



**Estrategias para fortalecer don de mando y el  
liderazgo interno y externo**

**Ruben Garcia Cilima  
Eduardo Mejia Renfijo  
Sabala Henry Tarquino**

**Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"**  
Bogotá D.C., Colombia

T E E 6  
1432

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**

**MY. RUBEN GARCIA CILIMA  
MY. EDUARDO MEJIA RENGIFO  
MY. HENRY TARQUINO SABALA**

**TRABAJO DE FONDO**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DON DE MANDO Y EL LIDERAZGO  
INTERNO Y EXTERNO**

**TITULO**

**DESDE LAS TEORIAS DE “DON DE MANDO Y LIDERAZGO” QUE EXISTEN,  
CONSTRUIR UN MODELO DE PROCESO DE FORMACIÓN COHERENTE CON  
LA REALIDAD QUE INTEGRE MODELOS DE FORMACIÓN CON EL  
EJERCICIO DE MANDO**

**PROFESOR**

**JORGE EDUARDO VARGAS VARGAS**

**CURSO DE ESTADO MAYOR 2002**

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
CURSO ESTADO MAYOR  
ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
Bogotá – Abril de 2002**

**1. ALUMNOS RESPONSABLES**

MY. HENRY TARQUINO SABALA  
MY. RUBÉN S. GARCÍA CÍLIMA  
MY. JORGE EDUARDO MEJÍA RENGIFO

**2. TEMA POR INVESTIGAR**

Estrategias para fortalecer el don de mando y el liderazgo interno y externo.

**3. TÍTULO**

DESDE LAS TEORÍAS DE “DON DE MANDO Y LIDERAZGO” QUE EXISTEN, CONSTRUIR UN MODELO DE PROCESO DE FORMACIÓN COHERENTE CON LA REALIDAD QUE INTEGRE MODELOS DE FORMACIÓN CON EL EJERCICIO DE MANDO.

**4. JUSTIFICACIÓN**

Las FF.MM. desarrollan cambios para adecuarse a los desafíos del siglo XXI, lo cual conlleva a reorganizar su estructura para elevar los niveles de eficiencia y efectividad.

El comandante de Unidad Táctica o miembro de Estado Mayor debe preservarse y adecuarse a las nuevas formas de pensamiento de la Institución, por esto los manuales teóricos deben recoger las nuevas concepciones de mando y liderazgo que deben poner en práctica los comandantes y todo el personal, esto indudablemente, repercutirá en una mejor disposición de los subalternos a acabar y cumplir las órdenes impartidas, manteniendo la correspondiente armonía y respeto dentro de los miembros de la unidad.

La investigación es de gran utilidad para todos los comandantes en los diferentes niveles pues busca cambiar modelos metodológicos que requieren de un proceso que plantee modificaciones que estén acordes a los nuevos roles que se les exige a las instituciones en el mundo globalizado del siglo XXI donde el factor humano es determinante en la evolución del ser humano.

## **5. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **5.1. PLANTEAMIENTO**

La modernización de nuestras FF.MM pasa por una transformación que repercute directamente en sus miembros , del soldado raso que debía cumplir con una obligación de prestar un servicio militar, pasamos a la incorporación de soldados voluntarios, de soldados profesionales, con unas expectativas diferentes, que exigen una mejor preparación por parte del personal que ejerce el mando. Las condiciones de capacitación y preparación son diferentes, la jurisprudencia disciplinaria y penal cambia lo que puede conducir a un análisis y cuestionar las relaciones del mando. Las influencias y cambios sico-sociales encuentran en las personas nuevas metas y objetivos en sus vida, la misma descomposición social y cultural genera nuevas tendencias en la conducta, todo esto puede influir en

aspectos de organización y disciplina que van a exigir por parte de los comandantes una mayor destreza y capacidad de implementar herramientas que le proporcionen el liderazgo y el don de mando para ejercer adecuadamente el ejercicio del mando.

En las relaciones que sostienen superiores y subalternos se ha podido establecer algunos síntomas de desequilibrio entre los mismos, por ejemplo: el maltrato psicológico y de palabra, que ha conllevado a investigaciones disciplinarias y penales, los errores tácticos, la corrupción, los anónimos, la indisciplina, la actitud indiferente, los comentarios mal intencionados, las predilecciones y otros más.

De continuar con estas fallas en el ejercicio del mando la institución puede en un momento determinado bajar los niveles de eficacia, colocando en riesgo su propia existencia ante una sociedad con muchas exigencias y hacer decrecer de esta manera la credibilidad de la institución, en un país que ha perdido la confianza en su Estado.

## **5.2. FORMULACIÓN**

Desde las teorías de “Don de mando y liderazgo” que existen, construir un modelo de proceso de formación coherente con la realidad que integre elementos de formación con el ejercicio de mando.

## **6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Construir un nuevo modelo teórico-práctico que integre el don de mando y liderazgo proactivo, en el ejercicio del mando, como hábito estable de los Comandantes de Unidad Táctica, miembros de Estado Mayor.

## **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Las nuevas condiciones originadas por la modernización de las FF.MM y los cambios introducidos por la nueva normatividad, imponen un desaprendizaje de ciertos postulados tradicionales en las relaciones con los subalternos, que permitan dar paso a un liderazgo proactivo que incentive la participación y la creación de nuevos procesos que generen cambios.

El liderazgo y el don de mando son mucho más que administrar el recurso humano de una Unidad, es dirigir esa Unidad hacia la excelencia con el hombre para el hombre; el Comandante debe saber comprometer a su gente para la acción, convirtiendo en líder a cada uno de sus subalternos, para que estos sean verdaderos agentes de cambio; el Comandante debe hacer lo que está bien, no ser un engranaje, sino un modelo de acción, que haga sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspirándolos a altos niveles de realización, él buscará siempre el desarrollo permanente de la potencialidad humana de sus subalternos.

El propósito es presentar una propuesta que exija una revisión de los procesos educativos, programas en liderazgo, don de mando y ejercicio del mando, en las Escuelas de formación y Escuelas de capacitación. Determinar en los diferentes niveles del mando cuáles son las fallas o errores que más inciden o son preponderantes en el ejercicio del mando. Se puede afirmar que existen unas fallas, lo cual requiere cambiar los modelos y la concepción.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1. MARCO TEÓRICO

Desde la década de los 80 numerosos escritores han tratado el tema del liderazgo; diversas teorías surgieron a partir de la denominada Teoría "Z" que fijaba las pautas para un liderazgo asertivo en procura de mejores rendimientos sobretudo en la producción fabril; luego se impusieron teorías sobre círculos de calidad, la gestión de procesos, etc., pero todas tienen en común el señalar la necesidad de una vinculación real del líder con sus subordinados como elemento de motivación a partir del ejemplo, del liderazgo como privilegio de servicio y no como simple privilegio de mando.

En Latinoamérica el mejor intérprete de estas teorías motivacionales y de liderazgo ha sido el mexicano Miguel Ángel Cornejo, que en su obra "Liderazgo de Excelencia" y partir del postulado de que "la autoridad estará en crisis cuando quien está al frente de un grupo de personas se contente con ser un jefe, sin decidirse a convertirse en un líder" desarrolla toda una tesis del liderazgo que recoge nuestra idiosincrasia latina para proponer un nuevo liderazgo en todos los órdenes.

En el libro de Luis Bermúdez de Castro el "Arte de Buen Mandar español para Generales, Jefes y Oficiales" realiza un recuento sobre las características que debe tener un oficial para ejercer el mando dentro del contexto militar. Otras referencias como la de Rafael Estrada López "La Facultad del Mando", Gregorio López Muñoz "Mando y Estado Mayor", Escuela Militar de Cadetes "Don de Mando" en cuyos libros se interrelacionan pero con alguna timidez el liderazgo y el don de mando.

## 7.2. MARCO CONCEPTUAL

El Comandante debe manejar el Don de mando y liderazgo no basado en la jerarquía que le otorga la Institución el ejercicio del mando sino en el conocimiento de una metodología teórica que implemente los conceptos de liderazgo y don de mando a través de los cuales pueda motivar y estimular a los subalternos de una manera acertada no dejarlo a la intuición que no poseen todos. Es importante considerar el romper paradigmas que sean arraigado en la Institución. Los paradigmas son los lentes a través de los cuales vemos la realidad, son ideas que damos por ciertas, nos condicionan, son precepciones. Un paradigma es una representación mental de la realidad y determina el modo en que vemos el mundo. Tenemos tres clases de mapas en nuestra cabeza: mapas del modo en que son las cosas, o realidades, mapas del modo en que deberían ser, o valores y mapas del modo en que debemos actuar, o normas. Los paradigmas determinan nuestras actitudes y nuestras conductas.

Sembremos todos los días para que recojamos frutos de éxito personal y profesional en bien de la familia, de la institución y de la patria. La misión que libremente juramos cumplir, nos demanda ser líderes victoriosos, competentes, honorables y con espíritu de servicio, todos los días de nuestras vidas.

Tratar de cambiar y lograr hábitos estables en nuestras actitudes y conductas resulta difícil si no examinamos los paradigmas.

Aunque pocas veces cuestionamos su influencia, nuestros paradigmas pueden limitarnos.

Esfuerzo y actitudes positivas no significan nada si estamos equivocados. Los mayores cambios en la vida personal y social provienen de romper paradigmas.

En este sentido es importante introducir la concepción y construcción de profesional, es decir, la capacidad de análisis, crítica y construcción, y a estas consideraciones incluir la tolerancia los parámetros de la realidad y la verdad.

Otro Concepto importante es ser proactivo: 1.El hombre es un ser reflexivo con capacidad para el autoconocimiento y el cambio personal. 2.Con la autoconciencia podemos examinar nuestros paradigmas sobre la naturaleza humana. 3.El hombre es un ser auto conciente con capacidad para elegir la respuesta a los estímulos internos y externos (la pro actividad reemplaza el determinismo con la libertad) 4.Ser Pro activo significa ser responsable de nuestras propias vidas.5.Las personas proactivas están guiadas por principios y valores. 6.Proactividad es tomar la iniciativa y no significa ser agresivo. 7.La persona proactiva no está a merced del ambiente. 8.Cuando somos proactivos nuestro lenguaje cambia 10.Si pensamos que el problema está "afuera", ese pensamiento es el problema. Hay que centrarse en el "ser", no en el "tener".11.Admitir y corregir errores y aprender de ellos convierte el fracaso en éxito.12.Existen dos modos inmediatos de tomar el control de nuestras vidas:

a.Hacer una promesa..... y mantenerla.

b.Establecer una meta..... y trabajar por alcanzarla.

13. Los músculos proactivos se desarrollan, no por eventos extraordinarios, sino a través de nuestras actividades ordinarias de todos los días.(la conciencia de lo humano).

Los principios básicos del don de mando son: Conocerse a si mismo y buscar MEJORAR, ser táctica y técnicamente COMPETENTE, buscar la RESPONSABILIDAD y asumir la responsabilidad de sus acciones, tomar DECISIONES juiciosas y oportunas, dar EJEMPLO. CONOZCA a sus hombres y procure su BIENESTAR. Mantenga a sus hombres INFORMADOS. Desarrolle el sentido de la responsabilidad en sus subordinados. ASEGÚRESE que la tarea ha

sido entendida, supervisada y cumplida. Entrene a sus hombres como un EQUIPO. Emplee su unidad de acuerdo con las capacidades de esta.

Rasgos Característicos Del Don De Mando :

Coraje

Porte militar

Decisión

Confiabilidad

Resistencia física

Entusiasmo

Humildad

Humor

Iniciativa

Integridad

Juicio

Justicia

Conocimiento

Tacto

Lealtad

Abnegación

## CONTENIDO

1. Retomar las diferentes definiciones sobre modelos teóricos de liderazgo de algunos autores.
2. Revisión bibliográfica de los modelos de liderazgo teniendo en cuenta su orden histórico.
3. Realizar una comparación entre los modelos revisados desde diferentes autores.
4. Elaboración y resultado de encuesta, aplicada a un grupo heterogéneo de miembros de la Institución.
5. Planteamiento del problema y construcción de un modelo de formación.
6. Socialización. Presentación del trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El propósito del trabajo es tener en cuenta las concepciones modernas sobre el tema, pero es importante además tener algunas condiciones basadas en la experiencia y en los eventos que se han desarrollado en la institución en forma no pedagógica ni metodológica; es así como mucha doctrina se ha basado en la copia de manuales americanos con visión de copistas. Además las costumbres han determinado en el Oficial la cultura del noticiero y con eso creemos obtener una amplia información que carece de un sentido analítico por falta de fuentes de información variada, esto genera un creencia de conocimiento que no es profundo sino limitado. Agregado a lo anterior no hay dirección en cuanto a los libros que se leen y la falta de análisis y falta de visión constructiva no permiten establecer una coherencia entre la evolución del aprendizaje y el modelo de educación que desarrolla la institución.

En el contenido se establece una cronología de actividades que permite orienta un problema y presentar una posible solución que se presenta con la mayor proyección institucional.

Por todo lo anterior es interesante presentar un inicio en términos generales de la apreciación del tema así:

Los roles de los líderes combinan habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que aplican en diferentes grados y en diversos niveles organizacionales. Su comportamiento como seguidores es importante para la organización.

Los líderes aplican diferentes estilos de liderazgo, que van desde “dejar de hacer” hasta el “autocrático”. Aunque un líder positivo, participativo y considerado tiende a ser mas efectivo en muchas situaciones, los enfoques de contingencia del liderazgo sugieren que se puede tener éxito con una diversidad de estilos.

El líder debe analizar primero la situación y descubrir los factores claves en la tarea, en los empleados o la organización, que le sugieren cual es el mejor estilo para estos casos.

La gran paradoja de nuestro tiempo es que en esta época en que se proclama laica, existen hombres que quieren ser dioses y hacen de los números una religión universal.

Por otra parte es importante considerar que el mando está íntimamente ligado al poder, de hecho el poder es la capacidad o facultad para mandar o imponer una voluntad sobre otra.

El poder se hace más evidente, es más perceptible en los totalitarismos que en las democracias, en las que la manipulación suele ser más subliminal. Al respecto Joaquín Estefanía señala "Los hombres se sirven de palabras para ocultar sus verdaderos pensamientos, y de los pensamientos para justificar sus injusticias".

Los primeros estudios y teorías en los que se referenció el tema de liderazgo se realizaron sobre la concepción empresarial lo que le ha impreso en varias décadas un liderazgo social bastante significativo. Y no resulta nada extraño que se hayan preocupado como de un tema de gran importancia. (Kotter, Heiftz, Drucker)

El liderazgo gerencial ha relacionado, inicialmente, más con la transmisión y la influencia acerca de la visión y la misión de la empresa y con el señalamiento de objetivos y metas (liderazgo estratégico), y con la comunicación, el apoyo y la recompensa al trabajo de la gente (Jorge Yarce).

Con Stephen Covey surge en 1990 la idea del liderazgo centrado en principios, en la que el líder ve su vida como una aventura dirigida en forma equilibrada, más centrada en el carácter que en los rasgos psicológicos de personalidad, líderes que apoyan su acción más en principios (inmutables) y en valores (cambiantes), que están en actitud permanente de aprendizaje, de vocación hacia el servicio, que irradian energía positiva, credibilidad y sinergia en el grupo, además de estar auto evaluándose permanentemente.

Podemos entonces, ya en este terreno, hablar del líder que se hace porque hay en él un proceso formativo y un proceso de acción, que lo llevan desde la motivación (la razón por la cual es impulsado a actuar, especialmente si es de tipo trascendente: el servicio a los demás, hasta la actuación, previo unas capacidades intelectuales, emocionales, y productivas, administrativas, gerenciales y directivas y unas habilidades personales de comunicación y manejo de los grupos de trabajo en equipo de administración del tiempo o negociación.

No resulta, pues, exagerado, hablar propiamente de la construcción del liderazgo en las personas como un proceso que, basado en determinadas oportunidades, permite el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos que permiten actitudes y virtudes estables y que configuran lo que podemos denominar liderazgo: la

capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al logro de sus objetivos personales y sociales.

Un proceso de construcción es una tarea progresiva que parte de unas bases, que apunta a unos objetivos y que se puede evaluar permanentemente. Hay que partir de unas oportunidades de manifestar ese liderazgo, unas capacidades de encarnarlo, unas necesidades sociales de manifestarlo, y un grupo humano en el cual expresarlo.

Un carácter definido, una personalidad lograda, un esfuerzo que se convierte poco a poco en hábito constante, ponen a una persona en camino de potenciar sus capacidades de liderazgo.

Las oportunidades permite que surjan los líderes. A veces un gran vacío en la familia, en un grupo intermedio o en un medio empresarial, son la oportunidad óptima para que alguien en el que no se había pensado para que se asumiera esas responsabilidades, está en condición de hacerlo porque se ha presentado la ocasión.

Ahí es cuando la persona necesita ese empujón para que demuestre que si es capaz de asumir ese papel.

La construcción arranca, como afirma Drucker, no con la pregunta qué es lo que quiero sino qué es lo que debo hacer para cambiar la situación. La diferencia entre un líder y un gerente es que el gerente hace lo que debe hacer según la organización y el líder hace lo que toca para que las cosas marchen.

Y la construcción es construcción de lo que –siguiendo a Drucker- son los cuatro pilares básicos del liderazgo: tener seguidores, porque se influye en personas

concretas, que hacen lo que deben hacer, y el líder les da ejemplo para que lo haga, y obra con responsabilidad.

El liderazgo, bien lo reafirma Drucker no es popularidad, ni rango, ni privilegio. Es ante todo responsabilidad. Y yo añadiría, entendida ella como capacidad de dar respuestas adecuadas a la necesidades del medio.

El liderazgo es construcción porque exige estructurar la persona de tal manera que aparte de su conducta aquellos comportamientos que estorban su acción con los demás, especialmente en las relaciones interpersonales.

Si el líder es el hombre de la visión, tiene que estar en capacidad de ver más allá de lo corriente, de trascender con su conocimiento y su pensamiento para poder impulsar la organización hacia el sueño colectivo y para hacer que se cumpla la misión.

No es una construcción hecha de simples habilidades para comunicarse o para persuadir. Es ante todo, desarrollo de hábitos estables, de valores y virtudes que le dan coherencia de vida, consistencia de actuación, entusiasmo por la tarea y una confianza en los demás que genera credibilidad, optimismo e iniciativa.

El liderazgo de que hablamos y cuya impronta se lleva en el espíritu no es un privilegio o una posición de prepotencia frente a los demás. Es una visión esperanzada a la que corresponde una misión que no es otra cosa que la responsabilidad de construir el futuro con las propias manos.

Richar J. Leider afirma: "Yo simpatizo con esa actitud, pero dos decenios de trabajo con los líderes en situaciones de cambio me han convencido de estas tres cosas:

1. Todo cambio es un autocambio. No podemos conseguir el resultado que necesitamos hoy, sin entrar en "esa materia blanda". Todo cambio es una elección. No hay modo de realizar el cambio de un modo agradable y ordenado.

2. Con el autocambio obtenemos emociones. No hace falta tener un título en psicología para ayudar a la gente a que se ayude a sí misma. Se requiere un arte de liderazgo con las personas que les hace sentirse escuchadas. Se requiere "ese material blando": nuestro corazón. La palabra heart (corazón) está compuesta de dos palabras. Hear (escuchar) y art (arte). La esencia del proceso de cambio es el arte de escuchar. Escuchar es absolutamente esencial para cambiar.

3. el cambio requiere autoliderazgo. En los años noventa se tiende a que todos nosotros tengamos más responsabilidad y a que asumamos más control de nuestras vidas. Los líderes deben examinar continuamente su interior para decidir qué es lo que quieren, qué es lo que valoran y para qué quieren ser valerosos.

