

# PARADIGMA,<sup>1</sup> ÉTICA Y CONFIANZA EN EL LIDERAZGO MILITAR

---

*Alberto Zanchetta*



**E**l esfuerzo por obtener una comprensión científica o más precisa del liderazgo es un fenómeno relativamente reciente. No existe, en la actualidad, una definición única y aceptada de manera global del concepto de liderazgo, sino diferentes aproximaciones y percepciones sobre él.

El liderazgo es «*el tema más estudiado y, quizás, peor comprendido de las ciencias sociales*»<sup>2</sup>. Por lo cual, esclarecer el concepto de “liderazgo” es un desafío, casi temerario, y hacerlo desde una visión ética, considerando todas las vertientes y dimensiones que incluye en su naturaleza, es aún más osado<sup>3</sup>. Hay tantas opiniones como definiciones, lo cual hace pensar en la complejidad de lo que significa el mismo y como caracterizarlo. Los motivos de tantos marcos conceptuales, se debe a la diversidad de factores y variables que inciden en el ejercicio del mismo. Lo que lleva a concluir: o bien el tema en sí mismo es de una complejidad importante, o es difícil captar lo específico del mismo.

Durante los últimos veinte años, han surgido una nueva generación de teorías, las mismas se basan en conceptos como: *autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencia de los subalternos, visión compartida, compartir poder y dejarse influenciar por los subalternos*, etc.<sup>4</sup>

Los estudios e investigaciones pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, su conducta, su poder e influencia o en factores situacionales. Si la reflexión se centra en los aspectos éticos, tema no menor, el campo se restringe aun más.

La gran cantidad de palabras que se relacionan al “liderazgo” son muy dispersas: *transparencia, ejemplaridad, integridad, prudencia, justicia, audacia, humildad* y una larga fila de vocablos relacionados. El liderazgo no es plano. Los enfoques generan diferentes clasificaciones, o como se entiende la facultad o habilidad de dirigir o liderar. En la actualidad se reflexiona sobre diferentes tipos de liderazgos: *natural, legítimo, autocrítico, carismático, democrático, “laissez faire”, transformacional, tradicional, etc.* Más allá de cualquier clasificación que se realice - que no es el objetivo de este escrito-, el “*hombre-líder*” es, alguien que ejerce o tiene autoridad o ascendiente sobre alguna organización o institución y la dirige o la guía.

El “*liderazgo*” es algo intangible, se configura como una construcción social que viene definida por la relación que se da entre alguien que conduce y otros que son conducidos. Lo importante, es focalizarse en el significado y proceder del “*hombre-líder*”, sin el cual, y sin cuyo accionar, una organización, ni con los medios más sofisticados, podría funcionar.

El mismo es “*la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos o actividades específicas*”. Un líder debe corroborar su aptitud y competencia a través del éxito repetido de su desempeño y de la satisfacción de sus seguidores (o subordinados). La corroboración mantiene el reconocimiento.

El liderazgo es fundamentalmente el resultado de la percepción social, son las conductas esperadas de una persona que tiene como misión conducir a otros. El mismo es la variable o modo que junto con la estrategia generan el mayor impacto en la transformación de cualquier institución u organización.

Liderar un grupo o equipo, no tener miedo a los cambios, poseer iniciativa, comprender el entorno que rodea a una situación y sus circunstancias, o esforzarse al máximo en cada objetivo o proyecto, son algunas de las características que reúnen los buenos líderes. Sin embargo, su éxito o efectividad también se verá influenciado por la situación en la que se encuentre y la relación con sus subordinados, y la misma se mide por el grado de aceptación que tengan los subordinados de su líder.

De la misma manera, influirán en esta relación, aspectos como la “*confianza*”, el respeto y los sentimientos que tengan los interlocutores.

Durante mucho tiempo, en el caso del líder militar, el mismo, fue identificado como el único importante dentro del proceso de una operación o misión, y todas las responsabilidades caían sobre él. Sin embargo, a través del tiempo y de diferentes estudios se comprobó que el líder

El Capitán de Fragata capellán Alberto Zanchetta estudió en el Seminario Metropolitano de Buenos Aires y en la Universidad Católica Argentina, en la Facultad de Derecho Canónico.

Fue ordenado sacerdote en 1973 por la Arquidiócesis de Buenos Aires. Cumplió varios destinos en parroquias de Buenos Aires (1973-1979) y fue Capellán en el Colegio Champagnad y en el Hospital Fernández (1980-1983) de Buenos Aires.

Es magíster en Ética Social por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México (2014).

Asimismo, fue profesor de Teología en la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica Argentina (1978-1983).

Ingresó a la Armada en 1984. Cumplió destinos en: Flota de Mar (1984-1986 y 1989-1991), Comando de la Infantería de Marina (1987), fragata ARA *Libertad* (1988, 1992 y 1999), Escuela Naval Militar (1993-1998), Dirección de Educación Naval (2000-2002), Canciller del Obispado Castrense (2003-2004), Misión de Paz (Haití) (2005), Jefe Servicio Religioso del Comando de Operaciones Navales (2006) y DGPN (2007-2008). Pasó a retiro en 2009.

Obtuvo el premio «Domingo Faustino Sarmiento» del Centro Naval, por sus artículos: «Cambios profundos, vulnerabilidades peligrosas» BCN N.º 774 en 1995; por su trabajo «¿Necesita un comandante de consejo?», BCN N.º 807 del año 2004 y «Enrique Ernesto Shaw, un oficial singular» BCN N.º 809 en 2004.

1 Paradigma se origina en el griego “*παράδειγμα*” significa: “modelo” o “ejemplo”.

2 Bennis Warren, “*On Becoming a Leader*”, New York: Basic Books (2009) 47-48

3 Existen infinidad de publicaciones y ensayos, tanto civiles como militares, en particular, en inglés y en revistas especializadas referidas a escuelas de negocios.

4 Nannus Burt “*Liderazgo visionario*”, ed. Granica (1992); Kotter John P. “*El Líder del cambio*”, Editorial: McGraw-Hill / Interamericana de México.

no solo debe poseer una serie de características, conductas y competencias adecuadas, también, se constató que, el mismo está influenciado por aspectos como el ambiente y la personalidad de los seguidores.

La práctica del liderazgo exige inteligencia, memoria e imaginación, pero, sobre todo, voluntad, porque, sin esta voluntad de gobernar o conducir, de hacer realidad un proyecto, de emprender una actividad, el liderazgo es inviable. No es suficiente con un acto de voluntad aislado; se necesita una voluntad sostenida a lo largo del tiempo. Es un elemento decisivo para alcanzar resultados aceptables.

