Guiu, 2012, p. 3) que permita al Líder enfrentar con éxito la complejidad de los escenarios planteados.

¿Cómo abordar dichos desafíos? Para Morin, ello se podría lograr a través del pensamiento complejo, porque existe una falta de adecuación de nuestros saberes discordes y encasillados en disciplinas, en un mundo en que nos enfrentamos a realidades o problemas multidisciplinarios, multidimensionales, transversales, transnacionales, globales y planetarios, donde lo político, económico, social, psicológico, cultural, religioso, mitológico, ambiental y afectivo son interdependientes, interactivos e interretroactivos entre el todo y las partes, y entre las partes y el todo. Ello produce interacciones e interferencias en un número muy grande de unidades, incrementando las incertidumbres, las indeterminaciones, los fenómenos aleatorios y el azar, porque estamos en presencia de elementos fortuitos que para ser enfrentados exigen iniciativa, decisión y conciencia de las derivaciones y transformaciones del contexto, obligando a su vez a reflexionar y generar innovación (Salas, 2016). Interacciones cada vez mayores y complejas que llevan

al liderazgo, en un proceso evolutivo, a un estadio más colectivo que individual, debe verse y considerarse en un contexto de organización, es decir, preferiblemente como un acuerdo colectivo entre personas sobre el propósito para el cual se trabaja. Ya no puede enseñarse como un tema concreto o conciso por su naturaleza multifacética y simbiótica (Pape, 2009, p. 33). En otras palabras, “(...) no debe perderse de vista que la complejidad de las sociedades actuales hace que el liderazgo no recaiga tanto sobre una persona como sobre un grupo de ellas. Como ejemplo, piénsese en el caso del premier Churchill, que relata en sus Memorias cómo, en plena Segunda Guerra Mundial, se ausentaba del Reino Unido en barco y con no poca frecuencia. Ello era posible porque tenía un equipo que se lo permitía (...)” (Aznar, 2011, p. 184).

Ahora bien, si el liderazgo y su ejercicio a través del líder se torna esencial para el desarrollo de cualquier organización, en el mundo militar se convierte en condición sine qua non de existencia y desarrollo. Las definiciones y los modelos señalados líneas arriba basados en las variables establecidas se potencian en el mundo militar en tanto la eficiencia del liderazgo, como proceso, tiene como consecuencia directa la preservación de la vida de tus subordinados o compañeros de armas. Es decir, mientras mejor sea tu liderazgo mayor son las probabilidades de conducir con éxito a tus subordinados hacia el cumplimiento de sus misiones y deberes. Y para ello, la clave del líder militar es el **Ser**, por eso los esfuerzos en su formación (fundamentalmente en valores) desde recién ingresados a la vida militar, como bien menciona Ortega y Gasset “(...) solo debe ser, lo que puede ser y solo puede ser lo que se mueve dentro de las condiciones de lo que es (...)” (De la Corte, 2012, p. 62); formación que, llegado el momento adecuado, les permitirá actuar, sustentado en valores y conocimientos, con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su misión cumpliendo con lo que Aristóteles mencionaba “(...) el obrar le sigue al ser (...)” (De la Corte, 2012, p. 62).

Es decir, la trilogía del dominio individual de un soldado: el Ser; el Saber; y, el Hacer. El Ser se constituye en el aspecto crítico del liderazgo, es en esencia, el embrión de un buen líder; en términos aristotélicos se convierte en aquella secreta fuerza interior moldeada por valores y atributos que, como cualidades determinantes, confieren y forman la identidad del líder militar; El Saber, que se sustenta en los conocimientos que debe poseer e incorporar con el tiempo y que refuerzan su identidad; y, el Hacer que, en concordancia con los otros dos, proporcionan al personal bajo su mando “(...) propósito, dirección y motivación (...)” (Ejército del Perú, 2019, p. 2).

En el mundo militar buscamos definir liderazgo de una manera sencilla y directa; entendiéndola como la capacidad de comprometer emocionalmente la conducta de un individuo y guiarla hacia la consecución de los objetivos previstos por la organización militar. Algunas definiciones señalan al liderazgo militar como “(...) la capacidad de comprometer emocionalmente y guiar la conducta de un individuo o grupo, en beneficio de la organización militar y sus misiones. Su material de trabajo son las personas y su

potencial se expresa en el grado de seducción logrado para subordinarlas a su voluntad, más que en el puro ejercicio de la autoridad formal que posee (...)" (Gallegos, 2018, p. 46); en ese mismo sentido uno de los principales líderes militares norteamericanos de la Segunda Guerra Mundial Omar Bradley indica al liderazgo como "(...) un proceso en el que tanto el líder como los subordinados interactúan para cumplir con éxito las operaciones de combate. El comandante, que lidera los escenarios de enfrentamientos, debe ser capaz de coordinar los esfuerzos de sus soldados, para lograr en ellos nuevas ideas que contribuyan a la resolución exitosa de sus actividades (...)" (Monsalve-Castro, 2018, p. 117), de la misma manera, el Mariscal de Campo Sir Bernard Law Montgomery, principal líder militar inglés señala que "(...) el liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza (...)" (Díaz, 2017).

La complementariedad de enfoques se hace más evidente y necesaria en el mundo militar actual convirtiéndose en condición sine qua non para guiar correcta y rectamente a los subordinados basado en la autoridad conferida al líder militar; al poder adquirido como consecuencia de ello; pero, sobre todo, a la voluntad de ellos por hacer lo que la organización debe hacer sustentado en el sentido de pertenencia e identidad que el líder militar ha logrado internalizar en su interior. "(...) el premio del éxito es que ellos te seguirán porque confían en ti. Te seguirán porque creen en Ti y en lo que tienen que hacer (...)" (Powell, 2016, p. 2) o como bien mencionaba el general MacArthur "(...) Todo lo demás en su carrera profesional es sólo corolario de esta dedicación vital, todo otro propósito público, todos los demás proyectos públicos, todas las demás necesidades públicas, grandes o pequeñas, encontrarán a otros para sus logros; pero ustedes son los que están entrenados para luchar. La de ustedes es la profesión de las armas, la voluntad de ganar, el conocimiento seguro que en la guerra no hay sustituto para la victoria, si pierdes, la nación será destruida, la obsesión de tu servicio público debe ser el deber, el honor, el País (...)" (MacArthur, 1962).

El tercer aspecto a tener en cuenta en escenarios complejos (cantidad y calidad de los líderes en los diversos escalones o niveles de comando) es un problema central de toda organización militar y que tiene que ver con los niveles de liderazgo (táctico, operacional, estratégico), es esencial tener un hilo conductor transversal a ellos basado en valores, principios y tradiciones, de manera tal, que siempre estén capacitados a asumir labores de escalones superiores sin mellar la eficiencia de la organización militar.

2. El Liderazgo Militar Peruano en el Siglo XXI

Para el Perú, ad portas de nuestro Bicentenario, la definición de Liderazgo Militar se torna vital para el futuro del instrumento militar de la Nación, en tanto orientará el proceso de formación de jóvenes oficiales permitiéndoles desarrollar sus funciones en

un entorno de alta complejidad como el actual y sobre todo por el futuro próximo por venir. En concreto, no solo es dar adecuadamente disposiciones y órdenes a los subordinados, sino que se convierte en el “(...) Arte y proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo en el logro de un objetivo común. Capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (Ejército del Perú, 2019, p. XII).

Las FFAA del Perú, en particular el EP, se encuentran inmersas en un proceso de transformación de capacidades, que permiten hacer frente a las amenazas a la seguridad de la nación en cumplimiento a lo establecido en la CPP vigente desde 1993. Al respecto, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América define la transformación militar como un proceso que da forma a la naturaleza cambiante de la competencia y cooperación militar a través de nuevas combinaciones de conceptos, capacidades, personas y organizaciones (Vera, 2019, p. 10). En ese sentido el Ministerio de Defensa del Perú, a través del Comando Conjunto de la Fuerza Armada, estableció a fines del 2017, cinco roles estratégicos y seis áreas de capacidades militares que permiten poder cumplir con las misiones constitucionales asignadas al instrumento militar de la nación.

Para consolidar el mencionado proceso es vital contar con líderes militares capaces de guiar y conducir el esfuerzo emprendido y hacer realidad el cambio del instrumento militar en un contexto de realidad compleja que nos señala el presente siglo. Por ello los esfuerzos por entender y asumir que “(...) el campo de acción del liderazgo ha cambiado, por ende, se requiere un nuevo perfil, con rasgos diferentes: estratega, administrador y gerente con habilidad para la comunicación y flexible (...)” (Ejército del Perú, 2019, p. VII); buscando líderes militares integrales con competencias y habilidades necesarias para el total desarrollo de su capacidad directiva que “(...) convierta personas comunes en líderes extraordinarios mediante el ejemplo y, a un grupo humano simplemente bueno, en una organización exitosa (...)” (Ejército del Perú, 2019, p. VII).

En esa línea, en octubre de 2018 el Alto Mando del Ejército aprobó el nuevo Modelo de Liderazgo (MLE) con la finalidad de que el personal del EP internalice los modernos conceptos del liderazgo, los ponga en práctica y pueda hacer frente, con éxito, a los nuevos desafíos que la realidad compleja con escenarios cambiantes, volátiles, saturados de incertidumbre y con seguidores de distintas características y necesidades, presenta y que afecta la seguridad de nuestra nación. El MLE, holístico y sistémico, presenta seis aspectos que, interrelacionados entre sí, promueven el proceso de desarrollo de los líderes militares del Perú del siglo XXI, ad portas de nuestro Bicentenario. Estos aspectos son: filosofía de liderazgo, niveles de liderazgo, clasificación de liderazgo, componentes del liderazgo, características del líder y, proceso de desarrollo de líderes.

- Filosofía de liderazgo

El MLE busca establecer la filosofía del liderazgo militar peruano para el siglo XXI a través del desarrollo de ideas, pilares, principios y valores que de manera integral y en un contexto de realidad compleja, permita al líder militar desarrollarse de la mejor manera buscando alcanzar los objetivos institucionales del Ejército peruano. Esta filosofía de liderazgo se plantea en dos dimensiones: la individual y la organizacional. Individualmente como la conjunción de la trilogía SER (valores y principios), SABER (conocimientos y capacidades) y HACER (acción basada en el ejemplo). Esta trilogía se convierte en los principios que gobiernan la vida del soldado buscando llegar al ideal de la milicia como escribía allá por el año 1600 el célebre soldado y poeta español Pedro Calderón de la Barca, en su poema “La Milicia”:

“(…) Aquí, en fin, la cortesía, el buen trato, la verdad,
la firmeza, la lealtad, el honor, la bizarría,
el crédito, la opinión, la constancia, la paciencia,
la humildad y la obediencia, fama, honor y vida son
caudal de pobres soldados; que en buena o mala fortuna
la milicia no es más que una religión de hombres honrados (...)”

Organizacionalmente, en el énfasis para la conducción del grupo humano a su cargo (de acuerdo al nivel jerárquico) basado en entrenamiento constante, cuidado permanente del bienestar de su gente, estricta disciplina basada en legalidad, proactividad en la toma de decisiones, flexibilidad en gestionar el cambio; entre otras. La suma de ambas dimensiones produce un líder ágil, competente, íntegro y flexible (Ejército del Perú, 2019, p. 6) guiado por una visión institucional acorde al tiempo y al contexto histórico.



- Niveles de liderazgo

El liderazgo militar se ejerce de manera transversal en todos los niveles jerárquicos de la organización militar delimitando sus actividades y su influencia sobre el personal bajo su mando y en su entorno buscando maximizar el logro de los objetivos institucionales. En líneas generales en toda organización militar el nivel táctico, primer nivel de mando y liderazgo, se sustenta en el actuar, en el sentir y reaccionar casi por instinto (efecto primordial de la formación y del permanente entrenamiento); es un nivel de liderazgo que todos deben poseer y mantener porque resulta ser el cimiento de todo el liderazgo militar. En el siguiente nivel, el organizativo, el líder suma otras cualidades como trabajo en equipo, carisma, humildad, proactividad, optimismo, saber escuchar y principalmente saber delegar; en otras palabras, el líder debe hacerse necesario. Finalmente, el nivel superior, denominado estratégico, es donde el líder se torna vital para el proceso de liderazgo en virtud que él define y matiza la estrategia. Aquí el líder debe ser capaz de mantener e incrementar la moral como principal valor individual y colectivo, de manera tal que "(...) todo mando militar, en cualquier nivel, debe aumentar la fe y hacer posible la esperanza en la justicia a la vez que transmitir entusiasmo y pasión (...)" (De la Corte, 2012, p. 67).

En el Ejército peruano, el MLE plantea tres niveles de Liderazgo: nivel estratégico, nivel operacional y nivel táctico (Ejército del Perú, 2019, p.6). El nivel estratégico es aquel que ejerce el profesional militar en los niveles superiores buscando la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. Este tipo de liderazgo se fundamenta en la capacidad de dialogo de los líderes militares de la organización; en la flexibilidad para entender el contexto de una realidad compleja a nivel país y mundial adaptándose al mundo globalizado; capacidad de negociación; capacidad para compartir información; actitud innovadora en base al pensamiento crítico que deben poseer. En este nivel el líder es una figura física, pero también es un espacio indeterminado que actúa como portal y conversor de realidades bien diferentes, transformando unas claves en otras y procurando la conexión entre la táctica y la política (Aznar, 2018, p.27). Sociedades complejas han traído formas complejas de liderazgo en las que el líder encabeza una institución que trasciende su persona. "(...) A la sociedad le interesan más instituciones fuertes que líderes fuertes. Hablamos así de un liderazgo sin líderes, de una cultura que trasciende a las personas y proporciona las respuestas que las sociedades demandan (...)" (Aznar, 2018, p. 28).

En el Perú este nivel estratégico se brinda fundamentalmente en el Centro de Estudios Nacionales (CAEN) que forja líderes militares del grado de Coronel o equivalentes con la finalidad de prepararlos para asumir los cargos de mayor importancia en la institución. La misión del CAEN es "Actualizar, fortalecer y potenciar el desarrollo, seguridad y la defensa nacional formando y congregando a

los profesionales e investigadores científicos capacitados para conducir y crear las estrategias que garanticen el bienestar y la paz de la comunidad nacional, plenamente identificados con la realidad nacional en un contexto de seguridad, desarrollo sustentable e inclusivo y con capacidad disuasiva frente a los retos de la globalización” (CAEN, 2019). El CAEN promueve y difunde el pensamiento estratégico nacional, materializado en el texto denominado Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del Desarrollo, Defensa y Seguridad Nacional.

El nivel operacional es aquel que ejerce el profesional militar en la conducción de los diversos grupos humanos a su mando donde se busca la conjunción de fines y medios para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos por la organización. Es el nivel “(...) donde la influencia del líder impacta en la organización a través de las políticas y el clima organizacional (...)” (Ejército del Perú, 2019, p. 7). En el Perú este nivel operacional esta dado, en primer lugar, por la Escuela Conjunta de las FFAA y, en segundo lugar, por las Escuelas de Guerra de las tres instituciones armadas. La Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú (ECOFFAA) es la escuela de posgrado dependiente del Ministerio de Defensa cuya misión es forjar líderes militares del grado de Teniente Coronel o equivalentes desarrollando en ellos competencias profesionales orientadas a fomentar la interoperabilidad y el accionar conjunto de las Fuerzas Armadas en los niveles estratégico, operacional y táctico, a fin de contribuir a la consecución de los roles estratégicos de las Fuerzas Armadas que permita, en el marco de la política de seguridad y defensa nacional, el cumplimiento de las misiones constitucionales asignadas a las FFAA. Por otro lado, las Escuelas de Guerra son escuelas de posgrado, dependientes de cada institución, destinadas a perfeccionar a los oficiales de las respectivas instituciones para el logro de los objetivos institucionales. Así tenemos que, la Escuela Superior de Guerra del Ejército tiene por misión formar oficiales de Estado Mayor capacitando y perfeccionándolos en ciencias militares, desarrollando competencias que les permita garantizar la defensa nacional y participar en el desarrollo económico, social, control del orden interno y acciones de defensa civil en beneficio de los intereses de la institución (Ejército del Perú, 2019). En esa misma línea, la Escuela Superior de Guerra Naval tiene por misión brindar perfeccionamiento y especialización profesional a los Oficiales de la Marina de Guerra del Perú para un desempeño profesional competente en las funciones que se les asignen, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Marina de Guerra, 2019). En el mismo sentido, la Escuela Superior de Guerra Aérea tiene por misión especializar y perfeccionar profesionalmente al personal de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, en concordancia con los objetivos institucionales y educativos, mediante una cultura de calidad, investigación e innovación educativa, a fin de lograr líderes con valores y competencias adecuadas, capaces de conducir la Institución en todos sus niveles de comando y otros organismos integrantes del poder aeroespacial, militar y nacional (Fuerza Aérea, 2019).

El nivel táctico es aquel que ejerce el profesional militar día a día en el contacto directo con sus subordinados. Se forja desde las Escuelas de Formación castrense y, se desarrolla en el quehacer diario a través de la constante práctica de los conocimientos adquiridos y el ejercicio continuo de las tradiciones y valores militares. Es el “cara a cara” con el personal a su mando y es el que forja aquella conexión espiritual que hace que el subordinado siga a su líder porque está convencido que lo dispuesto por el líder es lo adecuado y conveniente para el logro de los objetivos institucionales. En el Ejército del Perú este nivel se forja desde la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi Cervantes” (EMCH), centro de formación que tiene la misión de “(...) formar oficiales de grado de Subteniente o Alférez, profesionales en Ciencias Militares, líderes con valores, acorde a los requerimientos del Ejército del Perú para la defensa y desarrollo nacional (...)” (Escuela Militar, 2019) fortaleciéndose en las diversas Escuelas de capacitación de las Armas y Especialidades que conforman el quehacer institucional. La EMCH forma sus líderes militares durante cinco años proporcionándoles conocimientos teóricos prácticos, pero sobre todo valores y principios que lleva un continuo ejercicio profesional a lo largo del territorio nacional.

A través de la vivencia colectiva de esta experiencia y el desarrollo de una serie de rutinas físicas se incentiva el surgimiento de un espíritu de cuerpo que aunada a las vivencias compartidas dan origen a profundas relaciones de camaradería y al interior de sus instituciones los militares adquieren una identidad corporativa (Hurtado, 2005, p. 51). Norma Fuller señala que la identidad es “el sentimiento experimentado por el sujeto de que su existencia posee una permanencia y continuidad perceptibles internamente por él mismo y externamente por los otros», y agrega que está conformada por «el conjunto de significados, de imágenes sobre sí mismas, que las personas elaboran a lo largo de sus vidas y que les permite percibirse como iguales a sí mismas, distintas de los otros y merecedoras por ello, de ser reconocidas en su unicidad” (Fuller, 2003, p. 20).

Un aspecto central en la formación del futuro líder militar es la dimensión de lo ritual. Al interior de las Fuerzas Armadas del Perú existe una profusión de rituales, conmemoraciones y símbolos que, por lo general, sólo tienen sentido entre los sujetos que conforman las instituciones castrenses. Por ello, ser militar implica saber interpretar y descifrar los símbolos, que, a manera de iconografía, cruzan los espacios en los cuales se desenvuelven los sujetos militares (Hurtado, 2005, p. 52). Es precisamente en los rituales y celebraciones donde se produce una recreación de las identidades, pues tales eventos no sólo emocionan, sino también instruyen (Kertzer, 1988, p. 99). Los rituales y conmemoraciones, se relacionan estrechamente figuras heroicas que encarna el ideal y los valores de lo que significa ser un buen líder militar. De esta manera, ilustres personajes como Francisco Bolognesi, Miguel Grau y Jose Abelardo Quiñones, instituidos como Patronos del Ejército, marina de

Guerra y Fuerza Aérea del Perú; conforman ejemplos de decencia, sacrificio, heroísmo, y entrega por la patria¹. A ello se debe la suerte de relación heroica que los militares desarrollan con respecto a sus instituciones y que suele expresarse a través de cánticos, himnos y marchas:

“(…) Creo en la patria y por ella ¡Vencer o Morir!
misión de honor y sacrificio
con profunda vocación de servicio
y deberes sagrados que cumplir (...)”².

(Hurtado, 2005, p. 57)

Este proceso de formación empieza en el frontis de la Escuela Militar, el primer día de su vida militar, cuando al ingresar a la EMCH, el aspirante a cadete lee una frase grabada en piedra que interiorizada en su ser constituye el mensaje de bienvenida para cada futuro oficial del Perú:

“(…) A los soldados del Perú, formados en esta escuela que con su ejemplo y sus virtudes nos legaron el camino del Deber, del Honor y de la gloria (...)”.

Y continua durante los cinco años que dura el proceso formativo; consolidándose el día de la graduación con el juramento de fidelidad al país y a la sociedad a la cual se debe.