El cambio real depende de la automotivación tanto del líder como de los seguidores. Un elemento crítico para apoyar cualquier esfuerzo de cambio es estimular de nuevo la motivación y los talentos de todo el mundo y proporcionar apoyo para utilizarlos eficazmente en la organización. Incluso en el nuevo mundo de los equipos, la elección individual sigue siendo la clave para crear un equipo que actúe excelentemente. No se puede crear un gran equipo con un conjunto de parte pasivas.

El auto liderazgo es la esencia del liderazgo. Se basa en conocerse a sí mismo y en buscar asesoramiento fiable. Los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales que se adhieren al cambio o de los que se resisten a él. A menos que comprendan la visión que les motiva para liderar, el propósito que les estimula y los valores que les facultan, ¿cómo pueden hacer elecciones valientes en un mundo caótico?. El auto liderazgo es la esencia

de todo cambio individual, de equipo y organizacional. El liderazgo imaginativo exige valentía. La unidad del equipo exige el alistamiento individual. El cambio organizacional exige auto cambio. Por consiguiente, los líderes necesitan tejer la hebra de oro del auto liderazgo a través de todas sus filosofías, procesos, programas e instrumentos de cambio desde el comienzo hasta el final. Este concepto engañosamente sencillo provoca el jarabe de pico de muchos líderes que contrasta claramente con el poco tiempo y escasos recursos que realmente le conceden. A muchos líderes se les percibe como todo forma y nada esencia, como prototipos de “no hacer lo que se predica”. Los líderes deben referirse continuamente a sus propios propósitos, valores, visión y valentía personales. Deben enfrentarse no solamente con la amenaza externa del fracaso competitivo sino también con la amenaza interna todavía mayor de la falta de integridad de liderazgo, porque en el siglo XXI, el autoliderazgo es el reto fundamental del liderazgo: una destreza de supervivencia.

Para que la cuestión sea más interesante, tampoco en el hogar están fáciles las cosas para los líderes estos días. Las familias y sus relaciones están llenas de nuevos problemas para los que muchos líderes no están preparados. La mayoría de los líderes trabajan con más ahínco y durante más tiempo. Los matrimonios que en otro tiempo había luchado con la “destrucción interna”, pero que permanecían inalterados durante años, ahora se rompen. (La destrucción interna es el arte de morir sin aparentarlo; el matrimonio parece bueno por fuera, pero está muerto por dentro: no hay vitalidad). Las ganancias están a menudo en una carrera con los gastos y éstos parecen ser los que ganan. Los retos de los líderes de hoy en el trabajo y en el hogar están compuestos de tensiones constantes y difíciles. No hay que extrañarse de que muchos líderes se pregunten si todo esto vale la pena y no puedan imaginar cómo manejar todo ello.

Muchos grandes pensadores, desde Sócrates (“Conócete a ti mismo”) hasta William Shakespeare (“Sé fiel a ti mismo”) pasando por Mahatma Gandhi (“Tú

debes ser el cambio que desea ver en el mundo”), nos han instado a mirar en nuestro interior para la guía del liderazgo. Hoy son más los líderes que se han tomado en serio estos consejos, y por un buen motivo.

## **Definición de liderazgo**

Cuando Korman<sup>1</sup> aborda este tema, comenta las dificultades que presenta, ya que a lo largo de los años se han propuesto muchas definiciones. Algunas entienden que liderazgo es que A disponga que B haga lo que desea A. Otros entienden que el genuino liderazgo se da cuando A persuade a B para que haga algo que A quiere, porque es bueno para B. Unos terceros insisten en que liderazgo es que A establezca condiciones tales, que B pueda responsabilizarse de hacer algo que él y A creen deben ejecutar. Otros opinan que el solo hecho de influir en otra persona es ya en sí misma una acción de liderazgo, prescindiendo de que A consiga o no cambiar la conducta de B, lo que sería, en todo caso, una muestra del grado de eficacia del liderazgo impartido y no la realidad del liderazgo en sí mismo.

Korman, con base en un punto común de las anteriores definiciones (la influencia social), entiende por líder a una persona que intenta influir sobre otras en una dirección determinada.

Bouditch<sup>2</sup> abunda en el concepto de influencias, y define el liderazgo como "el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales".

Este enfoque no parece agotar el contenido del término líder. En primer lugar, porque influencia es la capacidad de conseguir que personas no unidas (y por tanto no subordinadas) directamente a un líder, hagan algo que a éste le interesa.

---

<sup>1</sup> Korman, A.K., Greenhaus J. H. y Badin, I.J.

<sup>2</sup> Bouditch, J.L. *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.

Y en segundo lugar, porque un líder, en la vida real, no se queda en el intento de mandar o de influir, como afirman los citados autores. El líder ejecuta o hace ejecutar.

En el ámbito industrial, directivo, jefe o líder es, aquella persona que dirige a un grupo a la consecución de sus objetivos, coordinándolo e impulsándolo de forma conveniente, y respetando cierta autonomía, brindándole la información, los presupuestos, programas y sistemas de actuación necesarios, y controlando los resultados como responsable de los mismos.

En opinión de Manuel Peña<sup>3</sup>, la escuela francesa también brinda sus definiciones, y dice: "Mando es un término que evoca una colectividad, es decir, el conjunto de individuos poseedores de conocimientos generales, técnicos y profesionales que les permiten acceder a los niveles de la jerarquía. Pero el término mando implica, sobre todo, un sentido social que contiene una actividad dirigente, de conducción de un grupo social determinado. El término supone, pues, conocimientos generales y cualidades profesionales de un cierto nivel, o sea, una cierta cultura.

Louis Marie Le Maitour, del Centro Psicotécnico de Toulouse y profesor de la Facultad de Letras, disconforme con esta definición, opina que un jefe es un trabajador, un colaborador que posee una función de mando, que asume ciertas responsabilidades y que está encargado, en una cierta medida, de organizar el trabajo del equipo, del grupo que él dirige. Opina que para organizar, responsabilizarse y mandar a su grupo, el jefe deberá tomar decisiones. Pone énfasis especial en tres características del jefe: mandar, asumir responsabilidades y tomar las decisiones que le competan.

---

<sup>3</sup> Peña, M. *La psicología y la empresa*, Hispano Europea, Barcelona, 1991.

## Otra definición de liderazgo

Gran parte de la literatura del liderazgo se centra en las características de los buenos líderes. Sin embargo, tales características resultan a menudo demasiado genéricas para ser de algún valor práctico para alguien que desee convertirse en líder.

Decir, por ejemplo, que los buenos líderes son optimistas natos o que son sinceros e inspiradores, proporciona escasa base práctica para el desarrollo o mejora de capacidades específicas. Se trata en realidad de típicos juicios sobre el comportamiento ajeno.

Se ha generado una notable confusión en la investigación sobre el liderazgo debido a la existencia de tres perspectivas fundamentales que lo definen como metaliderazgo, macroliderazgo y microliderazgo.

El metaliderazgo crea un movimiento en una dirección general amplia como derechos civiles u ordenadores domésticos. El metaliderazgo vincula a los individuos con el entorno a través de la visión del líder. Al hacerlo, libera la energía y crea seguidores entusiastas. En el macroliderazgo, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubrimiento de caminos y construcción de cultura. El descubrimiento de caminos puede resumirse en cómo encontrar la vía hacia un futuro con éxito. La construcción de cultura puede ser contemplada como atraer a otras personas hacia una organización dotada de propósito, es decir, aquella que es capaz de transitar por la senda descubierta o de explotar plenamente las oportunidades existentes. La actividad del macroliderazgo puede influir en los individuos vinculándolos con la entidad, ya sea con toda la organización o bien una parte o un grupo de la misma. El líder influye proporcionando a sus subordinados respuestas a preguntas como: ¿A qué se dedica esta organización? ¿Dónde encajo yo en ella? ¿Con qué criterios seré

valorado y juzgado? ¿Qué se espera de mí? ¿Por qué debería comprometerme?  
En el proceso, el líder crea miembros comprometidos con la organización.

En contraste con los anteriores, el microliderazgo centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz, y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación. El estilo de liderazgo se decide en función de subordinados concretos y de la tarea o trabajo que se deba ejecutar; por consiguiente, es circunstancial y contingente; el líder dirige a las personas de su organización hacia el cumplimiento de una tarea o trabajo concretos. Si el estilo de liderazgo ha sido elegido correctamente, las personas actuarán de buen grado en una atmósfera de trabajo eficaz.

Crear un mundo al que las personas quieran pertenecer requiere hasta cierto punto una mezcla de estos tres tipos de capacidad de liderazgo.

Los ámbitos de liderazgo micro, macro y meta deben ser definidos, coordinados y alineados para producir acciones organizativas eficaces y bien formadas.

Por ejemplo, es importante considerar el propio yo con relación a:

- La propia misión, con respecto al sistema más amplio que envuelve a la organización.
- El propio papel o función desempeñada y las propias responsabilidades, dentro de la organización.
- La propia historia personal, y los valores y capacidades individuales.

## Aspectos del liderazgo en relación con el propio yo

	Yo
	Expresado con relación a:
Meta	La propia misión con respecto al sistema mayor
Macro	El propio papel con respecto a la organización
Micro	Uno mismo como individuo, con respecto a la propia historia personal

En el caso de Gandhi, él desempeñó distintas funciones en su campaña de no-Violencia -incluyendo la de abogado, autor, editor y congresista-, basadas en la evolución de sus propias capacidades, valores y convicciones.

De modo parecido, los objetivos deben ser definidos con relación a:

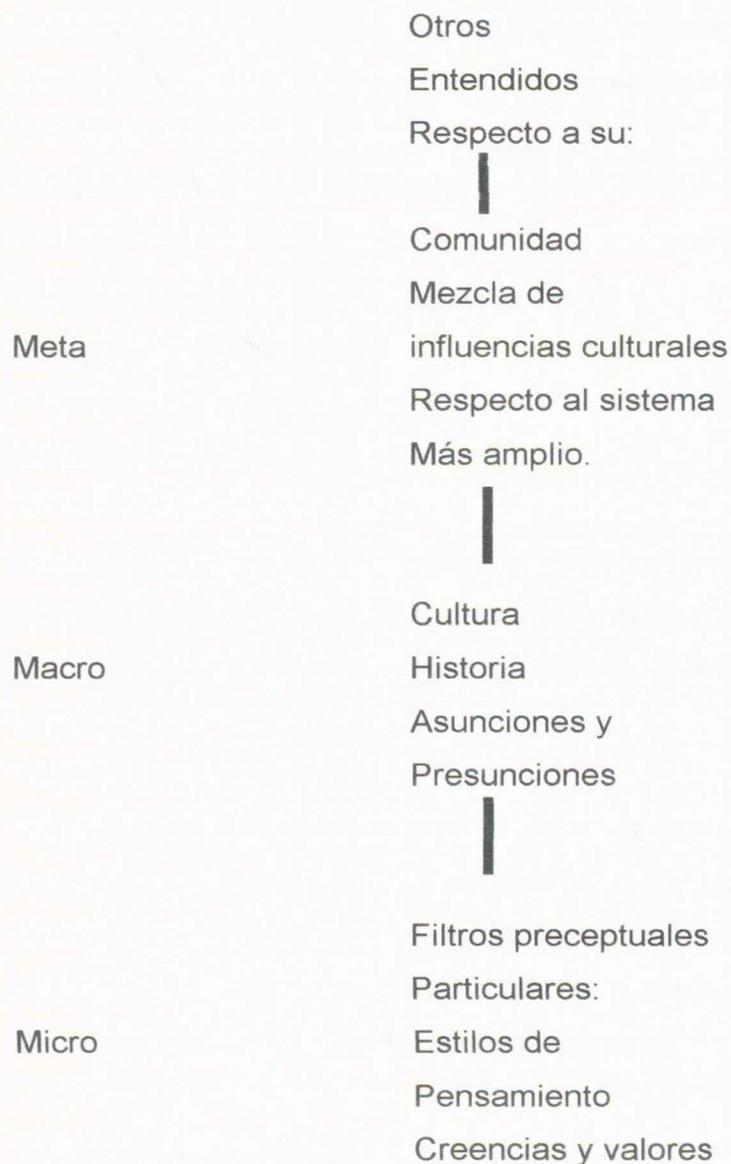
- La visión a plazo más amplio, que fluya en un proyecto o comunidad.
- El itinerario global de objetivos, necesario para avanzar hacia esa misión.
- Los objetivos específicos que constituyen los hitos de dicho itinerario.

Por ejemplo, la visión de Disney de una fábrica de fantasía debía manifestarse a lo largo de un camino de logros, marcado por la realización de múltiples tareas y proyectos específicos. Con el fin de prepararse para la realización de la película Fantasía, por ejemplo, los animadores de Disney realizaron muchos filmes cortos, tanto como práctica, como para proporcionar el soporte financiero necesario para el proyecto mayor.

Los colaboradores y otras personas deben ser entendidos con respecto a los siguientes aspectos:

- La comunidad mayor a la que pertenecen.
- La cultura profesional o de organización a la que pertenecen.
- Los filtros perceptuales y estilos de pensamiento que utilizan.

### Aspectos del liderazgo en relación con otros



Los retos para John Scully, en Apple Computer, no se limitaban únicamente al hecho de mudarse desde la costa este a la zona de la bahía de San Francisco.

También debía, enfrentarse a las diferencias entre las culturas profesionales de Pepsi Cola y de la industria informática de alta tecnología. Debía cambiar desde la cultura de una compañía organizada básicamente para el marketing de bebidas no alcohólicas y aperitivos, a otra enfocada al desarrollo del nuevo hardware y software informático. Por añadidura, tenía que adaptarse a las diferencias de estilos de pensamiento y de valores existentes entre los jefes de marketing de la costa este y los ingenieros de alta tecnología de la costa oeste.

Para ser eficaz, se debe tomar en consideración las distintas salas y ambientes en los que se realiza determinado seminario, también se deben realizar frecuentemente ajustes para adaptarse a las necesidades de diferentes estructuras organizativas.

### **La naturaleza del liderazgo**

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes de éxito y los que no lo tenían.

Algunos estudios se centraron en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad, otros analizaron características físicas como estatura, constitución y atractivo; no obstante, en general no ha sido posible determinar un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y tareas, pese a los insistentes esfuerzos.

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en

planeación hacen que un grupo avance en dirección equivocada. Aunque pueden hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales.

También podríamos señalar que el liderazgo es el proceso de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo para cumplir sus objetivos. Es el factor decisivo que ayuda a las personas o grupos a descubrir sus metas y que después las motiva y asiste en el cumplimiento de los propósitos establecidos. Al respecto, los tres elementos clave de la definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Sin liderazgo, una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, así como una orquesta sin director sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos: al igual que una orquesta, otras organizaciones requieren del liderazgo para cumplir su pleno desarrollo.

Es posible que se presenten también otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todas maneras ser un gerente eficaz, sobre todo si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar. Este conjunto de circunstancias es menos probable y, por lo tanto, se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada. Afortunadamente, esta habilidad puede adquirirse mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.

El proceso del liderazgo tiene efecto similar al del secreto químico que convierte a una oruga en una mariposa, con toda la belleza que la oruga ofrecía en potencia. Así, el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad. Esta función se advierte con claridad en gigantescas organizaciones. También da cuenta de la función catalizadora que ejercen los líderes, aunque al mismo tiempo muestra que muchos estilos de liderazgo poseen un lado oscuro, por ejemplo, la difícil tarea de despedir empleados. En todos los casos, el liderazgo es el acto por

excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros.

## **Habilidades del liderazgo**

Gran parte del énfasis reciente ha pasado de las características de personalidad hacia la identificación de los comportamientos de los líderes. Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: las técnicas, las humanas y las conceptuales. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesadores y fabricantes de herramientas. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo; pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas<sup>4</sup>.

El análisis de las habilidades para el liderazgo ayuda a explicar por qué algunos destacados jefes de departamento en ocasiones se desempeñan mal como vicepresidentes. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas para el puesto de nivel superior o una mayor habilidad conceptual en particular.

### **La emocionalidad y el liderazgo**

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Es posible evaluar la aptitud o ineptitud emocional del líder por el aprovechamiento o derroche que hace la organización de los talentos de que disponen.

Manejar una situación emocional requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas de raíz al establecer rápidamente entendimiento y confianza, saber escuchar, y ser capaz de persuadir con una recomendación. Se necesitan facultades como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas con perspectiva y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar.

---

<sup>4</sup> Davis, K. y Newstrom, J., *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, 1991.

Por otra parte, Goleman<sup>5</sup> solicitó un estudio sobre aptitud emocional en el liderazgo a Lyle Spencer Jr. y Wei Chen. El análisis de más de 300 ejecutivos de alto nivel, tomados de 15 compañías internacionales, demostró que las estrellas se destacaban del promedio gracias a seis aptitudes emocionales: influencia, liderazgo de equipo, conciencia orgánica, confianza en sí mismo, afán de triunfo y liderazgo.

Se supone que casi todos los administradores de empresa conocen bien las herramientas analíticas, pero cuando alguien les lleva problemas y temores que afectan al rendimiento, deben analizar la situación, ponerse en el lugar del trabajador y no perder la perspectiva global de los problemas de su subordinado con respecto a la empresa. El líder debe tener las herramientas técnicas para resolver, pero también debe ser capaz de generar ideas creativas y ofrecer un camino práctico, que minimice la angustia o temores del trabajador, dando confianza, sólo a través de escuchar a la otra parte (a veces, este acto, es más importante que los problemas en sí) y convierte de esta manera la solución en un producto útil que se pueda aplicar con otros individuos de la organización.

No basta con tener el más alto grado académico, ni dar una buena clase, ni escribir un artículo porque se está obligado a hacerlo, ni menos hablar por hablar creyendo que esto nos hace importantes frente a quienes nos escuchan, recordemos que a veces el silencio es más elocuente que la palabra y la vanidad nos hace caer en errores respecto de los demás a los cuales descalificamos y creamos una realidad subjetiva de nosotros mismos. La capacidad de saberse relacionar, de hacerse escuchar cuando se requiere y de sentirse a gusto con uno mismo, ese es el tipo de facultades que constituyen la diferencia crucial de las personas con sano equilibrio emocional.

En cualquier organización no es suficiente con presentar las actividades de rendimiento anual, o pasar muchas horas en el centro de trabajo, ya que se puede

---

<sup>5</sup>Goleman, D., *La inteligencia en la empresa*, Baires, Argentina, 1999.

tener mucha energía y gustar de la actividad que se practica; es necesario saber también si es difícil trabajar con uno o si es uno un buen líder. Por otra parte, en relación con la diplomacia, ¿percibe usted los puntos emotivos de las personas de la organización? ¿Sabe aceptar riesgos creativos y adaptarse? ¿Es combativo al punto de socavar la seguridad ajena o inspira y orienta a los otros? ¿Se orienta hacia la acción y continúa hasta lograr el impacto?

Muchos líderes han llegado a sus puestos pasando por diferentes etapas, trabajando con diferentes personas, en distintos lugares y países con culturas muy diferentes, pero esa adaptación constante permite señalar que la mitad de las habilidades que se necesitan para liderar son técnicas, y la otra mitad es el componente humano que se da en la aplicación de la inteligencia emocional. Es notable reconocer hasta qué punto esta regla diferencia a los líderes.

Un importante ejecutivo estadounidense, tras estudiar cientos de empresas, declaraba tener clara la importancia de la inteligencia emocional en los líderes que ascienden en la organización. Esta corazonada nació luego de un estudio sistemático que llevó a cabo el gobierno de los Estados Unidos, que tiene más de dos millones de empleados. Es una de las pocas organizaciones que cuenta con una evaluación detallada de las aptitudes necesarias para un desempeño efectivo en prácticamente todos los empleos.<sup>6</sup> Basándose en las investigaciones realizadas con cientos de altos ejecutivos de quince empresas internacionales (entre ellas IBM, PepsiCo y Volvo) obtuvieron resultados asombrosos.