Lo que mueve a un líder es su voluntad de proyectar un ideal, llevar a cabo una misión, pero su reto fundamental, es mover y conmover a los subordinados, para que sientan el mismo deseo, o parecido, y de hacer realidad el objetivo correspondiente.

Solo en las adversidades se puede medir cuál es la fuerza de voluntad real de un líder, cómo es su impulso; ya que un líder con poca voluntad vive amenazado porque, poco a poco, se vuelve más frágil y cualquier cosa, por pequeña que sea, le hace desviarse de lo trazado. No hay satisfacción sin sacrificio y renunciadas, a su vez, no hay voluntad si no hay conocimiento de la meta, no se puede amar lo que no se conoce.

Quienes luchan para centrarse en principios éticos consideran la vida como una misión, no como una carrera.

La búsqueda de los rasgos o cualidades de un "líder" ha sido constante en todas las culturas en la historia. A partir de los años 40s la investigación se centró en los estilos de liderazgo desarrollados a través de los actos o comportamientos.

Las últimas guerras mundiales y los conflictos armados, de alta y baja intensidad y en las misiones de paz, a lo largo del siglo XX y XXI, mostraron la necesidad de estudiar los aspectos del liderazgo en nuevos escenarios.

**Finalidad del liderazgo.** El origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es "laed", que significa "camino". *Laeden* - el verbo - significa "viajar", se refiere también a la acción de ir con alguien, de "llevarlo de la mano", conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo. Así, un líder es aquel que no sólo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir.

La antigua metáfora del líder como timonel o piloto que guía, encauza y orienta una ruta hacia una meta determinada, sigue siendo válida. Habla de un potencial singular de docencia de una persona, en una organización, Institución, grupo o equipo.

Los líderes, suelen ser, agentes de cambio: personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas los afectan a ellos<sup>5</sup>. Aparece como modelo que encarna lo que dice y da prioridad a la orientación en los valores, con el fin de lograr, que ese descu-

brimiento y encarnación en los mismos se haga realidad en los subordinados.

Documentos, libros y artículos que pretenden identificar los ingredientes de un liderazgo eficaz proliferan, sin embargo, sus conclusiones acerca de lo que hacen los líderes son a menudo confusas e incluso contradictorias.

Aunque no se pueda afirmar que haya una teoría universal de liderazgo, existe acuerdo en que para considerar el concepto de líder es necesario hacerlo simultáneamente desde la interacción de tres variables<sup>6</sup>: *el líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos, los seguidores con su personalidad, y el contexto relacional donde se desenvuelve o actúa el mismo*. Pero hay una diferenciación entre liderazgo y dominio, el liderazgo sólo se aplica cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida.

Muchas personas se preguntan hoy día: *¿Es posible para una persona liderar una organización, una institución, un equipo, al margen de los principios éticos?* La respuesta es obvia: sí lo es. Lo que sucede, es que un mal liderazgo provoca, a la larga, el fracaso de una organización o institución por un mal desempeño. Un liderazgo puede ser eficiente, diligente y hasta beneficioso, pero no por ello tiene que ser considerado como ético. El liderazgo es un medio para alcanzar un fin, pero no de cualquier manera.

Las relaciones humanas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación, y es por eso, que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la guía de un buen liderazgo. El mismo, al igual que la sociedad y la tecnología, evoluciona convergiendo sobre los valores de las naciones y los derechos humanos vigentes. Los valores no es que dejen de existir, suelen y pueden adaptarse a cada momento para ser mejor comprendidos, pero, a su vez, deben estar escritos en un idioma que la sociedad entienda.

La escala de valores, en parte, depende de la relevancia que cada uno tenga para marcar el rumbo a seguir, cuando se encuentran perdidos en un mundo de incertidumbre.

**¿Qué distingue a un líder?** Un concepto aceptado del liderazgo, es el que se centra en la moral y valores que un *hombre-líder* debe poseer, y que los miembros de una sociedad encuentran apropiados y deseables.

Se acepta, que el tema de la ética es algo importante para el desempeño del mismo, porque, provoca un proceso de influencia, lo que permite enfocar adecuadamente a los subordinados para lograr la meta o misión correspondiente de modo correcto; y que, esos valores, que posee un líder, tengan también un impacto, en el establecimiento de la organización o Institución respectiva.

Los estudios modernos, dan una gran importancia a los valores éticos encarnados en la personalidad de un

5 Bass, B. M. "Leadership, psychology, and organizational behavior". New York. Harper (1960).

6 Peiró J. M. "Psicología de la Organización". Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (1991).

“*hombre líder*”. Dilucidar, uno por uno, o hacer un listado de las características o atributos del mismo, sería una tarea complicada y difícil.

En el ámbito militar, la historia ha mostrado líderes de muy diversa personalidad, y muchos de ellos, no coinciden con el estereotipo que se maneja hoy habitualmente.

El liderazgo del pasado no es el idóneo, quizás, para afrontar los complejos problemas actuales. Aquel se basaba en un tipo de individuos que se destacaba por su valentía y habilidades desmedidas, individuos tocados por una especie de varita mágica.

Desde el comienzo de la historia hasta nuestros días han existido personas, en muy diferentes sectores de actividades, que, con su forma de actuar, han ejercido una influencia importante, y algunos, dejaron una impronta en la historia.

Más que líderes que realicen grandes hazañas, lo que se necesita en esta época, son líderes comprometidos con su actividad específica y con ilusión. La misma, es un modo de desvivirse. Desvivirse es la forma suprema del interés. Y un líder debe estar convencido de que merece la pena desvivirse y trabajar con esmero e integridad por el bien de la sociedad a la que se sirve, con profesionalidad; y la vida militar no escapa a esta idea. La base del liderazgo está íntimamente ligada al carácter e idiosincrasia de los ciudadanos que conforman una sociedad.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI, no se puede ejercer de la misma forma que se ha hecho en el pasado. Como dijo Einstein, «*si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo*».

Lo que aquí se intenta reflexionar y marcar, es, sobre todo, el aspecto de la “confianza” con que debe contar un líder y su “valoración ética”.

*“Antes que sea un honor, el liderazgo es confianza; antes que sea un llamado a la gloria, el liderazgo es un llamado al servicio; antes que nada, por siempre y para siempre, el liderazgo es la voluntad de servir”*<sup>7</sup>.

**La ética en el ejercicio del liderazgo.** Quizás, alguien se podría interrogar, sobre el “porqué” de una ética en una actividad que aparentemente nada tiene que ver con una clase de filosofía. La ética, es parte de la filosofía, y todo hombre debe poseer una filosofía de vida. La ética tiene por objeto guiar la vida de los hombres, tanto a nivel personal, como en sociedad. El objeto material de la misma son los actos humanos, libres y racionales. La bondad o maldad de los mismos se determina con respecto al fin del sujeto actuante.