- Clasificación de liderazgo

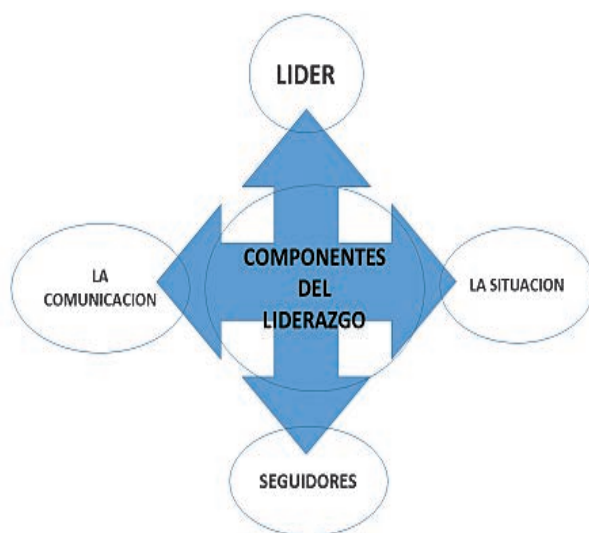
Como mencionamos en la primera parte del presente artículo existen tantas definiciones y por ende clasificación de liderazgo, como autores en la materia. La conceptualización de liderazgo militar no escapa a esta situación. Lo relevante, a entender del nuevo MLE, es la permanente interacción que se da entre el líder y los miembros del grupo bajo su mando o autoridad. Esta interacción, factor común de todas las definiciones y clasificaciones, es lo que denomina como proceso de influencia y que lleva al Manual a definir “(...) por liderazgo ‘la influencia de un individuo sobre un grupo’ y por líder a la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia (...)” (Ejército del Perú, 2019, p. 8). respecto de la forma de clasificar los enfoques de liderazgo, el MLE apunta a relieves el hecho que los distintos enfoques presentados no son excluyentes entre sí, sino más bien, resultan complementarios, con la finalidad de lograr los objetivos de la institución.

¹ Francisco Bolognesi Cervantes, Gran Mariscal del Perú y patrono del ejército peruano; Miguel Grau Seminario, gran Almirante del Perú y patrono de la Marina de Guerra del Perú, además de ser el peruano del milenio; y, Jose Abelardo Quiñones Gonzales, Gran Mariscal del Aire y patrono de la Fuerza Aérea del Perú; constituyen la más alta cúspide de valores nacionales en líderes militares en el Perú.

² Tercera estrofa del Credo del Ejército.

- Componentes del liderazgo

El MLE plantea cuatro componentes del Liderazgo que actuando articuladamente entre si y sobre la base de valores y principios compartidos, una cultura organizacional e identidad común y guiados por una visión única; permiten lograr los objetivos de la organización militar. Estos cuatro componentes son: El Líder; los seguidores; la situación; y, la comunicación.



Respecto del Líder, el MLE plantea que es la persona destinada (por rol asumido o responsabilidad asignada) a conducir a un grupo humano al cumplimiento de la misión encomendada para alcanzar los objetivos establecidos por la organización militar. Esta persona debe tener la habilidad necesaria para influir en la voluntad de los miembros del grupo de manera tal de lograr el cumplimiento de la misión, tanto en operaciones como en acciones militares.

En cuanto a los seguidores, es vital que se conviertan en los subordinados del comandante (líder) para el logro de los objetivos planteados. Esta conversión se realiza de manera voluntaria e inconscientemente en base a la motivación que el líder logre impregnar en los seguidores a través de una orientación segura que los convenza de la importancia del desempeño individual para la consecución de las misiones y tareas recibidas.

Sobre la situación, establecer que es el aspecto que permite involucrar a líder con seguidores y los lleva a adoptar los roles correspondientes, asumidos o asignados, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos. Esta situación puede configurar una misión asignada, el ambiente físico, el clima organizacional, entre otros.

Finalmente, la comunicación, en una situación real, se torna vital; en tanto, la interacción dada por el proceso: transmisión de ideas y conceptos (órdenes), comprensión y cumplimiento de las mismas es cada vez más difícil de lograr; debido al contexto de permanente cambio de la realidad compleja; que lleva al líder a conocer a la perfección a sus subordinados (características físicas y emocionales, rasgos de conducta, y manera de reaccionar ante los estímulos y motivaciones).

- Perfil del líder

El perfil del Líder es “(...) el conjunto de rasgos peculiares, necesarios para ejercer el comando; así mismo requiere un nivel de educación, de formación, de experiencia y habilidades intelectuales y físicas (...)” (Ejército del Perú, 2019, p.9). El MLE plantea dos aspectos centrales, como requisitos, para el nuevo perfil del líder militar peruano del siglo XXI: Atributos y competencias.

En cuanto a los atributos, el MLE nos indica que corresponden a la forma como una persona se comporta y aprende de su entorno. Son tres los atributos fundamentales que se plantea: el carácter, referido a los valores y la identidad del líder, sustentado en la integridad personal para hacer lo correcto, legal y moral que permita ser ejemplo de sus subordinados; la presencia, referida a su apariencia externa, comportamiento, acciones y manera de expresarse que refleja su personalidad aspecto central de motivación para sus subordinados; y, el intelecto, como la capacidad intelectual que el líder expresa en el acto de conducir a sus subordinados, generando en ellos sentimientos de confianza hacia el superior motivando así la creencia y convicción de estar ante decisiones adecuadamente tomadas.



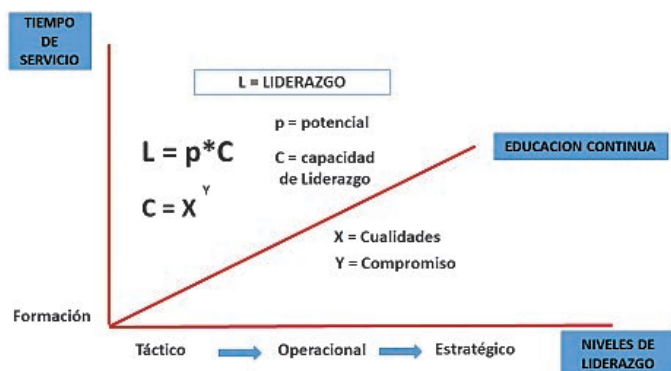
En cuanto a las competencias, señala el MLE que, para lograr los objetivos de toda organización militar, el líder debe poseer tres fundamentales que engloban el accionar del líder militar: el liderar, competencia que busca implementar un accionar basado en dar el ejemplo, construir confianza, comunicar adecuadamente en 360 grados, y ampliar su esfera de influencia más allá de la cadena de mando establecida en su organización; el desarrollar, competencia que aspira a crear un ambiente positivo de trabajo, implementar equipos eficaces y efectivos, condiciones y capacidades de auto preparación y auto superación, condiciones y capacidades de superación para sus subordinados, y gestionar adecuadamente la profesión en base a indicadores y metas personales; y, el lograr, como competencia que busca obtener resultados eficientes y eficaces en base a un adecuado entendimiento de la autoridad que posee en relación al contexto donde se desenvuelve buscando permanentemente adaptabilidad frente a ambientes operacionales cambiantes que le permitan cumplir con la misión establecida.

- Proceso de desarrollo de líderes

La realidad compleja y globalizada que nos presenta el Siglo XXI impone cambios permanentes que toda organización militar y sus líderes deben estar en condiciones de afrontar con éxito adaptándose a dichos cambios en procura del logro de los objetivos establecidos sean estos en operaciones o acciones militares. Como bien menciona Karl Von Clausewitz en su monumental obra *De la Guerra*, “(...) cada tiempo tiene su forma peculiar de guerra...cada uno tendrá también su propia teoría de la guerra (...). Y quienes deseen entender la guerra tienen que dirigir su mirada atenta a los rasgos de la época en que se vive (...)”; en otras palabras, adaptación al cambio y resiliencia individual y organizacional para hacer frente a dichos cambios. Para lograr ello, es vital un proceso continuo de desarrollo profesional de líderes quienes asumen progresivamente mayores responsabilidades a lo largo de su tiempo de servicios.

El MLE plantea “(...) al término de su periodo de formación, los líderes del ejército, deben haber desarrollado capacidades básicas que permiten al ser humano responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de manera adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos teóricos, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales que hacen a la persona actuar para lograr una acción eficaz (...)” (Ejército del Perú, 2019, p. 13). A lo largo de la carrera militar, el líder militar peruano va adquiriendo mayores capacidades, habilidades y competencias que le permiten desarrollarse en los diversos niveles de Liderazgo establecidos líneas arriba partiendo de un liderazgo táctico durante sus primeros años aplicando las técnicas y procedimientos de las operaciones y acciones militares; pasando por el liderazgo operacional aplicando las mencionadas teorías a las políticas institucionales en búsqueda del logro de los objetivos institucionales; hasta llegar a los niveles de liderazgo estratégicos mediante la conjugación de lo institucional a la realidad estratégica del país y de su interrelación a nivel mundial.

Esta adquisición de Liderazgo, responde a un proceso permanente de educación continua, que podemos operativizar como una fórmula matemática donde las cualidades adquiridas a lo largo del tiempo de servicios (la “X” del cuadro siguiente) potenciadas por el compromiso (la Y del cuadro siguiente) es lo que determina fundamentalmente el liderazgo de cada militar



La variable “p”, variable individual, es el interior del líder, es su sustancia, es el potencial o aquel “don” que una persona tiene para hacer algo; por ende, “(...) el potencial es variable e independiente en cada ser (...)” (De la Corte, 2012, p. 63). La variable X, variable organizacional, abarca el conjunto de cualidades (físicas, morales e intelectuales) que todo líder debe poseer y que toda organización militar tiene la responsabilidad de proveer a sus líderes. De las cualidades físicas mencionar que todo líder militar debe poseer estas en grado tal de afrontar con éxito los esfuerzos físicos que requiere el cumplimiento de la misión asignada. De las cualidades morales establecer que son las virtudes que todo líder debe conseguir. Humildad, fortaleza espiritual, obediencia y lealtad como virtudes cardinales que se solidifican en el concepto de disciplina, fuerza fundamental de todo ejército. Al respecto Colin Powell decía “(...) los mediocres cumplen órdenes y esperan. Los mejores, no necesitan tener que pedir permiso. El líder no espera que le pidan permiso (...)” dando a entender que “(...) la lealtad hay que ganársela, tanto de arriba abajo como de abajo arriba (...)” (De la Corte, 2012, p. 64). Finalmente, las cualidades intelectuales sustentadas en el conocimiento adquirido y la experiencia ganada a lo largo del ejercicio profesional. Estas cualidades de un líder proveen al subordinado de la confianza necesaria para seguir al líder; convirtiéndose en el aceite que hace funcionar a la organización militar. La variable “Y” es el compromiso que el líder manifiesta con su propósito y con los objetivos de la organización. En otras palabras, es la vocación de ser militar. “(...) la grandeza de un militar se mide por el nivel de su vocación, por su espíritu, por su entrega sin reservas” (De la Corte, 2012, p. 65).

3. A Manera de Reflexión Final...

El Perú se encuentra ad portas de conmemorar el Bicentenario de nacimiento como República independiente. Ha transcurrido por situaciones difíciles que han puesto a prueba la calidad y fortaleza de sus instituciones, pero sobre todo la catadura moral de sus líderes que han tenido la capacidad de conducir el país hacia adelante; y son estos últimos, los que nos permiten mirar con confianza nuestro Bicentenario y las siguientes décadas del presente siglo XXI. Tal como dice Cicerón, “(...) presidir un país es como gobernar una nave, sobre todo cuando empiezan a soplar vientos de tempestad: si el capitán no es capaz de mantener un rumbo constante, la travesía se resolverá en desastre para cuantos viajan a bordo (...)” (Cicerón, 2013, p. 17).

Ante la realidad compleja actual, donde el Perú se encuentra golpeado en sus cimientos por una grave crisis de personalidad e identidad estructural (corrupción como cáncer social, crimen organizado, etc.), cobra mayor relevancia la necesidad de contar con líderes eficientes que guíen el accionar de la sociedad y de sus organizaciones a la consecución de sus objetivos. En ese sentido las organizaciones militares no se encuentran exentas de la realidad vigente. Así, en un contexto militar, la presencia de líderes capaces y adecuados cobra mayor importancia aún. Las situaciones complejas (misiones asignadas) son el campo de prueba de un líder militar cualquiera sea el nivel jerárquico dentro de la organización militar. Lo concreto es que mediante decisiones adecuadas y oportunas el líder militar de solución a las situaciones de la realidad compleja que se le presenta a través del cumplimiento de la misión.

Es vital para toda organización militar enmarcada en un proceso de transformación institucional contar con líderes militares, en todos sus niveles, capaces de entender la realidad y adaptarse rápidamente a los cambios sin perder eficiencia en el cumplimiento de su misión. Deben, desde el nivel de liderazgo más bajo saber entender las nuevas formas de la “guerra” como decía Clausewitz y adaptar sus decisiones a los contextos de la realidad cambiante como mencionaba el general Douglas MacArthur en su célebre discurso en la Academia Militar de West Point: “(...) a través de toda esta confusión de cambio y desarrollo la misión permanece fija, determinada e inviolable, ganar nuestras guerras (...)” (MacArthur, 1962); en otras palabras “(...) deberán estar en condiciones de controlar una posible escalada en el empleo de la fuerza, adecuándola a la misión a desempeñar y al entorno existente (...)” (García-Guio, 2012, p. 7).

El Ejército del Perú se encuentra inmerso en un proceso de transformación institucional rumbo al Bicentenario; proceso que parte por entender en su exacta dimensión los roles estratégicos asumidos, y que lleva al Ejército, como institución, a buscar una nueva forma de interrelación de sus miembros y componentes fortaleciendo la colaboración por sobre la dirección en la toma de decisiones; y, a la vez, nuevas formas de interrelacionarse con la sociedad en su conjunto entendiendo nuestro papel en un

contexto globalizado y complejo como el actual. “(...) la transformación en el Ejército del Perú no es una tendencia o moda a seguir; por el contrario, es una necesidad imperativa para la seguridad y defensa del Estado. Aunque no es un camino fácil, la subsistencia de la nación depende de ella. Por tal motivo, este importante proceso de cambio requiere el esfuerzo y compromiso de todos los peruanos, con o sin uniforme. La transformación militar no es un objetivo para mañana, es un esfuerzo vital que debe empezar hoy (...)” (Vera, 2019, p. 92).

Este proceso de transformación sienta su fundamento, no solo en las capacidades tecnológicas adquiridas y los cambios organizacionales asumidos, sino más bien; en el Ethos e identidad de sus integrantes; en otras palabras, en la calidad humana y la formación de sus futuros líderes, aspecto , que permitirá al Ejército peruano cumplir con éxito sus objetivos de transformación institucional, en el periodo establecido, con la finalidad de cumplir con los misiones constitucionales que nuestra Constitución Política establece.

Bibliografia

- Aznar Fernández-Maldonado, Federico (2011). *La Ecuación de la Guerra*. Madrid. España.
- Aznar Fernández-Maldonado, Federico (2018). *Reflexiones sobre Liderazgo Estratégico*. En Ministerio de Defensa de España, *El Liderazgo Estratégico: una aproximación interdisciplinar*. Madrid, 2018.
- Calderón de la Barca, Pedro (1600). *La Milicia*. España.
- Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN)-Escuela de Posgrado (EPG) [website] www.caen.edu.pe/quienessomos/mision verificado 10 febrero 2019.
- Cicerón, Marco Tulio (2013). *Como gobernar un país. Una guía antigua para políticos modernos*. Editorial Planeta, España.
- Chiavenato, I (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- De la Corte García, Antonio (2012). *El Liderazgo en las Fuerzas Armadas*. Revista Ejercito 860, Diciembre.
- Ejército del Perú [website] www.ejercito.mil.pe verificado 10 febrero 2019.
- Ejército del Perú (2019). *Liderazgo*. Manual Fundamental MF 6-1. Lima, Perú.
- Erosa, Edison (2001). *El Liderazgo en las FFAA enfrentado a las contingencias del futuro*. Curso de profesores militares. IMES, Uruguay.
- Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” [website] www.escuelamilitar.edu.pe/nosotros/mision verificado 10 de febrero 2019.
- Escuela Superior de Guerra Aerea [website] www.esfap.fap.mil.pe verificado 10 de febrero 2019.
- Estrada, Sandra (2007). *Liderazgo a través de la Historia*. Scientia et Technica año XIII, N 34, Universidad Tecnológica de Pereira.
- French, J. y Raven, B. (1959). *The basis of social power*. Tomado de Noreña Chávez, Diego (2019) *Liderazgo Militar: Un Enfoque Transformacional*. Ejército del Perú. Centro de Estudios Estratégicos, Lima.
- Fuller, Norma (2003). *Masculinidades: Cambios y permanencias*. PUCP, Lima.
- García-Guio López, Carlos (2012). *El Liderazgo Militar ante la Complejidad*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de opinión.
- Gallegos Villalobos, Alfredo. (2018). *El Líder Militar*. Revista de Marina 963.
- Hurtado Meza, Lourdes (2005). *La educación militar como forma de educación superior en democracia*. Instituto de Defensa Legal. Serie Democracia y FFAA. Volumen 3, Lima.

-
- Kertzer, David (1988). *Ritual, politics and power*. Yale University Press. New Haven and London.
- MacArthur, Douglas (1962). *Deber, Honor, País*. Conferencia en la Academia Militar de West Point. 12 de mayo 1962, USA.
- Marina de Guerra del Perú [website] www.marina.mil.pe verificado 10 de febrero 2019.
- Monsalve-Castro, Carolina (2018). *Liderazgo Militar y su relación con la moral combativa de la segunda División del Ejército nacional de Colombia*. Bogotá, Diciembre.
- Morin, Edgar (2010). *La Mente bien ordenada. Los desafíos del pensamiento del nuevo milenio*. Editorial Seix Barral, S.A. Barcelona.
- Noreña Chávez, Diego (2019). *Liderazgo Militar: Un Enfoque Transformacional*. Ejército del Perú. Centro de Estudios Estratégicos, Lima.
- Pape, Jason (2009). *Reevaluando el liderazgo en el ejército en el siglo XXI*. Military Review, Mayo-Junio.
- Pockell, Leslie y Avila, Adrienne (2007). *The 100 Greatest Leadership Principles of All Time*. Warner Books.
- Powell, Collin (2016). *Principios que funcionan en la Vida y Liderazgo*. USA. Harper Collins.
- Psicología y Mente [website] www.psicologiymente.com/reflexiones/frases verificado 11 febrero 2019.
- Salas Maturana, Alejandro (2016). *Estudios de Seguridad y Defensa y el pensamiento complejo*. Anepe.
- Vera Delzo, Paul (2019). *Transformación Militar: Esfuerzo y compromiso institucional*. Revista de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú.
- Vera Delzo, Paul (2019). *Transformación en el Ejército del Perú: ¿Tendencia o necesidad?* En Pensamiento Conjunto. Revista de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, Lima, Peru.
- Weber, Max (1947). *The Theory of social and economic organizations*. Nueva York: University Press. Tomado de Noreña Chávez, Diego (2019) *Liderazgo Militar: Un Enfoque Transformacional*. Ejército del Perú, Centro de Estudios Estratégicos, Lima.

XXI CDCDIA

Portugal



Desafios da Liderança em Contexto Militar: do Liderar em Condições Extremas ao Desenvolvimento de uma Cultura de Liderança



António Palma Rosinha

Tenente-Coronel de Artilharia, Licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar, Licenciado em Psicologia, variante Orientação e Desenvolvimento de Carreira pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e Doutor em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Lisboa. É professor de Comando e Liderança no Instituto Universitário Militar e no Instituto Português de Administração e Marketing.

Resumo:

A volatilidade, a incerteza, a complexidade e ambiguidade (VUCA) geram um ambiente repleto de adversidades, que colocam novas exigências à liderança e desafiam a capacidade de adaptação dos líderes. Impõe-se uma cooperação efetiva entre diversos os intervenientes, para uma resposta pronta, adequada e adaptada ao momento. O objetivo do artigo é caracterizar o campo de aplicação da liderança militar e explorar os desafios que se colocam aos comandantes em contextos extremos e de elevada perigosidade. A análise tem por base duas abordagens que possibilitam entender e caracterizar o campo de atuação militar. A primeira – Abordagem Multinível de Liderança – estratifica os níveis de atuação – sistémico – organizacional – direto – dos militares. A segunda – tipologia de análise da liderança em contextos extremos – apresenta uma série de fatores que permitem caracterizar as situações quanto ao seu nível de severidade. Defende-se o desenvolvimento de uma cultura de liderança como um imperativo estratégico e evidencia-se o carácter desenvolvimentista e multinível da liderança para a conceção de modelos de desenvolvimento da liderança. Por último, é enfatizado o papel que o sistema educativo militar representa como pilar para o desenvolvimento da liderança.

Palavras Chave: Liderança Militar; contextos extremos; desenvolvimento da liderança; cultura de liderança.