De los resultados entregados sólo la facultad cognitiva distinguía a los trabajadores estrellas del promedio, el reconocimiento de patrones, esa visión del "panorama amplio" que permite a los líderes captar tendencias significativas del torrente de información que los rodea y proyectarse estratégicamente hacia el futuro; pero, salvo esta excepción, la superioridad intelectual o técnica no desempeñaba papel alguno para triunfar como líder. En los círculos ejecutivos

<sup>6</sup>*Modelos de aptitudes del gobierno de USA en unC.D.Rom, Personnel Manager, Personal Resource an Development Center U.S. office of personal management, Washington D:C:1997.*

más altos, todo el mundo necesitaba habilidades cognitivas, hasta cierto punto, pero una mejor puntuación en ellas no convierte a nadie en líder estelar.

Las aptitudes emocionales marcan la diferencia crucial entre los líderes mediocres y los mejores. Los talentosos se destacan significativamente en una variedad de aptitudes emocionales, entre ellas la influencia, el liderazgo de equipo, la solidaridad, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo sin dañar a nadie. En promedio, cerca del 90% del liderazgo triunfal se puede atribuir a la aplicación de la inteligencia emocional.

En resumen, podemos señalar que para un desempeño estelar en todos los trabajos y en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente racionales y cognitivas.

### **Capital emocional**

El concepto prevaleciente de capital intelectual se puede enriquecer con el de capital emocional, que se refiere a la vida afectiva y a las actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre-organización-productividad. Hablar únicamente de capital intelectual nos remite sólo a las facultades de inteligencia racional que están orientadas a la búsqueda del conocimiento, a la aplicación de éste y a la solución lógica de los problemas.

Los estudios de Goleman en su revolucionario libro *La inteligencia emocional* señala a la energía emocional (entendida como voluntad, lealtad, compromiso y responsabilidad), como el contenido humano afectivo esencial para la verdadera eficacia y productividad humana.

En realidad, el llamado capital intelectual se refiere sólo a una de las dimensiones del saber y actuar del ser humano, y por ello debe ser enriquecido y

necesariamente complementado con el que llamamos capital emocional, referido como ya señalamos a la dimensión afectiva, emotiva e intuitiva del ser humano en su relación con el trabajo y su vida en general. Cobra sentido en este orden de ideas la frase de Einstein: "No conozco mejor fábrica que el compromiso y la imaginación".

La dimensión emocional, es decir, el capital emocional que complementa el concepto de capital intelectual deberá tomar en cuenta las actitudes de compromiso, lealtad, afecto, estima, arraigo, gusto, el "yo quiero", además del "yo sé" o del "yo puedo", y desde luego a la capacidad de amar del ser humano como energía para transformar al mundo, que no es otra cosa que el trabajo. Este capital emocional es el que ha llevado en diferentes sucesos de la historia universal y de la historia de la administración a situaciones sobresalientes, extraordinarias, increíbles y que llevó a Sigmund Freud a señalar que el "hombre sano" es aquel que tiene dos grandes capacidades vitales: la de "amar" y la de "trabajar".

Pero no sólo se debe hablar de capital emocional, hay un tercer elemento también complementario que es fundamental para enriquecer el concepto que nos ocupa, nos referimos a la dimensión ético-social-trascendente que toda empresa e institución deben tener en su visión de negocio y en su contribución al bien común social.

### **Transición de las teorías del liderazgo**

Se ha escrito tanto sobre el liderazgo que las teorías del liderazgo en algunos casos resultan complejas y a veces contradictorias.

Por su claridad conceptual orientada hacia lo académico, analizaremos las investigaciones de Robbins<sup>7</sup> y nos centraremos en cuatro enfoques para explicar cómo es un líder efectivo.

---

<sup>7</sup> Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México 1996.

<b>Enfoque sobre las teorías de liderazgo</b>	
1	Busca determinar los rasgos comunes de personalidad que los líderes tienen.
2	Intenta explicar el liderazgo mediante el comportamiento de una persona.
3	Utiliza modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías.
4	Regresa a la teoría de los rasgos bajo la perspectiva de que el liderazgo es tanto una forma o estilo (apariciencia de líder) como un fondo o sustancia.

El primer enfoque pretende encontrar los rasgos universales de personalidad que tienen los líderes de los que no lo son. El segundo enfoque pretende explicar el liderazgo en función de la conducta que observa una persona.

Ambos enfoques se consideran "salidas en falso" porque están basados en una concepción del liderazgo erróneo y simplista.<sup>8</sup> El tercer enfoque recurre a los modelos de contingencia para explicar los errores de las teorías anteriores de liderazgo e intentar conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones y el cuarto enfoque regresa a los rasgos, pero desde una perspectiva diferente,

### **Teoría de los rasgos del liderazgo**

Esta teoría sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de la personalidad, llamadas rasgos que influyen para que las personas actúen como líderes, (La teoría sugiere también que ciertos rasgos podrían aumentar la probabilidad de que el líder sea efectivo, por ejemplo, requerir extensos conocimientos de la industria, así como relaciones sólidas dentro de ella.

<sup>8</sup> Leavitt H. *Appliet Organization Change Industry*, John Wiley, Nueva York, 1964.

## Rasgos del Liderazgo

### Teoría de los rasgos del liderazgo

Teoría que busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes

### Teorías del comportamiento

Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes

### Estudios de Ohio State

Empezaron con más de mil dimensiones y con el tiempo redujeron la lista a dos categorías

**Estructura de Inicio:** Grado en que es probable que el líder defina estructura su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas.

**Consideración:** Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizados por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Las situaciones cambian y los estilos del liderazgo necesitan cambiar con ellas. Pero, los enfoques conceptuales no reconocen estos cambios.

## Teoría de contingencia

Al considerar lo difícil y complejo que resulta aislar unos cuantos rasgos Conductas preferibles de actuación de los líderes, se empezaron a considerar las influencias situacionales.

Este modelo se basa en la distinción previa entre la orientación a las tareas y a los empleados y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable-desfavorable o se halla en una etapa intermedia para el líder. Así como la situación varía, también varían los requerimientos de liderazgo.

## 1. Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler<sup>9</sup> demuestra que la efectividad de un líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables adicionales en relación con los seguidores, la tarea y la organización. Se trata de la relación líder-miembros, la estructura de la tarea y el poder que concede: al líder el puesto que éste ocupa. Las relaciones líder-miembros están determinadas por la manera en que el líder es aceptado por el grupo. Si, por ejemplo, existe fricción grupal con el líder, rechazo al líder y cumplimiento renuente a las órdenes, las relaciones líder-miembros son deficientes. La estructura de las tareas refleja el grado en el cual se requiere de un modo específico para la realización de las labores. El puesto de líder describe el poder organizacional asociado con el puesto que ocupa. Son ejemplo de ello el poder de contratar y despedir, los símbolos de prestigio y el poder de conceder aumentos salariales y ascensos.

Las conclusiones del modelo de Fiedler pueden explicarse de la siguiente manera: en situaciones altamente estructuradas, la estructura y control de líder eliminan la indeseable ambigüedad y angustia que resulta de ella, de modo que es probable que los empleados prefieran un enfoque estructurado. En situaciones en que la tarea es sumamente rutinaria y el líder sostiene buenas relaciones con los empleados, éstos pueden percibir una orientación a la tarea con apoyo a su desempeño laboral (facilitando el camino). El amplio terreno intermedio restante requiere del establecimiento de mejores relaciones líder-seguidores, de modo que será más afectivo un líder orientado a los empleados.

No obstante las críticas que ha recibido este modelo, lo que nadie discute es que Fiedler ha cumplido un importante papel en la estimulación de la discusión sobre los estilos de liderar y en el aporte de nuevos lineamientos, como por ejemplo, los administradores orientados a examinar su situación (personas, tareas y

---

<sup>9</sup> Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw Hill, Nueva York, 1967.

organización), su flexibilidad en el uso de varias habilidades dentro de un estilo general y finalmente los elementos modificadores de sus labores para obtener una mejor correspondencia con el estilo de su preferencia.

Existen infinidad de estudios que han tratado de aislar los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder. Por ejemplo, las populares variables moderadoras usadas para las teorías de las contingencias incluyen el grado de estructura de la actividad que se establece, la calidad de las relaciones entre el líder y miembros, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas del grupo, la información existente, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y su madurez.<sup>10</sup>

<b>Modelo de contingencia de Fiedler</b>
--

La complejidad de predecir el éxito del liderazgo a través de unos cuantos rasgos o comportamiento condujo a enfocarse en . la influencia que ejercen las situaciones
---

<b>MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER</b> Teoría en que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia al líder
---

<b>IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO</b> Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo y desarrolló el cuestionario del compañero menos preferido para medir si una persona está orientada a .la tarea o a las relaciones
--

### **Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Otro enfoque de contingencia, el modelo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard,<sup>11</sup> indican que el factor más importante entre los que influyen en la selección de estilo de un líderes el nivel de desarrollo (madurez) de un subordinado. El nivel de

<sup>10</sup> *Empowered People Get Results at Chrysler, en Fortune, 23 de septiembre de 1991, p.12*

<sup>11</sup> *Hersey y Blanchard, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, USA, 1988.*

desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado - y su motivación de desempeño (compromiso). Los administradores evalúan el nivel de desarrollo examinando el nivel de conocimientos laborales, habilidades y capacidades de un empleado, así como su disposición a asumir responsabilidades y su capacidad de actuar en forma independiente. Es común que (de acuerdo con los supuestos de la teoría Y) los empleados se desarrollen mejor en relación con una tarea cuando reciben la orientación adecuada, obtienen experiencia de trabajo y constatan las retribuciones a la conducta de cooperación. Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada, como el compromiso para realizarla pueden variar entre un empleado y otro; en consecuencia, los niveles de desarrollo demandan diferentes respuestas de los líderes.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación de orientaciones de guía y apoyo (también llamadas de tarea y relación) para crear cuatro estilos principales: indicación, de venta (entrenamiento), de participación (apoyo) y de delegación. Estos se asocian con los progresivos niveles de desarrollo de los empleados, lo que sugiere que el estilo de liderazgo de un administrador debe variar de acuerdo a la situación. El modelo es simple e intuitivamente atractivo, y acentúa un importante factor de contingencia (las capacidades de un empleado en lo individual para una tarea específica) en ocasiones subestimado. Sin embargo, ignora varios elementos críticos que determinan el estilo de liderazgo y no cuenta con una base de investigación de amplia aceptación.<sup>12</sup> A pesar de estas limitaciones, ha alcanzado considerable difusión y despertado el interés de muchos administradores en la idea de los enfoques de contingencia del estilo de liderazgo.

---

<sup>12</sup> Barry-Craig P. Johansen. *Situational Leadership: A review of the research in Human Resource Development, Quarterly. USA, 1990.*

**Recomendaciones de liderazgo situacional sobre el estilo de liderazgo por usar en cada nivel de desarrollo**

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO RECOMENDABLE
1. Baja capacidad; baja disposición de apoyo)	De indicación (directivo; poco apoyo)
2. Baja capacidad; alta disposición de apoyo)	De venta-entrenamiento (directivo; de apoyo)
3. Alta capacidad; baja disposición poca	De participación-apoyo (de apoyo; poca dirección)
4. Alta capacidad; alta disposición poco apoyo)	De delegación (poca dirección; poco apoyo)

**Modelo del liderazgo de trayectoria-meta**

En el modelo de liderazgo de trayectoria-meta, Robert House<sup>13</sup> señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de la organización. Los papeles más importantes son crear una orientación hacia la meta, y mejorar la trayectoria hacia ella para que pueda alcanzarse.

En el proceso de trayectoria-meta los líderes identifican las necesidades de los empleados, les establecen metas apropiadas y después vinculan el cumplimiento de las metas con recompensas mediante la clarificación de las relaciones de expectativas e instrumentalidad. Se eliminan las barreras para el desempeño y se ofrece asesoramiento a los empleados. El resultado del proceso es la satisfacción en el empleo, la aceptación del líder y una mayor motivación.

Según esta teoría, los líderes tratan de influir en la manera como los subalternos perciben los premios que reciben por alcanzar sus metas y les enseñan caminos

<sup>13</sup> House, R. J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* septiembre de 1971, pp. 321.328.

para alcanzarlas. Los líderes ofrecen a los empleados apoyo en las tareas y en los aspectos psicológicos de su personalidad. De igual importancia es el hecho de que puedan eliminar restricciones del entorno que en ocasiones inhiben el desempeño del empleado, ejercen influencia en los niveles superiores y otorgan reconocimiento en función del esfuerzo y desempeño efectivo. Sin embargo, el apoyo psicológico también es necesario, los líderes deben estimular a los individuos a desear la realización de sus deberes.

En la práctica, en este modelo los empleados que desempeñan tareas rutinarias y simples han reportado mayor satisfacción laboral cuando los líderes ejercen un liderazgo más participativo que directivo. Los empleados que desempeñan tareas no rutinarias y complejas han dado muestras de mayor productividad, aunque no necesariamente de mayor satisfacción laboral cuando los líderes ejercen un liderazgo directivo.

Al igual que en el modelo de Fiedler, el modelo de Robert House indica que los estilos de liderazgo participativo no siempre son eficaces. Un estilo participativo es indispensable cuando es importante que los empleados acepten las decisiones, los líderes no disponen de determinada información para tomar decisiones y los problemas están mal estructurados.

El liderazgo directivo u orientado a las tareas parece funcionar mejor cuando los empleados no comparten las metas del administrador y/o la organización, el programa de producción es muy apretado y los empleados se muestran receptivos a las decisiones tomadas por la alta dirección.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Wofford, J. C. y Liskas, L. Z., *Path-goal theories of leadership: A meta analysis in journal of Management, USA, 1993.*

### Modelo de la trayectoria-meta de House

Situación	Estilo de liderazgo	Impacto en seguidores	Resultados
Carencia de seguridad en sí mismos de los seguidores -	De apoyo	Incremento de la seguridad en la realización de tareas	Mayor esfuerzo; elevación de satisfacción laboral y desempeño menos conflictos
Falta de interés en el trabajo	Orientado a logros	Aliento del establecimiento de metas ambiciosas pero alcanzables	Mejor desempeño y mayor satisfacción personal
Aliento del establecimiento de metas ambiciosa, pero alcanzables	Participativo	Precisión de la necesidad de los seguidores de hacer sugerencias y participar	Mejor desempeño y mayor satisfacción: menor rotación.
Labores ambiguas	Directivo	Precisión de la vía para obtención de retribuciones	Mejor desempeño y mayor satisfacción laboral

### Modelo del liderazgo participativo

Otra contribución reciente al enfoque participativo de contingencia es el modelo de liderazgo participativo propuesto por Víctor Vroom y modificado por Arthur Jago en 1988.<sup>15</sup> Este modelo ofrece una serie de reglas para determinar el grado y modalidad de toma participativa de decisiones que se deben alentar en diferentes

<sup>15</sup> Y room, V. H. y Jago, A. G., *The new leadership*, Prentice Hall, Nueva York, 1988.

situaciones. A partir del reconocimiento de que una tarea puede estar estructurada o desestructurada, los investigadores señalaron la necesidad de que los líderes adapten su conducta al grado de estructura de las tareas. Este modelo fija una secuencia de reglas a seguir por los líderes para determinar la modalidad y grado de participación de los empleados en la toma de decisiones.

El modelo de liderazgo participativo sostiene que la eficacia de una decisión se mide tanto por su calidad como por su aceptación. Así, para tomar la mejor decisión un líder debe analizar la situación y optar después por uno de cinco estilos de toma de decisiones que se resumen en la siguiente tabla de la. Existen dos estilos autocráticos (AI y AII), dos estilos consultivos (CI y CII) y un estilo grupal (GII)

<b>Estilo de toma de decisiones de acuerdo con el modelo de liderazgo participativo</b>	
<b>Estilo de decisión</b>	<b>Definición</b>
AI	El líder toma solo la decisión.
<b>AII</b>	El líder pide información a los miembros de su equipo, pero toma solo la decisión. Los miembros del equipo pueden ser informados o no de la situación.
CI	El líder da a conocer la situación a los miembros del equipo y les pide información y evaluación. Los miembros del equipo no trabajan en grupo y el líder toma solo la decisión.
CII	Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación, pero el líder toma la decisión
GII	Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación y el equipo toma la decisión.

Nota: A= autocrático; C = consultivo; G = grupal

Fuente: Vroom, V. H. y YeJton, P. W. Leadership and Decision-making. Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.

El líder debe guiar su análisis con ocho preguntas de contingencias que deben responderse en el siguiente orden;

1. RC, requerimientos de calidad: ¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?
2. RCo, requerimientos de compromiso: ¿Qué tan importante es el compromiso de subordinación en esta decisión?
3. IL, información del líder: ¿Dispone de información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
4. Ep, estructura del problema: ¿Está el problema suficientemente estructurado?
5. PC, probabilidad de compromiso: Si usted tomara solo la decisión, ¿está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerían con ella?
6. CM, congruencia de metas: ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por cumplir en la resolución de este problema?
7. CS, conflicto entre subordinados: ¿Es probable que entre los subordinados surjan conflictos acerca de cuál solución preferir?
8. IS, información de los subordinados: ¿Disponen los subordinados de información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

### **Comparación de los modelos de contingencia**

Para recapitular, los líderes deben ser capaces de dirigir y motivar a los demás para que alcancen tanto una alta productividad como mayor satisfacción laboral. Los cuatro modelos que acabamos de describir contienen criterios un tanto distintos acerca de la elección de un estilo de liderazgo eficaz. En siguiente tabla se hace una comparación entre los elementos de estos modelos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Hellriegel, Don y Slocum John, *Administración*, Thomson Learning, México, 1998.

### Comparación de los cuatro modelos de contingencia

	MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER Y HERSEY	MODELO DE SITUACIONAL BLANCHARD	MODELO DE RUTA-META DE HOUSE	MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER
Variables situacionales clave	Estructura de tareas. Relación líder-miembro. Poder de puesto del líder.	Nivel de destreza de los seguidores.	Características de las tareas.	Ocho preguntas de diagnóstico sobre tiempo, calidad y aceptación.
Estilos de liderazgo	Orientados a tareas. Orientados a relaciones.	Indicativo de convencimiento participativo. De delegación.	De logros. Directivo participativo. De apoyo.	Autocrático I y II. Consultivo I y II. Grupa II.
Implicación	El estilo del líder coincide con la situación o esta se modifica para adecuarla al estilo del líder.	Los líderes eficaces eligen el estilo que coincide con el nivel de madurez de sus seguidores.	Si las tareas son rutinarias y simples, el liderazgo de apoyo o participativo son los más indicados para miembros de un equipo interesados en la satisfacción social	Los líderes eficaces analizan la situación respondiendo a las ocho preguntas de contingencia y optan y optan después entre los cinco estilos, dependiendo de la respuesta.

## Posiciones contemporáneas sobre liderazgo

La conclusión del liderazgo termina con la explicación de tres posiciones contemporáneas ante el tema. Se trata de la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático, y el liderazgo transaccional comparado con el transformacional.

Un elemento común de las corrientes que se han tratado es que todas le restan importancia a la complejidad teórica y analizan el liderazgo desde una posición similar a la de una persona "común y corriente".