La conducta personal se refleja de inmediato en el comportamiento, en la convivencia social y en la actividad respectiva. La necesidad de incorporar la ética a las actividades profesionales - incluida la vida militar- es una exigencia personal y social.

La deontología<sup>8</sup>, estudia la moralidad de la conducta humana en el ejercicio profesional.

La ética aplicada a la profesión (deontología) tiene mucho que decir, al tratarse de una “ciencia práctica”. No pretende difundir unas nociones para expandir las ansias del conocimiento, sino para transformar la propia conducta, y si es posible, con su influjo, la ajena. No se queda sólo en un mero catálogo de acciones buenas o malas. Va más allá, reflexiona sobre lo que es bueno y apropiado por sí mismo, y qué papel juega la intención y las circunstancias que rodea toda acción.

Los actos humanos demuestran que el hombre es un ser libre, autor en el origen de sus propias acciones y poseedor -durante el transcurso de su acción y en su término- de lo hecho y vivido. De aquí deriva su responsabilidad moral. Luego, será a través de la conciencia como una persona descubrirá la moralidad que palpita y yace escondida en cada situación concreta<sup>9</sup>.

Toda acción humana tiene un contenido ético que es vinculante. No hay acciones humanas libres que sean moralmente neutras, porque todas están ordenadas al fin del hombre, de un modo directo o indirecto, como fines parciales o como medios para esos fines. Una valoración de la conducta humana, objetivo propio de la ética, se encuentra estrechamente vinculada con el concepto de persona. Muy diversos serán los parámetros éticos derivados de una antropología espiritualista<sup>10</sup> y los resultantes de otra materialista<sup>11</sup>. No es difícil comprender por qué un cambio de antropología pone en juego la misma existencia de la moralidad. En los últimos tiempos, los análisis de liderazgo, han pugnado por salir de la camisa de fuerza del racionalismo para acercarse a una dimensión y visión más espiritual.

La filosofía de liderazgo a menudo se basa en la intuición, pero también en un examen cuidadoso de cuáles son sus fortalezas y debilidades del mismo.

En algunos de los principales países de occidente, el liderazgo militar, se valora, se potencia y se dignifica a todos los niveles, como consecuencias de ciertas *praxis* empleadas por alguna Fuerza Armada, que, en el pasado, no fueron muy felices.

Por la envergadura que tiene para la vida militar, hay países que enfatizan en ello, de modo significativo, incluso tienen centros o cursos especializados para su personal, a todos los niveles, dedicados al desarrollo de un liderazgo más ético y competente.

A modo de ejemplo, se citan tres casos, de países occidentales que valoran el liderazgo (ético), como algo fundamental en el quehacer militar.

7 Wood Edson, Capellán católico. “*Invocación en la Asunción del Mando del Comandante de Cadetes*.” Academia Militar de los Estados Unidos (11/08/2004).

8 Del griego “*deon*”, significa deber, y “*logos*”, tratado; se traduce como “ciencia del deber”.

9 La conciencia no crea la norma: la conoce y la aplica; es interprete de una norma interior y superior.

10 La antropología teológica o espiritual estudia al hombre desde el punto de vista de la Biblia. Es una visión humanista.

11 Corriente filosófica que afirma que todo es material, que no existe un mundo inteligible. Procede de Ideas sensibles también materiales. El ser o devenir humano se obtiene sujeto a un devenir material. Concepto desarrollado por el marxismo.

**Liderazgo en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos.** El liderazgo, para este país, comienza con lo que un líder debe ser y poseer, dentro de la Institución y de una unidad. Los líderes son responsables de la cohesión y la habilidad que permiten a los hombres entrenar y desempeñarse con eficacia y de manera correcta (ética). Los líderes de las Fuerzas Armadas están comprometidos con el desarrollo de un liderazgo basado en los valores para lograr el bienestar de sus subordinados y de sus familias.

Los hombres reclutados proceden de la sociedad norteamericana, lo que establece un compromiso entre los valores de la sociedad y los valores militares que fundamentan el liderazgo. En el año 1948 se editaron por primera vez los documentos guías sobre el liderazgo, que luego desembocaron en toda una tradición doctrinal. Desde entonces, se introdujo el “concepto de liderazgo” como una habilidad necesaria y fundamental dentro de las Fuerzas Armadas, basado en los valores de la sociedad y dirigido a todos los niveles. Después de la guerra de Vietnam y cuando comenzó el terrorismo moderno, hubo una revisión del concepto de liderazgo, y el enfoque se centró en las lecciones aprendidas; y las conclusiones, apoyaron la idea de implementar una “educación ética”, como consecuencias de hechos desafortunados que se produjeron en los frentes de combate. El plan implementado se inicia antes de cualquier despliegue. La formación ética básica, llevó a grandes mejoras en los procedimientos y en la toma de decisiones; lo que se comprobó es que se debió, a los cursos de formación en ética realizados con antelación.

Con una filosofía propia, los Estados Unidos han desarrollado, un modo de concretar la competencia que debe poseer un liderazgo. La misma comienza con lo que el líder debe ser, los valores y atributos que conforman su carácter, sus habilidades y su profesionalidad en todos los aspectos, desde el técnico de su trabajo, a las destrezas que un líder requiere. El carácter y el conocimiento, que, a pesar de ser indispensables, se considera que no son suficiente. No se puede ser eficaz, no se puede ser un líder, hasta que se demuestre lo que sabe, y actúe y haga lo que debe.

La Armada (*Navy*) posee once principios para el liderazgo, los cuales configuran su particular estilo: “*conoce a tu gente y cuida de su bienestar, mantén a tu gente informada, concéte a ti mismo y busca la superación personal, sea técnica y tácticamente competente, busca y asume las responsabilidades de las acciones, toma decisiones acertadas y oportunas, da el ejemplo, desarrolla un sentido de responsabilidad en tus subordinados, asegúrese de que las tareas se comprendan, se supervisen y se realicen, entrena a tu gente como equipo, utilice tu unidad de acuerdo con sus capacidades*”.

A su vez, el Ejército (*Army*) exige siete valores como base del liderazgo: *lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal*; estableciendo estos atributos como los principales métodos para potenciar las habilidades en sus subordinados<sup>12</sup>. Y contempla,

en el presente, nuevas aptitudes necesarias: *versatilidad, agilidad, capacidad de adaptación, flexibilidad, creatividad y motivación*.