Abstract

Challenges of Leadership in the Military Context: From Leading in Extreme Conditions to Developing a Culture of Leadership

Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) generate an environment full of adversities that put new demands on leadership and challenge the adaptability of leaders. Effective cooperation between the actors is necessary for a prompt, appropriate and adapted response to the moment. The aim of the article is to characterize the field of application of military leadership and explore the challenges facing commanders in extreme and highly dangerous contexts. The analysis is based on two approaches that make it possible to understand and characterize the military field of action. The first – Multilevel Approach of Leadership – stratifies the levels of the military action – systemic – organizational – direct. The second – Typology of leadership analysis in extreme contexts – presents a number of factors that allows characterizing situations as to their level of severity. The development of a leadership culture is advocated as a strategic imperative and the developmental and multilevel character of leadership for the design of leadership development models is evidenced. Finally, the role that the military education system represents as a pillar for the development of leadership is emphasized.

Keywords: Military Leadership; Extreme Contexts; leadership development; leadership culture.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Liderança tem aplicação aos mais variados contextos profissionais, não sendo exclusivo do domínio militar. Ainda assim, os militares foram os pioneiros no campo da liderança – e.g., Sun Tzu, 500 a.C. A nossa marca de qualidade e o que nos torna diferentes é o processo de liderança. Liderança e gestão são processos utilizados pelo comandante ao longo da cadeia de comando. “Na realidade a posição do comandante fornece o contexto para a emergência da liderança” (Rosinha, 2012, p. 34). A ação de comando e a capacidade para influenciar os outros vai para além do poder e da autoridade formal que lhe é investido. A doutrina militar assume que o processo de comando é qualitativamente diferente consoante o nível hierárquico.

Dada a história, a cultura, o tamanho, a estrutura das Forças Armadas e a complexidade das missões que lhe são atribuídas que vão desde a gestão do dia-a-dia em guarnição, a operações de apoio à paz, ações em domínios não militares como a prestação de assistência humanitária e o auxílio a refugiados, e no limite operações de combate, a liderança ocupa um papel central na condução das operações, com enfoque para o canal de comando e controlo.

O grande desafio que fica por responder é o que torna específico a liderança militar. De que forma a liderança em contextos extremos e perigosos é diferente? Quais as exigências colocadas ao líder militar face à mudança de cenários? – paz e guerra. Porque é imperativo o desenvolvimento de uma cultura de liderança no contexto militar? Quais os pressupostos para a conceção de Modelos de Desenvolvimento de Líderes? O presente capítulo procura assim responder a estas questões, contextualizando o campo de aplicação da liderança militar e explorar os desafios que se colocam na formação da futura geração de líderes militares.

A metodologia proposta por Wong, Bliese e McGurk (2003) para a clarificação da especificidade da liderança militar passa por duas alternativas adiantadas por Blair e Hunt (1986) – uma orientação liberta do contexto ou uma orientação específica do contexto. A primeira utiliza estudos com amostras militares para testar as teorias que são aplicáveis a um leque amplo que organizações; a segunda considera as características únicas dos militares e centra-se nos estudos que procuram compreender a natureza da liderança no seu contexto. Esta última traduz a essência da liderança militar, mas uma integração das duas abordagens consubstancia de forma mais completa uma possível revisão de literatura sobre a temática.

A abordagem multinível de liderança proposta por Hunt (1991) que enfatiza o nível – sistémico – organizacional – direto – é um excelente exemplo desta segunda alternativa, sendo escolhida para análise das especificidades do contexto militar dado que é bastante pragmática. Seguindo uma abordagem não linear da liderança, consegue-se compreender as características aos diferentes níveis do comando e da liderança militar. Começa-se por fazer uma breve caracterização da organização militar ao nível estrutural e cultural, enfatizando o contexto onde opera, os desafios que se lhe colocam, para depois se apresentar a visão multinível de liderança.

A *framework for examining leadership in extreme contexts* proposta por Hannah e colaboradores (2009, p. 897) será explorada para analisar a tipologia dos contextos extremos e a sua influência no processo de liderança. Defende-se o desenvolvimento de uma cultura de liderança, como um imperativo estratégico. Refere-se ainda, o carácter desenvolvimentista e multinível da liderança para a conceção de modelos de desenvolvimento da liderança.

Por último, aborda-se a importância do sistema educativo, como a base para o desenvolvimento da liderança, destacando o papel estruturante das Academias Militares e do Instituto Universitário Militar na formação dos futuros líderes militares.

2. CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DA INSTITUIÇÃO MILITAR

A estrutura organizacional militar é claramente tradicional, segundo uma lógica mais mecanicista do que orgânica, sendo na sua maioria burocrática-profissional, com uma especialização funcional elevada. Há uma diferenciação vertical bastante elevada com uma

amplitude de controlo reduzida, que se traduz numa clara delimitação do poder ao longo dos diferentes níveis hierárquicos e uma clara divisão funcional do que é esperado de cada elemento. A estrutura dos níveis hierárquicos segue a lógica de estratificação proposta por Hunt (1991), estratégico – relativo às políticas nacionais e ao conceito estratégico militar; operacional – nível intermédio onde ocorrem o planeamento das operações; e tático – na condução direta das operações militares. O exercício da liderança é condicionado ao *modus operandi* dominante e a perspetiva de gestão segue uma abordagem *top-down*.

Segundo o modelo a 3 níveis da cultura organizacional de Schein (1992) – *os artefactos* traduzem manifestações visíveis físicas ao nível do fardamento e da diferenciação de postos, no uso de medalhas que refletem a credibilidade e a competência, em manifestações comportamentais típicas do cerimonial militar como as formaturas, o sistema tradicional de recompensas e de punições e, as manifestações verbais dos apelidos e do jargão militar – *as normas e valores* – assente em manuais de procedimentos, em normas de execução permanentes (NEPs) e em valores explicitamente verbalizados, como o profissionalismo, a responsabilidade, o exemplo, a coragem e a camaradagem, entre outros, traduzem o sentido de missão e o coletivismo – *os pressupostos fundamentais* – o nível mais profundo que atua de forma invisível como regras tácitas, como o sentimento de patriotismo, o respeito pela cadeia de comando, a integridade e a nobreza de carácter. Apesar do entendimento claro dos valores militares a cultura militar enfrenta dois grandes desafios. Primeiro, doutrinar os elementos da instituição segundo um sistema de valores, deve estar bem suportado politicamente com implicações à limitação da liberdade de expressão. Segundo, dado que os valores são a componente mais abstrata do discurso, fazendo recurso a adjetivos e substantivos abstratos de acordo com as ideologias e culturas, o recurso a ideogramas latos como a de “guerreiro” e de “líder” pode ajudar a transmitir e a consolidar o seu sistema de valores. Ao “guerreiro” poderão associar-se os valores da coragem, da lealdade, da compaixão e ao de “comandante” os valores da integridade, da confiança, do carisma, entre outros. A explicitação dos valores a este nível ajuda na clarificação dos pressupostos que estão inerentes aos objetivos e à missão estabelecida. Situações potencialmente perigosas exigem uma cultura organizacional forte, dado que define a sua identidade e a dos seus membros. Quanto mais desenvolvida, promovida e enfatizados os valores do serviço, do dever, da integridade e da coragem, mais os seus elementos transcendem os seus interesses, colocando-os ao serviço da instituição e da comunidade.

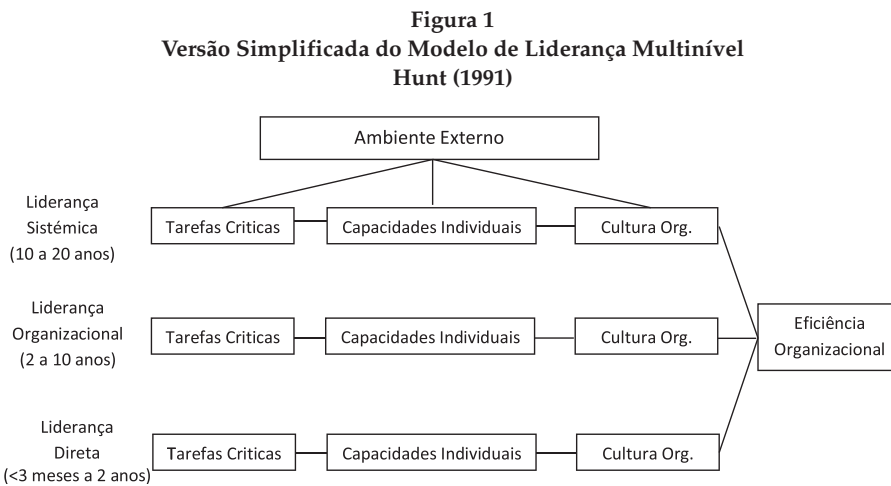
Inerente a qualquer tipologia de operações, há um fator que é transversal, o contexto de atuação envolve situações perigosas, onde o risco da própria vida está latente. Por contexto perigoso e extremo entende-se um ambiente de imprevisibilidade, altamente dinâmico, onde os comandantes e os seus homens se envolvem em ações que exigem colocar em risco o seu bem-estar físico e psicológico de modo a realizar a missão (Sweeney, Matthers e Lester, 2011). Há uma consciência nítida que o bem-estar das tropas é condição para o cumprimento do dever, mas que pode ser um ponto sem retorno. As

exigências do contexto podem exercer uma influência perversiva na natureza das relações entre os líderes militares e os subordinados.

3. ABORDAGEM MULTINÍVEL DE LIDERANÇA – SISTÊMICO – ORGANIZACIONAL – DIRETO

A opção pela abordagem multinível é justificada de modo interessante por Hunt ao referir que os modelos tradicionais de liderança são demasiado restritivos e centrados na díade líder-subordinado e que é necessária uma abordagem multinível (especificando fatores de ordem hierárquica e que espelhe os níveis de estratificação da guerra – estratégico – operacional – tático) com uma perspetiva temporal e suficientemente abrangente do conhecimento militar.

O modelo de Hunt (1991) que tem por base a teoria dos sistemas estratificados (Jaques, 1976) espelha o percurso do nível estratégico à liderança face-a-face (Figura 1). Dado que o papel da cultura já foi apresentado anteriormente, apresentam-se de seguida tendo como base o trabalho de Wong, Bliese e McGurk (2003) as tarefas críticas e as capacidades individuais requeridas a cada um dos níveis em que opera a liderança.



Fonte: Adaptado de Wong, Bliese e McGurk (2003).

3.1. Liderança Sistémica

O nível sistémico integra fatores contextuais externos, mundiais e nacionais de ordem cultural, económica, estratégica, legal e política, sendo do domínio dos oficiais generais. O tema das relações civis-militares tem sido sistematizado segundo dois paradigmas, a

linha de Huntington (1957), com o clássico “O Soldado e o Estado” e a linha de Janowitz (1960), com o “Soldado Profissional”. Para Huntington a lacuna existente entre a ideologia civil-militar decorre de uma perspectiva conservadora dos oficiais e uma sociedade mais liberal e individualista, que deve ser tolerada pela sociedade civil pela especificidade militar que está ao serviço do Estado. A especificidade da cultura militar justifica-se pelas características únicas da missão em combate (Snider, 1999). Janowitz apresenta uma perspectiva contrária, centrando a responsabilidade de estreitar as reações nos militares, porque apresentam uma visão conservadora e masculina.

A relação entre os militares e os media tem sido apontada como uma das variáveis que afetam a relação civil-militar. A inclusão de jornalistas na Operação Iraque *Freedom* procurou estreitar esta lacuna, apesar das críticas que lhe foram apontadas (Burnett, 2003). O papel dos líderes estratégicos passa pela gestão das relações públicas enquanto decorrem as operações militares (Moskos, 2000). A “necessidade de prestar informação em tempo real, contribuiu para que a gestão das relações públicas fosse tratada ao nível Sistema” e integrada na formação dos líderes militares (Wong, Bliese e McGurk, 2003, p. 664). Os desafios que se colocam é o balanceamento entre o conhecimento do profissional face à subordinação da autoridade política continuando em simultâneo a serem representantes da sociedade.

Com o 11 de Setembro, os aspetos éticos, ganharam uma outra perspectiva, como lidar com um inimigo que não segue os mesmos princípios éticos da guerra, que usa os civis como escudo e ataques suicidas? Cabe assim aos líderes estratégicos gerir esta problemática e comunicar à sociedade a sua tipologia de empenhamento.

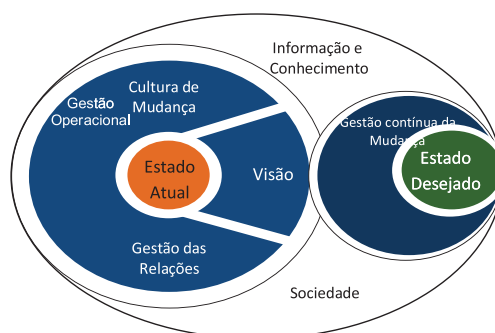
Wong, Bliese e McGurk (2003) apresentam quatro pontos do foro ético que a sociedade questiona e que colocam aos líderes de topo novos desafios e necessidades de resposta, nomeadamente, a utilização de armas guiadas de precisão, criando a expectativa que o número de vítimas civis iria diminuir. O papel questionável dos assassinatos na guerra contra o terrorismo, o uso da força armada nas missões humanitárias, e a invasão das liberdades civis na busca da segurança interna. São claramente temáticas que exigem reflexão e ênfase estratégica.

3.1.1. Tarefas Críticas

As tarefas críticas dos líderes estratégicos referenciadas pelo U.S. Army War College são o criar uma visão para a organização, o moldar e desenvolver uma cultura orientada para a missão, seguindo uma lógica de sistema aberto que permita a gestão das relações com os restantes serviços das Forças Armadas e de Segurança, com as entidades civis e finalmente, o implementar a mudança (Wong, Bliese e McGurk, 2003). Zaccaro (1996) sistematiza as tarefas críticas a três níveis: 1) *boundary spanning* – extravasar a fronteira

interna estabelecendo redes de conexão com fontes de informação externa; 2) estabelecer uma direção, um caminho para a organização; e por fim 3) a gestão operacional. De modo a integrar as diversas abordagens é apresentada na figura 2 uma sistematização das tarefas críticas associadas aos líderes estratégicos.

Figura 2
Tarefas Críticas Associadas aos Líderes Estratégicos



Fonte: Rosinha e Matias (2015).

3.1.2. Capacidades Individuais

Apesar de ser reconhecido que o potencial de liderança ao nível estratégico é função da capacidade de serem criadas diferentes e independentes perspetivas do contexto estratégico (Kegan, 1982) com base em modelos conceptuais abstratos (Jaques e Clement, 1991), o estudo de McGee *et al.* (1999) mostrou que as práticas de gestão de carreira não atendem à capacidade conceptual e à complexidade cognitiva dos líderes estratégicos. As competências estratégicas não são um produto acabado, exclusivo dos que apenas atingem os patamares mais elevados, devem ser desenvolvidas de forma explícita e identificadas mais cedo na carreira.

A investigação de Lucas e Markessini (1993) a 74 oficiais gerais mostrou que as capacidades individuais passam pelo conhecimento da organização como um todo, pela capacidade de transmitir a informação superior, conseguindo-se o alinhamento estratégico, bem como por capacidades de resolução de problemas, de construir redes e estabelecer consensos.

A revisão de literatura sobre liderança estratégica de Boal e Hooijberg (2001) salienta 3 características associadas aos líderes estratégicos - capacidade de absorção, capacidade de adaptação e sabedoria de gestão. “A capacidade de absorção envolve a habilidade de apreender face a nova informação, assimilando-a e aplicando-a; a capacidade de adaptação envolve a capacidade de mudança face à variação da situação. A sabedoria

de gestão consiste no discernimento e uso do tempo Kairos [a experiência do momento oportuno]" (Wong, Bliese e McGurk, 2003, p. 669). Subjacente a estas características emergem duas meta competências a autoconsciência e a adaptabilidade (Steele e Walters, 2001; U.S. Army, 2001).

3.2. Liderança Operacional

Ao nível operacional os líderes enfatizam a abertura das fronteiras para o exterior, estabelecida no patamar estratégico. Inclui Oficiais Gerais, Comandantes de Brigada e Coronéis. Ocupam-se da gestão dos processos organizacionais como a estrutura das subunidades, a atualização dos sistemas tecnológicos, as informações e as métricas da gestão. São o canal privilegiado de comunicação da intenção estratégica e da sua implementação às unidades e subunidades.

3.2.1. Tarefas Críticas

Uma das tarefas críticas é a gestão da informação e do conhecimento organizacional. A dificuldade em estabelecer a ligação entre o nível estratégico e o nível operacional de modo a que a visão e a intenção estratégica seja implementada. Ao nível tecnológico a temática da guerra centrada em rede, com recurso a veículos aéreos não tripulados (UAV) e sensores terrestres autónomos ocupa lugar de destaque procurando-se obter superioridade da informação e maior consciência partilhada do conhecimento.

A utilização de sistemas que permitam o posicionamento global no campo de batalha através de sistemas satélite que façam a georreferenciação dos soldados, veículos armados, postos de comando e instalações permitem a navegação independentemente das condições meteorológicas e de visibilidade nulas. Os soldados no terreno conseguem receber imagens de satélite em minutos do outro lado do mundo. As implicações e desafios para os líderes militares a este nível são o controlo e a gestão da informação. O excesso de informação coloca dificuldades no discernir o que é importante do que é acessório. O controlo através de sensores à distância também pode diminuir a sensibilidade do que se passa efetivamente no terreno (Holland, 2003).

3.2.2. Capacidades Individuais

O estudo conduzido com o *Myers-Briggs Type Indicator* (Gailbreath *et al.*, 1997) apresentou um perfil de líderes do tipo: sensoriais – confiam mais em coisas concretas, com muitas informações, gostam de detalhes e factos, o significado está nos dados;

racionalistas – decidem com base na lógica e procuram argumentos racionais; julgadores – tendem a tomar decisões rápida e facilmente.

O estudo de Mumford e colaboradores (2000) identifica em oficiais seniores três tipos de líderes: comunicadores motivados, adaptadores sociais e inovadores pensativos. São ainda identificados como líderes os que apresentam maior conhecimento organizacional, aptidão para a resolução de problemas e aptidões sociais.

A utilização de unidades destacáveis com maior capacidade de agilidade requer permanentemente mudanças de planeamento o que exige líderes com capacidade de inovação e criatividade (Wong, Bliese e McGurk, 2003).

3.3. Liderança Direta

O exercício da liderança aos baixos escalões estabelece-se através do processo de influência direto, face-a-face o que requer o estabelecimento de objetivos, a definição de tarefas, a implementação de planos e a monitorização e controlo do seu progresso. Ocorre ao escalão batalhão e abaixo deste. A ligação dos oficiais através dos sargentos aos soldados é um processo essencial deste nível.

Os líderes diretos operam em contexto de guarnição e em combate. A capacidade de adaptabilidade é mais importante em contexto de combate do que em guarnição, dada a imprevisibilidade das missões, a escassez da informação, o afastamento das figuras de apoio e a necessidade de enfrentar situações onde o risco está presente de forma contínua.

3.3.1. Tarefas Críticas

Os líderes diretos ocupam um papel central na materialização das missões e ordens dos escalões superiores e na implementação das suas tarefas e responsabilidades. São responsáveis pelo treino e instrução dos soldados e pelo seu bem-estar, bem como pela manutenção dos materiais e equipamentos. Em contexto operacional ou de combate a tarefa crítica traduz-se no cumprimento da missão, assegurando-se simultaneamente a coesão do grupo. Nos quartéis privilegia-se a instrução e o desenvolvimento das aptidões dos soldados.

Ao Escalão Companhia, os comandantes são responsáveis por diversos aspetos da vida dos soldados, deste o treino militar à aptidão física, a aspetos financeiros, legais e preocupações familiares. Ao escalão Pelotão a liderança exige a clarificação da direção a seguir e do papel que cada subordinado tem atribuído. A manutenção do bem-estar das tropas é uma tarefa essencial.

Enquanto em combate a clarificação das regras de empenhamento e de procedimentos são aspetos críticos, em guarnição é essencial a criação de um bom clima de trabalho.

A rotatividade de papéis é uma das tarefas mais críticas em combate. Os soldados são obrigados a mudar de papel com agilidade (McFate, 2007), enfrentando situações de combate e de assistência humanitária. É-lhes exigido uma multiplicidade de missões que vão desde operações de patrulhamento, ao controlo de motins, à proteção e segurança da população e infraestruturas. Os soldados lutam contra insurgentes, neutralizam esconderijos, lançam operações psicológicas e negociam com os líderes da população local. O contexto favorece assim uma mudança contínua de papéis que requerem agilidade e adaptabilidade aos líderes militares. Comportamentos que não respeitem a população e os líderes legítimos podem impedir a cooperação e provocar ataques frutivos de locais ou terroristas. Assiste-se assim uma dupla responsabilização que passa pela vida das suas tropas e pela vida da população local.