<b>Enfoques más recientes sobre el liderazgo</b>	
<b>Teoría de la atribución del Liderazgo</b>	<b>Liderazgo carismático</b>
Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos	Los seguidores establecen debilidades heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

## Teoría de la atribución del liderazgo

Esta teoría trata sobre los individuos que intentan darle sentido a las relaciones causa-efecto, cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidad verbal vehemente, audacia y determinación y comprensión

Esta teoría, destaca la percepción de los líderes eficaces que son considerados en general como consistentes o inflexibles en sus decisiones. Esto es, una de las explicaciones de porqué Ronald Reagan (durante su primer periodo como

presidente) fue percibido como un líder, pues estuvo completamente comprometido, resuelto y firme con las decisiones que tomó y las metas que estableció. También puede ayudar a explicar algunas de las críticas dirigidas al presidente B. Clinton. Muchos lo consideran falta de carácter en los asuntos y como alguien que continuamente cambia de idea.

### **Temas contemporáneos sobre el liderazgo**

<p>Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres? -Las similitudes tienden a superar las diferencias Las diferencias se deben a que las mujeres descansan en un estilo de liderazgo más democrático y los hombres son dados a dar y recibir órdenes.</p>	<p>¿Existe una base biológica para el liderazgo? Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las Interacciones sociales.</p>
---	---

### **Liderazgo transformacional y transaccional**

Un líder transformador empieza por crear una visión de lo que debería ser el ideal de su organización, departamento o grupo de trabajo. La visión guía al administrador en la búsqueda del mejor camino para lograr resultados deseados, como la calidad, el desempeño y la productividad. Este comportamiento contrasta con el liderazgo transaccional, porque dirige su enfoque hacia el cumplimiento de las reglas existentes de la organización, que canjean las recompensas por estar de acuerdo con los deseos del líder e incluso abdican de su responsabilidad de líderes.

## Liderazgo transaccional y transformacional

líderes transaccionales: líderes que guían o motivan a líderes que proporcionan una sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas	Líderes transformacionales: líderes que proporciona consideración individualizada y estímulo intelectual, y tienen carisma.
--	---

## El liderazgo transaccional versus el transformacional

La corriente final de investigación que tocaremos es de interés reciente para diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>17</sup> Como se puede observar, debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático

### Características de líderes transaccionales y transformacionales

Líder Transaccional	Líder Transformacional
Recompensa contingente, Contrata el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.	Carisma. Proporciona visión y sentido de misión origina orgullo, obtiene respeto y confianza.
Administración por excepción (activo), Controla y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas,	Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
	Estímulo intelectual. Promueve la inteligencia, racionalidad.

<sup>17</sup> Delbecq, van Deven y Gustafson, *Group Techniques for program Plannin: A Guide to Nominal and Delphi Processes*, , Glenvie, Foresman, 1975.

## Teoría de liderazgo carismático

La teoría de este liderazgo es una ampliación de las teorías de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando éste observa ciertas conductas.<sup>18</sup> Los estudios sobre el liderazgo carismático, en su mayor parte, han tratado de identificar las conductas que distinguen a los líderes carismáticos.

### ¿Cómo repercute el líder carismático en sus seguidores?

Cada vez son más las investigaciones que muestran gran correlación entre el líder carismático y la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores.<sup>19</sup> Quienes trabajan con líderes carismáticos tienen motivos para realizar un esfuerzo laboral extra y, como les agrada su líder, manifiestan mayor satisfacción.

Características clave de los líderes carismáticos:

1. Autoconfianza. Tienen completa confianza en su criterio y capacidad
2. Fuertes convicciones acerca de la visión. Líderes comprometidos y deseosos de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados, auto sacrificio para alcanzar la visión
3. Visión. Ésta es una meta ideal que propone un futuro mejor que el status quo. Mientras mayor sea la disparidad entre meta y el tatus quo es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
4. Comportamiento fuera de lo común. El comportamiento no convencional de los carismáticos genera sorpresa y admiración entre los seguidores.
5. Se perciben como agentes de cambio. Se identifican como agentes de cambio radical más que como guardianes del status quo.

---

<sup>18</sup> Galbraith., *Organizational Design*. Reading MA: Addison Wesley, 1977.

<sup>19</sup> Janis. I. L., *Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.1982.

6. Habilidad para articular la visión. Puede aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Comprende las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.

7. Sensibilidad al ambiente. Efectúan evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos para obtener el cambio.

Una última palabra sobre este tema: el liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico.<sup>20</sup> Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia.

### **Los carismáticos y la emoción**

Los carismáticos de los grupos son, con frecuencia, los líderes encubiertos del equipo. Poseen el don de la elocuencia y pueden exponer sus propias ideas de manera convincente, con el resultado de que a menudo marcan la línea a seguir.

En cuanto a su capacidad de rendimiento, la mayoría de las veces se mueven en el tercio superior del grupo, pero pocas veces son los miembros del equipo que producen un mayor rendimiento. Los carismáticos de los grupos están en situación de motivarse a sí mismos y cumplen sus tareas con entusiasmo. Sus superiores no tienen necesidad de controlarlos; se examinan a sí mismos de forma crítica y hacen una valoración real de la calidad de su trabajo.

Estas personas poseen una gran confianza en sí mismas. Su actitud es optimista por principio. En situaciones difíciles no se resignan, sino que se motivan a sí mismos y también a otros miembros del grupo para buscar nuevas vías que lleven

---

<sup>20</sup> House. *Theory of Charismatic Leadership*, USA, 1976.

a una solución. Creen en la propia capacidad de rendimiento y en el éxito del equipo.

Su particular papel de líderes encubiertos se debe a su buena percepción emocional, tienen un particular olfato para percibir las necesidades y las emociones de los demás. Incluso en situaciones sociales difíciles -por ejemplo, cuando un colega es trasladado a otro departamento- son capaces de encontrar el tono adecuado y las palabras adecuadas. Al ser apreciados oyentes, están siempre informados acerca de lo que sucede en el grupo. Si se da el caso de producirse conflictos dentro del grupo, pueden actuar de mediadores.

Cuando otro miembro del grupo necesita apoyo, le ofrecen solícitos su ayuda, y no tienen ningún problema al aceptar el apoyo de los demás en un momento dado. La ayuda mutua repercute de forma positiva en el progreso del trabajo del grupo; el objetivo del grupo puede alcanzarse con mayor rapidez cuando todos colaboran.

Además, la ayuda mutua crea una sensación de compenetración y, por lo tanto, consolida la cohesión del grupo.

Estos líderes no tienen un exagerado afán de notoriedad, ni están ansiosos de hacer carrera. Ante todo, desean realizar un buen trabajo rodeados de un ambiente humano agradable: el trabajo en y con el grupo debe resultarles gratificante.

Desafíos:

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.

Para poder adaptarnos y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante.

La administración del futuro señala que el único camino que les queda a las organizaciones de hoy y de mañana es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, la lealtad y satisfacción de sus clientes, y la lealtad y mejores relaciones de la sociedad con proveedores, todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades.

### Competitividad y competencia

En el vocabulario administrativo y empresarial de los últimos 10 años ha aparecido el término competitividad. Consideramos necesario precisar su sentido, alcance y aplicación a la dinámica de las empresas y mercados de finales de siglo y principios del próximo milenio.

En un primer nivel de ideas, la competitividad es una condición de supervivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, el entorno y los retos de la existencia con vitalidad, es decir, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua.

En un segundo nivel de ideas, debemos distinguir entre competencia y competitividad. Competencia implica, de suyo, lucha entre varios, se fundamenta en el binomio ganar-perder y puede ser además una lucha leal-desleal.

La competitividad, a diferencia de la competencia, significa una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, siendo los principales

parámetros de medición la calidad, el servicio, el precio, el diseño y la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y mercados. En este sentido, la competitividad es una estrategia de supervivencia empresarial para el mediano y largo plazos, que se fundamenta en diez principios y condiciones.

Se debe crear una cultura de la competitividad fundada más que en la comparación y lucha con otros, en la confrontación con las propias debilidades de la organización. "No te fijes en la competencia, fíjate en tu incompetencia", reza una elocuente frase que nos debe poner a pensar seriamente en una autocrítica de nuestras propias capacidades de crecimiento, adaptación, innovación y servicio.

En un tercer nivel de reflexión, consideramos a la competitividad como una estrategia y capacidad organizacional enmarcada en valores, con una cultura organizacional orientada al beneficio de su personal y de sus clientes y con una orientación al bien común social. En estricto rigor, la competitividad no implica una lucha desleal entre las partes, pues sus principales valores en el quehacer empresarial para el logro de la productividad, servicio y satisfacción del cliente, deben ser: la veracidad, el compromiso, la honestidad, la lealtad, el beneficio del consumidor, de la sociedad y de la misma empresa. En todo entorno y cultura competitiva, el que debe salir ganando siempre es el consumidor, es decir, la sociedad.

Diez principios y condiciones de la competitividad:

Espíritu innovador y manejo del cambio,

Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.

Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades de los clientes.

Calidad, servicio y valor agregado.

Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial y enfoque del negocio.

Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.

Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.

Proceso de mejora continua.

Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión y valores.

Sabiduría directiva.

En torno a este punto pueden diferenciarse los conceptos de la siguiente manera:

- Competencia en sí, es el grado de preparación teórica, técnica y moral que constituye el perfil profesional particular de una persona.
- Competencia frente a otros, es el ejercicio por el que mi competencia se enfrenta a otras competencias en disputa por un mismo beneficio.
- Competitividad sería el conjunto de condiciones óptimas, derivadas de la competencia en sí y de la experiencia frente a otros, para tener éxito en el logro de los objetivos.

Cuando la competencia frente a otros se pretende ejercer sin competencia en sí, fácilmente distorsiona la intención y los valores, y se prescinde de todo código ético.

Hemos querido dejar claro este contenido ético del concepto de competitividad para dejar atrás la idea incorrecta e insana de la feroz lucha de mercados y economías en las que el modelo es ganar-ganar. Insistimos, la competitividad resulta ser una manera de actuar, pensar y hacer dentro de una cultura organizacional en la que la visión, misión y valores de toda empresa, negocio u organización, sea en beneficio del hombre y de la sociedad, es decir, como contribución al bien común.

Al penetrar en la verdadera esencia de la organización, se concluye que ésta no es un artificio mecánico ni un sistema impersonal, sino un hecho humano con

sentido social. Organizar es unir a una pluralidad de seres humanos a la manera humana, esto es, unificando sus inteligencias en la comprensión de una finalidad común que todos han de alcanzar; unificando sus voluntades en el deseo de realizar la finalidad propuesta y coordinando sus actos para llegar juntos a la misma meta. y si se han de aplicar o usar métodos o procedimientos técnicos, éstos también han de ser adecuados a lo verdaderamente humano. La organización debe reflejar los atributos de la persona humana y la naturaleza de la vida social: la organización auténtica tiene que ser plenamente consciente, voluntaria, libre, responsable y orientada al bienestar de quienes en ella participan.

Peter Drucker lo ha expuesto varias veces en sus libros: "La administración es la función central de la sociedad moderna. Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de vida del ser humano. Existen técnicas de administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico, lo produce. No hay países subdesarrollados, sólo hay países subadministrados".<sup>22</sup>

## Resumen

En el ejercicio del mando en una organización, hay una o varias personas que lo ostenta y lo ejerce es decir una persona que tiene un "rol" que incluye un contenido de poder y su manifestación (la autoridad) y a quien llamamos jefe, Cdte., mando, directivo, por seguir la tendencia en uso.

Según Abraham Zalesnik, el liderazgo efectivo supone ante todo poder, lo que constituye una clave importante del análisis.

El poder otorga capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar que hay que hacer, donde, cuando, como y quien a través de su, manifestación mas típica, que es la autoridad que se ejerce. Otra manifestación de poder, en otro sentido, es la

influencia, es decir la capacidad de algunas personas para orientar, según sus deseos e intereses, la conducta de otra u otras que no están sujetas al que influye por una relación de dependencia, sumisión o jerarquía. Este es el matiz que diferencia la autoridad de la influencia. Aplico mi autoridad sobre quien está debajo de mí, y utilizo mi influencia para conseguir determinados comportamientos de aquellos sobre los cuales no tengo ascendencia jerárquica.

Este matiz es importante, porque corresponde a una manifestación muy sutil del poder, pero muy efectiva también que hay que tener en cuenta cuando se analizan las relaciones en una organización. Para nuestro caso en el Ejército la manifestación del poder es legítimo, que se ostenta en una organización estructurada en la jerarquía. Existen otros poderes como el del experto, el carismático, el premiador, el coercitivo.

Toda una serie de teorías han tratado de identificar al líder y de explicar la eficacia del liderazgo. La teoría de los rasgos afirma que los líderes tienen características personales concretas. Asimismo, las capacidades, las habilidades y los rasgos distinguen a los líderes efectivos de quienes no lo son. La teoría de la conducta señala que el liderazgo efectivo está ligado a un interés por la tarea y a un interés por las personas.

Al respecto describimos la transición en los enfoques para el estudio del liderazgo, desde lo más simple hasta los más complejo, como puede ser la trayectoria y la participación del líder. Con el incremento en la complejidad también viene un incremento en nuestra capacidad para explicar y predecir el comportamiento.

No cabe duda de que el logro más importante que se ha hecho recientemente para entender de mejor forma el liderazgo, fue el justo reconocimiento a la "necesidad de incluir los factores situacionales". Los recientes esfuerzos no sólo han ido más allá del simple reconocimiento, sino que han sido orientados hacia intentos específicos por aislar esas variables situacionales. Podemos esperar que

se hagan mejores progresos con los modelos de liderazgo, pero, ya en la década pasada, hemos hecho muchos avances. Estos avances han sido tan significativos que ahora podemos hacer pronósticos moderadamente eficaces de quién puede dirigir mejor un grupo y explicar las condiciones en que un enfoque dado (como orientación a la tarea o la orientación a la gente) puede conducir a un alto desempeño y satisfacción del trabajador.

Fiedler y sus colegas afirmaron que la eficacia del estilo del líder dependía de las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. La teoría de la trayectoria-meta afirma que la eficacia del liderazgo depende de cómo encajan el estilo y las características de la situación, como la tarea, los subordinados, la autoridad formal, el grupo de trabajo y la cultura de la organización. El modelo de Vroom y Yetton para tomar decisiones presentó un procedimiento que ayudaría a los líderes a decidir cuál es la cantidad adecuada de participación de los empleados en la toma de decisiones. El modelo del ciclo de vida decía que la eficacia del liderazgo está en función del grado en que encajan el estilo del líder y la madurez de sus seguidores.

En la actualidad, la teoría del liderazgo se ha concentrado en el líder transformador y en el transaccional. Un líder transformador efectivo reconoce la necesidad de revitalizar la organización, crea una visión nueva de la organización y, a continuación, pone en práctica la visión y la institucionaliza. Un superlíder fomenta que sus seguidores actúen como líderes de sí mismos. Las teorías del liderazgo, hasta la fecha, no han explicado suficientemente los retos especiales que representa para el liderazgo un cuerpo pluricultural de trabajadores.

El líder de que hablamos lo es en cuanto produce resultados, consigue adhesiones libres e influye en sus seguidores, que ven en él un ejemplo y una ayuda para conseguir sus objetivos.

Es el líder porque genera credibilidad. Precisamente el vacío actual de liderazgo está marcado profundamente por la falta de credibilidad de la gente en el gobierno, en el Estado, en los políticos y en la clase dirigente en general. El líder hacer-hacer, y ofrece respuestas distintas de lo rutinario, muchas veces fuera de los ámbitos del poder porque demuestra autoridad moral.

El espíritu de Liderazgo nace desde dentro y desde ahí desencadena las acciones de servicio que se traducen en resultados. Es, más propiamente hablando, un autoliderazgo. Ser actor del cambio conduce al líder al compromiso y al logro de objetivos.

La palanca del gran cambio es su voluntad, un querer firme que se afirma en el presente mediante la toma de decisiones acertadas y en el futuro en forma de propósitos realizables.

Sólo la fidelidad a los principios le inspira la acertada elección de los medios y la no confusión de éstos con los auténticos fines.

Este liderazgo implica visión del futuro, dar alas a la esperanza para llegar muy lejos, pero también valores personales acendrados en la propia lucha diaria por sacar adelante el proyecto personal de vida –para que este sea coherente, unitario, y convergente a las metas-, y mucha valentía para abrirse paso contracorriente de la vida fácil y el consumismo estéril.

## **LA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL CEREBRO**

Por Oren Harari, Profesor de la Universidad de California, 1997

*El aprendizaje constante, la curiosidad y el reto a los viejos preceptos son tan sólo algunas de las cualidades que deben poseer sus colaboradores, si quiere que su organización sea competitiva en el futuro.*

Hace unos años, Ron Arnault, vicepresidente financiero de la firma estadounidense ARCO, desafió a un grupo de sus más inquietos gerentes con los siguientes mensajes: "El reto es hacer algo diferente. ¿Cuáles son las nuevas ideas que generan valor? Todo lo que les puedo decir a ustedes es que si no sacamos a la luz ideas que generen valor, la competencia va a terminar devorándonos".

Amault estaba en lo cierto. Hace poco realicé una charla en la cual le decía a los ejecutivos que conformaban la audiencia que sí querían preparar sus empresas de hoy para el éxito en el próximo milenio, entonces debería de dejar de ver a sus propias organizaciones como una amalgama de ladrillos, concreto, capital y cuerpos humanos, para concebirlas como una reserva de ideas en perpetuo crecimiento. En una economía basada en el cerebro -conocimiento -las organizaciones triunfadoras serán aquellas que puedan generar el mayor número de ideas interesantes, tomar acción rápida cuando se presenta una muy buena idea y difundirla de forma inmediata a manera de retroalimentación entre todos y cada uno de los miembros que conforman la organización, con el fin de generar aún más ideas. Al repetir este ciclo una y otra vez en todos los rincones de la organización, la inteligencia de la empresa crece y, por ende su eficiencia, creatividad y fortaleza competitiva aumentan.

Estoy convencido de que el mejor indicador de las ganancias futuras de una compañía es su capacidad para generar, consolidar y utilizar las ideas provenientes de cualquier fuente posible: empleados, clientes, proveedores, socios, expertos externos y bases de datos, entre otras. En una organización basada en el cerebro -es decir, en una organización que continuamente está expandiendo y fortaleciendo su base de ideas -los gerentes tienen que responder dos preguntas comunes: ¿Qué hacer para convertimos en una organización en donde todos tengan acceso a las ideas, a fin de que las divulguen, las utilicen y

apliquen su conocimiento? ¿Qué hacer para convertir nuestra organización en un organismo donde las ideas fluyan y crezcan libremente?.

Los gerentes que están interesados en convertir sus organizaciones en un hervidero productivos de ideas pueden aplicar 5 principios básicos que a continuación enumero:

### **1. Disemine la información por todos los rincones**

El objetivo es crear un ambiente donde todos puedan tener acceso a cualquier tipo de información que se necesite en la toma de una decisión creativa e inmediata. Su deber como gerente es evitar la infiltración de información entre la gente e impedir que sus colaboradores se ahoguen debajo de un mar de papeles y datos. Lo que si se puede hacer y esto es clave, es generar un ambiente en donde exista una saludable riqueza de conocimientos e información.

En este sentido, John Case, un famoso escritor de best-sellers sobre administración, propone la gerencia de "Libro abierto", mediante la cual todos tienen acceso inmediato a información "real": actualización de estrategias, estado de cuentas de ingresos, hojas de balance, datos sobre ventas y calidad de producto o servicio y estado actual de clientes, proveedores y asociados.

Si la gente tiene acceso más rápido a la información clave sin necesidad de depender de "la palanca" o del buen nombre de otros, podrá generar mayores recursos, y de forma más rápida, a las fuente de ideas, al tiempo que estará en capacidad de tomar decisiones más innovadoras.

Las compañías pueden diseminar la información por todos los rincones de la organización valiéndose de todos los métodos: desde los más sofisticados en alta tecnología (software de grupo, redes locales de área, sistemas expertos), hasta

los más sencillos (boletines interactivos, carteleras, intercambios y charlas cara a cara). Estos métodos le proveen a los empleados las herramientas, los recursos y la autoridad necesarios para obtener y usar la información de una manera eficiente.