La Fuerza Aérea (*Air Force*), por otra parte, revaluó la aplicación de los principios del liderazgo. Se basó en las actuales teorías del liderazgo, para desarrollar su propio estilo. La condición para el desempeño como futuro líder, es comprender en que consiste el liderazgo, sus teorías y estilos; *demonstrando valores fuertes, construyendo confianza, centrándose en los resultados, motivando e influyendo a los miembros del propio equipo*. Aquí, el concepto del liderazgo tiene principalmente dos elementos: *la misión y las personas que deben realizarlo*<sup>13</sup>.

En las Fuerzas Armadas de los EE. UU., hay una advertencia o consigna para los líderes: “*cuida a tu gente*”, lo cual se combina con el requisito indispensable para el éxito de la misión: “*¡La misión primero! ¡Los hombres siempre!*” Esta obligación de cuidar a la gente, está tan arraigada que sirve como un principio ético para quienes lideran.

En todas las Fuerzas existe el “requisito de una conducta ejemplar” establecido por ley, que obliga, que “*todos los oficiales al mando deben estar atentos para controlar e inspeccionar la conducta de todos los hombres bajo su mando*”; que los mismos “*guarden y sancionen todas las prácticas disolutas e inmorales*”; y que, “*tomen todas las medidas necesarias y adecuadas, para promover y salvaguardar la moral*”<sup>14</sup>.

El mando es quien controla y evalúa las competencias del liderazgo y la ética, a todos los niveles.

Los líderes deben conducir éticamente, colocándose al frente, y mostrar coraje para motivar a sus hombres, manteniendo un nivel aceptable de confianza sin que se convierta en un egoísmo excesivo. El éxito es el resultado de la confianza de los hombres en su líder y su capacidad para trabajar u operar juntos. Todo esto está supervisado, a su vez, desde el punto de vista jurídico, para todas las Fuerzas.

“*U.S Naval War College*”, posee una “*Facultad de Liderazgo y Ética*”, donde se dan los fundamentos morales de la profesión de las armas, y sus diversos enfoques; y donde se expone a los estudiantes las variadas perspectivas filosóficas sobre la ética y su aplicabilidad a la profesión militar, por medio del análisis, discusión y estudios de casos.

### **Liderazgo en las Fuerzas Armadas Alemanas.**

La *Bundeswehr* establecieron el desarrollo del liderazgo en función del carácter del sistema alemán, llamado “*Innere Führung*” *liderazgo o guía interna*. Es un código a seguir en el que las exigencias de la misión militar y el deber, se fusionan con la dignidad y los derechos de los ciudadanos. “Los principios del Liderazgo interno” forman la base del

<sup>12</sup> Junior Officer, Leadership Programme (JOLP).

<sup>13</sup> *Air Force, Doctrine Annex 1-1. Force Development*, (15/12/2014).

<sup>14</sup> Liderazgo en el ejército (ADP) 6-22. (Washington, DC: Cuartel general del Departamento del Ejército), agosto de 2012), ii.

servicio militar y determinan la autoimagen de los soldados. Es una guía para liderar a las personas en forma correcta en el trato interno”<sup>15</sup>.

El enfoque se basa en los valores y la comprensión tradicional de la *Bundeswehr*, así como en el modelo del ciudadano de uniforme. La guía interior contiene disposiciones para el trato diario con los demás<sup>16</sup>. Para los soldados o marinos es la pieza central, como se debe entender el liderazgo interno, como expresión y práctica del liderazgo contemporáneo<sup>17</sup>. Esta guía interna, establece los objetivos, áreas de aplicación y los principios rectores del liderazgo. El objetivo es aliviar las tensiones que resultan de los derechos individuales del ciudadano libre, por un lado, y los deberes militares del soldado por el otro. Todas las actividades de liderazgo, en todos los niveles, incluida la educación, implican esencialmente los principios que establece la *“Innere Führung”*.

El concepto se inició a finales de la Segunda Guerra Mundial, tras el cese del régimen nazi, que impregnó a los militares de la sociedad alemana. El motivo de la *“Innere Führung”* es la necesidad de transformar a las Fuerzas Armadas en Instituciones, no sólo aceptadas por la sociedad, sino también, reconocidas como necesarias y transparentes. El liderazgo interno se interpreta como la construcción interior e individual de un líder, íntimamente relacionado con su carácter.

Todos los oficiales y suboficiales están obligados a recibir instrucciones y directrices para la aplicación práctica de la *“Innere Führung”*, que abarcan, temas como: *la autoestima, la disciplina, la autoridad, la justicia, el orden, la obediencia, la cohesión, la participación de los soldados y marinos en las actividades del servicio o en la capacitación y la educación política y moral*. Existe la creencia, en las Fuerzas Armadas Alemanas, que el liderazgo de los oficiales jóvenes se desarrolla mejor a través de las enseñanzas y la guía de los oficiales superiores con más experiencia. Es una *“forma y estilo de vida”* que deben poseer todos los hombres de armas. Se considera, que el ejemplo de los superiores, influye de manera decisiva en la toma de decisiones de sus subordinados. Este concepto de liderazgo interno, se define a través de unos ideales basados en la experiencia.

Últimamente, la inteligencia emocional es vista como un elemento fundamental en el carácter de un líder de éxito, ya que se distingue de otras formas de inteligencia porque está relacionada específicamente con el manejo de las emociones.

El modelo alemán de liderazgo interno es como *“la conciencia de sí mismo, el control de las emociones, la motivación, la empatía y las habilidades sociales”*<sup>18</sup>.

La normativa de la *“Innere Führung”* señala que *“el conocimiento de los límites propios hace que sea más fácil tratar con las fortalezas y debilidades de los demás”*.

De acuerdo con este modelo, es la calma con la que el superior se enfrenta a los errores iniciales, lo que asegura

a los hombres ganar confianza ante las principales dificultades y vulnerabilidades, y así, se sientan capaces de asumir una mayor responsabilidad.

Los mandos superiores alemanes están obligados a explicar sus órdenes, y evitar herir a los subordinados por la dureza o la frialdad. La empatía juega un papel importante en la conducción. La *“Innere Führung”* también revela la importancia de la cohesión de la *Bundeswehr*, y el papel que desempeña en la gestión de las relaciones sociales<sup>19</sup>.

***Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Reino Unido.*** Los británicos conforman una antigua sociedad donde todo el mundo sabe lo que se espera, en términos de conducta y carácter. La Fuerzas Armadas Británicas es una organización considerada muy madura, que no sufrió ninguna discontinuidad desde que pasará al modelo profesional en 1960. Para los británicos, el liderazgo militar es una cuestión de visión de futuro<sup>20</sup>, se define como: *“la proyección de la personalidad y el carácter para inspirar a aquellos que se disponen, para hacer lo que se espera de ellos”*. Este concepto, es considerado como lo más importante en el arte del mando, y que contribuye, en gran medida, al éxito de las operaciones.