A adaptabilidade passa pela mudança pragmática dos estilos de liderança (Yammarino *et al.*, 2010) face a situações que remetem mais para o relacionamento interpessoal para com os soldados e locais e por outro lado para situações operacionais de proteção e de imposição da força.

3.3.2. Capacidades Individuais

A meta-análise conduzida por Judge e colaboradores (2002) com o modelo *big-five* (Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade) mostrou que o neuroticismo (tendência para experimentar emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão) está negativamente associado a uma liderança efetiva, contrariamente à conscienciosidade (tendência para mostrar autodisciplina e orientação para os objetivos) e à extroversão (caraterizada por emoções positivas e pela tendência para procurar estimulação e a companhia dos outros) que apresenta uma relação positiva. O estudo de Chan e Drasgow (2001) mostrou que a conscienciosidade pode não predizer a liderança, pelo fato de não se entrar em conta com a variável motivação para liderar. A motivação para liderar apresenta-se como uma variável mediadora do processo entre a conscienciosidade e a liderança eficaz. Os dados apontam para os líderes militares mais efetivos ao nível da liderança direta sejam vistos como mais extrovertidos e com maior conscienciosidade.

O estudo de Dvir *et al.* (2002) no exército israelita controlando o efeito do treino através da presença e ausência da liderança transformacional e do seu impacto nos soldados, mostrou que os soldados sob o efeito da liderança transformacional expandiram o seu potencial apresentando melhores desempenhos do que aqueles que receberam o treino habitual. Um outro estudo manipulando o efeito do *stress*, mostrou que a liderança transformacional e a recompensa contingente é preditor de maior

desempenho (Bass *et al.*, 2003). A adaptabilidade revela-se também como uma dimensão explicativa da transição entre a transição de contextos de combate para contextos de guarnição (Pulakos *et al.*, 2000).

Apesar dos avanços tecnológicos utilizados em conflitos recentes, cumprir a missão militar continua a ser um esforço intensamente humano. As ruas da Bósnia, as montanhas do Afeganistão e os desertos do Iraque requerem “botas no chão”, líderes que cumpram a missão com os seus homens e não gestores (Wong, Bliese e McGurk, 2003). Além das características naturais que decorrem da vivência em contexto operacional, como o risco de vida e o lidar com a morte, Laurence (2011) refere que o teatro de operações do Iraque e do Afeganistão apresenta condições de guerra irregular que exigem competências de ordem cultural, com foco nas pessoas e não apenas na tecnologia. Estas operações vieram trazer a lume críticas ao conhecimento sociocultural que envolve o desenvolvimento dos líderes militares (McFate, 2007) e considerações sobre como são geridas as operações irregulares, de guerra assimétrica e de contrainsurgência. Além da *intelligence* as operações no Iraque e no Afeganistão requerem uma elevada rotatividade de papéis e a compreensão central da comunicação cultural, em particular competências que traduzem o núcleo do processo relacional da liderança.

A compreensão da diversidade e aceitação das diferentes culturas contribuem para a construção da confiança, da criação de alianças e para influenciar e entender as motivações das populações (McFate, 2007). Este aspeto é importante dentro das unidades ou equipas militares e fora das fronteiras organizacionais para um melhor entendimento do papel dos líderes tribais e da sua história. Isto exige o desenvolvimento de relações com o *in-group* e com o *out-group* (Popper, 2004). Se por um lado os trabalhos da psicologia social referente à categorização dos grupos enfatizaram o papel do *in-group* e do *out-group* enquanto conceitos em oposição na construção da identidade e afiliação ao grupo, este novo paradigma coloca a tónica no esbatimento dos grupos sociais. Cabe ao líder militar o papel de gestor de relacionamentos *in* e *out group*, o que requer fortes habilidades comunicacionais e diplomáticas, que passam por inteligência social, emocional e cultural.

Estamos claramente perante os conceitos de inteligência emocional, social e cultural, ou seja a capacidade de perceber, monitorizar, gerir e compreender a informação social, emocional e cultural (Mayer, Salovey e Caruso, 2008). Não estaremos perante a gestão das emoções primárias? Gestão do medo, da raiva, do ódio, da mágoa, da alegria e do amor? É necessária uma descodificação das regras emocionais vigentes, de modo a reconhecer a raiva, a felicidade, o desgosto ou quando um sorriso é um disfarce de modo a agir de forma apropriada. A forma como é expressa determinada mensagem é mais importante do que o seu conteúdo. A comunicação consiste na gestão das expressões faciais, do tom de voz, bem como em saber manter a distância pessoal. Mais do que a linguagem falada, é significativo atender às emoções e estabelecer atenção mútua e positividade nas relações.

A gestão e a expressão das nossas emoções, bem como a leitura e significado das emoções que atribuímos aos outros, traduzem uma competência central nas operações modernas. Estes contextos são caracterizados por “diferenças de idioma, religião, comportamento, valores, crenças, organizações sociais, sistemas políticos, sistemas económicos, educação, história, direito, costumes e controlos sociais, o que requer características e habilidades como a empatia, o respeito e interesse pelos outros, a flexibilidade comportamental, a tolerância à ambiguidade, a iniciativa, a abertura de espírito e a sociabilidade” (Earley e Ang, 2003, *apud* Laurence, 2011, p. 492). A interpretação das culturas locais não deve assim ser feita com base nos paradigmas culturais da Força, exigindo a habilidade para interpretar o comportamento dos outros e agir de forma apropriada de modo a adquirir-se confiança e legitimidade. A consciência cultural vai além da consciência situacional, exige uma visão ampla dos interesses, hábitos, intenções, crenças, organizações sociais e políticas culturais (McFate, 2005).

Se a inteligência cultural é a chave para o sucesso dos negócios multinacionais, não restam dúvidas quanto à sua importância para os militares. Seja feita justiça que esta é uma característica dos militares portugueses. O cultivo de habilidades de relacionamento é necessário para apenas para a dinâmica interna como principalmente para os relacionamentos externos. O que é novo neste tipo de missões é que não compete apenas aos comandantes o domínio desta competência, cabe aos subordinados tomar decisões cruciais sem a supervisão direta de comando superior. As operações centradas em rede é um exemplo que fruto da dispersão, leva a que a liderança seja efetuada à distância o que coloca dificuldades ao processo de comunicação, exigindo maiores níveis de autonomia na tomada de decisão.

Apesar dos líderes militares operarem a diferentes níveis – estratégico – operacional – tático, com especificidades próprias, operam em contextos perigosos e extremos o que mobilizam características que tornam a liderança militar distinta das restantes. A compreensão da tipologia dos contextos ajuda a entender a forma como os líderes militares operam.

4. TIPOLOGIA DOS CONTEXTOS EXTREMOS E CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES MILITARES

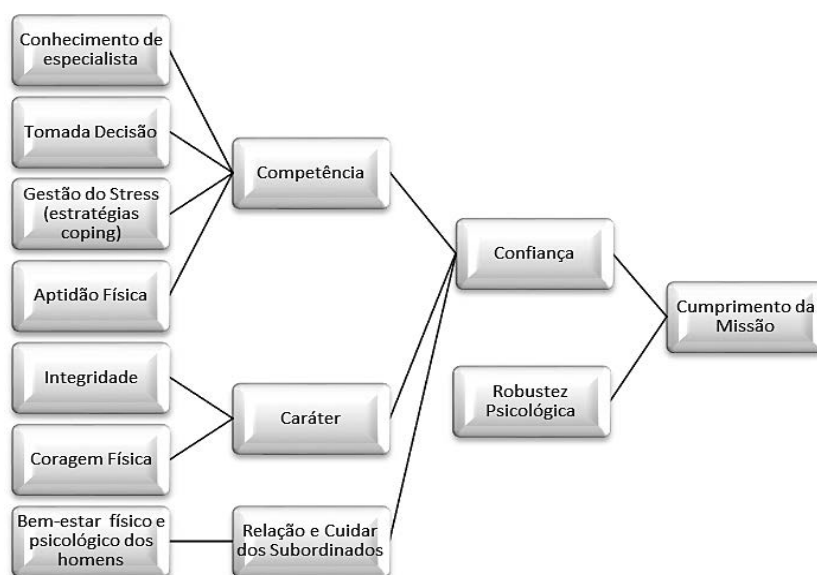
O lidar com a vida dos outros e com as consequências catastróficas ao nível do *stress* pós-traumático, exige aos líderes elevados níveis de robustez psicológica (*hardiness*), credibilidade e confiabilidade. A confiança nos líderes é determinada pela perceção da sua competência, carácter, cuidado e relação que estabelecem com os seus homens. A conjugação destes elementos torna única a liderança em contextos potencialmente perigosos, essenciais para o cumprimento da missão. Apresenta-se na Figura 3 uma tipologia de componentes requerida aos líderes militares em contextos perigosos (Rosinha e Matias, 2015).

A competência é determinada pelo conhecimento do especialista ao nível do seu domínio de atuação e da relação com o todo.

Dado que as circunstâncias são de imprevisibilidade, exige tomadas de decisão rápidas, mas éticas. Enfrentar circunstâncias de risco de vida exige competências de gestão do *stress* ao nível do *coping* (traduz os esforços cognitivos e comportamentais utilizados para fazer face às exigências internas e/ou externas que podem exceder os recursos do indivíduo).

Os comandantes, líderes militares, segundo a abordagem funcional são assim essenciais para influenciar, planejar, coordenar, guiar e decidir sobre as operações militares. De forma paralela, é lhes exigido que reforcem a resiliência das suas equipas, através de estratégias positivas de *coping*, atribuam sentido à missão e entendimento coletivo e no limite conduzam processos de luto.

Figura 3
Componentes Requeridas aos Líderes Militares em Contextos Perigosos



Fonte: Rosinha e Matias (2015).

A aptidão física é outra competência transversal que contribui para a promoção da robustez psicológica. Ajuda na promoção da autoeficácia, essencial para a avaliação das exigências do contexto e das respostas a dar.

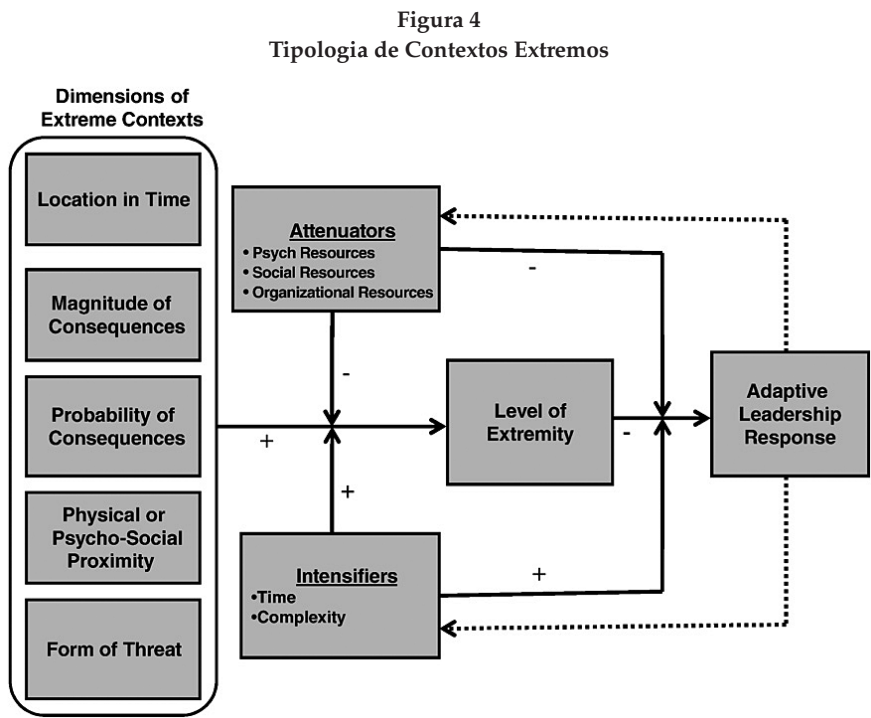
O caráter, termo muito próprio dos militares, traduz os dotes da honestidade e da integridade. Os subordinados confiam em líderes que são verdadeiros consigo próprios

e simultaneamente com os valores militares, que são capazes de tomarem decisões com base em valores positivos, mas que proporcionam informação atual e integral que têm na sua posse sobre as operações, sem agendas pessoais e escondidas. A coragem física é outra das características do carácter. Dar o exemplo, sem receios de correr riscos e no limite a sua vida no cumprimento da missão, é um ato de nobreza.

Importa assim, compreender a tipologia de contextos extremos em que o processo de liderança decorre. A abordagem apresentada por Hannah e colaboradores (2009, p. 897) explora a tipologia de contextos extremos e a sua influência no processo de liderança. Não é intenção modelar um estilo de liderança, mas explorar o nível de extremidade face ao qual o líder deve reagir.

São propostos 5 dimensões primárias contextuais que caracterizam os acontecimentos extremos que ao estarem sujeitas ou expostas a determinados atenuadores e intensificadores tipificam o “nível de extremo” e influenciam a capacidade de liderança adaptativa (Figura 4).

O líder por sua vez, pode atuar nos atenuantes e intensificadores (representado pelas linhas tracejadas) alterando o nível de extremidade (Hannah *et al.*, 2009, p. 902).



Fonte: Hannah *et al.* (2009, p. 899).

O nível de extremidade é determinado pelas cinco dimensões primárias contextuais: 1) a localização no tempo; 2) a magnitude das consequências; 3) a probabilidade das consequências; 4) a proximidade física e psicossocial; e 5) o tipo de ameaça.

4.1 Dimensões dos Contextos Extremos

4.1.1. Localização no Tempo

Deverá ser feita uma gestão eficiente do processo de transição do estado de normalidade para o de exceção, e de regresso à normalidade. Para isso, a aposta no treino e no planeamento, é essencial para garantir a resposta às crises (Hannah *et al.*, 2009, p. 902). Deverão também analisar-se as lições aprendidas, que poderão servir de base a futuras operações. Nestas situações as equipas estão mais predispostas a aceitar decisões mais bruscas e intempestivas, bem como a aceitar líderes mais centralizadores e autocráticos.

A limitação temporal pode ocorrer em 3 momentos: 1) na fase da preparação; 2) durante o acontecimento (tradução livre do inglês “*in situ*”) e após o acontecimento.

Durante a fase da preparação, a liderança torna-se crítica pelo que há necessidade de prever potenciais ameaças, estar alerta e consciencializar os seguidores de que essa situação poderá acontecer-lhes, evitando um sentimento de relaxamento.

Durante o acontecimento, os membros do grupo ficam mais motivados para tomarem parte da ação e fazerem face à ameaça, dado que, em situações de perigo, os seguidores mais facilmente aceitam decisões precipitadas e uma liderança centralizada e autocrática. Por outro lado, os fatores sociais, como a coesão, a identificação com a organização, o compromisso e a liderança, servem para mitigar o *stress* e a ansiedade e manter o desempenho.

Na última fase, após a situação extrema, há necessidade de uma liderança que possibilite restabelecer o sistema, os procedimentos e os recursos. Para ganhar a confiança e diminuir a ansiedade, o líder deve ser aberto e transparente e divulgar os procedimentos para restabelecer a situação, restabelecer o pessoal e outros recursos, bem como dar apoio aos seguidores. É uma fase crítica, pois os seguidores tendem a estar mais vulneráveis, procurando justificações do líder, dos processos da organização, e das suposições que guiaram as ações do grupo, requerendo (Hannah *et al.*, 2009, pp. 902-905).

4.1.2. Magnitude e Probabilidade das Consequências

O grau de extremidade deve ser baseado em função da perda, do impacto ou dos efeitos causados (consequências). Por si só um elevado potencial de magnitude de consequências

não é suficiente para criar uma situação de contexto extremo, contudo, se lhe juntarmos uma elevada probabilidade de ocorrência, estamos perante um contexto extremo.

Quando a magnitude das consequências é grande, as organizações têm tendência para ultrapassar com mais facilidade a inércia, exigindo um aumento das capacidades de liderança, estando os seguidores mais focados na competência do seu líder do que no seu caráter. O líder terá de se confrontar com os dilemas morais das consequências que poderão advir das suas decisões (Hannah *et al.*, 2009, p. 906).

4.1.3. Proximidade Física e Psicossocial

A quarta dimensão diz respeito à proximidade física, social e psicológica que sugere que o estilo de liderança e o comportamento dos seguidores variam em função do grau de separação física entre o líder e os seguidores, o que determina o processo de influência. Por exemplo, em situações de combate, o líder que partilha os riscos e dificuldades é visto como mais eficaz e leal (Hannah *et al.*, 2009, p. 906). Em contextos extremos, os fatores psicológicos e sociais são mais importantes do que os referentes à proximidade. Assim, a adequada distância social entre o líder e os seguidores é importante para que este se mantenha imparcial e emocionalmente distante dos seus seguidores (Martin e Sims, 1956, *apud* Hannah *et al.*, 2009, p. 907). Contudo, em combate, esta situação inverte-se, havendo necessidade de o líder “ser mais um igual do grupo”. Os autores sugerem que a proximidade entre o líder e os seguidores, em situações extremas, é vantajosa por revelar elevados níveis de coesão e confiança.

4.1.4. Tipo de Ameaça

O tipo de ameaça pode ser física, psicológica ou material. Consoante o tipo de ameaça, o líder e a equipa terão de mudar e adaptar-se (Hannah *et al.*, 2009, p. 906). Se a ameaça for contra o bem-estar psicológico, exige uma liderança que facilite o “*sensemaking*” dos membros (Foldy *et al.*, 2008, *apud* Hannah *et al.*, 2009, p. 908). Se por outro lado, se tratar de um perigo para a integridade física, então aquela deve ser agressiva e decidida (Gray, 1959, *apud* Hannah *et al.*, 2009, p. 908). Assim, à medida que a forma de ameaça se altera, os seguidores também alteram a sua perceção e atitudes, pelo que se exige também uma diferente abordagem do líder.

4.2 Atenuadores e Intensificadores

Os autores definem atenuantes e intensificadores do nível de extremidade. Os primeiros dividem-se em recursos psicológicos, recursos sociológicos e recursos da organização e os segundos, no tempo e na complexidade.

4.2.1. Os Recursos Psicológicos como Atenuantes

O medo sentido em contextos extremos pode ser percebido de forma diferenciada. Uma emoção negativa, como o medo, por exemplo, pode ter sido originada por uma percepção de que a evolução da ameaça é superior à avaliação efetuada para a enfrentar, limitando o conhecimento e a atenção e diminuindo o potencial de reação. Por outro lado, as emoções positivas facilitam a capacidade de adaptação em situações de *stress*.

Outro aspeto essencial é a capacidade de resiliência (Hannah *et al.*, 2009, p. 909), quer do líder quer da equipa. Devemos ter em consideração a confiança nas capacidades individuais e do grupo que podem servir para aumentar a eficiência individual e promover a eficiência do grupo.

4.2.2. Os Recursos Sociais como Atenuantes

Os recursos sociológicos, no âmbito da liderança social em rede, podem atenuar a situação, dado que, em situações extremas, torna-se difícil a troca de informação e a coordenação, pelo que há necessidade de estabelecer um sistema de liderança e comunicação através da rede interna e externa. Alguns atenuantes, tais como a moral do grupo, a coesão e a liderança efetiva estão associadas a menos baixas psiquiátricas em combate e à eficácia do grupo (Hannah *et al.*, 2009, p. 909), aumentando o desempenho da equipa, e funcionando como uma rede de apoio social de acompanhamento do trauma vivenciado.

4.2.3. Os Recursos Organizacionais como Atenuantes

A capacidade de adaptação da organização em contextos extremos está dependente da adequabilidade dos recursos e sistemas de comunicações, para garantir a capacidade de partilha e coordenação da informação. Os recursos organizacionais técnicos, financeiros e humanos são determinantes no atenuar da resposta aos contextos extremos e podem afetar positiva ou negativamente, os recursos psicológicos e sociais de uma equipa (Hannah *et al.*, 2009).

4.2.4. O Tempo como Intensificador

O primeiro fator intensificador diz respeito ao tempo, condicionando a duração e a frequência dos eventos extremos. A compressão de tempo acontece quando há uma redução drástica no tempo disponível de reação, por ter surgido um acontecimento inesperado, o que limita o tempo de resposta e a janela de oportunidade de decisão, o

tempo de planeamento e coordenação e ainda a capacidade de utilização dos recursos. Por último, a frequência com que as situações ocorrem pode reduzir a novidade e a capacidade de antecipação, podendo as situações serem percebidas como normais, caso a frequência seja muito alta. A frequência temporal do evento limita a capacidade de resposta futura.

4.2.4. O Nível de Complexidade como Intensificador

A complexidade é tanto maior, quanto mais fatores interagirem uns com os outros, obrigando por vezes o líder e as equipas a divergir na sua análise. O nível de complexidade depende do nível de tecnologia a operar, do nível de incerteza associado à rápida mudança e do número de eventos que podem ocorrer simultaneamente. Outros aspetos a considerar são: a perda de capacidade de resposta pessoal de cada membro da equipa ou do líder; conflitos de autoridade e diferenças jurisdicionais organizacionais (Hannah *et al.*, 2009, p. 911).