En la actualidad, información es poder. Cuando la información se esparce por todas partes dentro de la compañía, la gente adquiere mayor poder, lo que significa que la organización también se vuelve más poderosa.

## **2. Desafíe las vacas sagradas para que se dediquen a cumplir objetivos audaces**

El objetivo aquí es crear una cultura corporativa que se caracterice por dos atributos:

- Las únicas vacas sagradas que existen en la corporación son la misión y los valores corporativos más fundamentales (y con todo, están sujetas a revisiones periódicas).
- Todos los que conforman la junta directiva ven su cargo como una oportunidad para desafiar continuamente los procesos existentes, con el fin de facilitar los avances importantes en el rendimiento y en las ofertas de mercado.

Los cambios radicales que se están dando por fuera de la organización es un llamado para hacer cambios radicales dentro de la misma. Ya no basta con alertar y mejorar los sistemas y procesos actuales. Una política de "ausencia de vacas sagradas" amenaza prácticamente todo lo que en la actualidad se hace (políticas, procedimientos, estructuras, métodos, reuniones). En otras palabras todo queda expuesto al desafío, la prueba y la renovación.

Para estimular esta clase de ambiente, las compañías Que desafían a las vacas sagradas cumplen con cuatro "deberes":

Primero, estimulan a todo su personal para que hagan preguntas cuyas respuestas ofrezcan razones. Preguntas con "¿Por qué?" -¿Por qué hacemos esto de esta manera? ¿Por qué estamos haciendo esto, al fin y al cabo? ¿Un cliente nos pagaría por hacer por lo que estamos haciendo? ¿El cliente preferiría que automatizáramos, delegáramos, aplicáramos outsourcing o elimináramos completamente lo que él exige? ¿Qué nos previene de hacer cosa que sabemos deberíamos hacer -escuchar a los clientes, colaborar con la gente de otras divisiones y otras compañías, comenzar un equipo de proyectos, tomar una decisión rápida, tener en cuenta a la gente en los resultados?

Segundo. Las compañías que desafían a las vacas sagradas constantemente se despojan de los objetivos viejos y fijan nuevos y extraordinarios. Los líderes en esta clase de compañías trazan fronteras de decisión amplias (financiera, estratégicas, "reglas éticas de juego"); luego, dentro de estas fronteras instan ala gente para que fijen nuevos objetivos y estándares audaces e incluso imposibles, basándose en los estándares actuales.

Tercero. Las compañías que desafían vacas sagradas dejan en libertad a la gente para que realice acciones. Dejar en libertad a la gente significa permitirles que actúen; es decir abandonar los viejos parámetros y, cuando las circunstancias así lo exijan, ayudarle a la gente a superar las barreras organizacionales que les impiden tomar decisiones inmediatas. Si los empleados carecen de poder para hacer preguntas francas, conforman fuerzas de trabajo exploratorio o salir de las 4 paredes de la organización para conocer más de lo que ocurre allá afuera, la fuente de ideas se merma. Las compañías que permiten esta clase de libertades hacen todo lo posible para que su gente adopte una mentalidad emprendedora y

de arranque y propician el espacio para que sus colaboradores se contesten así mismo esta pregunta: "Si esta empresa fuera mía ¿qué haría yo?".

Por último, las firmas que retan las vacas sagradas enseñan literatura empresarial a su gente. Les enseña cómo "llevar los marcadores" de la empresa, al igual que lo hace un empresario. Les enseña las bases fundamentales de la administración de empresas: estrategias, contabilidad de costos, aplicaciones de sistemas, computación, estado de ingresos, investigación de mercados, control estadístico de procesos, manejo de reuniones. No importa cuál sea el propósito y la visión de una organización, la gente debe tener las habilidades y el conocimiento necesario para alcanzar este punto.

### **3. Transforme su compañía en una organización permeable.**

Se dice que existe permeabilidad cuando la gente, la información y los recursos se mueven de un lado a otro de las fronteras establecidas en la organización, y de una manera sencilla y sin complicaciones. En primer lugar, las organizaciones permeables tratan de reducir las fronteras; pues entienden que si sus colaboradores se golpean la cabeza con cielos rasos verticales o paredes funcionales entonces la información no puede difundirse por todos los rincones y la fuente de ideas se estanca. Incluso las fronteras que quedan no se toman tan seriamente porque los resultados son más importantes que el orgullo propio y que el ego. Con la permeabilidad, conceptos tradicionales como rango, jerarquía y dominios propios se convierten en meros anacronismos. Las barreras que tradicionalmente se levantan contra la información se vuelven irrelevantes. La permeabilidad abre el flujo por donde fluye el desarrollo y el compartir de ideas.

### **4. Cultive la cultura de la curiosidad.**

Según el paradigma tradicional, la gente es contratada sobre la base de sus

habilidades técnicas y su experiencia. Son aceptados para que contribuyan con el limitado alcance que ofrece la definición de su trabajo, y se limitan aún más cuando se les advierte "así es como hacemos las cosas aquí". Las ideas que la gente puede desarrollar por fuera del terreno particular de su trabajo no se tienen en cuenta o simplemente son desechadas totalmente.

Con el nuevo paradigma, la función del líder es totalmente diferente: debe cultivar una cultura organizacional que apoye la curiosidad universal. Compañías como Quad/Graphics, Enterprise, Custom Clothing, Manco y Southwest Airlines han descubierto que la mejor forma de alentar la curiosidad universal es comenzando por el principio: Hay que tratar gente curiosa. En otras palabras, contratar gente que esté ansiosa por aprender, gente aventurera, que cuestione las cosas que esté dispuesta a entender y que no le de temor a asumir riesgos. La idea es hacer de la curiosidad un criterio más importante en la contratación de personal que la extensión de la hoja de vida.

Una vez se contrate gente curiosa, la compañía debe hacer el esfuerzo para mantener y alentar su grado de curiosidad. Se debe apoyar y reconocer a aquellas personas dispuestas a preguntar, experimentar, reducir fronteras, compartir el aprendizaje con los equipos y responsabilizarse de sus acciones.

Las compañías que cultivan la curiosidad se aseguran de que "el fracaso" no siga siendo una palabra de siete letras. Estas compañías protegen la gente curiosa y más importante aún ven los errores como una parte importante de la ventaja competitiva. Wood Dickinson, presidente ejecutivo de las cadenas de teatro Dickinson, les dice a sus gerentes que los quiere ver haciendo "fracasos inteligentes" en la búsqueda de las excelencias del servicio.

La ausencia de errores inteligentes significa que la gente no está experimentando con nuevas ideas y mucho menos que estén aprendiendo de ellas.

## **5. Insista en el aprendizaje perpetuo.**

Arie de Geus, un antiguo planificado en Royal Dutch/Shell, observó sagazmente en cierta ocasión: "La capacidad de aprender "... más rápido que nuestros competidores es a lo mejor nuestra única arma sosteniblemente competitiva." En una organización comprometida con este quinto principio, la expectativa que se palpa en el aire es que todo el mundo, comenzando con el propio presidente ejecutivo, tome parte en el proceso de aprendizaje continuo con el fin de incrementar sus habilidades y ampliar su pensamiento -y por ende aumentar las reservas de ideas.

Obviamente, según el principio No.4, la organización debe hacer su parte al proveer oportunidades para el aprendizaje. Pero la clave del principio No.5 es que el aprendizaje perpetuo es responsabilidad individual. En últimas, la responsabilidad recae en el individuo que busca oportunidades para estimular la evolución continua de su pensamiento.

El consejo es básicamente el siguiente: no espere que alguien distinto venga a darle a Usted una mano con la educación. En el mundo emergente de organizaciones aplanadas y encogidas hacer carrera no significa promoción vertical. Michael Hammer observa sin temor a equivocarse que hacer carrera se centrará en la "especialización" -o maestría. Personalmente creo que aquellos que continuamente están especializando sus habilidades y adquiriendo nuevas para agregar valor de otras formas, gozarán de una mayor libertad, tendrán un trabajo más interesante y disfrutarán de una mejor paga frente a aquellos que se conforman con hacer bien un set rutinario de tareas. De igual forma tendrán mayor demanda en el mercado y podrán decidir cuál es el mejor movimiento que debe realizarse.

## **Guía para la elaboración trabajo final proyecto de investigación de Luz Yolanda Sandoval Estupiñán:**

Equipo de trabajo y los demás agentes educativos; participar y hacer participar y resolver conflictos a través del diálogo.

Espíritu Innovador: Es la capacidad de buscar y encontrar soluciones nuevas, Interpretar de manera creativa la situaciones problemáticas, emprender nuevos retos, generar formas alternas y no convencionales de relación y de procedimiento. El espíritu innovador exige un alto nivel de adaptabilidad, mentalidad abierta a nuevas ideas y experiencias, flexibilidad y tolerancia; imaginación práctica; capacidad de admiración, asombro y curiosidad para explorar y profundizar en las situaciones y los contextos y capacidad para descomponer, examinar críticamente, correlacionar, articular y unificar.

### **Saberes Que debe dominar**

El Gerente Educativo debe poseer un pensamiento pedagógico y administrativo como fundamento para el desarrollo de habilidades propias de su función gerencial en el ámbito educativo. Este pensamiento se manifiesta en su discurso y en su actuación y es el resultado de la integración y el dominio del saber antropológico, pedagógico, educativo, investigativo, administrativo, jurídico y social.

-Saber Antropológico: El Gerente Educativo debe poseer un concepto claro y definido de quién es el hombre. De esta consideración profunda y global se desprende: el respeto a la dignidad ya la intimidad, la visión integral de la persona, su particular ordenación a la vida familiar y social, y su dimensión trascendente .

El saber antropológico fundamenta y justifica el saber educativo, pues la . particular condición de la persona humana, como ser susceptible de perfeccionamiento irrestricto y continuo, es lo que da origen y finalidad ala educación.

-Saber Pedagógico: significa el dominio de la teoría de la educación, de sus diferentes elementos constitutivos, su naturaleza, finalidad y los medios para el desarrollo del proceso educativo. Son parte del saber pedagógico la teoría del currículo; los principios generales de la didáctica; la justificación de los criterios y prácticas de la evaluación y de la orientación escolar; el dominio del objeto específico de enseñanza; el conocimiento de los principios generales de las dinámicas de relación interpersonal; el conocimiento de los procesos y estadios de maduración de los individuos, en las dimensiones cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras.

Desde el punto de vista ético tomada del libro "El imperativo ético"

Sabemos demasiado bien que para los seres humanos el cambio es difícil. La aceptación de la reducción de personal y los retrocesos en el bienestar social no se deben a razones de estrategia e inteligencia, sino que son una respuesta a la fuerza bruta de las crisis. Y también de los problemas debidos al cigarrillo, las drogas y el alcohol, hemos aprendido lo difícil que es superar la adicción. Incluso cuando nuestra mente sabe que algo puede hacernos daño, incluso cuando hemos reunido dentro de nosotros toda la emoción y toda la convicción para romper con algo que nos puede matar; hemos de luchar denodadamente para hacer lo que sabemos categóricamente que redundará en nuestro bien. Examinar algo tan amplio e inestable como la economía no será nada fácil. Como en la Conferencia de Kyoto, los intentos de limitar las emisiones de gases de efecto invernadero se enfrentarán a la negación de los hechos y a las estadísticas que dan apoyo a opiniones en sentido contrario. En una sociedad con el civismo en decadencia, persuadir a los consumidores de que consuman menos requiere gran visión y autoridad moral. En un medio empresarial que sólo considera el corto plazo, reprogramar las compañías para tener en cuenta las consecuencias a largo plazo de sus actividades requiere una dirección enérgica.

## Sentido de la “CONVERSIÓN”

El término “conversión” implica más que lo intelectual y más que un cambio afectivo. La conversión abarca la totalidad de un individuo –razón, emoción, cuerpo y espíritu- y reorienta de lleno las creencias y las conductas de la persona. Con la conversión no hay medias tintas. La vida gira de tal manera que la discontinuidad con el pasado deja de ser un problema porque el pasado deja de tener sentido. Los especialistas en mercadotecnia hablan de “convertir” a los consumidores, pero esto se refiere simplemente al cambio de marca.

## EL IMPERATIVO ÉTICO

La auténtica conversión altera el sentido mismo de la vida. En este caso, la conversión exige resituar la economía, el consumo y el materialismo donde, aunque no de manera exclusiva, les corresponde estar: la finalidad humana. Algunos comentaristas empresariales socialmente responsables han dicho que el beneficio es como el oxígeno, esto es, esencial para sobrevivir, pero no la única energía necesaria para sobrevivir y florecer. Para la sociedad y los individuos, la economía es lo mismo que el beneficio: absolutamente necesaria, pero no el fin absoluto de la vida humana.

Dada la fuerza de la economía global, ¿cómo es posible llevar a cabo esa conversión? Leonard Lonergan trabajó mucho a mediados del siglo xx para dar a la teología la disciplina de la metodología científica. Una de sus contribuciones fue desarrollar una estructura formal para describir cómo crecemos en conocimiento y logramos la conversión. El proceso es dinámico y continuo, pero en lo esencial implica cuatro fases que el autor enuncia así: «Estar atento, ser inteligente, ser razonable, ser responsable». Con la *atención* nos abrimos a la posibilidad de aprender algo nuevo y motivarnos por ello. La mayor parte de la información que hoy nos acosa no es deseada -trata de vendernos, de confundirnos o de

convencernos-, de modo que todos hemos desarrollado una cierta desconfianza para protegernos. La atención es la opción personal de escuchar y observar, de dejar los filtros en suspenso. Aunque parezca pasiva, la atención es receptividad activa. y requiere disciplina, tanto para calmar la ansiedad de la espera de soluciones definitivas como para impedir la sensación de que ya sabemos lo suficiente como para sabotear nuestros esfuerzos por aprender.

La fase de *inteligencia* en la metodología de Lonergan es la que corresponde a preguntarse por aquello a lo que hemos atendido. ¿Son interesantes los hechos? ¿Son convincentes la historia o el argumento? ¿Qué relación tiene con nuestra experiencia y nuestro conocimiento? ¿Parece verdadero? A través del continuo cuestionamiento y la constante comprobación, el conocimiento se hace más profundo y más convincente. No sólo recibimos información, sino que también interactuamos con ella, de modo que cambiamos bajo su influencia.

## **DON DE MANDO**

Mando: autoridad.

Autoridad: poder que tiene una persona sobre otra que le están subordinadas, como el padre, el tutor, el superior etc.

Don: cualidad natural. Gracia habilidad.

Don de Mando : Es esta una cualidad, inherente o adquirida por la persona, que le permite obtener la ayuda y obediencia de sus subordinados, más bien por medio de la voluntad de ellos, que con intervención de la fuerza.

Del libro DON DE MANDO T-110101 Impreso por Negociado de imprenta, Marina de Guerra, Republica de Cuba. 1953 hemos sacado las siguientes ideas:

El Don de Mando se define como la habilidad para mandar o capacidad de mando. El líder se define como una persona que reúne los requisitos indispensables para el ejercicio de las funciones del mando.

Para estudiar el Don de Mando lo primero que debemos apreciar es que no se trata de una materia exacta como las matemáticas, que puede ser aprendida en un libro. Ciertos principios y ejemplos del Don de Mando pueden demostrarse, pero si usted aspira adquirir esa cualidad, deberá hacerlo usted mismo, estudiando estos consejos que le servirán de normas.

Toda organización se basa en el Don de Mando. Sin Don de Mando en una empresa sufrirá un colapso. La cualidad del Don de Mando en un negocio determina el éxito y el incremento de ese negocio. Fue el Don de Mando de Rockefeller, Carnegie y Grace, los que levantaron estas vastas organizaciones: Standard Oil, U.S. Steel y the Grace Lines. Si esta cualidad de Don de Mando es tan necesaria en los negocios, cuanto mas necesaria no será en la organización de una fuerza combatiente donde los hombres están colocados en una situación de vida o muerte.

¿ Como va a llevar usted esta responsabilidad? Hay una sola manera de hacerlo: desarrollar dentro de ustedes esas cualidades y atributos que son inherentes a los líderes y hacer habituales en vuestras vidas aquellos actos que conducen a inspirar obediencia en los demás. El solo hecho de tener responsabilidad del mando, no lo reviste a usted, desafortunadamente, con la cualidad del Don de Mando. Están ustedes colocados en la posición de líderes, pero si son buenos o malos, dependen completamente de ustedes mismos.

La capacidad de los hombres para el trabajo, viene por tanto, a ser una función directa del Don de Mando.

Para años de experiencia y acción, están disponibles como sustitutos, el estudio, la reflexión y la aplicación.

La experiencia en el Cdte. le sirve para fijar los conocimientos y desarrollar habilidad en la aplicación de los principios. El Don de Mando no solo exige habilidad, sino también voluntad para el trabajo, una vida honesta y un gran respeto por la justicia y los individuos. No hay duda que la atención y el persistente deseo de obtener esas características, harán mucho por aumentar nuestro Don de Mando, influencia y personalidad.

La historia esta llena con los nombres de aquellos cuyo éxito y fama descansan sobre sus poderes individuales del Don de Mando. Ghengis Khan, Alejandro el Grande, Napoleón, Washington, Bolívar, poseían esas cualidades que les hacían inspirar e inflamar a sus hombres con el deseo de la victoria, lo que los hacia invencibles. Eran Lideres.

Y todos estos hombres eran diferentes unos de otros. Algunos eran austeros, irreprochables, aparentemente fríos; otros eran geniales, ardientes, agradables y muy sencillos en sus gustos. Todos estaban adheridos a los principios fundamentales del Don de Mando, pero cada uno lo aplicaba a su modo, en armonía con las características personales de su temperamento. Así también un Oficial debe estudiarse a si mismo, como otros lo ven, y entonces adoptar a su propia personalidad, aquellos principios del Don de Mando que él opine que les serán mas efectivos y que mejor se ajusten a su carácter.

Principios fundamentales del Don de Mando :

LEALTAD

SENCILLEZ

CONTROL DE SI MISMO

EL TACTO

ENERGÍA, ENTUSIASMO, PERSEVERANCIA

SENTIDO COMÚN, JUICIO Y AGUDEZA

LA ASIDUIDAD

LA SINCERIDAD

LA JUSTICIA

LA FE

LA VERACIDAD

VALOR Y DECISIÓN

HONOR

“Ningún acto de merito debe escapar a la atención del oficial sin que sea premiado, aunque este premio sea solamente una palabra de estímulo. Del mismo modo, no deberá permanecer ciego ante las faltas de sus subordinados; aunque al mismo tiempo sea rápido y seguro en distinguir el error de la malicia, la negligencia de la incompetencia, y las faltas bien intencionadas de los descuidos y desatinos. Del mismo modo que debe ser amplio e imparcial en premiar el mérito; debe ser justo y recto en corregir o reprobar las faltas” John Paul Jones

Tomado del libro “La práctica de la educación personalizada” de Víctor García Hoz.

### **Actitudes y Hábitos.**

En la sicología tradicional se suele hablar del hábito, como “una disposición adquirida y estable que tiende a reproducir los mismo actos, o a percibir las mismas influencias”. En el segundo tercio de este siglo, se ha utilizado mucho y hecho objeto de estudios el concepto y término de actitud.

El concepto de actitud es mucho menos preciso que el de hábito, pero tiene con el muchas relaciones. Quizá la definición más utilizada, y que ha resistido el paso de los años, es la de Allport: "una actitud es un estado mental y neurológico de disposición organizado a través de una experiencia, y que ejerce un impulso dinámico y directivo sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con que se haya relacionado".