Dejan en claro, que no hay una receta única y escrita para ser líder. El liderazgo militar es una combinación de *“ejemplo, persuasión y coacción”* que, en gran medida, depende de cada situación. El objetivo debe ser transformar la realidad (negativa), basándose en el equilibrio de las cualidades militares y habilidades técnicas y tácticas.

El éxito del liderazgo militar radica en entender la organización militar, el entorno en el que se opera y a las personas que se tiene el privilegio de conducir.

Los candidatos a liderar que pasan todas las pruebas serán, con casi total seguridad, buenos líderes, especialmente, bajo condiciones de estrés y riesgo. Los rasgos de un liderazgo están intrínsecamente presentes en cada cadete (recluta). El proceso de selección previo ya ha encontrado a las personas más adecuadas para ser entrenadas. Por lo tanto, a partir de ese momento, lo que queda por hacer, es desarrollar ese potencial liderazgo, ya presente, de alguna manera, en los cadetes seleccionados.

La importancia del liderazgo y el desarrollo del carácter para un oficial británico, está claramente establecido: *«a través del entrenamiento y educación militar, desarrollando las cualidades de liderazgo, carácter e intelecto, que se exige de un oficial»*.

15 Reglamento alemán: ZDv 10/1, Randziffer 101.

16 Ib. Vgl. M. Habenicht (2012) S. 33.

17 Ib. Vgl. U. Hartmann (2007) S. 81 f.

18 Goleman Daniel, *“Inteligencia Emocional”*, Editorial: Kairós: ZDv 10/1.

19 Innere Führung, <http://www.innerefuhrung.bundeswehr.de/portal/a/zinfue>.

20 Manual de las Fuerzas Armadas Británicas: *“Soldier Management”*. A Guide for Commander, Gloucestershire: Earle & Ludlow Limited (2004).

En la primera fase, se contemplan los planes del desarrollo de liderazgo dentro de las unidades, así como seminarios específicos. Además, se tiene la posibilidad de obtener una titulación civil en liderazgo.

Durante la segunda y la tercera fase, los candidatos a oficiales hacen diversos cursos relacionados con el mando de unidades y el desarrollo de cometidos dentro de los estados mayores<sup>21</sup>. El modelo británico del desarrollo del liderazgo, muestra que no se ha instituido sobre una base específica por escrito, sino que se ha desarrollado a través del tiempo como parte de una sociedad madura. Este modelo se aplica en una sociedad donde la mayoría de los ciudadanos tienen fe en el mismo conjunto de valores. Para lo cual, la “Escuela de Comando y Estado Mayor de Servicios Conjuntos” capacita y educa a los oficiales del Reino Unido de los tres servicios y al servicio civil, y militares de más de 50 fuerzas armadas de otras naciones. La misión es brindar una educación de primera clase, que desarrolle en el personal militar todas sus potencialidades, brindándoles las habilidades o destrezas que necesitan para abordar los desafíos futuros de seguridad y defensa en el país y en el extranjero.

A su vez, la Armada Británica aprovecha cada oportunidad informal para propiciar y complementar la formación, mediante la organización de juegos, relato de anécdotas y una práctica distendida, en espacios comunes, tales como cenas, almuerzos y encuentros sociales. Entienden que estas acciones facilitan la comunicación y rompen la distancia que pueden imponer las jerarquías.

En el “Kings College London”, los estudiantes tienen la oportunidad de registrarse en alguna de las tres maestrías que brindan el College, y obtener la titularización en ellas<sup>22</sup>.

**Liderazgo en la actualidad.** No se puede obviar la importancia que tiene el liderazgo en el funcionamiento de cualquier organización o institución. Casi todas las apreciaciones concuerdan, en general, en considerar al liderazgo como: “*el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo o a una organización, y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos o encomendados*”.

A lo largo de la historia, el líder ha ido modelando sus estilos, adaptándose a las demandas sociales del momento. El mismo, se relaciona con la forma en que un “hombre-líder” se desenvuelve en el trato con los demás, manifestando sus convicciones internas en su comportamiento exterior, y gestionando con responsabilidad, competencia y honestidad en su actividad específica.

Las teorías del comportamiento tienden a concentrarse en lo que hace un líder, más bien, en quién es la persona. Sin embargo, los estudios modernos muestran que los subordinados tienden a mirar primero quién es un líder<sup>23</sup>, lo que llevó a comprobar que los mejores líderes son

aquellos que se los considera más cálidos, amables y apreciados (empáticos), y a la vez, más competentes<sup>24</sup>.

Si se mide el éxito del liderazgo únicamente por el alcance del objetivo, de lo que en lenguaje común se denomina “la misión”, el barómetro es muy distinto si la medida radica en la valoración de las consecuencias que tiene o tuvieron para los hombres implicados, la institución o la unidad respectiva; y que los subordinados tengan la impresión de haber sido tratados correctamente.

Las consecuencias devastadoras de un liderazgo sin la mínima referencia a los principios éticos, suele ser poco feliz.

**El liderazgo militar.** Ocupar un puesto de mando conlleva, ineludiblemente, la obligación de ejercer el mando o dirección con liderazgo. Las Instituciones militares están estrechamente enfocadas en el liderazgo y en entrenar y desarrollar líderes efectivos. Mandar con liderazgo es tomar la iniciativa, marcar la dirección, dar órdenes y hacerlas cumplir, instruir y adiestrar, motivar y fortalecer la moral del personal subordinado, prestar atención a las necesidades y relaciones del grupo, gestionar las emociones del equipo, corregir las desviaciones y premiar el trabajo bien hecho, mantener la disciplina y administrar los medios asignados. Para el mando no hay nada que sea irrelevante. La tibieza en el mismo es el camino al relativismo, el punto más alejado del liderazgo.

Las normas de la navegación, señala que un comandante debe controlar el rumbo y no que esté lo controle a él; pero, además, hace mucho más que verificar la trayectoria, debe analizar el conjunto de factores que intervienen en la misión; determinar con claridad el destino, calcular tentativamente, cuánto tiempo le llevará llegar a él, y conocer cuáles son los hombres más idóneos de su tripulación, para lograr una trayectoria serena y el cumplimiento del objetivo.

En numerosas ocasiones puede ser muy difícil equilibrar el optimismo y el realismo, la intuición y la planificación, porque termina siendo un desafío.

Si un “líder militar” no tiene una sólida convicción en sus propios valores, nunca será capaz de traspasar los mismos a sus subordinados. *Cuando los valores son claros las decisiones son fáciles.*

Para desarrollar un estilo de liderazgo naval efectivo que enfatice sus fuerzas y reduzca sus debilidades, un líder debe conocerse a sí mismo. Cuando alguien cree en

21 Advance Command and Staff Course (ACSC) y el Commanding Officers' Designate Course (CODC).

22 Defence Academy of the United Kingdom.

23 Pfeffer J. “Business and the spirit: Management practices that sustain values”. In (Eds.) Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance. New York (2003) 29-45.