4.3. Resposta de Liderança Adaptativa

A liderança em contextos extremos diz respeito aos processos adaptativos de influência, pelo que exige do líder uma resposta de liderança adaptativa. Este tipo de resposta exige que o líder compreenda e estabeleça o que precisa de ser feito, para permitir que os esforços individuais e do grupo atinjam os objetivos. Em síntese, o líder deverá explorar as dimensões, as atenuantes e os identificadores do nível de extremidade correspondente à situação extrema que está a viver e na qual vai ter de tomar as suas decisões.

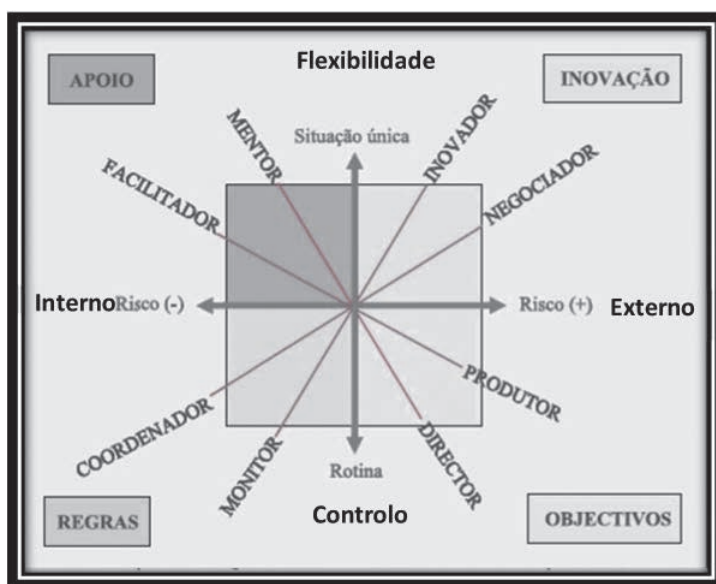
5. MUDANÇA DE CENÁRIOS – PAZ E GUERRA – EXIGÊNCIAS

Dado que liderança militar opera de forma contrastante entre o cenário de quartel em tempo de paz e no limite de guerra, os papéis que se exigem aos líderes militares são contraditórios. A abordagem de valores contrastantes de Quinn (1988) é particularmente interessante para a análise desta dicotomia na medida em que apresenta 8 papéis de liderança que decorrem da dimensão flexibilidade *vs.* controlo e foco interno *vs.* externo: facilitador, mentor, inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador e monitor (Figura 5). Este modelo de liderança situacional militar tem como pressupostos a frequência esperada de determinados acontecimentos e o risco que lhe está associado (Santos, 2008, p. 7). O modelo permite posicionar no quadrante I situações de combate/transformação, no quadrante III situações de guarnição de gestão do dia-dia e no quadrante IV situações de Guarnição/treino e desenvolvimento da liderança.

O modelo pode ainda ser compreendido segundo quatro perspetivas, a de orientação para a inovação, para objetivos, para regras e para o apoio. O modelo de inovação (Quadrante I) dos sistemas abertos é representado pelos papéis de inovador e negociador; o modelo de objetivos racionais (Quadrante II) é representado pelos papéis de produtor e diretor; o modelo de regras (Quadrante III) e processos internos é representado pelos papéis de monitor e coordenador; e por fim o modelo de apoio (Quadrante IV) das relações humanas é representado pelos papéis de facilitador e mentor.

Analisando a complexidade a que nos referíamos, assiste-se que determinados comportamentos são eficazes em contexto de combate e em situações que exigem transformação, mas são inapropriados em situação de guarnição, que exigem gestão. É apropriado chamar a debate a distinção entre os conceitos de líder e gestor, dado que os gestores usam técnicas racionais centradas em tarefas e processos, procurando manter o *status quo*, enquanto que os líderes usam técnicas imaginativas e visionárias procurando romper com o *status quo* (Rosinha, 2012).

Figura 5
Modelo Situacional de Liderança para Combate e Guarnição



Fonte: adaptado de Quinn (1988) e Phillips (1991) por Santos (2008).

É assim perceptível que a flexibilidade com foco externo, associados à inovação, à resolução criativa de problemas e à gestão da mudança é características a valorizar para os líderes estratégicos de modo a criar uma mentalidade de transformação contínua da instituição.

Contudo é prudente referir que “a inovação e o assumir riscos aumentam a sobrevivência organizacional e em combate, mas em excesso podem criar confusão e anarquia. Pagonis (1992) ao refletir sobre os enormes desafios que a Guerra do Golfo colocou ao nível logístico e de liderança, refere que a organização militar é uma estrutura que depende da flexibilidade e da rigidez. A doutrina e a inovação devem caminhar a par uma da outra. A liderança não se faz apenas de líderes visionários, por vezes exige estabilização e rotinização” (Rosinha, 2012, p. 33).

6. DESENVOLVER UMA CULTURA DE LIDERANÇA: IMPERATIVO ESTRATÉGICO

Um dos desafios que a liderança estratégica militar enfrenta é o desenvolvimento da futura geração de líderes, focada menos no desenvolvimento de líderes como indivíduos e mais no reforço de uma cultura de liderança. O desenvolvimento da liderança constitui um aspeto importante da função de aprendizagem das grandes organizações profissionais (Reddy e Srinivasan, 2015, p. 44).

Os líderes estratégicos para poderem exercer uma influência genuína, precisam de incorporar no seu conceito de liderança, formas de “liderança indireta”, a que James (2011) chama de “líder-das-sombras”. Neste nível é requerido o exercício da “influência”, construindo-se consensos em vez de visões individuais. Exige-se, assim, uma visão do conjunto muito desenvolvida. Neste sentido, a influência pessoal assume maior importância relativamente à hierarquia formal, ao privilegiar aspetos relacionados com a reputação, o conhecimento, a experiência, o acesso e controle de informação e a adesão a alianças e grupos.

No entanto, isto não se revela uma tarefa fácil, mesmo quando os líderes começam a operar deste modo, muitos continuam a pensar que é responsabilidade sua “saber a resposta” para a maioria dos problemas com que lidam. Contudo, é mais importante colocar questões do que apresentar soluções. Uma liderança estratégica eficaz depende da aceitação de que, a este nível, corresponde uma zona de “liderança sem respostas fáceis” (Heifetz, 1988).

A liderança a este nível requer líderes fortemente empenhados com o projeto, que através do seu exemplo, sem estarem centrados em si, conseguem incutir nos seus colaboradores o sentido de missão, clarificando o nível de responsabilidade que corresponde a cada um, potenciando os pontos fortes de cada elemento da instituição.

A liderança estratégica deve ter como foco o desenvolvimento de uma “cultura de liderança”. Se a cultura é forte, as pessoas necessitam de uma intervenção mínima do líder. Mas se a cultura é fraca, os resultados são suscetíveis de serem deficientes.

Uma abordagem global para o desenvolvimento da liderança, como um tipo de estratégia de desenvolvimento organizacional, requer uma transformação em direção a níveis mais elevados de integração e diferenciação da liderança. Este movimento foi denominado de “complexidade organizada” (Gharajedaghi, 1999, pp. 92-93). As organizações enfrentam o desafio de considerar o desenvolvimento da liderança não como um “processo aleatório”, que resulta do dia-a-dia de trabalho e da mera rotação de cargos, mas como um processo sistemático, programado com intencionalidade, sujeito a avaliação e demonstração de resultados.

6.1. Conceção de Modelos de Desenvolvimento de Líderes

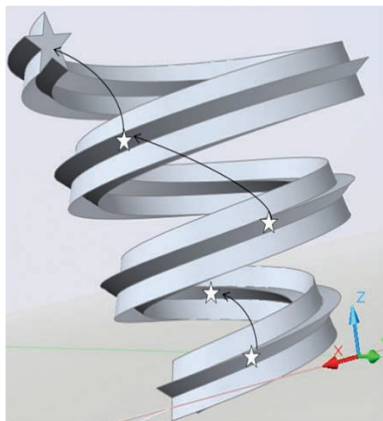
6.1.1. Caráter Desenvolvimentista da Liderança

O desenvolvimento da liderança deve concentrar-se menos nas teorias de liderança e muito mais sobre a ciência do desenvolvimento. Murphy e Johnson (2011) examinaram as sementes do desenvolvimento de líderes e concluíram que germinam em estádios anteriores à idade adulta. As experiências de desenvolvimento mais relevantes que ocorrem durante os períodos sensíveis da infância, da adolescência e da consolidação da formação da personalidade, influenciam o desenvolvimento da liderança durante a vida adulta. Os fatores iniciais de desenvolvimento da identidade e da autorregulação relacionam-se com as futuras experiências de desenvolvimento e eficácia da liderança. Neste contexto, as experiências de aprendizagem precoce de liderança, que acontecem na formação inicial do cadete, associadas à educação, ao treino físico e militar são importantes para o processo de desenvolvimento dos futuros líderes.

A conceção de programas individuais de desenvolvimento de líderes integra-se num processo maior de desenvolvimento do adulto (Day, Harrison e Halpin, 2005). Esta posição corresponde à visão de desenvolvimento de líderes de Kegan (1982) como uma progressão através de estádios de crescimento moral e de individuação (Figura 6).

Neste sentido, deve ter em conta a progressão dos indivíduos em estádios de desenvolvimento cognitivo e moral, num contexto mais amplo de influências organizacionais e sociais, incluindo a cultura, o poder, a política e os processos de aprendizagem contínua (Ardichvili e Manderscheid, 2016).

Figura 6
Espiral do Desenvolvimento dos Líderes ao Longo do Ciclo de Vida



Ao considerar o desenvolvimento da liderança integrado no desenvolvimento do ser o conhecimento anterior pode ser incorporado e transferido para níveis mais complexos, que exigem novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Estudar o seu desenvolvimento envolve o mapeamento e a compreensão dos padrões de mudança da pessoa, dos grupos e das equipas ao longo do tempo (Day *et. al.*, 2005). Os padrões de mudança traduzem fases de transição entre estádios, que representam uma mudança de pensamento com base em esquemas mentais (i.e., estruturas mentais, ou cognitivas), pelas quais os indivíduos intelectualmente se adaptam e organizam o meio. Segundo Piaget (1976), para a construção do conhecimento é requerido equilíbrio, ou seja, assimilação de novos conhecimentos e acomodação a uma nova estrutura de pensamento. Grande parte do conhecimento aprendido como cadete e subalterno mantém-se válido para papéis da liderança estratégica. Contudo, alguns dos comportamentos de liderança que tiveram sucesso em níveis anteriores podem ser inapropriados para os níveis superiores.

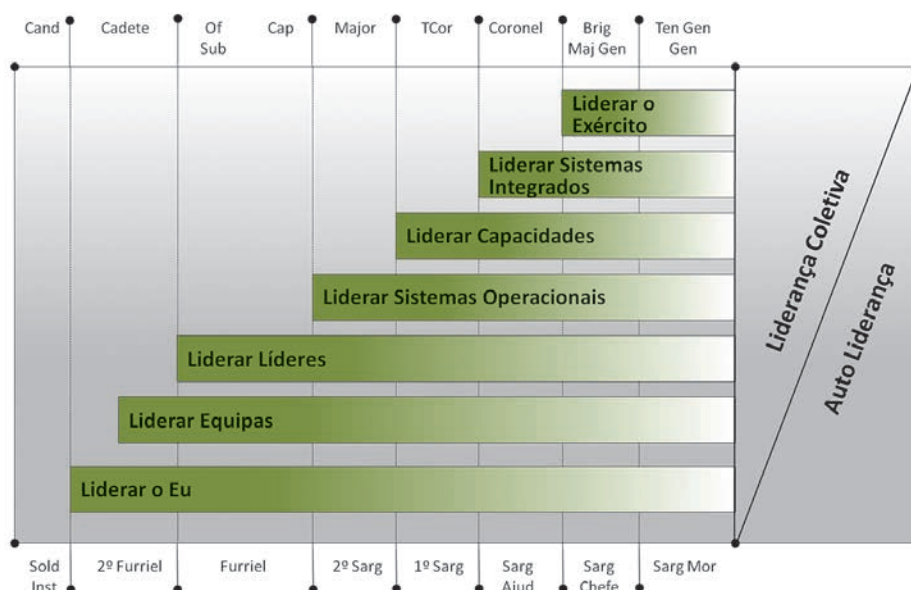
6.1.2. Abordagem Longitudinal e Multinível da Liderança

O treino militar já tem bem definido nos seus programas, os procedimentos e as responsabilidades necessárias para executar a missão. Porém, o modo de desempenhar as tarefas na prática não é necessariamente prescrito, porque exige uma adaptação à situação. Assim, um modelo de desenvolvimento de liderança não deve ser baseado ou estar restringido a uma tipologia de competências, que varia consoante o autor, mas sim, sensibilizar e clarificar quais as teorias, os princípios, as técnicas e as ferramentas que estão à disposição dos comandantes, funcionando como estruturas de pensamento, adaptáveis a contextos e situações específicas.

A autoliderança, a liderança de equipas e coletiva, são orientações teóricas que tornam possível a criação dos esquemas mentais, centrais aos estádios de desenvolvimento e que norteiam a criação de programas de liderança. A componente longitudinal representa a progressão dos líderes ao longo do tempo nos diferentes postos, desde cadete a oficial general. A componente multinível representa a progressão dos líderes pelos macros papéis que são chamados a desempenhar à medida que os níveis de responsabilidade aumentam (Figura 7).

O liderar o “eu” inicia-se ao nível individual, com a autoliderança, que potencia a autorregulação, a autogestão e o autocontrolo, permitindo a descentração e o liderar-se a si mesmo, de modo a influenciar-se positivamente. Alcançado este estádio, o oficial subalterno está preparado para incluir no seu comando os outros elementos da equipa, mantendo-se focado na missão.

Figura 7
Modelo de Desenvolvimento Longitudinal e Multinível da Liderança



O trabalho em equipa está presente em todos os níveis da instituição militar, desde a Secção, ao Pelotão, à Companhia, ao Batalhão e à Brigada. Assim, a liderança de equipas e coletiva é constante em todo o processo. Como Capitão inicia-se o desafio de liderar comandantes (os seus subalternos), outros líderes. A partir daqui, liderar sistemas operacionais, liderar capacidades, liderar sistemas integrados e liderar o Exército, envolve uma interação mais alargada entre os diversos intervenientes, só possível através de uma liderança coletiva eficaz.

6.1.3. Ensino Superior como Base para o Desenvolvimento da Liderança

O ensino superior é essencial para enfrentar ambientes complexos e conflituais, dado que está enraizada no pensamento crítico, na resolução de problemas e na pesquisa analítica, preparando os cadetes para pensar e lidar com problemas e situações que são inesperadas. Ajuda a não aceitar apenas a mudança, mas adaptar-se e antecipá-la, através de uma atitude que incita a aprender continuamente. Nas palavras do coronel John Boyd “as batalhas são vencidas na mente do ser humano” (*apud* Hayes, 2009, p.104) e a educação é o domínio da mente humana.

Hoje, um jovem oficial pode ser chamado a desempenhar funções de comando ao nível tático, técnico, como diplomata, como guerreiro e até mesmo como intérprete numa única operação, o que mostra que um bom treino não é suficiente. Sem o sentido crítico, que advém da educação e de sólidos valores morais, apenas agimos pelo ímpeto do momento, avaliando coisas novas com procedimentos e normas do passado. Porém, “cada missão tem os seus próprios *drivers*, condições culturais, *nuances* locais e relacionamentos únicos” (Horn, 2011, p. 34).

O general David Petraeus, veterano de anos de combate no Iraque e um ex-comandante das forças da Organização do Tratado Atlântico Norte (NATO, no acrónimo em inglês) no Afeganistão, apoia a necessidade de maior educação, particularmente estudos de pós-graduação para oficiais superiores, dado que os leva a sair das suas zonas de conforto intelectual. A criação de um novo modelo de governação comum, materializado pelo Instituto Universitário Militar (IUM), com o objetivo de integrar a formação inicial e complementar dos oficiais das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana (GNR), é uma oportunidade única para a educação ao longo da carreira. O IUM materializa o “conceito científico de ciências militares como um corpo organizado e sistematizado de conhecimentos, de natureza multidisciplinar, resultante da investigação científica e de práticas consolidadas, avaliadas e reconhecidas pela comunidade científica, [...] na resposta a crises, conflitos e emergências complexas, em missões humanitárias e de paz, em apoio ao desenvolvimento e bem-estar, na cooperação e assistência militar, bem como na atividade de segurança interna” (Decreto-Lei n.º 249/2015).

A educação arma o guerreiro com a capacidade de lidar com a ambiguidade e com a complexidade que os soldados enfrentam no campo de batalha de hoje e de amanhã. Além da prática, há também o intangível. A maior amplitude de conhecimento, a tolerância, a interpretação de ideias alternativas, o confronto com debate crítico e discussão, a melhoria da capacidade de análise, bem como a exposição a novos campos da literatura, expandem a mente e preparam o comandante militar para ver o mundo de uma perspetiva mais alargada.

Formar o Ser através dos valores militares, com conhecimento e capacidade de abstração, amplia a latitude e a flexibilidade de pensamento. Por sua vez, o processo inverso, centrado no “fazer”, depois no “ser” e finalmente no “saber”, fecha o ciclo do processo de aprendizagem e de desenvolvimento da liderança. Os programas de desenvolvimento da liderança focam o “fazer” como parte do seu desenvolvimento. O “fazer” integra a metodologia da “aprendizagem pela ação”, alterando a forma como o indivíduo “sabe” sobre o seu “ser”. Outras metodologias utilizadas são o *mentoring* e o *coaching*, que possibilitam ao indivíduo perceber o que é capaz de “fazer”, olhando para a forma como é, “ser”, no que esta a “fazer” com o conhecimento que tem, “saber” (Peacock, Carson e Marquardt, 2016).

Os conceitos de Schon (1983) “reflexão na ação” e “reflexão sobre a ação” são interessantes incluir nesta reflexão final. A “reflexão sobre a ação” permite obter *insights* sobre o “fazer” e o “ser”. Já a “reflexão na ação” permite saber como a ação está a ser processada. Só se for capaz de aprender a refletir sobre a ação de modo a conseguir fazer a reflexão na ação conduz a uma liderança eficaz. A reflexão na ação, à luz do pensamento indiano, remete para a consciência ou pensamento no momento, “estar consciente de”. Aprender a ser “consciente no momento”, no “agora” (Eckhart Tolle, 2001).

Só desenvolvendo a consciência do momento, do “agora” é que alguém se torna verdadeiramente autónomo. De nada serve ter uma grande visão e uma excelente inteligência (QI) se não for capaz de exercer a escolha com base no entendimento do momento. Ou seja, é preciso refletir sobre o que se faz enquanto se faz, suspendendo o julgamento imediato, para poderem emergir várias perspetivas, usando a cognição e a emoção, de modo a chegar à tomada de decisão no agora, mas com foco no longo prazo. Indiscutivelmente, a educação e o treino integrados no ensino superior militar são a componente-chave do desenvolvimento da futura geração de líderes militares.

7. REFLEXÃO FINAL

A liderança representa um dos mais complexos e multifacetados fenómenos organizacionais, limitando a possibilidade de uma compreensão simples ou unitária. As teorias de liderança têm sido lentas em incorporar nas suas conceções as exigências que as operações irregulares e de contrainsurgência colocam, a necessidade de as Forças Armadas operarem de forma conjunta, combinada e em rede.

Exige-se assim, compreender que liderar uma operação militar envolve seguir procedimentos táticos e técnicos pré-estabelecidos, segundo o princípio da subordinação e por outro, reagir com adaptabilidade e flexibilidade, onde cada elemento pode ter que pensar e agir de forma isolada em circunstâncias específicas ou atuar de forma coletiva. A liderança militar se por um lado se consubstancia na figura do comandante e dentro

de estruturas organizacionais hierarquizadas, por outro, inclui no processo o conhecimento que os múltiplos intervenientes trazem para o processo de influência, seguindo uma perspectiva dinâmica interativa.

Entre os vários fatores que afetam o sucesso militar em contextos extremos, a qualidade do comando e da liderança é um dos elementos críticos. O poder de combate deixa de incluir apenas os tradicionais fatores da manobra, do poder de fogo e da proteção e passam a incluir os fatores humanos.

Lidar com as novas exigências que os militares enfrentam salienta como críticas a comunicação (especialmente o influenciar e o persuadir, centrais no processo de liderança), o pensamento crítico, a liderança pessoal (onde se inclui o *team building* e o *coaching*) e a compreensão do contexto organizacional enquanto sistema aberto (consciência da comunidade externa e social). Claro que as competências sociais e socioculturais individualmente não são suficientes, precisam ser integradas no contexto operacional.