Actitudes y hábitos coinciden en ser elemento intermedio, un rasgo personal, entre el conocimiento de una realidad y la acción externa.

Tal vez la diferencia estriba de una parte, en que cuando se habla de actitud se incorpora a tal concepto un elemento emotivo, de conmoción interna del sujeto, mientras que el hábito se especifica más por los actos que se realizan. Por otra parte, al hábito se le atribuye una mayor estabilidad, en él se haya encapsulada una tendencia a repetir acciones; mientras que la actitud es también en cierto modo, estable, pero de ella se puede hablar también como reacción frente a una situación irrepetible. Finalmente, la actitud tiene un cierto carácter bipolar, positiva (de aceptación o acercamiento al objeto, o situación que produce la actitud), o negativa (de alejamiento o aversión o situación).

De todas suertes, actitudes y hábitos se hayan estrechamente relacionados, porque ellos condicionan la acción. La actitud es como disposición emotiva para reaccionar de un modo determinado y hábito es la capacidad que se tiene para realizar un determinado acto. Esta es la razón de que, actitudes y hábitos vayan estrechamente unidos en los estudios acerca de la emotividad y la actividad humana.

Tanto las actitudes como los hábitos se originan y fortalecen a través de la experiencia, razón por la cual puede ser objeto de educación.

## **EL liderazgo en ambiente militar y en el mando policial**

Trabajo realizado por José Ricardo Spadaro (aportes de dicho trabajo):

En el juego del poder no se mide al hombre por sus intenciones sino por el efecto de sus acciones.

El líder de este tiempo, está más exigido y entre las nuevas aptitudes, seguramente se le reclamará de que contribuya a disminuir los imponderables y esa incertidumbre angustiante.

### **Tipología básica del Liderazgo**

Las denominaciones siguientes responden a señalar ya en la denominación, el factor o atributo esencial en que se asienta el mando, según el modelo de liderazgo que adopta o que crea al conductor, en la cumbre de su posición.

#### **Liderazgo por temor:**

La maldad en el líder y fragilidad en los subordinados, son dos consideraciones que no pueden dejar de observarse en un planteo doctrinario sobre el liderazgo. La primera cuestión, desde luego discutible sobre sus alcances y persistencias en el comportamiento social, pero invariablemente vigente en todos los tiempos se exagera ante la fragilidad en los otros, estableciendo una relación enferma de necesidad de obediencia paralizante y de falsa protección y seguimiento.

Esta ecuación, conduce a un tipo de liderazgo: al dirigente que concede mérito y demérito en función de resolver y sublimar los temores. Es el líder garante y crea un modelo, absolutamente circunstancial y precario. Regirá en tanto maldad y

fragilidad se den contemporáneamente en un contexto social. Recuerda este planteo a Hobbes en el Leviathan; " el hombre, lobo del hombre".

La debilidad que crean ciertas reglamentaciones policiales autistas, como la imposibilidad de examen de legalidad de una orden, o el temor a la pérdida de empleos o a traslados con desarraigo y centralmente, calidades insuficientes de capacitación e instrucción, facilitan la aparición de sujetos con poder interno que se entronizan como pequeños tiranuelos.

Estos personajes son favorecidos cuando la dirigencia política desconoce los códigos en que se asienta este tipo de autoridad, que a su paso deja hombres claudicantes y pésimos funcionarios.

### **Liderazgo Dogmático:**

No hay carisma en este modelo. Prevalece un modo de adhesiones irracionales a cierta ideología, credo o utopías. El líder encarna el dogma y se vuelve indiscutido e intolerante. Los seguidores, identifican su redención o sobrevivencia, al seguimiento irrestricto. Queman las naves en esa Jefatura, que representa al dogma en acción.

En general todos los fanatismos políticos o religiosos, promueven ese tipo de adhesión al mando. En este tiempo, este modelo generó en América guerras fratricidas combinadas con auténticas demandas de justicia.

En Argentina, los movimientos insurreccionales de la década del 70 motivaron y ello fue común en casi toda AMÉRICA, dos posiciones similares en sus dogmas, pero antagónicas y mortales.

Montoneros, ERP o MIR en Chile o Tupamaros en Uruguay condujeron a una juventud idealista, tras el dogma de la liberación o dependencia y de la Justicia social.

Desde el Estado, a las sombras de preservar la "identidad nacional", los valores del cristianismo o la nacionalidad, y cuando no a la "Seguridad Nacional" llevaron al otro sector de la juventud, a crímenes igualmente perversos.

También las políticas continentales de las potencias dominantes de la guerra fría y el debate ideológico sórdido, desatado mediante los enfrentamientos urbanos ocultos en el sigilo, la clandestinidad y la agresión, permitieron posicionar a sujetos de esta característica. Cárceles del pueblo o cárceles del Estado en la clandestinidad, constituyeron el patíbulo e inmolaciones de miles de personas, creyentes de la fe dogmática de uno y otro.

Como nunca, y a pesar de que hoy se niega la realidad de aquella coyuntura, la teoría de los dos demonios se encarnó en ambas fracciones en pugna. Uno con banderas desde el llano y el otro, desde las barricadas formales del Estado vigente.

Por igual, esa generación, hasta entrados los años 80 en América, fue sacrificada. La Iglesia Católica y la sociedad establecida sin preocupaciones de renovación o en la comodidad de sus posiciones, sufrieron las consecuencias de esta confrontación y fueron, muchas veces, víctima. Pero también guardó silencios de difícil explicación.

La Prensa de esos días, cuando fue contestataria, culminó ultimada en las personas de sus voceros o en el exilio. Pero otro sector aún más importante, acompañó a los líderes dogmáticos de uno y otro lado. Su rol más importante fue el de cruel anesteciamiento de la verdad y de un silencio doloroso. Las páginas de

la época, confirman esta contundente y lamentable verdad. Ayudaron al liderazgo dogmático, desde sus posiciones de no-compromiso o favorecieron la crueldad de un Estado sin Justicia.

### **Liderazgo carismático:**

El seguimiento a este tipo de dirigente, se aleja de lo dogmático y se encarna en la admiración y ejemplaridad del atrayente personaje.

Sus razones son múltiples, pero reproducen en su presencia, las aspiraciones más nobles del seguidor, que cree reverencialmente y busca su espejo, en esa fortaleza, que casi siempre se presenta con fuerza, humildad, inteligencia y perseverancia. Su mensaje, es el mensaje del pueblo o de la Institución donde aparece. Sus dichos y banderas, son los de sus adherentes. Está pronto al sacrificio por un ideal y su vida personal, carece de otro sentido. Es un apostolado que asume sin fanatismo.

El líder carismático, concentra en sí mismo, las expectativas del cambio y es el más idóneo para llevarlas adelante. Sus tiempos, son acotados. No es eterno y el brillo de sus encantos está limitado a las banderas que levantó. Puesto en funciones de mando formales, deberá saber que los tiempos para consolidar sus promesas serán abreviados.

Cuando el liderazgo carismático se enferma de permanencia y poder, puede constituir en el más riesgoso para los liderados y el contexto de actuación. Es un indicador importante a tener en cuenta: el carisma se subsume en las banderas y objetivos confundidas en las cualidades personales. Cumplido los objetivos, el líder inteligente, sabrá que su carisma ya no sobrevivirá y debe optar entre ser un líder formal, o dar el paso al costado. En la política esto puede implicar que los

espacios vacíos se ocupan inmediatamente y que el retorno es difícil. Pero la historia demuestra que el líder carismático, vuelve.

En materia policial y militar, el retiro, entierra velozmente el carisma. Queda un recuerdo, un respeto que se renueva cada tanto en alguna ceremonia ocasional y siempre, con algún discurso formal en el sepelio. Ello ocurre en el sistema cerrado de algunos modelos organizacionales, en que el militar o policía, le está vedado el retorno luego del retiro. Es un punto a revisar en las nuevas organizaciones. La edad, puede marcar un punto de inflexión y alejamiento; pero no debiera serlo la posición escalafonaria.

En temas de esta naturaleza, esencialmente técnica y de gestión, no resulta razonable privar al Estado de convocar cuando resulte necesario a hombres valiosos que estén dispuestos a ejecutar aportes.

La dirigencia civil debe advertir que en el modelo vigente, por razones orgánicas, de actualización y modernización o de mera perjudicialidad escalafonaria, el retiro cierra completamente el retorno.

La persona idónea, debe ser preservada a los enfados escalafonarios o a la cortedad de la política institucional a través de sus Juntas, manejadas discrecionalmente por el Jefe.

Siempre ha sido y sigue siendo, un desatino dejar en manos internas el delinear el estrato superior del mando. Buscando al hombre de confianza, acceden a posiciones importantes personas simplemente inclinadas a una obediencia sin preguntas.

Se resuelve la cuestión asignando a la Junta de calificaciones una capacidad de decisión, de modo que su dictamen resulte vinculante para el Jefe y solo revisables por el Poder Ejecutivo y el Congreso.

## **LIDERAZGO OCASIONAL**

Nace repentinamente y está ligado a una causa que irrumpe con fuerza y el líder la capta rápidamente. Su estructura y solidez son precarias. Requiere alianzas inmediatas.

Sus ventajas principales radican en que no tiene un pasado de confrontación por el poder y probablemente sea su mejor fortaleza.

Los líderes ocasionales pasan prontamente y se consumen al estabilizarse la situación o las relaciones de poder. En la política Argentina, Lonardi es un arquetipo: encarnó una revolución, ocupó posiciones formales y prontamente desapareció.

El poder no es una construcción espontánea, aunque pueda perderse en un segundo.

El poder en el pensamiento de Maquiavelo, que supone un dominio pleno en la determinación de las conductas de los gobernados, es de muy difícil consolidación.

En las instituciones, ese poder es esencialmente formal y limitado. Pero el liderazgo es posible y además imprescindible. Desde una oficina y en la burocracia, no hay liderazgo.

Es el factor crítico de este tiempo: burócratas ritualistas han perfeccionado una inmensa mole de obstrucción a las adecuaciones de los organismos que mandan. Pregonan el apego al rito.

ES EL MODO DE SOBREVIVIR, porque nada nuevo tienen que aprender o interpretar y menos, crear.

Los innovadores que aparecen en este esquema, están condenados a su eliminación sistemática. Difícilmente acceden a las últimas jerarquías y no tienen protección alguna.

Si la dirigencia política tuviera el conocimiento necesario, esta afirmación no existiría.

## **LIDERAZGO POR SOMETIMIENTO**

No debería en realidad llamarlo liderazgo. Pero existe exteriormente con todas las formas. Sin embargo el sometimiento aparece por adhesión a las prebendas del cargo y a las "gabelas". Es un modo absolutamente perverso de posicionarse en la cúspide. En ámbitos policiales, con estrecheces en los sueldos e inestabilidad funcional permanente, el "líder" conforma equilibradamente a sus seguidores. Pronto accede a la posición formal definitiva y transforma a sus dependientes en miembros de una corporación delictiva.

### **Las modalidades**

El liderazgo tiene como exigencia primaria para configurarse: su adecuación al ambiente en donde debe desarrollarse.

Con ello, afirmo a priori que no hay recetas ni calcos de formas apropiadas que puedan transplantarse puntualmente.

Es posible, no obstante distinguir algunas características comunes, que a modo de puntos diacríticos, perfilan con cierta homogeneidad, las cualidades básicas del líder y sobre ellas, enunciar las que entiendo más significativas. Posteriormente, describiré las propias del mundo del militar y policial en este tiempo.

### **Las cualidades comunes y esenciales del Líder:**

Lo que sigue resume reglas básicas que deben observarse integralmente en organizaciones disciplinadas y eficaces. Comprende al que manda Y AL QUE OBEDECE.

### **Conocer el oficio:**

Pareciera sobreabundante. Pero es la primera condición esencial y común a todos los ámbitos. Requiere un mínimo de idoneidad en cualquier actividad. Algunos hechos contradicen esta aseveración, si se piensa en el plano de la actividad política donde actores, cantantes, obreros u de otro origen, de pronto ocupan posiciones de alta investidura. No es una excepción. Es que el político tiene adscripciones que pasan por una dosis de alta intuición sobre la naturaleza humana y sus comportamientos sociales y la posibilidad de interpretar sus tendencias.

Estas habilidades, no se aprenden necesariamente en una Profesión determinada y es común a varias y en especial, a la persona que sabe desarrollarlas. Sin embargo, en un mundo globalizado, intentar ocupar posiciones de liderazgo sin idoneidad, puede conducir al colapso personal y de la organización.

Mi afirmación merece algunas precisiones: Desde la dirección política del Estado, no suele preocupar conscientemente la importancia de preservar cuadros de conducción capaces.

El perfil de idoneidad que frecuentemente habilita para ejercer una alta investidura y ocupar posiciones de Jefatura en América latina, es la de la cercanía y solidaridad con el Poder político.

Implica una cierta certeza que no promoverá imprevistamente, pretensiones disfuncionales al mandante civil de turno. Desde luego, creo que esta percepción de confiabilidad es nefasta para los sistemas institucionales, que luego sobreviven desvertebradas y claudicantes, al mandante y al Jefe que se colocó en la cima.

Mientras tanto, el Jefe incapaz necesitará una "corte" que lo secunde, más allá de los valores vigentes y de las verdaderas necesidades de su organización. Una política interna de promociones y cargos responderá de seguro a esas premisas y una monótona, gris y persistente chatura profesional, hará del "Líder " impuesto, un soberbio ejemplar de la paranoia del Poder.

Un tiempo después, también llegará a pensar que la Institución sin él, no podrá subsistir. Es probable que en eso tenga razón. Su gestión la preservó al menos en su existencia, durante las tormentas de exterminio de las organizaciones policiales que se viene instalando, por abusos y corrupción cierta verificada en todas partes. Pero ese no es el camino: debe eliminarse del servicio al corrupto y encarcelarlo con el corruptor. Pero no enervar funciones necesarias en la sociedad.

Muchos innovadores desde la política, han clamado y ejecutado reformas sin conocimiento. Ello ha constituido la más peligrosa amenaza a la seguridad interior y configura un grave asunto, aún sin respuesta.

En Europa, el tema tiene otro tipo de soluciones: las posiciones profesionales concluyen en una Jefatura de Estado Mayor. La autoridad administrativa que enlaza a la Institución, es un alto funcionario, político o no, que ha sido capacitado y entrenado para entender la naturaleza de la función.

Un Jefe profesional inmediatamente abajo, entiende la concepción operacional y logística. Es el paradigma precisamente de la Guardia Civil y la Gendarmería. Son Instituciones de matriz militar que cumplen funciones duales y marcadamente referidas a la seguridad en tiempos de paz.

Tal vez este modelo no sea el más adecuado para América hispana, respecto de que un Jefe civil o director conduzca a la Policía o estructuras de seguridad militarizadas.

La dirigencia política aun no accedió a una capacitación confiable y es probable que terminaría complicando el escenario. Pero es una alternativa para resolver los internismos por ocupar las cúpulas.

El Jefe designado, civil o policial, tiene que tener un período predeterminado, con fecha de ingreso y salida. Si fue óptimo, pasará a constituir una alternativa de futuro, para ser convocado. Pero jamás a continuación de ese periodo, que no debe exceder de tres años.

Advierto que esta observación no debe ser tomada como una tentación para habilitar cargos partidarios. El perfil de ese jefe civil, tiene que ver con una trayectoria pública de alto nivel, esencialmente en carrera pública, de edad mediana y dispuesto a ejercer y encarnar los valores de la Institución que conducirá. No puede ir a aprender el oficio en el cargo ni a rodearse de asesores, para entender de qué se trata.

En cada contexto, la solución admite adecuaciones. Sin embargo, América hispana tiene en este punto que resolver un problema muy grave: iniciar el entierro del pasado. Las generaciones actuales, no tienen que continuar con la pesada herencia de las luchas fratricidas de sus padres. Embarcarse nuevamente en aquel conflicto, constituye la más perversa y maligna trampa, aún inconsciente, de la generación que se inmoló.

Es una CRUELDAD DEL PASADO QUE pide justicia, y ya no lo es. La Justicia tardía, es siempre venganza. "Ni olvido ni perdón" es una consigna habitual en el continente. Pocos se detienen a examinar la crueldad de esta premisa, para con las generaciones de hoy.

No olvido y no-perdón, significa actualizar y justificar DISPUTAS sin cicatrices. En fin, este es un dilema para la nueva dirigencia: o entierra a sus muertos sin olvido del pasado, o vuelve a corto plazo a reincidir en la tragedia.

En mi opinión, la dirigencia política en buena parte la del Continente, no ha comprendido el pensamiento militar ni al policía. No ha encarado el desafío para comprender lo valioso y disvalioso de cada función. Reacciona por los pecados de ayer, que sí lo fueron y que debieron ser sancionados en oportunidad.

Tras la intolerante definición de "corporación", suelen confundirse etapas complicadas de la vida nacional, como la oscura noche de la década del 70 en Argentina y otros tantos países, o las veleidades de poder político jugados en la historia latino americana por algunos militares, con el sentido e importancia que deben tener en la democracia y en un Estado serio, un buen Ejército y una creíble policía. Ambos imprescindibles desde siempre.

El devastador ataque que han sufrido estas organizaciones, revela hasta que punto no se supo separar cuestiones de personas con poder con las instituciones

que condujeron. Basta mencionar que dirigentes importantes de todas las corrientes partidarias, ante preguntas sobre lo que piensan hacer en temas de seguridad o defensa, han contestado con expresiones de barricada o de prensa amarilla, anatematizando a la Institución; por ejemplo referirse o como cambiar "la maldita policía", policía del régimen o policía asesina; al ejército de ocupación, etc. Posiblemente, si lo ha sido en algún sentido, su reingeniería es el gran tema y no su eliminación.

No hace mucho tiempo, se leía por ejemplo que los planteos de Honor, comunes en los ejércitos universales, eran resabios de castas y delirios medievales. Corrosivamente, esta palabra fue vaciada y desmerecida. No saben, los responsables de la crítica, que ese ritual de exigencias asegura la posibilidad de un control interno importante y levanta trabas a los avances autoritarios del mando y puede fulminar con la deshonra, aún más allá de que el hecho de deshonra, no resulte necesariamente un delito.

Quitadle a una organización las bases en que cree y seguramente, no será la misma. Si se crea una nueva, cuidado con la importación de disfunciones de otros modelos. Cada escenario requiere perfiles que no se reproducen en la imitación. Los síntomas de la descomposición funcional de las instituciones son evidentes y se han trastocado, en la ineficiencia general que se observa en América; en especial lo que puede percibirse en la vida cotidiana y reclamos constantes por mejorar la Seguridad.

Ser el primero en la percepción del entorno: Es básico. Recientemente Al Ríes, en una obra sobre posicionamiento, edita un libro con esa advertencia. Orientar a ser el primero, implica ubicarse en roles de adelantado en la organización. No supone necesariamente en esta circunstancia, ser el mejor. Es de todas maneras, un desafío ulterior: tratar también de ser el mejor.

Esta manera de adelantarse a los acontecimientos, posibilitará:

### **1 Formular y desarrollar previsiones de ajuste de la Organización, sus modelos educativos y equipamiento.**

Revisar las exigencias que se han modificado en los escenarios de actuación. Recuerdo al respecto, la fatal y bizantina autoconvicción de altos funcionarios, una década atrás o menos, cuando se repetían que diferentes países del sur eran solamente un lugar de paso del narcotráfico. Mientras irresponsablemente se hacían esas afirmaciones, cualquier avisado ciudadano advertía que seguían en incremento las casas de recuperación de adictos o las familias con graves problemas de fractura y disolución, cuando alguien del núcleo había caído en esa fatal trampa.