24 Kellest, J. B., Humphrey, R. H., and Sleeth, R. G. “Empathy and complex task performance: Two routes to leadership”. The Leadership Quarterly, 13 (5), (2002) 523 - 544; Goleman, D. “Working with emotional intelligence”. New York. Bantam Books (1998) 198. The Navy's daily work (USA).

25 Blais Mark; Smallwood Patrick; Groves James y R Rivas-Vazquez Rafael: “Personality and Personality Disorders”, in Theodore Stern, Jerrold Rosenbaum, Maurizio Fava, Joseph Biederman, and Scott Rauc. Eds., Massachusetts Hospital Clinical Psychiatry (Philadelphia, PA: Mosby Elsevier, 2008).

sí mismo, posee una fuerza interior que otros pueden percibir.

Estudios realizados en los últimos años, comprobaron que también puede existir, aspectos tóxicos o negativos en el liderazgo. Entre los síntomas de un liderazgo tóxico (narcisista), que perjudica a la unidad, se encuentran los rasgos de no escuchar, ser demasiado sensible a la crítica, aprovecharse de los demás para obtener sus propias metas, poca empatía o interés por los demás, demasiado sentimiento de auto importancia (arrogancia), exageración de logros y talentos, necesidad de constante atención y admiración, reaccionar violentamente ante la crítica, interesado en el éxito o solo el poder, etc.<sup>25</sup>. Otro de los elementos tóxicos en del liderazgo, es la mediocridad, la misma tiene por característica igualar para abajo, de tal modo, de sentirse cómodo, sin exigencias. El líder mediocre es incapaz de usar su imaginación para concebir ideales que le propongan un futuro o un objetivo, por el cual luchar. Vive según las conveniencias. De ahí, que se vuelva sumiso a toda rutina, y se convierta en parte de un rebaño. El mediocre es dócil, maleable, carente de personalidad, esquivo a la perfección. Un líder sin personalidad no es un modelo, sino una sombra. «*Los mediocres cumplen órdenes y esperan. Los mejores, no necesitan tener que pedir permiso. El líder no espera que le pidan permiso*»<sup>26</sup>.

El liderazgo no es compatible con la mediocridad, porque el mismo, exige, entre otras cosas, competencia que es como «*una característica subyacente de una persona que da por resultado un desempeño efectivo y/o superior en un cargo o función*»<sup>27</sup>.

Lo que ha llevado a la reflexión acerca de la otra cara de la moneda: la necesidad de focalizarse más en los «*aspectos éticos*».

El «*liderazgo ético*» es el que es ejercido por aquellos que muestran una conducta normativamente apropiada en sus acciones personales y en sus relaciones interpersonales; y fomenta buenas conductas en sus subordinados a través de la interacción y el refuerzo de los valores, lo que permite lograr mejores resultados.

El equilibrio entre la interioridad y la exterioridad es una condición básica de la salud humana, en todos los órdenes de la vida. El líder solo exterior, despreocupado de su vida interior, cae pronto en un mecanismo desganado o en la búsqueda de un protagonismo desaforado y tóxico, perjudicando el ambiente de una común unión.

La capacidad de ejercer un liderazgo - o, si se prefiere, un mando - es una de las competencias básicas asociadas al ejercicio de la profesión militar. Sin embargo, «*el liderazgo no tiene que ver con el rango, con los privilegios, con los títulos, con el dinero. Tiene que ver con la responsabilidad*»<sup>28</sup>.



Lo ético no disminuye, ni el valor, ni el coraje necesario. Por el contrario, ayuda a enfocar la misión para que no se desborde. Un «*liderazgo ético*», es aquel que técnica y tácticamente, permite desarrollar un sentido de responsabilidad entre los hombres. Las decisiones que toma el líder, se prevén que serán acertadas y oportunas, porque los hombres obtienen satisfacción al realizar tareas que son razonables y desafiantes, y sienten que son acompañados, pero se frustrarían si las mismas son poco realistas o inalcanzables.

Un líder está obligado a ser persuasivo, por su ejemplaridad. Su responsabilidad es prioritaria, para asegurar que las tareas asignadas a los hombres se comprendan y se cumplan, hasta con agrado, aunque sean difíciles.

El liderazgo es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo. El adiestramiento que encara con sus hombres tiene el objetivo de lograr un «*espíritu de equipo*» de acuerdo con las capacidades de cada uno; y a la vez, escudriñar las potencialidades y limitaciones de su propia Unidad, grupo o equipo. El resultado de ese análisis, es conseguir que los hombres a su cargo, piensen y luchen e identificados con el grupo respectivo, porque las misiones militares no se pueden llevar a cabo de forma aislada y desmembradas<sup>29</sup>.

A través de una mezcla de educación, entrenamiento y experiencia, los procesos del desarrollo del liderazgo, tiene por objeto empujar a los líderes para que sean ágiles, adaptables e innovadores; para actuar con audacia e iniciativa en entornos dinámicos y complejos, donde las situaciones y misiones militares a ejecutar, no siempre son claras; a pesar de lo cual, actúen según la doctrina, las órdenes y el entrenamiento recibido.

26 Powell Colin Luther, militar, diplomático y político estadounidense. Fue general en el Ejército de los Estados Unidos.

27 Boyatzis R.E., «*The competent manager*», Editorial Wiley, New York (1982).

28 Powell Colin, General de Estados Unidos, exsecretario de Estado.

29 Confucio, «*Los analectos de Confucio*», Barcelona, Fragmenta (2007): «*Exige rectitud y fidelidad a sus seguidores, independientemente de las consecuencias que puedan tener*».



Los hombres necesitan ser inspirados, aglutinados y guiados, hacia una visión positiva y acertada sobre el futuro requerido (la misión) con profesionalidad y ética. El líder que seduce convence, el que sólo obliga espanta.

Para un *“líder militar”*, favorecer un *“sentimiento de pertenencia”*, le permite una identificación de los hombres de su unidad o equipo con la compenetración del objetivo a llevar a cabo. Se basa en la necesidad humana de afiliación, como uno de los requisitos necesarios para sentirse bien consigo mismo y con los demás, y mostrando optimismo. El optimismo es una forma de navegar. Esto se da, cuando una persona siente que forma parte de un proyecto, una actividad, y reconoce al resto de los de referencia como iguales, compartiendo los mismos ideales. Lo cual, tiene un efecto positivo en la autoestima<sup>30</sup>, porque lleva a los hombres a adquirir nuevos valores, actitudes, creencias, estilos y formas de actuar, que quizás estaban ausentes. Es una forma de relacionarse entre semejantes empática y cercana, contando unos con otros. Si los hombres no están integrados o aislados, quedarían desarraigados, incapaces de interpretar lo que se espera de ellos, y no se sentirían vinculados al grupo o al equipo y al proyecto respectivo, y el accionar militar posiblemente fracasaría.