A abordagem teórica da liderança complexa pode ajudar a lidar com situações particularmente, ambíguas e perigosas. Contudo, abordagens centradas na liderança de equipas e partilhada, essenciais na diminuição do peso excessivo do líder devem ser investigadas. A ambiguidade das situações, característica da guerra irregular e da contrainsurgência em particular requer o desenvolvimento da liderança adaptativa. Dado que o contato com as populações é crucial no esforço de pesquisa e recolha de informações, a consciência cultural, a criação da empatia e da confiança são centrais na formação e treino dos líderes de hoje e funcionam como autênticas armas. McFate (2007) chega a afirmar que o conhecimento psico e sociocultural é uma habilidade bélica de liderança.

A incerteza que o futuro das Forças Armadas enfrenta ao nível dos novos desafios internacionais, do terrorismo e das pandemias em particular sugere que o desenvolvimento da capacidade de adaptação, a inovação e a habilidade para aprender a partir das experiências e das lições apreendidas são competências transversais e que devem estar presentes em qualquer modelo de formação e treino da futura geração de líderes militares. Precisamos de guerreiros, técnicos, táticos, mas também de comunicadores, negociadores, cientistas sociais para lidar com a guerra assimétrica. A preparação técnica é essencial, mas a perspectiva psicossocial será decisiva.

Como implicações imediatas para a prática considera-se a necessidade de consolidar um modelo de liderança que seja suficientemente parcimonioso, que não esteja restringido a uma tipologia de competências, mas que responda à complexidade sistémica que os fenómenos globais impõem. É mais útil estabelecer-se os pilares para a criação de programas de liderança, onde se inclui a autoliderança, a liderança de

equipas e a liderança coletiva, como orientações teóricas que tornam possível a criação de esquemas mentais, centrais aos estádios de desenvolvimento da liderança. É ainda relevante destacar, que a implementação de uma liderança coletiva passa pela consciencialização da necessidade do trabalho em rede, da noção de partilha e reconhecimento das competências individuais nas instituições.

A futura geração de comandantes e líderes militares inicia nas Academias Militares, o longo processo de educação e de desenvolvimento da liderança, sabendo que “a ferramenta mais poderosa que qualquer soldado carrega não é a sua arma, mas sua mente” (Petraeus, 2007). O IUM materializado pelos seus Estabelecimentos Militares de Ensino Superior tem o potencial e o desafio de integrar num mesmo processo de aprendizagem o paradigma do “saber, ser e fazer” inerente ao ensino, com o “fazer, ser e saber” próprio da componente militar, física e comportamental. O estudioso e o guerreiro andam de mãos dadas, exige-se um maior entendimento e fusão por forma a fortalecer ambas os paradigmas.

Referências Bibliográficas

- Ardichvili, D. e Manderscheid (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), pp. 275-285.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. e Berson, Y., (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.
- Blair, J. D. e Hunt, J. G. (1986). Getting inside the head of the management researcher one more time: Context free and context-specific orientations in research. *Yearly Review of Management*, 12(2), pp. 147-166.
- Boal, K. B. e Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, pp. 515-549.
- Burnett, J. (2003). Embedded/unembedded II. Columbia. *Journalism Review*, 42, pp. 43-44.
- Chan, K. Y. e Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 481-498.
- Day, D. V., Harrison, M. M. e Halpin, S. M. (2005). *Building an integrative, adult lifespan theory of Army leader development*. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro. Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar. *Diário da República*, n.º 211/2015, Série I-A, de 28 de outubro, pp. 9298-9311, Ministério da Defesa Nacional. [em linha] Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/70832992> [acedido SET2016].
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. e Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 735-744.
- Eckhart Tolle (2001). *O Poder do Agora*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Gailbreath, R. D., Wagner, S. L., Moffett, R. G. e Hein, M. B. (1997). Homogeneity in behavioral preferences among U.S. army leaders. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 1, pp. 222-230.
- Gharajedaghi, J. (1999). *Systems thinking: Managing chaos and complexity*. Boston: Butterworth Heinemann, pp. 92-93.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. e Cavarretta, F. L., (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 897-919.

- Hayes, J. (2009). Preparing Our Soldiers for Operations within Complex Human Terrain Environments, *Australian Army Journal*, 6(2), pp. 103-116.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge MA, Londres: Harvard University Press.
- Holland, W. J. (2003). What really lies behind the screen? *Proceedings*, 129, pp. 73-77, United States Naval Institute.
- Horn, B. (2011). Education – the key component to the Development of the next generation of Military leaders. In Bélanger, J. e Lew, P., (eds.), *Developing the next generation of military leaders: challenges, imperatives and strategies*. Canadian Defense Academy Press, p. 57.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Huntington, S. P., 1957. *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. Exeter, NH: Heinemann.
- Jaques, E. e Clement, S. D. (1991). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Janowitz, M. (1960). *The professional soldier: A social and political portrait*. Nova Iorque: Free Press.
- James, N. (2011). From “Leading from the Front” to “Leading from the Shadows”: Developing a Leadership Culture for the Strategic Level. In Bélanger, J. e Lew, P., (eds.), *Developing the next generation of military leaders: challenges, imperatives and strategies*. Canadian Defense Academy Press, p. 57.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. e Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 765-780.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Laurence, H. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology*, 23, pp. 489-501.
- Lucas, K. W. e Markessini, J. (1993). *Senior leadership in a changing world order: Requisite skills for U.S. army one- and two-star generals*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Mayer, J. D., Salovey, P. e Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), pp. 503-517.
- McFate, M. (2005). The military utility of understanding adversary culture. *Joint Forces Quarterly*, 38, pp. 42-48.

- McFate, M. (2007). *Socio-cultural knowledge for counterinsurgency*. Alexandria, VA: Institute for Defense Analyses.
- McGee, M. L., Jacobs, T. O., Kilcullen, R. N. e Barber, H. F. (1999). Conceptual capacity as competitive advantage: Developing leaders for the new army. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, e L. Wong (eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations*. Stanford, CT: JAI Press, pp. 221-238.
- Moskos, C. (2000). *The media and the military in peace and humanitarian operations*. Wheaton, IL: Tribune McCormick Foundation.
- Mumford, M. D., Zaccarro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A. e Threlfall, K. V. (2000). Pattern of leader characteristics: Implications for performance and development. *Leadership Quarterly*, 11, pp. 115-133.
- Murphy, S. A. e Johnson, S.K. (2011). The Benefits of a Long-Lens Approach to Leader Development: Understanding the Seeds of Leadership. *Leadership Quarterly*, 22, pp. 459-70.
- Pagonis, W. e Cruikshank, J. (1992). *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Boston: Harvard Business School Press.
- Peacock, M. V., Carson, B. e Marquardt, M. (2016). Action Learning and Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), pp. 318-333.
- Petraeus, D. H. (2007). To Ph.D or not to Ph.D ...Beyond the cloister. *The American Interest Online*, 2(6). Disponível em <http://www.theamerican-interest.com/article.cfm?piece=290>
- Piaget, J. (1976). *A equilibração das estruturas cognitivas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Popper, M. (2004). Leadership as relationship. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 32(2), pp. 107-125.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. e Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 612-624.
- Quinn, R. (1988). *Beyond National Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. São Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Reddy, C. M. e Srinivasan, V. (2015). Dialogue on leadership development. *IIMB Management Review*, 27, p. 44.
- Rosinha, A. (2012). Gestores, Líderes e Comandantes: a Perícia do Comandante Militar no Exercício do Comando. *Jornal do Exército*, 617, pp. 15-19.
- Rosinha, A. e Matias, S. (2015). *Leadership cases in Military Context: The practice in the light of the theory*, 6: Ares Collection, Institute of Higher Military Studies and Caos Publisher.

-
- Santos, B. (2008). Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança (1.^a parte). *Revista Militar*, N.º 2477/2478, Junho/Julho.
- Schaner, E. X. (2008). *The Human Terrain System: Achieving a competitive advantage through enhanced "population centric" knowledge flows*. Unpublished master's thesis, Monterey, CA: Naval Postgraduate School.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). São Francisco: Jossey-Bass.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Nova Iorque: Basic Books.
- Snider, D. M. (1999). An uninformed debate on military culture. *Orbis*, 43, pp. 11-26.
- Steele, W. M. e Walters Jr., R. P. (2001). 21st century leadership competencies. *Army*, 51, pp. 29-32.
- Sweeney, P. Matthers, M. e Lester, P. (2011). *Leadership in Dangerous Situations*. A handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders. Annapolis Maryland: Naval Institute Press.
- U.S. Army (2001). The army training and leader development panel officer study report to the army. Disponível em <http://www.army.mil/features/ATLD/report.pdf>.
- Wong, L., Bliese, P. e McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 657-692.
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S. e Dionne, S. D. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22 (Supplement1), S15-S41.
- Zaccaro, S. J. (1996). *Models and theories of executive leadership: A conceptual/empirical review and integration*. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral Sciences.

XXI CDCDIA

República Dominicana



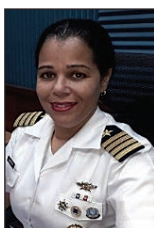
La Disciplina Militar y el Liderazgo en el Cuerpo de Cadetes de las Fuerzas Armadas dominicanas. "Un Cambio de Paradigma para las Nuevas Generaciones"



Wascal Montilla Almánzar

Coronel del Ejército de República Dominicana, con una Licenciatura en Derecho, otra en Relaciones Internacionales y una Maestría en Docencia y Gestión Universitaria, en la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD). También tiene una Especialidad en Comando y Estado Mayor. Instructor Invitado por tres años en el Instituto de Cooperación, para Seguridad Hemisférica (WHINSEC), Fort Benning, Georgia, EE.UU. Ilegando obtener el título de "Assistant Professor" por el Command Staff College, Fort Leavenworth, en la actualidad cursa la Maestría en Defensa y Seguridad Nacional, en la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos del Instituto Superior para la Defensa (INSUDE).

Contacto: wascalmontilla27@gmail.com



Rocío Santana González

Capitán de Navío, Armada de República Dominicana, Ingeniera en Sistemas. Graduada en la Universidad Iberoamericana (UNIBE). Especialista de Estado Mayor Naval de la Escuela de Graduados de Comando y Estado Mayor Naval, con Maestría en Defensa y Seguridad Nacional, Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos del Instituto Superior para la Defensa (INSUDE), con doble titulación con la Universidad Antonio de Nebrija, España. Actualmente doctorando en proyectos con la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI, México).

Contacto: omphsantana@gmail.com

Resumen

Las Fuerzas Armadas de República Dominicana, se ha visto precisada a implementar distintos mecanismos, nuevos procedimientos y una mejora continua en cuanto al entrenamiento y la capacitación constante de sus miembros, procurando mantenerlos a

la vanguardia, formando líderes militares acorde con los nuevos paradigmas y gracias a su sistema educativo y de formación robustecidos en sus academias garantizar el liderazgo militar que la caracteriza.

Palabras Clave: Liderazgo militar; disciplina militar cadetes.

Resumo

Disciplina Militar e Liderança no Corpo de Cadetes das Forças Armadas Dominicanas. “Uma Mudança de Paradigma para as Novas Gerações”

As Forças Armadas da República Dominicana têm sido obrigadas a implementar diferentes mecanismos, novos procedimentos e melhoria contínua em termos de treinamento e treinamento constante de seus membros, tentando mantê-los na linha de frente, treinando líderes militares de acordo com os novos paradigmas e agradecimentos. Seu sistema fortalecido de educação e treinamento em suas academias garante a liderança militar que o caracteriza.

Palavras-chave: Liderança militar; cadetes de disciplina militar.

Introducción

A partir de las últimas décadas, romper paradigmas se ha convertido en una práctica constante; muestra fehaciente de este hecho se aprecia con la apertura de nuevos mercados, muros derribados, nuevas alianzas y mecanismos de integración, la participación activa de la mujer en la política, en el ámbito militar y otros sectores, los constantes avances tecnológicos y que en general han propiciado otros cambios y añadido nuevos conceptos que todos los acumulados a través de la historia.

En ese mismo tenor, el concepto de liderazgo, también ha sido impactado por este movimiento revolucionario de verdades que se proclaman absolutas, pero que, debido al poco tiempo de su permanencia, ahora reta y mantienen a la expectativa a formadores de líderes y a quienes se autoproclaman poseedores de la capacidad de influenciar en los demás.

Y es que al analizar en qué momento surge un líder, se concluye su origen en la inconformidad, en el no estar de acuerdo con algunas prácticas en su entorno y que con determinación, carácter y voluntad, toma la decisión de aportar un cambio desarrollando una protesta propositiva, identificando el problema y también aportando una solución, que no siempre es la más adecuada, pero que por su capacidad de influenciar en los demás, se presenta como la mejor solución, en un plano optimista, que es el máximo

coraje espiritual que puede tener una persona, añadiendo disciplina y constante entrenamiento, las Fuerzas Armadas dominicanas van formando estos hombres y mujeres, futuros líderes, responsables de la defensa nacional.

Las Fuerzas Armadas dominicanas, siempre a la vanguardia, en sus centros de capacitación y formadores de líderes, cuenta con su sistema educativo y de entrenamiento por el Instituto Superior para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Diez” (INSUDE) tiene la función de diseñar e implementar los programas relativos a la educación necesaria en la carrera militar de todos los miembros de las Fuerzas Armadas. Fundamenta sus actividades de educación superior y continua, en las misiones y directrices contenidas en la Constitución, las leyes y el Sistema de Planificación Nacional impulsado por el Estado Dominicano (INSUDE, 2020).

El INSUDE está llamado a gestionar los procesos necesarios, para satisfacer la demanda de las instituciones militares y desarrollar las competencias que requieren los oficiales que asumen posiciones de mando y liderazgo en todas las instituciones armadas, así como las capacidades civiles necesarias para garantizar la seguridad y la defensa de la nación dominicana (INSUDE, 2020) y es a través de sus Escuelas de Graduados y las Academias, en correspondencia con los principios y valores descritos en la Constitución, la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y demás normas militares, orienta todo su accionar en función a los siguientes valores: disciplina, excelencia, integridad, lealtad, honor y liderazgo.

La definición de liderazgo ha traído tanta polémica entre los eruditos de la materia debido a que no se puede situar en un plano único, es decir, en lo ético, militar, social, empresarial, teológico, político, moral, etc., ya que hay cualidades generales que se aplican a quien ejerce el liderazgo y que dependiendo del área de su ejecución, se le suman otras características que los identifican de acuerdo al desarrollo o actividad de injerencia. Ya lo dijo Rosalynn Carter, ex Primera Dama de Estados Unidos: “Un buen líder lleva a las personas a donde quieren ir. Un gran líder las lleva a donde no necesariamente quieren ir, pero deben de estar” (Impacta, 2019). Partiendo de este supuesto se enfoca este escrito en una de las academias, soportes del sistema educativo y formativo de las Fuerzas Armadas dominicanas, la Academia Militar “Batalla de las Carreras”.

Liderazgo y Disciplina Militar

La Academia Militar “Batalla de las Carreras” abre sus puertas en septiembre de 1956, honrando con su nombre la batalla escenificada al margen del Río Ocoa, el 21 de abril de 1849 en la comunidad que lleva por nombre “Las Carreras”. Por un tiempo la Academia fue la casa de estudios militares donde se formaban los cadetes de la Fuerza Aérea y el Ejército de República Dominicana.

En la actualidad convergen en el primer año de entrenamiento básico, los cadetes de las tres instituciones militares (Ejército, Fuerza Aérea y Armada de la República Dominicana), y de la Policía Nacional, donde son formados con los principios elementales de la disciplina militar y el liderazgo, por un espacio de seis meses. Una vez concluido su período de entrenamiento, se integran a sus respectivas academias.



Para el Cuerpo de Cadetes de las Fuerzas Armadas dominicanas, la duración de su formación es de cuatro años. **El programa de formación está orientado en los aspectos siguientes: En lo militar, lo moral, en la formación física, en lo científico y en lo profesional** (62 Aniversario AMBC. Origen y evolución 2018). Sin embargo, **es al aspecto militar y moral**, al que se hará alusión en esta oportunidad; puesto que la disciplina militar y el liderazgo son consustanciales de ellas.



El Aspecto Militar: En este se persigue introducir al cadete a la vida militar, fortaleciendo su carácter a través de la rigidez de la disciplina militar, el conocimiento

del arte del mando, el liderazgo, la táctica, el respeto a sus superiores, amor a la patria, a sus símbolos, a la sociedad y a la institución.

La formación militar es en su esencia rígida y hasta cierto punto muy demandante, requiere de la armonía del estado físico y mental. Esto así, puesto que se puede estar en plena condiciones físicas para cumplir con los requerimientos exigidos del entrenamiento, sin embargo, no poseer las facultades mentales óptimas para mantenerla presta a los llamados de las situaciones que se puedan presentar en el ambiente.

Es en los hombros de los instructores y oficiales de planta donde recae la responsabilidad de aplicar la disciplina militar, al influir en los subalternos, a través de la aplicación del liderazgo para lograr en ellos, hombres íntegros, honestos y capaces de cumplir con los retos que trae consigo la profesión militar y que demanda la sociedad. El Manual Guía del Soldado Dominicano, Tomo I define la disciplina militar como: “El estado de orden y obediencia entre el personal militar como resultado de su entrenamiento” (p. 109).



La importancia de la Disciplina Militar estriba en el objeto final, “lograr el éxito en el combate”. Sin embargo, para lograr el éxito en el combate se requiere que los subalternos desempeñen eficientemente su rol en el cumplimiento de la misión. Para tales fines, lo recomendable es que se cumpla de manera voluntaria, sin la supervisión de los superiores, y esto exige la aplicación de la autoridad, tal y como Hunter (1999) lo define: “Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal” (p. 39). Existen diferentes acepciones del concepto “autoridad”, no obstante, Hunter entiende que todo esfuerzo que se haga para lograr disciplinar a un subalterno debe de conseguirse a través de la influencia personal y buscando siempre que se realice de manera voluntaria.

La autoridad se logra a través de la influencia personal, haciendo que se logren las cosas que queremos de manera voluntaria. Sin embargo, para hacer las cosas de manera voluntaria se requiere obediencia, tal y como lo define la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas en su artículo 2 numeral 6: Es una actitud consciente y voluntaria que demanda la subordinación a un estamento superior establecido conforme a los preceptos, leyes, reglamentos y organización de las Fuerzas Armadas.

Cuando se quiere formar a través de la disciplina militar se debe primero, lograr que los oficiales de planta conozcan el objeto final. El inconveniente aparece cuando los oficiales instructores no están persuadidos de esta realidad y aplican la disciplina

solamente con la rigidez que envuelve el entrenamiento militar, haciendo del cadete un ser humano insensible. Cuando esto sucede, prontamente comienzan a aparecer vestigios de tratos crueles, inhumanos y degradantes o acciones irracionales y arbitrarias en el Cuerpo de Cadetes.

Cleary (1996) señala: “Los comandantes deben ser humanos; si no son humanos, sus fuerzas no son eficaces. Si sus fuerzas no son eficaces no lograrán nada. Por ello, la humanidad constituye las tripas del arte de la guerra” (p. 147). Igualmente señala, que las fuerzas de un comandante serán ineficaces y no habrá vínculo de lealtad entre ellos, ni motivación para luchar por la causa, cuando carecen de humanidad (Cleary, 1996).

Como se puede inferir en los párrafos anteriores, los comandantes deben poseer un sentido humano bien desarrollado y la disciplina militar debe ser aplicada por hombres y mujeres conocedores de esa realidad, partícipes de que solo se puede lograr el objeto final de la disciplina militar cuando se utiliza la influencia personal, a través de la autoridad y el liderazgo. Casi como una costumbre se puede percibir en aquellas personas que ostentan posiciones de mando, aplicar el poder y no el liderazgo sobre sus subordinados. Hunter, (1999), define el poder como: “La capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza” (p. 39). En cambio, Cleary (1995) expresa: “El poder de un líder ejemplar reside en la práctica de la benevolencia y de la virtud; no funcionará si se descuida una de las dos” (p. 38).

Sin desnaturalizar el mensaje que se pretende llevar de manera didáctica y para ilustrar mejor el concepto del “poder y el liderazgo” a través de la influencia personal, Pierson (como se citó en Núñez, 2018) expresa lo dicho por Napoleón Bonaparte sobre Jesús:

Ustedes hablan del César, de Alejandro Magno, de sus conquistas y del entusiasmo que ellos inyectaban al corazón de sus soldados... pero ¿pueden ustedes concebir a un hombre haciendo conquistas con una armada fiel y enteramente devota a su memoria? En lo que a mí respecta, mi propio ejército me ha olvidado aun mientras vivo. Alejandro Magno, el César, Carlos Magno y yo hemos fundado imperios, pero ¿sobre qué base? La fuerza. Jesucristo, sin embargo, ha fundado un imperio solo sobre la base del amor, y en estos precisos momentos millones de hombres morirían por Él. Yo he inspirado a multitudes a morir por mí, pero mi presencia fue necesaria, a la luz de mis ojos, mi voz, una palabra mía. Solo de esa forma era encendido el fuego en sus corazones. Ahora que estoy solo en la isla de Santa Elena, encadenado a estas rocas, ¿Quién pelea y gana batallas para mí? ¿Que abismo tan grande entre mi profunda miseria y el reino eterno de Cristo, quien es proclamado, amado, adorado y cuyo reino se está extendiendo por toda la tierra!