Advertir las propias limitaciones, que la vorágine de los cambios produce. No es un tema menor. Suele darse que cuando no se discierne sobre lo que ha cambiado, es probable que se refugie toda la estructura en un ritual orgánico y de procedimientos de trabajo que solamente sirven para mantener a personas ocupadas e idiotizadas. El Jefe "eficaz y realista", es aquel que con precisión de relojería, cumple puntualmente tareas inútiles y con una agravante perversa: cree que está bien.

Otras veces, actúa con mas agresividad, si alguien le advierte el cambio o de la inutilidad de lo que hace, hará lo necesario para descalificar la advertencia. Se levantan así hogueras de falacias, donde tras el rótulo de autodenominarse hombres pragmáticos, fulminan al atrevido con el mote de teórico.

Alguna vez, en un seminario sobre seguridad sugerí sobre la necesidad de auditar sobre lo que se hace en las Instituciones del Estado. Una suerte de examen de pertinencia sobre cada elemento, posición y tarea.

Significa un paso necesario, previo a una profunda reingeniería, aunque a ritmo metodológico más pausado y con información muy precisa.

Los riesgos de cambiar sin evaluación adecuada, pueden conducir a resultados peores o a la simple modificación de denominaciones orgánicas que quedan finalmente atrapadas en el viejo paradigma.

## **2 Saber Pensar y obrar en consecuencia:**

Parece un absurdo esta regla. Pensamiento que obra, sintetiza más claramente el perfil.

El líder que decide sin razonar ni tiene en cuenta ningún criterio, seguramente terminará en el fracaso más rotundo. En estos días se habla con mas precisión de inteligencia emocional o pensamiento lateral. Indican en ambos casos, la perturbación que acarrea el proceder impulsivamente.

## **3 Tener una Visión y saber transmitirla:**

Sin entrar en terrenos dogmáticos ni fanatismos, el líder inteligente posee una concepción que transmite con fuerza y crea adhesiones voluntarias, más allá del contexto de obligaciones generado en el ámbito en que actúan sus seguidores.

## **4 Confianza en sí mismo y en sus subordinados:**

Vieja regla de la milicia. Es una construcción cuyo arquitecto es el tiempo y la convivencia. Sin embargo, confianza no supone un actuar sin el mínimo de prevención que las circunstancias aconsejan siempre. Pero es pésima señal, la desconfianza como regla.

Aquello de pensar mal para equivocarse menos, responde a una percepción enfermiza y hobbesiana del hombre. Es bastante más común de lo que suele creerse.

### **5 Simple, llano, no aparatoso ni estructurado:**

Lejos de las ornamentaciones del pasado ni de los silencios que creaban un misterio y enigma en su entorno. Tampoco el extremo de Napoleón, que no ocultaba sus miserias al sirviente más próximo, quien terminaba despreciándolo en silencio al servirle su manjar favorito: el pollo entero que devoraba sin estilo imperial, aún en plena batalla.

Lo de estructurado, recuerda figuras solemnes, rígidas, omnipotentes, que todavía andan por el mundo pensando con insolencia que constituyen el alfa y omega. La simpleza, se refiere tanto al modo de entender los problemas como a la comunicación. Debe ser entendido por pares, superiores y subordinados. Saber usar el lenguaje apropiado a la circunstancia, no siempre es una cuestión entendida por los dirigentes. En ello puede haber a veces, ofensas irreparables.

### **6 Conocerse asimismo y sus límites:**

Viene del sabio pensamiento chino, cuando Sun Tzú en El Arte de la Guerra advertía que no hay salida exitosa de las contiendas, si no se conoce básicamente la propia persona y sus limitaciones y al oponente. Pero en este supuesto, yo llamo la atención acerca de entender los propios defectos o vulnerabilidades y desde luego, las fortalezas y debilidades de su entorno. Estas características, me parecen sustanciales en todo líder. En el ambiente militar, mi experiencia de muchos años y roles, me sugieren agregar algunas que resultan esenciales y específicas. Antes de expresarlas, formularé una caracterización de ese ambiente.

## **7 El ambiente militar:**

Fuertemente inspirado en paradigmas y arquitectura organizacionales escasamente flexibles, los militares viven implicados en convicciones y valores recibidos desde el primer día de ingreso. El mando, obediencia, respeto permanente, y preocupación por consolidar una identidad de espíritu, de doctrina y de acción, van modelando personalidades con signos distintivos de otros sectores de la sociedad.

Sistemas educativos autodefinidos y de concepciones que varían lentamente en el tiempo, garantizan una suerte de comprensión generacional uniforme entre adultos y jóvenes. Status y roles marcan aquí una estratificación claramente definida.

Hay pares que comparten habitualmente códigos de conducta y de interpretación de la realidad. Se agregan ritos y otras formas, que vuelven predecibles los caminos futuros de cada uno.

En el horizonte profesional, esta la aspiración de llegar a los grados máximos. Los cargos están predeterminados escalafonariamente y a medida que pasan los años, todos conocen que comienza a cerrarse el acceso.

Las promociones que egresaron con sueños e ideales, advierten el fin del camino. No siempre, la capacitación interna preparó al inmenso sector que no accederá a las palmas del general ni a roles de preeminencia. La frustración aparece a la vuelta de la esquina, como una sombra inesperada en un prematuro atardecer de verano. Cada tanto, la sociedad reacciona demoledoramente contra los militares y en especial ello suele ocurrir, cuando estos abandonando la prudencia y el signo de su profesión, incursionaron en política. Cuando ello ocurre, una tensión interna, comienza a golpear los paradigmas y las dificultades de liderazgo se tornan más

complejas. Una suerte de etnocentrismo se agudiza y la interacción social se nuclea con mayor énfasis en el mundo interno.

La dirigencia política no advirtió cuan severo es el daño que realizó. Olvidó con ello, que estas personas no responden a parámetros tradicionales y que se les había inculcado adherirse a valores tales como la fortaleza Sanmartiniana, su austeridad, su renunciamiento y la aceptación de estrecheces económicas, como un signo diferenciado de excelsitud.

Inexorablemente, un nuevo paradigma va resquebrajando ese mundo aquietado y alejado de las luchas razonables por mayores ingresos y salarios.

Nuevas demandas comienzan a cruzar en los cuarteles: Altos ingresos y retiros asegurados. Esta demanda silenciosa, constituye además una exigencia de la realidad. El policía tiene que tener garantías de que su dedicación exclusiva no le impide vivir con dignidad.

## **8 El ambiente policial**

Más sencillo, se diferencia del militar en las formas más atenuadas, los patrones y código menos rígidos y una capacitación próxima a las leyes y al mundo civil.

No obstante, en toda América, LAS POLICÍAS RECIBIERON UNA FUERTE IMPRONTA MILITAR EN LAS ORGANIZACIONES y reclutaron sus efectivos de estratos periféricos, con sueldos inferiores. Ello originó un disvalor en la consideración y estima social, gravemente perjudicial. Un buen sistema policial, es oneroso. Esa es una definición de arranque, para lograr cambios viables y duraderos.

Ya no es idóneo mantener una escala de múltiples jerarquías en las policías y modelos de gestión que reproducen la estructura militar, con escuelas diferenciadas entre suboficiales y oficiales.

El tiempo que viene exige horizontalidad de conocimientos y que esté genéricamente en dominio de todos los componentes.

Las especializaciones guardarán relación con el tipo de función interna. Cuatro o cinco grados, será la distancia entre el Jefe máximo policial y sus subordinados. En cambio, las diferencias de remuneraciones deben ser crecientes e importantes.

El Jefe reporta siempre a una estructura piramidal. Las policías departamentales con autonomía, son disfuncionales, porque crean "babeles" y microespacios de poder policial en competencia o sometido al Intendente o Alcalde.

La Policía es por definición, una organización jerárquica Estatal provincial o Nacional, aunque reporte al intendente en diversos temas de interés inmediato al municipio.

Si el empleo policial es mixto, como el de Gendarmería, debe subsistir el modelo milita ( Representa capacidades policiales y militares –limitadas-, reunidas en la misma organización).

En Argentina la Prefectura y Gendarmería, por integrar el sistema de defensa y a pesar de ser la primera civil y sólo la segunda militar, su régimen de cuadros (superior y subalterno) no debe alterarse. No hay razones valederas para ello. En el orden internacional europeo, este es el modelo intermedio entre lo militar y policial en consolidación; pero no es eficaz para la función policial neta.

En las Naciones federales, coexisten policías nacionales y provinciales. La tendencia a diversificar, no se compadece con las restricciones y ajustes fiscales de la globalización. Es un cambio en puerta a encarar con decisión y a corto plazo.

## **9 El militar y el policía ante el cambio**

En realidad, la resistencia es severa a toda innovación. El problema mayor estará en las cabezas del sistema y más certeramente, en el Jefe o titular. Si los años pasaron simplemente y llegó al cargo por algunas de las circunstancias que he descrito, se constituirá en el cepo de su Institución.

La dirigencia política tiene que despertar y cobrar conciencia en el futuro en esta cuestión. Si coloca a un inepto amigo, al cabo de un tiempo la Institución se volverá idiota, en el sentido de los griegos; no participará en ninguna idea innovadora y gradualmente se volverá onerosa e ineficaz, cuando no corrupta.

Con la salvedad que precede, también advierto que los líderes policiales y militares, conducen organizaciones en cambio acelerado y sin supuestos claros de sus roles futuros. Si la dirigencia política no es idónea y desconoce el asunto, mal puede impartir directivas estratégicas o fijar centros de gravedad claros sobre el accionar.

Por ello, entiendo que es imprescindible contar con los algunos atributos complementarios del Liderazgo tradicional.

- **ATRIBUTOS DEL MANDO Y LIDERAZGO POLICIAL-MILITAR**
- Claro conocimiento de los códigos sociales vigentes:
- Alcanzar roles de conducción superior, reclama hoy entender las líneas de pensamiento y acción de la dirigencia nacional. Integrar esa misma dirigencia, desde el rol profesional.

- EE.UU. advirtió este tema y cambió hace más de dos décadas sus concepciones cerradas de antaño, que nunca lo fueron tanto como el modelo prusiano, que se estableció en estas latitudes. Ya en "El Poder de las Elites " de W. Smills, y en "Imaginación sociológica", describía duramente al militar. Decía que de algún modo vivía tras una utopía sin vivir el presente. Describía el caso del Almirante que durante 30 o más años se preparó duramente para llegar a esa jerarquía y que luego de dos años, en la mayoría de los casos se encontraba con un retiro y de regreso a su casa, sin entender las complejas relaciones de vecindad de la vida civil, nada pautada ni regimentada.
- Pese a las observaciones, y muy a pesar de que las utopías en este tiempo no son siquiera invocadas, creo firmemente que la función militar y policial necesita de sueños, de ideales, de entender que cumple un rol trascendente y respetado. Son las mejores vallas para la corrupción y los mejores instrumentos para la cohesión interna y consolidación de una vocación de servicio.
- El cambio más radical se produce cuando las exigencias universitarias en los oficiales, comienza a ser el común denominador para acceder a roles de importancia. Swsharkof, alejado de su exitosa comandancia de la guerra de la Tormenta del Desierto, se desempeña como ejecutivo civil exitoso.
- Un libro interesante que confirma mi apreciación, en las páginas de Las Guerras del Futuro, de Alvin Tofler, donde precisamente anticipa los cambios de paradigmas para lograr líderes con renovadas condiciones y que precisamente, fueron ejercitadas en el conflicto con Irak.
- Comunicador social permanente:
- Trasladar a la sociedad nuevas percepciones, que reemplacen las pesadas cargas de las luchas intestinas de las décadas del 60 y 70, y para ello, no debe ubicarse en estas organizaciones, a entorchadas figuras que no se han preparado para estos nuevos desafíos.

- Sin embargo, la medianía general de la Argentina de estos días, no termina siendo tan exigente en este requisito. De ese modo, es probable que la falta de estas calidades en los líderes, termine comprometiendo la existencia de las mismas instituciones.
- Estas amenazas las encuentro igualmente en el ámbito policial, donde se suman a la rutina indicadores recurrentes de corrupción estructural, semejante a otra de igual o de peor insolencia, que se da en algún sector de la dirigencia política, cuando se presenta ostentosa y consumista sin ambages ni vergüenzas de su pasado precario reciente.
- Firme y ejemplar:
- A pesar de que una corrupción de costumbres, ha vuelto menos exigible la condición de ejemplaridad, en la organización castrense y policial, parece indispensable y saludable reclamar conductas que merezcan ser imitadas y emuladas.
- Lamentablemente, a una crisis fenomenal se ha agregado un factor adicional: ya el retiro honroso no parece posible. Las ideas proyectadas y razonables de la supervivencia con holgura y sin estrecheces, han agudizado las expectativas y preocupaciones, al conocer que no hay un retiro asegurado de los ingresos de la jubilación. ¿Existe otra opción? El mensaje parece decir que ya no viven una profesión, sino simplemente un empleo que además de riesgoso, no le proporciona ninguna garantía al futuro.
- Respecto de la firmeza, es a dos puntas: internamente para conducir y ante la autoridad civil, para decir lo que piensa con honestidad y requerir soluciones que le excedan sus atribuciones. El líder en ese plano, debe proceder en función de intereses institucionales, inmediatamente después de haberse satisfecho la necesidad superior de la sociedad y Nación.
- Conciencia de finitud:
- Una seria amenaza en las organizaciones policiales o militares aparece cuando los líderes formales comienzan a colorearse del partido gobernante

de turno. Olvidan así aquellas sabias exigencias de Cesar a su auriga, quién debía repetirle constantemente:

- " Recuerda que eres mortal "... " toda gloria es pasajera".... Desprovistos de esta advertencia, suelen luchar desesperadamente por permanecer contra los avatares del destino y trasladan el cáncer que los corroe, a la estructura que gobiernan. Si bien esto no es novedoso en la historia, tiene hoy un dramatismo diferente. Estando en dudas el para qué de varias instituciones, la permanencia de este tipo de liderazgo, recuerda al flautista de Hammelin: Conduce una marcha acelerada al precipicio.
- Renovado espíritu de sacrificio
- Por todo lo que estoy expresando, constituye una exigencia vital y grave. Ese espíritu ha de servir para formalizar y encarnar una visión moderna y dinámica, que privilegie como antaño, el deber.
- Los antiguos, y en particular Aristóteles en su Ética Nicomaquea, no se equivocaron en sus prescripciones y que constituyeron hasta hoy, los cuadernos y códigos de comportamientos éticos militares.
- Lamentablemente una creciente distancia separa esos preceptos en su vigencia cotidiana.
- Conclusiones:
- La seguridad como valor: Es un tema central del Estado. Se enraíza en el concepto esencial de su misma existencia: monopolio en el uso de la Fuerza, para crear las condiciones de existencia de los demás valores de la democracia: ( orden, paz, solidaridad, libertad y Justicia).
- La seguridad precede a las demás cuestiones axiológicas y la hace posible. No significa una entidad que decline o subordine a los otros valores: pero si no preexiste sobreviene la barbarie, en la justicia por mano propia y en sálvese quien pueda. Es el paso a la anomia y a la oscuridad.
- La Seguridad es de naturaleza pública, estatal, obligatoria e irrenunciable para el Estado, no partidaria, interna de cada país, prioritaria en su consideración y dinámica en su concepción y ejecución y se dirige a la

sociedad, privilegiando la prevención a la represión y a la víctima respecto del delincuente, a quien debe garantizársele un eficaz y oportuno derecho de defensa

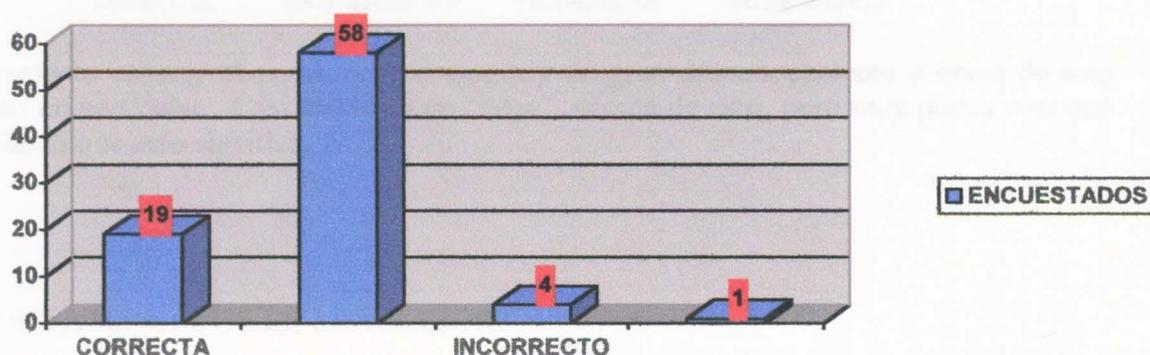
- La Defensa Nacional es un tema de todos los tiempos. No existe Estado creíble en el concierto Internacional, si se autoproscribe en la posesión de un instrumento militar o lo esteriliza por reacción al pasado cruento.
- El liderazgo militar y policial debe nutrirse de cierta magia y misterio, para que con mucha inteligencia vuelva a hacer creíble a ambas, antiguas y necesarias profesiones.
- El mundo militar o policial sin valores encarnados en sus conductores, torna a la estructura en un agregado sin destino y peligroso.
- El mito de que la autoridad, debe estar siempre a la altura de las circunstancias, aparece hoy como fuertemente necesaria, para mantener una cohesión y adhesiones que susciten seguimiento y ejemplaridad.
- Se engaña la sociedad, cuando cree poder prescindir de sus milicias profesionales o se resigna a reclutar a sus policías en sus niveles más precarios y paga salarios de subsistencia.
- La dirigencia civil debe rápidamente colocarse en situación de idoneidad y excelencia. Ministros multipropósitos, repitiéndose en las diversas áreas de la Administración, favorecen el que no se conozca lo que ocurre en el interior de las Instituciones ni resuelven sus problemas.
- La historia castiga, pero el hombre sin memoria, reincide rápido...
- El castigo de la historia es repetir el pasado infinitamente, con consecuencias agravadas.
- Si se descuidan torpemente, los indicadores del fracaso estructural en las soluciones de seguridad y defensa, el Estado perderá su identidad en la globalización y sus sociedades, recuperarán individualmente en cada habitante desahuciado y atemorizado, el uso de la fuerza en mano propia, como garantía de sobrevivencia y vindicta privada.

- Es el caos predecible, si no se adoptan ya, medidas drásticas en todos los ámbitos institucionales y de legislación.

Elaboración y resultado de encuesta, aplicada a un grupo heterogéneo de miembros de la Institución.

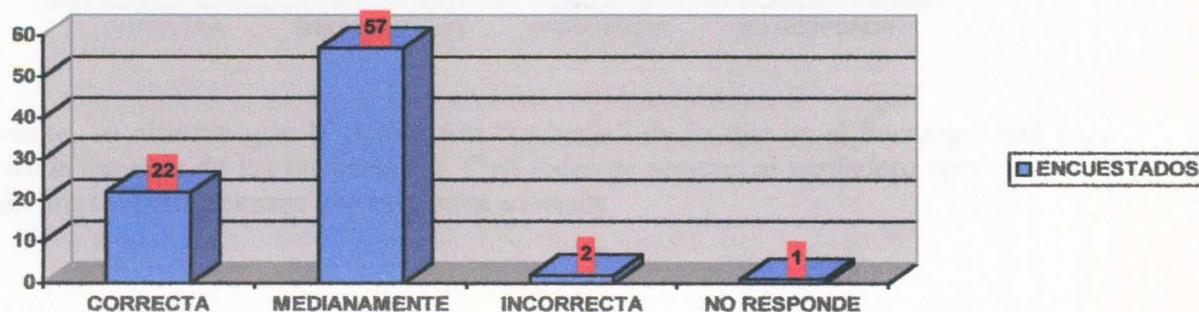
### ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA No 1. ¿QUÉ ES EL MANDO?