Si bien es cierto, que más allá de una visión ética, los medios militares y una logística apropiada, son necesarios y fundamentales para cualquier empresa militar. Pero también es cierto, que hubo líderes en la historia, que careciendo de algunos de estos elementos lograron resultados importantes<sup>31</sup> debido a un buen liderazgo.

En la imagen ideal del *“líder”*, se suman valores y virtudes de naturaleza variada, pero también un amplio conjunto de habilidades, destrezas y competencias; lo que lleva a concluir que el mismo, no puede ser ni frágil, ni improvisado, ni demagógico.

El liderazgo, posee una dimensión espiritual<sup>32</sup>, comprende capacidades importantes, lo que obliga a distinguir entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas, porque lo que no se distingue se confunde.

La primera capacidad emerge del fondo de la persona, de su intimidad, mientras que la segunda viene potenciada desde fuera, mediante algún tipo de incentivo o de contraprestación. Quien está motivado de manera intrínseca realiza las actividades sin que lo empujen, lo hace porque se siente llamado a hacerlas, porque disfruta haciéndolas, porque encuentra sentido al llevarlas a cabo, independientemente de los incentivos exteriores que en la eventualidad pueda recibir. La motivación intrínseca se relaciona con lo que tiene sentido, con aquello que es genuino, con un tipo de actividad que llena espiritualmente a la persona que la realiza, de tal forma que no necesita ninguna estimulación exterior para hacerla.

Si los integrantes de una institución, una unidad o un equipo experimentan este tipo de motivación intrínseca, una institución o una unidad fluye de manera perfecta,

porque la misión coincide con el fin vital de sus integrantes, y no es necesario motivarlos desde el exterior, porque ya lo están por sí mismos y buscan sin intervención ajena idéntico fin o propósito.

*¿Los líderes nacen o pueden hacerse?* El liderazgo es un comportamiento humano complejo. Los que estudian estos temas reconocen que no hay una fórmula única para crear un buen líder. Un cargo, una función o una asignación no necesariamente, otorgan automáticamente las habilidades necesarias para liderar bien.

En la vida militar, existe, en algunos, cierta creencia de que por el solo hecho de haber egresado de un instituto militar ya se posee todo lo necesario, sin más.

Se egresa con los principios capturados, pero el resto requiere un desarrollo, una práctica. El liderazgo no es una propiedad innata; aunque sí existen ciertas características heredables que pueden facilitar el desarrollo del mismo<sup>33</sup>.

Los estudios recientes muestran que para ser *“líder”* uno debe demostrar rasgos específicos. Aunque los rasgos puedan ser importantes, tras décadas de investigación, no hay ninguna *“evidencia cierta”* que sea aceptada universalmente, si hay aproximaciones como resultado de la experiencia.

Existen desacuerdos en cuanto a qué *“rasgo”* o qué *“función”* pertenece al verdadero líder, pero, no hay una *“verdad cierta universalmente considerada”*.

Los líderes no nacen, se hacen. En otras palabras, se trata de cómo los individuos y los grupos se comportan y organizan sus actividades en función de una tarea futura, de cómo se influyen mutuamente al trabajar juntos para crear el futuro y cómo logran preservar la unidad en los momentos y las situaciones difíciles.

Si bien es cierto que una Fuerza militar elige a los mandos, pero también, se podría decir, de alguna manera, que los líderes naturales son elegidos por los hombres, y el termómetro es la *“confianza”* en el proceder de una personalidad habilidosa, atractiva y cálida. Y esto se puede dar a nivel de cargo, división o grupo de tareas. El acento hay que ponerlo en las características personales, que no siempre son innatas; hay que favorecerlas, y a veces enseñarlas.

El liderazgo no depende necesariamente del rango. Existe en todos los niveles de una Unidad, desde el marino hasta el comandante. Es incuestionable la dignidad, el honor y la responsabilidad que se atribuyen al mando. Sin embargo, un comandante puede no mostrar liderazgo en su desempeño.

30 Maslow Abraham *“Higher and lower needs”*, Journal of psychology 25 (1948) 433-436.

31 El Almirante Brown es un típico ejemplo.

32 Fry Louis W. *“Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extend Work Hours Cultures”*. Journal of Business Ethics 84/4 (2009) 265-278.

33 Van Velsor, E.; Mc Cauley, C. D.; Moxley, R. S. *“Our view of leader of leadership development”*. The Center for Creative Leadership handbook of leadership development, vol. 2 (2004) 1-57.

Hay que comprender la naturaleza del mando y la relación entre mando y liderazgo. En teoría, un comandante puede carecer o ignorar los principios éticos y confiar solo en el poder o autoridad que le confiere el mando. Pero el liderazgo, más allá del mando, inspira un modo de proceder centralizado en el compromiso con los principios éticos para el cumplimiento de las misiones, cosa que quizás no se daba en la antigüedad.

El mismo no está relacionado solo a los nombramientos o asignaciones, y no debe confundirse con el *estatus*, el poder o autoridad del mando formal (institucional), se asocia más con la capacidad de inspirar, motivar y estimular a otros para lograr objetivos. *“El líder es un simplificador, que sabe abreviar argumentos, debates, dudas y comunicarse de una manera que todos puedan comprender”*<sup>34</sup>.

En un *“líder ético”*, las acciones y su personalidad, a menudo, hablan más fuerte que las palabras y las órdenes. Los hombres son más propensos a juzgar a alguien en función de cómo actúa, en lugar de lo que dice.

Al demostrar honestidad, austeridad y competencia, el *“líder”*, se gana el respeto de los hombres más allá del mando que ejerce. Lo cual, hace más probable que los hombres sigan a un *“líder”* que no muestre fisuras importantes.

No hay liderazgo ético sin voluntad de escucha, sin capacidad de ser receptivo. La escucha proporciona al *“líder”* los elementos de juicio para llevar a cabo los procedimientos y la misión asignada, conociendo así, cuáles son las expectativas, y qué esperan sus hombres de él y de la actividad encomendada. Lo que es sustancial, es que la estructura del *“hombre-líder”*, su personalidad, este apoyada en un conjunto de valores coherentes, que entran en juego cuando se establece el orden de prioridades al momento de decidir y actuar.