En la actualidad la aplicación del poder de un líder ejemplar es lo que se persigue en el ambiente de enseñanza-aprendizaje que ofrece la Academia Militar “Batalla de las Carreras” del Ejército de República Dominicana, ya que es una casa de estudios militares que debe perseguir la formación de líderes.

Cleary (1995) expresa:

El liderazgo no puede mantenerse salvo para los estudiantes y los estudiantes no pueden desarrollarse sin el liderazgo. El liderazgo y los estudiantes son como el cuerpo y los brazos, como la cabeza y los pies. Cuando lo grande y lo pequeño se armonizan sin oposición, existe uno por el otro”. Por ello se dice: “Los estudiantes mantienen a las comunidades, las comunidades mantienen la virtud”. Si el liderazgo carece de virtud, la comunidad se ve al borde de la decadencia (p. 141).

Ejércitos poderosos como el de los EE.UU. de Norteamérica hace tiempo que incluyó el liderazgo en los elementos de la potencia de combate. “La Potencia de Combate, se refiere a todos los medios de las capacidades destructivas, de construcción y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento determinado” (FM 3-0, 2011, P 4-1). Este manual precisa que los elementos de la potencia de combate son ocho: el liderazgo, la información, el ejercicio del mando durante la misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuego, sostenimiento, y protección. El liderazgo se constituye como el elemento multiplicador e integrador de la potencia de combate.

El Ejército de los EE.UU. define el liderazgo como el proceso de influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación a la vez que se efectúan operaciones para cumplir la misión y mejorar la organización (FM 6-22).

La disciplina militar debería ejercerse por hombres y mujeres que a través de su influencia personal y en el ejercicio pleno del liderazgo, estén convencidos de que solo así se podrán formar los líderes que en la actualidad necesita el Ejército de República Dominicana.



El Aspecto Moral: En este se persigue el desarrollo de todas las virtudes esenciales, aquellas que se encuentran fundamentadas en la Ley, el honor y la convicción. El reconocido pensador chino “Confucio”, expresó: “No hay lugar en la tierra en los más alto de los cielos, ni en lo más profundo de los océanos donde no impere la ley moral” (Perozo, 2000, p. 113). En ese particular (Vílchez, 2012), describió la Moral, como: “El conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente,

en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa” (p. 234).



El egresado de la “Academia Militar Batalla de las Carreras” del Ejército de República Dominicana, además de ser disciplinado y reunir las características propias de un líder, debe estar revestido de virtudes morales propias de un caballero oficial; tal y como se evidencia en el párrafo anterior, poseer principios y valores que moldeen su comportamiento y a la vez se manifiesten en una vida buena y justa; atributos estos del concepto “Moral”.

Cuando se habla de **principios** y tal como lo define el Código de Moral y Ética de las FF.AA. se refiere a: La obediencia a la Constitución y las leyes, al principio de no deliberancia, la legitimidad, el respeto a la jerarquía, la obediencia, la efectividad, la eficiencia, el respeto a los DD.HH., la unidad de acción, el carácter preventivo de la acción militar, el enfoque de género, la cortesía y la disciplina. En cambio, cuando hablamos de **valores** nos referimos a: La lealtad, el honor, el patriotismo, el espíritu de cuerpo, el espíritu de sacrificio, el deber, la discreción, la probidad, la pulcritud, la responsabilidad, el respeto, el decoro, la honestidad, la vocación de justicia, la vocación de servicio, la profesionalidad, el servicio desinteresado, la solidaridad, la integridad y superación personal. (p.14)



La ley Orgánica de las Fuerzas Armadas 139-13, en su artículo 2, establece: que el ejercicio de la función militar estará regido por un conjunto ordenado y sistemático de

principios fundamentales que constituyen la esencia de su estatuto jurídico y trazan las normas que rigen el pensamiento y la conducta militar, constituyéndose en su base ética y moral (p. 6). Como se puede inferir, cuando los superiores están adornados por estos principios y valores citados precedentemente, no hay razón para la aplicación del poder sobre los subalternos. No se pretende afirmar que la aplicación del poder en algunos casos no funcionara, lo que se pretende llevar a conocimiento es que cuando nos vemos en la necesidad de recurrir a ella, debemos de comprender que fue que nos falló la autoridad o peor aún, puede que para empezar no tuviéramos ninguna autoridad. (Hunter, 1996).

En tanto, el Capitán Geoffrey Bennett, escritor e historiador naval británico reseñó en su obra “Nelson the Commander” (V., 2017) quince cualidades del liderazgo, entre ellas menciona: coraje, moral, profesionalidad y confianza en los subordinados. Algunos escritores agregan otras como la necesidad de ser un oficial educado, el factor moral o espiritual, el ser un cristiano con humildad esencial y poseer experiencia naval profesional y conocimiento histórico (p. 252).

Es evidente que cuando el subalterno es consciente de los atributos que engalanan al comandante, le genera la confianza necesaria para las relaciones interpersonales.

Cleary (1996) señala:

Los comandantes deben ser dignos de confianza; si no son dignos de confianza, sus órdenes no serán ejecutadas. Si sus órdenes no son ejecutadas, las fuerzas no estarán unificadas, no tendrán éxito. Por ello, la confiabilidad constituye los pies del arte de la guerra”. “La confiabilidad consolida la relación del comandante con sus fuerzas, dejando saber a estas que pueden esperar ser recompensadas por actuar bien y castigadas por cobardía e indisciplina” (p. 148).

Los oficiales superiores y subalternos que fungen como instructores de la Academia Militar “Batalla de las Carreras” ERD. deben de poseer valores y principios bien arraigados, pues el entrenamiento militar es muy delicado y requiere de estos. La integridad y honestidad son valores esenciales, por no decir vitales, los cuales se hacen evidentes en todo el entrenamiento. Los cadetes en proceso de formación no pueden ver ningún acto denigrante, inmoral ni arbitrario en su entorno. Se entiende que la disciplina militar debe permanecer, pero no en detrimento de los valores, los principios y la dignidad humana.

Las Fuerzas Armadas dominicanas se destaca en este sentido, cuenta con actuales y potenciales líderes militares, capaces de ejercer tal facultad al reunir ejemplares virtudes y conocer su área de trabajo y responsabilidad; se conocen a sí mismos y a sus uniformados. Han identificado sus fortalezas y habilidades, desarrollando sus destrezas para ser líderes efectivos. De seguro, que si los subordinados tienen fe en el conocimiento

y en las habilidades de su Oficial, le seguirán con gran confianza, un valor que se tiene muy claro entre los líderes militares dominicanos, así como el valor de la integridad.

Conclusión

Los cadetes son estudiantes militares a un nivel superior, así está establecido en el Sistema de Educación Superior Militar Dominicano, juntamente con los estudiantes de la Escuela de Graduados de Estudios Militares del Ejército de República Dominicana, constituyen la Facultad de Ciencias Militares del Ejército. Los primeros, están sometidos a un régimen disciplinario estricto pero humano, con principios y valores que han de ser el estandarte que enarbole en todo tiempo la institución, para el bien de todos sus integrantes y de la sociedad, donde la aplicación del liderazgo es un instrumento militar de gran valor y los instructores enseñan con el ejemplo, por su preparación y capacidad de decisión; procurando conseguir el apoyo y la cooperación de sus subordinados, a través de su influencia personal.

Como se ha podido ver, la disciplina militar alcanza su efectividad cuando se complementa con el liderazgo, y este a través de la influencia personal, logra el objeto final de la disciplina militar con la aplicación de la autoridad. El liderazgo que proporciona una dirección, una motivación y un propósito, es el que se está aplicando en la actualidad en la Academia Militar “Batalla de las Carreras” Ejército de República Dominicana (AMBC) y ha de ser el motor que revolucione el liderazgo actual del ERD. Es la maquina en proceso de desarrollo que garantizará un futuro promisorio en la institución.

Como se ha manifestado, el aspecto militar es parte fundamental de la formación militar de la AMBC, juntamente con el aspecto moral representan los pilares en las cuales se sostiene la formación del futuro oficial del Ejército y constituye el nuevo paradigma en que se sustenta la Disciplina Militar.

El egresado de la Academia Militar “Batalla de las Carreras” (AMBC), debe de estar revestido de principios y valores. Ser un líder con la virtud de hacer siempre lo correcto, no porque otros lo hacen, ni porque cuando lo hace, se le esté supervisando, sino porque su disciplina y su moral no se lo permiten. Para prepararnos para el futuro debemos de romper viejos paradigmas como: “La disciplina entra por los pies”. Cuando todos sabemos que es todo lo contrario, que la disciplina entra por el entendimiento, a través de un buen entrenamiento”.

La rigidez del entrenamiento debe mantenerse y la disciplina militar por igual, lo que se pretende es expresar que para lograr los resultados esperados por la institución y la sociedad a la cual nos debemos, se tiene que seguir manteniendo el ejercicio del liderazgo en la aplicación de la disciplina militar durante el entrenamiento. Se debe seguir inspirando

respeto, confianza, y apoyo por parte del superior, ya que solo así los subordinados podrían seguirle de manera voluntaria a lugares inimaginables, solo así, con la influencia personal alcanzaremos la meta que pretende alcanzar la disciplina militar. El futuro es promisorio para aquellos que no le temen y que están abiertos al cambio, que rompen modelos viejos y se adaptan a los nuevos; tal y como lo afirmaba Heráclito de Éfeso “Todo fluye, lo estático es la muerte y lo vivo para seguirlo siendo tiene que fluir”.

Referencias Bibliograficas

- Academia Militar “Batalla de las Carreras” (2018). 62 Aniversario. Santo Domingo. Editorial Fundación Patria Visuales.
- Cleary, Thomas (1993). *El Arte de la Guerra*. Madrid. Editorial EDAF.
- Cleary, Thomas (1996). *El Arte de la Guerra II*. Madrid. Editorial EDAF.
- Cleary, Thomas (1995). *El Arte del Liderazgo*. Madrid. Editorial EDAF.
- Fuerzas Armadas Dominicana (2013). *Código de Moral y Ética de las FF.AA. Dominicanas*. Santo Domingo R.D. Editorial Grafica Willian.
- Fuerzas Armadas Dominicanas (2013). *Ley Orgánica de las FF.AA*. 139-13. Santo Domingo R.D.
- Hunter, James (1999). *La Paradoja*. Barcelona. Ediciones Urano.
- Impacta (2019). Experiencia Activa. Recuperado el febrero de 2020, de <https://impacta.com.co/pagina-inicio/otros-servicios-cultura/liderazgo/>
- INSUDE (2020). Instituto Superior para la Defensa. Recuperado el abril de 2020, de General Juan Pablo Duarte y Díez: <http://insude.edu.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>
- Núñez, Miguel (2018). Jesús. EE.UU. B & H Editorial Publishing Group.
- Perozo, Manuel (2000). *Filosofía de Comando*. Santo Domingo. Edita Libros.
- República Dominicana, Congreso Nacional (2015). *Constitución de la República Dominicana*. Gaceta oficial núm. 10805. 13 julio del 2015. (2019). Retrieved 8 November 2019, from <https://poderjudicial.gob.do/documentos/PDF/constitucion/Constitucion.pdf>
- V., O. G. (2017). Literatura sobre liderazgo naval. *Revista Marina*, 252. Recuperado el febrero de 2020, de <https://revistamarina.cl/revistas/2006/3/gutierrez.pdf>
- Vílchez, Y. (2012, noviembre). Recuperado de <https://docplayer.es/69019460-Etica-y-moral-una-mirada-desde-la-gerencia-publica.html>

XXI CDCDIA

Uruguai



Liderazgo y Gestión del Conocimiento.

Accionar del CALEN en Apoyo al Establecimiento de una Cultura de Defensa y Estrategia Nacional



Esteban O. Gámbaro Pereira

Cnel. Mag. Director del Programa de Maestría en Estrategia Nacional, del Centro de Altos Estudios Nacionales de Uruguay y Coordinador Nacional ante la Asociación de Colegios de Defensa Iberoamericanos. Doctorando en Proyectos, en el área de Gestión Empresarial y Desarrollo Directivo de la Universidad Internacional Iberoamericana de México (UNINI). Es Magíster en Dirección de Empresas (MBA) y en Estudios Organizacionales, ambas de la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y en Estrategia Nacional del Centro de Altos Estudios Nacionales (CALEN). Cuenta con posgrados de especialización en Administración de Empresas (UCU), en Cambio Organizacional (UCU) y en Estrategia Nacional (CALEN). Realizó la Licenciatura en Ciencias Militares del Instituto Militar de Estudios Superiores (IMES) con orientación Asesoramiento y Planificación; siendo además Oficial Diplomado en Estado Mayor (IMES). Es docente en diversas carreras de grado y posgrado en Universidades de Uruguay.

Resumen

El Centro de Altos Estudios Nacionales (CALEN) tiene un doble rol, dado que por un lado es el Colegio de Defensa de Uruguay, y por otro lado es también un centro educativo de nivel terciario de postgrado.

Su ámbito de acción excede el factor militar, encontrándose su área de estudio en la esfera de la defensa nacional en general y de la estrategia nacional en particular, lo que se entiende va mucho más allá del factor militar, involucrando a todos los factores de poder nacional y demás aspectos vinculados a la defensa nacional.

Para ello lleva a cabo diversas acciones, vinculadas todas ellas a la gestión del conocimiento que contribuyen al establecimiento de una cultura de defensa, en relación a las áreas de estudio antes mencionadas.

Nuestro liderazgo institucional se basa en capacitar a personas que a su vez puedan llegar a liderar procesos vinculados a diversas áreas relacionadas a la defensa nacional, en diferentes reparticiones públicas o privadas.

Palabras Clave: Estrategia; Defensa; Gestión del Conocimiento.

Abstract

Leadership and Knowledge Management. Action of CALEN in Support of the Establishment of a Culture of Defense and National Strategy

The Center for Higher National Studies (CALEN) has a dual role, given that on the one hand it is the College of Defense of Uruguay, and on the other hand it is also a postgraduate tertiary level educational center.

Its scope exceeds the military factor, its area of study being in the sphere of national defense in general and national strategy in particular, which is understood to go far beyond the military factor, involving all factors of power and other aspects related to national defense.

To do this, it carries out various actions, all linked to knowledge management that contribute to the establishment of a defense culture, in relation to the aforementioned areas of study.

Our institutional leadership is based on training people who in turn can lead processes related to various areas related to national defense, in different public or private divisions

Keywords: Strategy; Defense; Knowledge Management.

I – Introducción

El CALEN, como centro de estudios, constituye en sí una organización creada y orientada a un determinado fin, y como tal lidera desde su accionar el fortalecimiento de aspectos claves relacionados al establecimiento de una Cultura de Defensa Nacional en Uruguay, como lo es la estrategia nacional.

Actualmente se trata de un centro de características únicas y particulares en el país. En él se encuentran cuatro grandes áreas: la maestría en estrategia nacional, los cursos de extensión, el centro de estudios estratégicos y el instituto de estudios jurídicos de la defensa.

A su vez, apoya su actividad y se relaciona con otras organizaciones a nivel nacional y e internacional. En el plano internacional, se destaca por ejemplo la participación como miembro de la Asociación de Colegios de Defensa Iberoamericanos.

En el presente trabajo, el planteo se basa en la mirada del liderazgo que lleva adelante el CALEN como organización a través de sus múltiples actividades en apoyo al desarrollo y fortalecimiento de una cultura de defensa nacional en Uruguay. Ello le permite posicionarse como líder en la formación de una masa crítica de personas capacitadas en diferentes niveles, en áreas vinculadas a la defensa nacional.

Dicho de otra manera, el CALEN aporta al país, ciudadanos formados en áreas vinculadas a la defensa nacional en general y a la estrategia nacional en particular, capaces de fomentar aspectos claves en sus respectivas áreas de acción, en relación a la cultura de defensa.

Partiendo de una definición del ámbito militar específico, se establece que “la dinámica de la potencia de combate qué más se necesita es el liderazgo competente y confiable¹. Este concepto, en una interpretación amplia del mismo, es posible adaptarlo a otras áreas, donde el liderazgo también juega un rol similar, ya sea al integrar como al dirigir equipos de trabajo vinculados a la estrategia nacional.

En tal sentido y visualizando diversas dinámicas y la integración de equipos multidisciplinarios, se capacita a ciudadanos, se fomenta la investigación académica, se comparten experiencias y foros de discusión, generando espacios de creación, transferencia e intercambio de conocimientos, etc.

II – Marco Normativo

Para el desarrollo de las actividades vinculadas al Centro de Altos Estudios Nacionales, existe un marco normativo que respalda su accionar y desarrollo. el cual se encuentra alineado con los principios de jerarquía, derogación y competencia como normalmente sucede en el ámbito del derecho positivo.

A grandes rasgos, se agrupan las normas en tres grandes grupos, uno en el que se encuentran las normas más genéricas, otro donde se sitúan las normas vinculadas al desarrollo de actividades en el área de educación superior y por ultimo aquel que contiene las normas específicas a la organización y funcionamiento del CALEN.

A – Normas genéricas:

- Constitución de la R.O.U.
- Ley Marco de Defensa Nacional, Ley 18.650. (2010)
- Política de Defensa Nacional, Decreto 105/014 (2014)
- Política Militar de Defensa, Decreto 129/016 (2016)
- Reglamento de Organización y Funcionamiento Consejo Nacional de Defensa (CODENA) Decreto 147/013 (2013)

¹ Manual de operaciones RC 1-1 (1994) Comando General del Ejército, Uruguay, p. 20.

B – Normas vinculado al área educación superior:

- Ley General de Educación (Ley 18.437, 2009)
- Ley de Educación Policial y Militar (Ley 19.188, 2014)
- Enseñanza Terciaria Universitaria Policial y Militar (Decreto P.E. 221/018, 2018)
- Ley de creación del Instituto Nacional de Acreditación y Evaluación de Educación Terciaria (INAEET) (Ley 19852, 2020)
- Resolución MEC reconocimiento de MEN (Resol. 0102/20, 2020)

C – Normas Específicas vinculadas al Centro de Altos Estudios Nacionales:

- Decreto 228 / 016 - R.O.F. CALEN (2016)
- Ordenanza MDN 106 / 016. (2016)

III – Justificación Estratégica del Accionar del CALEN

Algunos de los elementos que se esgrimen acerca de las actividades que se realizan y su justificación estratégica, se encuentran en la Política de Defensa Nacional (Decreto del Poder Ejecutivo 105/014), pudiendo hacerse referencia específicamente a los siguientes aspectos:

A – Los intereses nacionales que inspiran al Uruguay.

Los mismos se clasifican en vitales y en estratégicos. Dentro de los estratégicos, se encuentra comprendido el “desarrollo del conocimiento”.

B – Los objetivos de la defensa nacional

Los mismos se clasifican en objetivos de carácter permanente y objetivos de carácter estratégico. Dentro de los estratégicos, se encuentra “promover el desarrollo del conocimiento y la investigación científica en el país y la adquisición de tecnología”.

C – Los lineamientos estratégicos para la defensa nacional.

Estos se dividen en aspectos nacionales y en aspectos internacionales. Dentro de los nacionales se encuentran los siguientes:

- 1 – Fomentar la educación en todos sus aspectos y dirigida a toda la población en general, como contribución a la estrategia de desarrollo nacional; así como profundizar la educación técnica y científica como aporte a dicho desarrollo.
- 2 – Fomentar una cultura de defensa nacional en todos los niveles y ámbitos de la sociedad y desarrollar una visión estratégica que permita optimizarla.

D – Dentro del marco normativo, en cuanto a las normas específicas vinculadas al Centro de Altos Estudios Nacionales, en la Ordenanza MDN 106 / 016. (año 2016), se encuentran claramente determinadas su misión, visión y objetivos a alcanzar.

1 – Misión. “Contribuir al establecimiento de una Cultura de Defensa y Estrategia Nacional formando Analistas y Magísteres en Estrategia Nacional, con capacidad de asesoramiento al más alto nivel de la conducción gubernamental del Estado”.

2 – Visión. “Posicionarse como un Instituto Universitario, moderno, ajustado a la normativa vigente en el Sistema Nacional de Educación; especializado en el estudio académico de todos los aspectos vinculados con la Defensa Nacional en general y la Estrategia Nacional en particular, acorde a lo establecido en la Ley N° 18.650 (Ley Marco de Defensa Nacional) de 19 de febrero de 2010.”