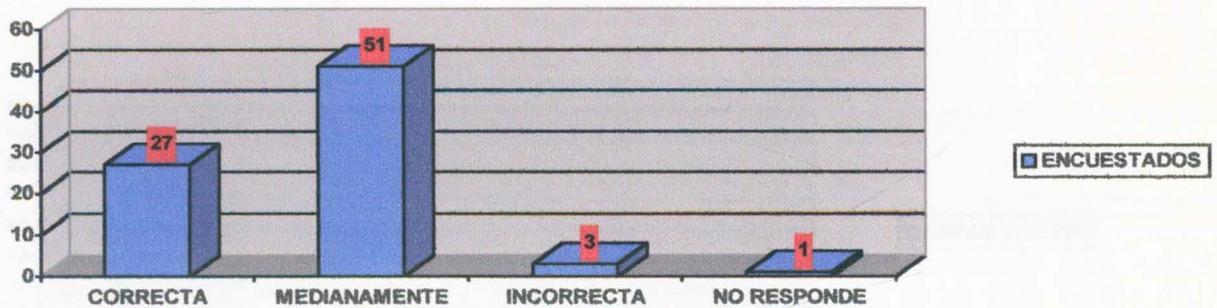
El resultado demuestra que no hay un concepto unificado en la mayoría de los encuestados. Si bien es cierto, que un buen porcentaje tiene una idea cercana a lo que realmente es el mando, falta claridad a este respecto “en la totalidad” de los conceptos.

PREGUNTA No 2. ¿QUÉ ES EL DON DE MANDO?



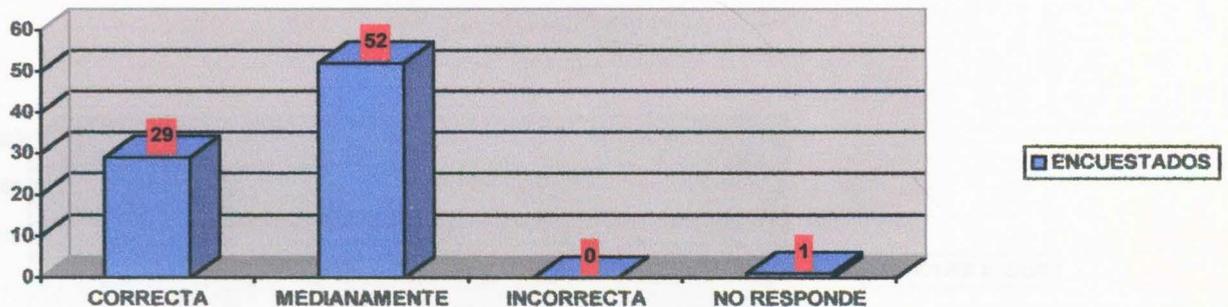
Así mismo, sucede con la pregunta No.2. Llama la atención, la evidente dualidad en la interpretación de lo que es el don de mando para la mayoría del personal encuestado.

### PREGUNTA No 3. ¿QUÉ ES EL EJERCICIO DEL MANDO?



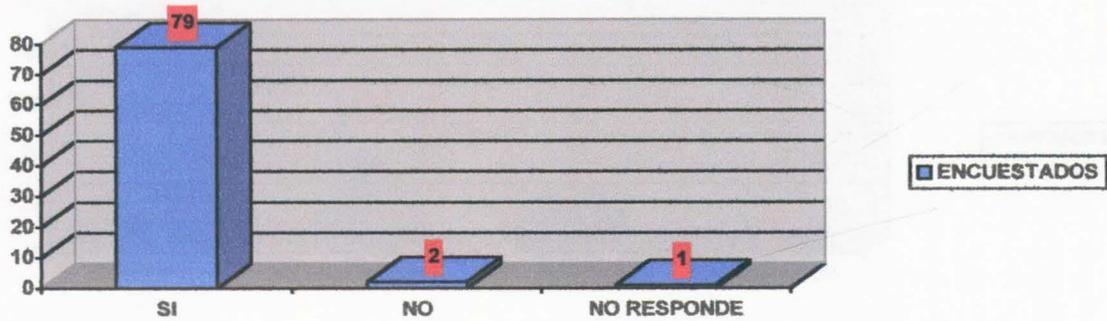
Este resultado es muy claro al mostrar que hay un gran desconocimiento acerca de este concepto en particular. Casi todos saben "Algo", acerca de esto, pero muy pocos conocen realmente lo que esto significa.

### PREGUNTA No 4. ¿QUE ES LIDERAZGO?



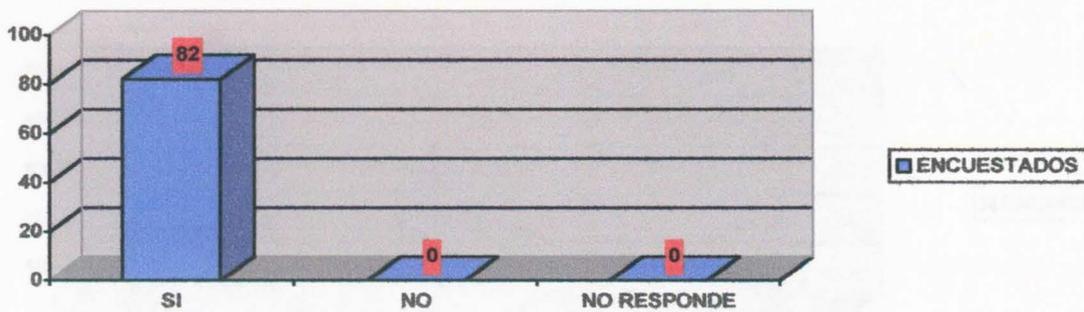
Nuevamente, se observa que la percepción "correcta" de lo que es el liderazgo está muy alejada de la mayoría de los encuestados. Casi todos se acercan al verdadero conocimiento, pero solo unos logran alcanzar una respuesta acertada.

PREGUNTA No 5. ¿EN SU FORMACIÓN MILITAR HA RECIBIDO INFORMACIÓN SOBRE ESTOS TEMAS?



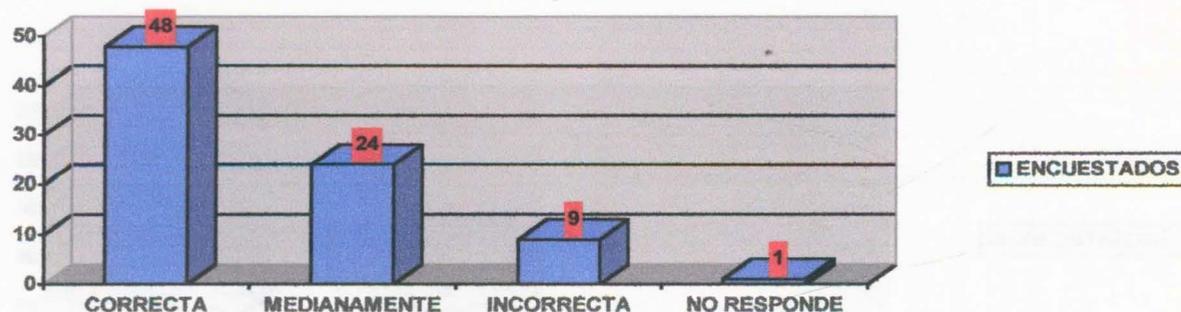
Curiosamente “todos”, han recibido información sobre los temas a cerca de los cuales no tienen un conocimiento correcto. Podría pensarse que todos creen saber lo suficiente, pero no se han dado cuenta que hay que profundizar mas cada tema, para no caer en la vaguedad de los conceptos.

PREGUNTA No 6. ¿LE PARECEN IMPORTANTES Y PORQUE?



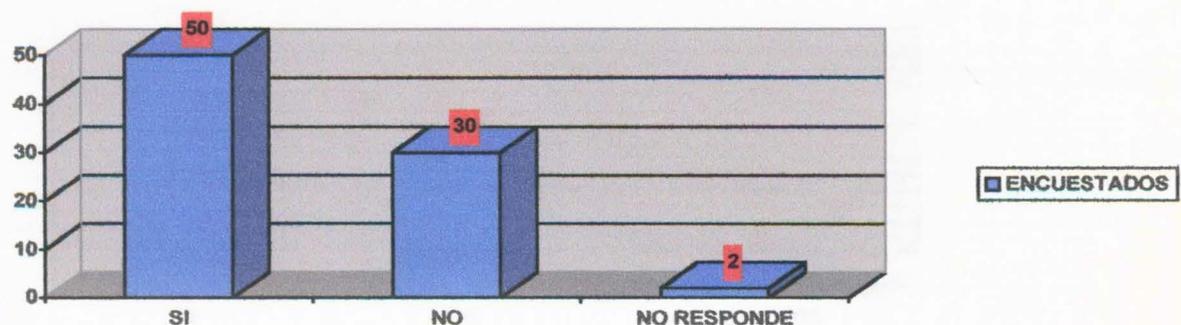
Esta perfectamente claro que la importancia es “vital” para todos. pero hay que insistir en la precisión con que se aborda cada tema, a fin de evitar los vacíos, que los hacen pertenecer al grupo de los que conocen “medianamente” cada tema.

### PREGUNTA No 7. ¿QUÉ ES UN HABITO?



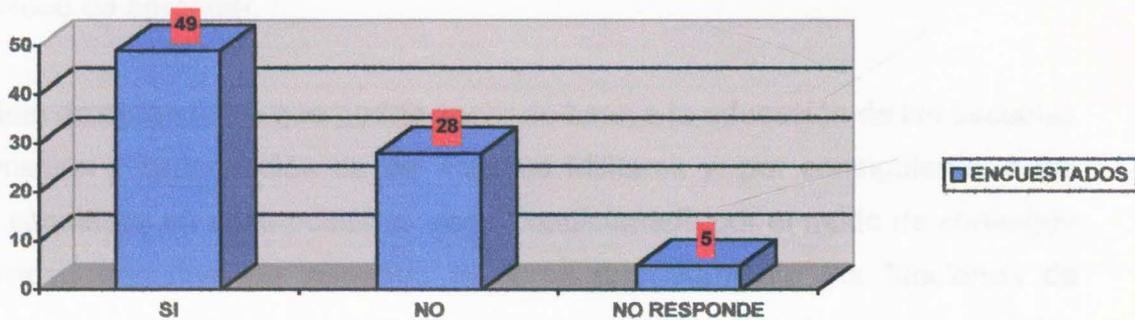
Como si fuera un factor común, la mayoría continúa acercándose a lo correcto, notándose así que en gran medida se conforman con conocer medianamente el tema. Por otra parte, en este resultado en particular aparece un porcentaje significativo de respuestas incorrectas, lo que hace concluir que es “Muy”, pero muy necesario una capacitación a este respecto.

### PREGUNTA No 8. EN SU FORMACIÓN MILITAR LE HAN INCULCADO ALGUN HABITO?



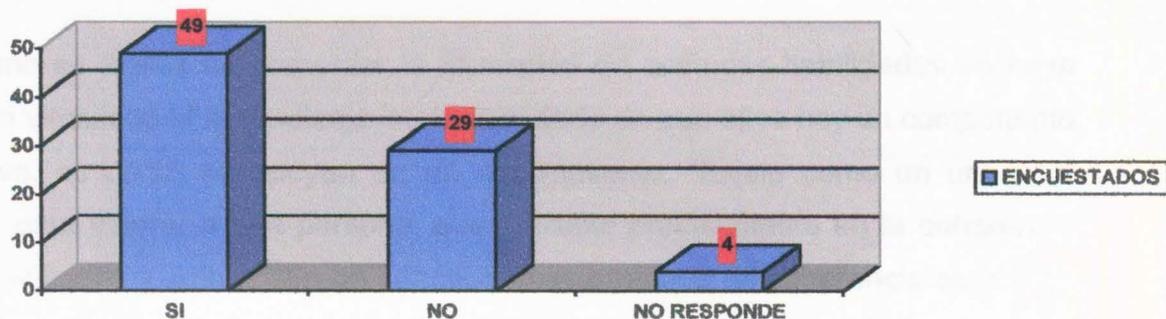
Curiosamente, a pesar de no tener claridad absoluta a cerca de lo que es un hábito, todos parecen identificarlo en la práctica. Un pequeño porcentaje responde no tener ninguno, lo que puede traducirse en desconocimiento del significado real de esta palabra (pues no solo en el ámbito Militar, sino en la Vida, “todos”. lo reconocamos o no: tenemos algún hábito).

**PREGUNTA No 9. CREE USTED QUE LA INSTITUCIÓN LE PROPORCIONA LOS MEDIOS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL?**



Aparentemente, la mayoría opina que sí, pero una parte “significativa” del total de los encuestados está en total desacuerdo. Quienes no responden, dejan entrever la duda en lo que significa “proporcionar medios para su crecimiento y desarrollo personal”.

**PREGUNTA No 10. ¿CREE USTED QUE NUESTRA INSTITUCIÓN TIENE ESPÍRITU INNOVADOR?**



Casi todos están de acuerdo en opinar positivamente a este respecto, con un pequeño grupo que no comparte esta afirmación. Aún así, continúa observándose que por la variedad de pensamientos hay quienes se abstienen de compartir una opinión precisa.

## **Planteamiento del problema y construcción de un modelo de formación.**

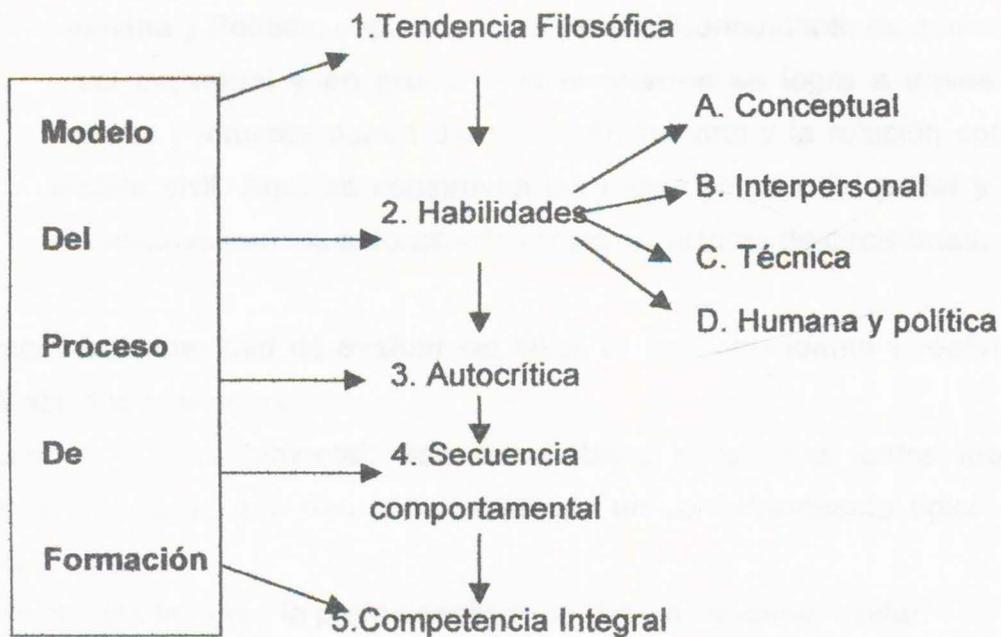
En la caracterización de cualquier estilo cognitivo se subyace un modelo de aprendizaje. El estilo es la última instancia, no es más que la realización singular de un modo de aprender.

El modelo de aprendizaje que podría servir de base a la educación de las escuelas de formación y capacitación de las Fuerzas Militares y, por consiguiente, a los estilos cognitivos en ellas posibles, viene condicionado por el modo de conseguir la actividad cognitiva de nuestros hombres principalmente las funciones de conocimientos en sentido estricto y las de expresión. Las funciones aludidas señalan objetivos claros en el aprendizaje y como el logro de un objetivo en la educación se realiza mediante actos congruentes con él, las funciones del pensamiento y la expresión condicionan, a su vez, las actividades de aprendizaje.

El diseño del diagrama que se plantea resume un esquema de aprendizaje mínimo, pero suficientemente comprensivo, de todas las funciones que condicionan la actividad del aprendizaje.

Tal como se acaba de presentar la formación de actitudes-habilidades se haya también vinculado al aprendizaje intelectual dado en que ellos hay un componente cognitivo, es decir, se apoyan en un conocimiento. "Existe como un universal criterio para valorar a una persona, que consiste precisamente en la coherencia ideas, actitudes y actos".<sup>21</sup>En un concepto más profundo tal coherencia es uno de los componentes para lograr la excelencia en la institución.

## Modelo del Proceso de Formación



1. Aceptación o tendencia Filosófica: principios filosóficos que orientan el perfil de un militar.
2. Habilidades: conocer, interpretar, determinar y satisfacer las necesidades de la Institución y de su entorno.
  - A. Conceptual: capacidad que tiene el Comandante para contemplar su organización como un todo, para coordinar todos los intereses y actividades de la Institución.
  - B. Interpersonal: capacidad de relacionarse con los demás mediante habilidades como escuchar, fijar objetivos y metas suministrar retroinformación, persuadir, dirigir reuniones de trabajo, resolver conflictos.

**C. Técnica:** se refiere al uso de herramientas, procedimientos y técnicas militares.

**D. Humana y Política:** capacidad que tiene el Comandante de motivar a nivel individual y en grupo, esta motivación se logra a través de valores y virtudes dentro del marco ético-moral y la relación con el ámbito civil. Aquí se construyen las bases sólidas del poder y las conexiones con los actores influyentes en la toma de decisiones.

3. **Autocrítica:** capacidad de evaluar las fallas como Comandante y reafirmar las habilidades propias.
4. **Secuencia Comportamental:** son los hábitos coherentes entre ideas, actitudes y actos, que dan como resultado un comportamiento típico del militar.
5. **Competencia Integral:** la profesionalización del Comandante militar.

## CONCLUSIONES

1. La excelencia en las instituciones se logra en la medida que se evalúe la coherencia entre las ideas, actitudes y actos.
2. Lo que se pretende es darle a la Institución: unidad, capacidad de proyección y de expansión, fuerza para transformar procesos, para cambiar estrategias, para crear un clima de exigencia y de estímulo permanente, de reto personal y de propósito corporativos.
3. Generar en los Comandantes creatividad que los lleve a decir y a hacer. Buscando el perfeccionamiento humano para lograr que den mucho más y logren metas más ambiciosas.
4. El comandante como líder debe centrar su capacidad de gestión para guiar eficazmente su institución en la consecución de objetivos y propósitos institucionales esto le exige una alta capacidad de Don de Mando que deberá reflejarse en el cumplimiento de sus funciones. Este Comandante debe proyectar:

**La integridad:** que significar ser armónico, equilibrado, desarrollado proporcionalmente en su totalidad personal.

**Madurez:** poseer una identidad personal definida y un autoconcepto profesional.

**Actitud reflexiva y crítica:** para tomar decisiones ponderadas y ejecutar con acierto de acuerdo con la verdad y el bien.

**Responsabilidad y compromiso:** es saberse con una vocación, es decir, con una misión, que se manifiesta en la comprensión y espíritu de servicio.

**Autonomía:** significa ser capaz de gobernarse a sí mismo y por sí mismo, a partir de un conjunto de principios éticos y criterios profesionales plenamente justificados e interiorizados.

**Apertura:** capacidad para comunicar y comunicarse, con sentido y eficacia, con su equipo de trabajo; participar y hacer participar.

**Espíritu innovador:** capacidad de buscar y encontrar soluciones nuevas, interpretar de manera creativa las situaciones problemáticas, emprender nuevos retos, generar formas alternas. El espíritu innovador exige un alto nivel de adaptabilidad, mentalidad abierta a nuevas ideas, capacidad para descomponer, examinar críticamente, correlacionar, articular y unificar.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



20100571