3 – Objetivos

- Investigar con rigurosidad científica
- Contribuir al establecimiento de una cultura de Defensa
- Constituir un espacio inclusivo
- Generar conocimientos actualizados

Por otra parte, y basados en las definiciones generales expuestas por Amado, Pomoli y Torello (1980), es posible alinear los conceptos de estrategia nacional, política y poder nacional², expresados a continuación.

Se define en el texto antes mencionado, a la Estrategia Nacional como el “arte y ciencia de preparar y emplear el potencial nacional, para conquistar y mantener los objetivos fijados por la política nacional” conteniendo esta a las Estrategias específicas y a las estrategias sectoriales.

Ahora bien, esta estrategia, buscara alcanzar los objetivos fijados en la política, entendiéndose a esta como el “arte y ciencia de fijar los objetivos y trazar la orientación general para su conquista o mantenimiento”

En línea con el mismo texto de base, se arriba al concepto de poder nacional, como el “Conjunto de recursos y valores espirituales y materiales que posee una nación, efectiva y potencialmente”. Es aquí donde se trata de influir positivamente, capacitando y fortaleciendo dichos recursos a través de las personas que transitan por nuestras aulas.

² Amado, F., Pomoli, J. y Torello, H. (1980). Estrategia Apuntes, enfoques y proposiciones. Volumen 60, Biblioteca Gral. Artigas del Centro Militar

IV – Principales Pilares Académicos del Centro de Altos Estudios Nacionales

En el cumplimiento de su misión, el CALEN lidera en la gestión del conocimiento en cuanto ha desarrollado sus capacidades para realizar actividades únicas a nivel nacional, utilizando para ello cuatros vías que atienden distintos públicos objetivo.

Estas vías son los Cursos de Extensión Académica, el Centro de Estudios Estratégicos, el Instituto Jurídico de la Defensa y la Maestría en defensa Nacional.

A – Cursos de extensión

Se caracterizan por ser cursos relativamente cortos, que abarcan diversas temáticas y se desarrollan aproximadamente entre 30 y 60 horas. Para estos cursos, los postulantes tan solo deberán contar con el bachillerato completo (Sexto año de educación secundaria), debiendo realizar un trabar bajo final a modo de examen para aprobar el mismo.

- 1 – Cursos que aportan créditos a la maestría
 - Política y Estrategia
 - Análisis de Información Estratégica
 - Geopolítica aplicada al Uruguay y su Región
 - Prospectiva aplicada a la Planificación Estratégica
 - Seguridad y Defensa
- 2 – Cursos que no aportan créditos a la maestría
 - Geopolítica del Terrorismo Fundamentalista Islámico
 - Política Exterior de los Estados Nacionales
 - Nuevas amenazas a la seguridad de los Estados
 - Curso virtual básico de Género en Defensa Nacional
 - Ciberdefensa y Ciberseguridad
 - Taller de Defensa para Jóvenes
 - Estrategias de Prevención y Respuestas al Terrorismo y Amenazas complejas del Siglo XXI
 - Taller de Expresión Oral Efectiva
 - Actividades para Docentes e Investigadores

B – Centro de estudios estratégicos

Dentro de este espacio se desarrollan distintas líneas y proyectos de investigación vinculados a defensa y estrategia nacional. Cabe destacar que es el responsable de las publicaciones que realiza el CALEN, generando los espacios para la divulgación de distintos artículos u otras producciones de índole académico. También depende de este centro el observatorio de defensa, que reúne a investigadores en temas vinculados a los distintos factores del poder nacional.

- 1 – Revista Estrategia
- 2 – Observatorio de defensa

C – Instituto de estudios jurídicos de la defensa.

Conforma un área incorporada al CALEN, desarrollando capacitación e investigación relacionada a aspectos jurídicos de la defensa. Se encuentra conformado por profesionales formados en su mayoría en la facultad de derecho de la universidad de la república. Brinda los siguientes cursos:

- 1 – Aspectos jurídicos de la defensa.
- 1 – Actualización de Derecho Administrativo aplicado a la Defensa Nacional

D – Maestría en estrategia nacional

La Maestría en Estrategia Nacional, (Plan 2013), constituye la actividad académica más extensa y de mayor nivel que brinda el CALEN. En tal sentido, ésta cuenta al día de hoy con el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay.

Perfiles de egreso

1er año de especialización. Formar analistas capacitados para diagnosticar situaciones complejas de la realidad nacional, familiarizados con los procesos de diagnóstico incluidos en una apreciación de situación en Estrategia Nacional, introduciéndolos al Método de Planificación Estratégica del CALEN. Paralelamente desarrollara su especialización en Seguridad y Defensa.

2do. año de maestría. Formar magísteres en Estrategia Nacional, constituyéndose los egresados, en asesores altamente capacitados para analizar problemas complejos de la realidad nacional, investigar, proponer soluciones viables y planificar el proceso de implementación de la solución seleccionada en el marco de las Políticas Públicas de referencia. A la vez, también completara su formación específica, como investigador en el área de Seguridad y Defensa.

Para ello se desarrolla un plan de estudios cuyas materias contemplan cinco factores del poder nacional, el área de estrategia y de metodología de la investigación científica, dispuestos como se menciona a continuación.

En primer año

- Área Estrategia I: El Uruguay y la Defensa Nacional, Pensamiento Estratégico, Análisis Prospectivo y Geopolítica
- Factores del poder nacional: Política I, Economía I, Social I, Militar I y Científico – Tecnológica I
- Generalidades del Proceso de Planificación Estratégica
- Metodología de la Investigación

Segundo año:

- Factores del poder nacional: Política II, Economía II, Social II, Militar II y Científico - Tecnológica II
- Planificación Estratégica: Fase de Diagnóstico, Fase de Decisión Política, Planificación Estratégica y Gestión.
- Taller de Tesis

Además, los cursantes deben realizar dos de los cursos de extensión que generan créditos, asistir a conferencias, trabajos individuales y en equipo, y finalmente realizar su trabajo de tesis que deberá defender ante un tribunal acorde al tema investigado.

V – El CALEN y la Gestión del Conocimiento

A través de las cuatro vías citadas anteriormente, el CALEN no solamente transmite información, sino que genera conocimiento y trata a su vez de propiciar que el mismo se transfiera y genere mejores condiciones para su aplicación y aprovechamiento en las diversas áreas vinculadas a la defensa nacional.

A – Las Organizaciones y la Gestión del Conocimiento.

Una de las ventajas más sustentables de una organización proviene de lo que conoce en forma colectiva, de la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y de cuán rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo³.

En la sociedad actual, el conocimiento puede ser considerado como un recurso a ser gestionado y producido en el seno de las organizaciones.

Tal como lo menciona Arocena, “la gestión del conocimiento se puede relacionar con la búsqueda de la calidad dado que supone un mejor aprovechamiento del conocimiento disponible apostando con ello alcanzar modelos de excelencia”⁴.

Acorde a lo expresado por este autor, uno de los principios a tener en cuenta es el liderazgo y coherencia con los objetivos

Se habla de la “sociedad del conocimiento como consecuencia de la aparición de fenómenos relacionados con el mismo”⁵. En la sociedad post industrial el incremento del conocimiento científico y técnico nos conduce a la sociedad como productora de conocimientos y a nuevas formas de acceso a la información.

³ Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Ed. Pearson Education, Buenos Aires.

⁴ José Arocena. (2010). *Las organizaciones humanas*. Vmagro Uruguay, p. 333.

⁵ Bell, Daniel (1973). *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. Ed. Basic Books, New York.

Por otra parte, hay quienes se centran en el conocimiento como motor de crecimiento de la economía de las regiones⁶.

El conocimiento como tal, tiene su propia área de conocimiento, la epistemología, como ciencia que estudia la naturaleza y validez del conocimiento (*episteme*, significa conocimiento y *logía* estudio). La epistemología analiza el conocimiento desde la perspectiva del sujeto (que posee el conocimiento) y las actividades cognitivas del mismo (creación de conocimiento)⁷.

La gestión del conocimiento puede ser considerada como un entorno de trabajo colaborativo en el cual el conocimiento puede ser distribuido a través de toda la organización para soportar las funciones de la organización, satisfacer las necesidades de conocimiento de sus integrantes, apoyar la toma de decisiones efectivas y aumentar las ventajas competitivas de la organización.

Si se visualizara al CALEN, desde una mirada empresarial, se puede pensar en el impacto de nuestros cursantes al integrarse a diversas instituciones públicas o privadas, generando condiciones de cambio y venciendo paradigmas, tal como lo expresa Jano Ros (2016) “Los cambios se generan dentro de la organización y también desde fuera para contar con mayores elementos que permitan concebirlos”⁸.

También en forma análoga, es posible pensar que los mismos pueden convertirse en agentes de cambio en sus respectivas organizaciones, también en cuanto a la innovación que ellos mismos puedan generar e impulsar en el marco del análisis, formulación, ejecución y evaluación de estrategia:

...“la innovación incremental se asocia al esfuerzo por hacer mejor lo que se está haciendo mientras que la innovación disruptiva cambia las reglas de juego y posibilita en el caso de las empresas el desarrollo de nuevos mercados”⁹.

En relación al término “estrategia”, cabe señalar que resulta funcional, poder visualizar el concepto desde distintas aristas o puntos de partida, tal como lo hace Mintzberg, quien plantea cinco concepciones acerca de la naturaleza de la estrategia, como plan, complot, patrón, posición y como perspectiva¹⁰.

— Como un plan, “alineado con el modelo tradicional de estrategia, preparado previo a la acción y con un propósito definido” (p.15).

⁶ Drucker, Peter (1993). *Post-capitalist society*. Oxford, UK. Peter Drucker, web: <http://www.peterdrucker.at/>

⁷ Belly, K. M., (2003). *Primer Programa Latinoamericano de Posgrado en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual desde una Perspectiva Humana*. Belly Knowledge Management International. Buenos Aires, Argentina.

⁸ Alexis Jano Ros (2016). *Vencer paradigmas*. Ed. Documentum, Uruguay, p. 7.

⁹ Alexis Jano Ros (2016). *Vencer paradigmas*. Ed. Documentum, Uruguay, p. 7.

¹⁰ Mintzberg, H., Quinn, J. Y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México. Ed. Prentice Hall.

- Como un complot, “una maniobra si a lo antes mencionado se le adiciona la existencia de un oponente que compite y el propósito será entonces superarlo” (p. 15).
- Como un patrón, “considerando un aserie de actos y una intención detrás de los mismos que puede visualizarse claramente en algunos casos y en otros quizás no tanto de allí expone la idea de estrategias deliberadas y emergentes (p. 16).
- Como una posición, cuando se trata de ubicar a la organización en un ambiente determinado” (p. 19).
- Y como una perspectiva, “cuando además de buscar ubicarse en cierto ámbito, la estrategia transmite en su contenido o una forma particular de percibir el mundo” (p. 20).

B – Definiciones de conocimiento

El hecho de apoyar nuestro liderazgo institucional, en la especificidad del conocimiento y en la gestión que del mismo se realiza, es necesario partir de la conceptualización básica del mismo.

Para definir el término “conocimiento”, Se puede obtener desde distintas perspectivas un sin número de definiciones acerca del conocimiento, de las que a continuación se exponen algunas de ellas.

“Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”¹¹.

“Percepción y cognición del mensaje por parte del sujeto en torno al objeto”¹².

“Es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales” con una vista organizacional, refiriéndose al conocimiento como un recurso administrable¹³.

También se define la gestión del conocimiento como “la función que planifica coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa

¹¹ Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea) web: <http://www.rae.es>

¹² Pávez Salazar, Alejandro (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas*. Técnica, Chile: diciembre. web: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>.

¹³ Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Pearson Education, Buenos Aires, p. 142.

en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”¹⁴.

“El Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determina que lo interioriza racional o irracionalmente”¹⁵.

Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas¹⁶.

Es posible ampliar estas definiciones, incluyendo la creación de condiciones que permitan a las personas producir, aplicar y/o transferir un conocimiento válido para la organización, de modo que potencie su desarrollo personal.

El concepto de gestión del conocimiento hace referencia también al proceso de captura de la pericia colectiva de una organización y su puesta en disponibilidad oportuna para quien lo necesite, permitiendo la innovación.

La gestión del conocimiento incluye, asimismo, la idea de aprovechamiento del trabajo intelectual acumulado, aunque haya sido desarrollado originalmente para otros fines.

El conocimiento en tanto recurso no parece responder al principio fundamental de la escasez, sino más bien al de la abundancia. Se ha identificado como el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta con el uso¹⁷.

Si bien puede sufrir obsolescencia, parece asentarse o consolidarse con el paso del tiempo, en lugar de deteriorarse como otros recursos. El mismo, puede transferirse, pero, al hacerlo, no es perdido por el que lo posee originalmente, sino que se reproduce en el acto de ser cedido.

El conocimiento, asimismo, parece ser fuente de rendimientos crecientes, por su incidencia en otros factores de producción. No sólo está en la capacidad para generar ventajas competitivas, sino en la de conservarlas.

Para las organizaciones en general, el conocimiento no es fácil de comprar en el mercado, y, en el mejor de los casos, requiere tiempo para su consecución a través de la experiencia.

¹⁴ Bueno Campos, Eduardo (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España, Comunidad de Madrid*. Euroforum Escorial Madrid, p. 17.

¹⁵ Muñoz, Seca, Beatriz y Riverola, G. Josep (1997). *Gestión del conocimiento*, Ediciones Folio S.A; Estudios y ediciones IESE, S. L, Barcelona, España.

¹⁶ Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La Organización creadora del conocimiento*. México: Oxford University Press.

¹⁷ Davenport, Thomas H. y Prusak Laurence, op. cit.

Cuanto más conocimiento posea una organización, más capacidad tiene de obtenerlo, pero a su vez, el conocimiento no se difunde espontáneamente en la organización, para que ello ocurra hay que gestionarlo.

C – Información vs. Conocimiento

El conocimiento nace como resultado de la elaboración consciente de la información. Siendo luego la información la materia prima que ayuda a generar nuevo conocimiento.

El procesamiento de información atiende básicamente a dos variables de la misma: la incertidumbre y la ambigüedad¹⁸.

Puede entenderse a la incertidumbre como la diferencia entre la información disponible en la organización y la que se necesita para llevar a cabo la tarea¹⁹.

A medida que la incertidumbre crece, la organización procesa mayor cantidad de información con el fin de reducirla.

Mientras que la incertidumbre tiende a reducirse con más información, la disminución del grado de ambigüedad se logra modificando la construcción que la persona hace de la realidad, con el propósito de facilitar una decisión conjunta con otros individuos que permita a la organización actuar.

El grado de incertidumbre depende de la calidad de la información.

La ambigüedad, por otra parte, refiere a la existencia de múltiples e incompatibles interpretaciones acerca de una situación, o de la incapacidad por parte de los diversos agentes de interpretar información confusa. La base de la ambigüedad es, entonces, el desacuerdo. Podría, desde este punto de vista, *identificarse a:*

- la gestión de la información con el intento de reducir la incertidumbre
- la gestión del conocimiento con el manejo de la ambigüedad.

La auditoría de la información es uno de los pasos indispensables para llevar a cabo una eficaz gestión de la información, y en consecuencia, un requisito para gestionar el conocimiento, recurso estratégico cada vez más importante de una organización.

La importancia de la distinción cobra particular importancia en cuanto al manejo de datos, información y conocimientos en los procesos estratégicos, donde los mismos ocupan distintos planos en una escalera ascendente que permitirá luego alcanzar en unos cuantos peldaños superiores las competencias necesarias. Se hace hincapié en el presente en el peldaño que ocupa el conocimiento.

¹⁸ Buchel, Bettina, y Raub, Steffen (2002). "Building Knowledge-creating Value Networks". *European Management Journal*, 20(6), pp. 587-596.

¹⁹ Galan Zazo J (2006). "Diseño Organizativo". International Thompson Madrid, España, p. 174.

La actividad del CALEN, se orienta mas allá de la mera transmisión de datos e información, la apuesta abarca también la creación de conocimiento en lo que se conoce como espiral de conocimiento.

D – Espirales de conocimiento

A los efectos del presente trabajo, se toma como válida la posibilidad de que partiendo desde el individuo es posible llegar a las organizaciones y a través de estas a estratos mayores, impactando cada nivel en su correspondiente ámbito.

En tal sentido, poner a disposición de las organizaciones el conocimiento individual y lograr su transformación en conocimiento colectivo constituye el reto fundamental de la gestión del conocimiento. Para ello el CALEN debe liderar como institución, el desafío de apoyar la capacitación de ciudadanos formados en áreas del conocimiento vinculados a la Defensa Nacional.

Este reto se orienta al aprendizaje organizacional y ha sido estudiado y graficado a través de la denominada Espiral o ciclo del Conocimiento²⁰.

Inicialmente los autores citados definen una espiral simple. Caracterizada por la creación de conocimiento. En ella las fases por las que pasa el conocimiento están unidas a modo de una imaginaria espiral, donde cada vuelta completaría un ciclo de vida del conocimiento y lo aumentaría. Cada espiral tiene cuatro fases: creación, consolidación, distribución y combinación, cada fase lo incrementa y perfecciona.

Al continuar avanzando e involucrar conocimiento y organización, estos autores hacen referencia a lo que denominan espiral compuesta. El pilar sobre el que se fundamenta este proceso es el nuevo conocimiento, que se crea en términos de interrelación continua entre los distintos tipos de conocimiento ya existente.

El “proceso en espiral” ascendente se caracteriza porque además de llevar a cabo los procesos de conversión del conocimiento tácito y expreso (dimensión epistemológica), va generando una dinámica donde el conocimiento pasa del plano individual, al grupal, y luego al organizacional, llegando al interorganizacional (dimensión ontológica)²¹.

A lo largo de todo el proceso ya mencionado, juegan un papel fundamental las personas capacitadas en el CALEN, cada uno a su nivel, generando el impacto positivo y necesario a su alrededor. Todo ello genera a su vez, una mayor difusión del conocimiento en múltiples aspectos relacionados a la cultura de defensa nacional, adquiridos en las distintas actividades realizadas en el CALEN.

²⁰ Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.

²¹ Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.

VI – Conclusiones

Actualmente, ciudadanos que han sido docentes o estudiantes en el CALEN, ocupan diferentes cargos y desempeñan diversas funciones en altos niveles de la conducción gubernamental del estado. El conocimiento adquirido ha contribuido en algunos casos para su desempeño en cargos de asesoramiento o de dirección.

El CALEN, ha aportado a la capacitación de ciudadanos, y a través de ellos a la capacidad de influir en forma directa o indirecta en las acciones tendientes a alcanzar, en cierta medida, alguno de los objetivos nacionales.

El conocimiento gestionado por el Calen, resulta ser sumamente específico, de forma tal que lo posiciona como un centro de estudios de referencia, que lidera en áreas del conocimiento directamente relacionadas a la defensa nacional.

Las actividades desarrolladas apoyan en su conjunto al establecimiento de una cultura de defensa y estrategia nacional.

Referencias Bibliográficas.

- Amado, Fernando, Pomoli, Juan y Torello Hugo (1980). *Estrategia Apuntes, enfoques y proposiciones*. Volumen 60, Biblioteca Gral. Artigas del Centro Militar.
- Arocena, José (2010). *Las organizaciones humanas*. Vmagro, Uruguay.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. Ed. Basic Books. New York.
- Belly, K. M. (2003). *Primer Programa Latinoamericano de Posgrado en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual desde una Perspectiva Humana*. Belly Knowledge Management International. Buenos Aires, Argentina.
- Buchel, B. y Raub, S. (2002). "Building Knowledge-creating Value Networks". *European Management Journal*, 20(6).
- Bueno Campos, E. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España, Comunidad de Madrid*. Euroforum Escorial, Madrid.
- Davenport, Thomas H. y Prusak L. (1998). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Ed. Pearson Education, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1993). *Post-capitalist society*. Oxford, UK. Peter Drucker, web: <http://www.peterdrucker.at/>
- Franca, O. (2011). *Ética empresarial y laboral*. Ed Vmagro, Uruguay.
- Galan Zazo J. (2006). *"Diseño Organizativo"*. International Thompson, Madrid, España.
- Jano Ros, A. (2016). *Vencer paradigmas*. Documentum. Ed Uruguay.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Ed. Prentice Hall.
- Muñoz, Seca, B. y Riverola, G. Josep (1997). *Gestión del conocimiento*. Ediciones Folio S.A; Estudios y ediciones IESE, S. L, Barcelona, España.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La Organización creadora del conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pávez Salazar, Alejandro (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas*. Técnica, Chile: diciembre. web: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>
- RC 1-1 Comando General del Ejercito (1994) *Manual de Operaciones*. Uruguay.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea) web: <http://www.rae.es>
-

Argentina Bolívia Brasil Colômbia Cuba Chile República Dominicana Equador
El Salvador Espanha Guatemala Honduras México Nicarágua Paraguai Peru
Portugal Uruguai Venezuela