***Aspectos que fortalecen el desempeño del liderazgo.*** Los hombres esperan de su *“líder”* (o comandante), la aptitud para proyectar una imagen de determinación, al momento de decidir, consecuencia de sus sólidos conocimientos y personalidad.

La anticipación de las consecuencias de un accionar es un trabajo prudencial que, quizás, nunca se puede garantizar del todo, porque el futuro no está escrito, y hay muchas variables imposibles de controlar que pueden hacer cambiar el sentido de la perspectiva.

Tomar decisiones correctas, es tomarlas desde la virtud de la prudencia. Nunca debe hacerse desde la pusilanimidad.

Obrar con prudencia implica elegir el bien y evitar el mal, en función del fin que se desea lograr. El obrar bien supone la conformidad de la acción a la situación real. La prudencia es la que ordena el obrar conforme al dictamen de la *sindéresis* (conciencia de los principios del obrar) y lo aplica a cada caso particular. Su ámbito no es el de los fines sino el de los *“medios”* para alcanzar dichos fines, evitando escollos y llegar con fortuna a buen puerto.

Por otra parte, la renuncia al propio beneficio, al propio interés, es donde se pone de manifiesto un buen liderazgo. La preocupación de un comandante por sí mismo y su situación, debe ser menor que su interés por la causa que defiende y los hombres que lidera.

Los tripulantes de una Unidad además de compenetrarse con su *“líder o comandante”*, deben conocer también sus funciones y tareas, encontrándose en buen estado de salud físico y espiritual. Deben comprender los usos prácticos de la *lealtad, la integridad, la abnegación, el valor, el sacrificio, el respeto, la tenacidad y la responsabilidad* de las tareas que deben llevar a cabo, que son distintas de la que pueda realizar el sector privado, comercial o público.

El liderazgo militar, a diferencia de la gestión administrativa particular o civil, es diferente. Implica no sólo la competencia de la persona en el mando principal, sino también en la cadena de mandos subordinados, y en los hombres, que conecta la mente de un comandante, con cada individuo de las divisiones subordinadas.

Un *“líder militar”*, que no es un empresario, opera de modo diferente al que podría hacerlo un dirigente civil. Motiva, ante todo, a sus hombres, que no son empleados, sino su capital, sus colaboradores directos, su potencial, para que confíen primero en la Institución y se sientan identificados con ella, y confíen también en sus superiores; y aplica las funciones de gestión, planificación, organización y preocupación por el personal, para alcanzar los objetivos que tiene la Fuerza, que están relacionados con el bien y el resguardo de la Nación, en su defensa y en el cuidado de su soberanía. Lo cual requiere una importante compenetración con las tareas a encarar. Tema que no se da, normalmente, en la actividad privada y comercial, porque los empleados civiles, se atiene a cumplir un horario y se desentienden del resto. En cambio, en la vida militar, el *“liderazgo”* induce a los hombres a ser corresponsables<sup>35</sup>, aportando sus talentos, más allá del horario.

En la vida militar, hay un aspecto específico: el *“empoderamiento del liderazgo”*<sup>36</sup>. Se entiende que un *“líder”* es quien faculta a sus hombres para desarrollar tareas por sí mismos, les induce a ser activos, promoviendo el *“principio de subsidiaridad”*, que exige no invadir arbitrariamente el marco competencial del subalterno, es decir, da confianza. La idea es, que los subordinados no sean sujetos pasivos que se limitan a cumplir órdenes que solo bajan de arriba, sino que se impliquen activamente en la vida de la Institución y/o Unidad, porque son reconocidos y se les confían tareas imprescindibles a realizar de la cual dependen y se benefician otros.

Un *“buen líder”* no tiene miedo a dar responsabilidades, no lo lee como una renuncia a su autoridad,

34 Harari Oren, *“The leadership secrets of Colin Powell”*. Ed. McGraw-Hill Trade (2003).

35 Corresponsable: significa una *“responsabilidad diferenciada”*.

36 *Empowerment* del inglés, se traduce *“empoderamiento”*. Es quien faculta a otros para hacer tareas por sí mismos, induciendo a ser activos. Es ceder parte del poder propio para que otros lo puedan ejecutar.

sino como una ocasión para hacer crecer el nivel de compromiso y eficiencia de sus subordinados. Pero a su vez, además de lograr confianza, debe provocar entusiasmo a sus hombres, para hacer realidad las tareas requeridas, considerando que el entusiasmo es algo que no se puede suscitar de forma artificiosa. Es un estado de ánimo que posibilita hacer lo que el “líder” solicita, hasta con alegría, más allá de los avatares circunstanciales. El mismo rompe la rutina aburrida, acelera la ilusión y vence las contrariedades. Renovar cada día el entusiasmo por lo que se hace, es vivir con alegría.

Un hombre entusiasmado se siente empujado por una energía interior capaz incluso de arriesgarse y darlo todo. Y es el “líder” el encargado de inyectar en los hombres, este tipo de actitud, porque reconoce que sin entusiasmo no se pueden servir hermosos ideales, sin osadía, no se acometen honrosas empresas.

El proceso formativo, complementado por la instrucción y el adiestramiento, busca contar con individuos moralmente responsables y profesionales, equilibrando las cargas junto a la capacidad técnica, pero siempre con entusiasmo<sup>37</sup>. Si la confianza y el entusiasmo en el proyecto o la misión fuese débil, o estuviese confuso, probablemente, el “líder” llegaría a ser ineficaz, porque aparecería las dudas, y los hombres vivirían con incertidumbres. En cambio, si la confianza en el “líder” existe, y el entusiasmo también, hace posible afrontar el campo de las posibilidades negativas. El entusiasmo es como una fuerza invisible, mezcla de audacia y talento. El entusiasta es el que se mantiene sano espiritualmente al punto de luchar y vencer la inercia y la cobardía. Nadie sigue a un pesimista y la alegría es una elección para la vocación militar.

Durante mucho tiempo se ha entendido que la felicidad influye en el trabajo y, por tanto, en la eficiencia.

El líder que se mantiene alegre y optimista, en cualquier entorno, transmite confianza. Es el comandante, invariablemente, quien establece el estado de ánimo de un buque; un comandante lúgubre significa un buque lúgubre. Y el estado de ánimo viaja rápido. La alegría cuenta paradójicamente en las operaciones también militares; se percibe su ausencia cuando se esquivan responsabilidades. El valor de la alegría es sinónimo de satisfacción. La misma, también, produce sensaciones de agrado y esperanza.

La vida en la Armada es creadora de un estilo de liderazgo que facilita la confianza, el respeto y el esfuerzo compartido, porque son rasgos que posibilitan a los líderes (o comandantes) un desempeño aceptable, y a su vez, incluir los nuevos enfoques que requiere la modernidad: *agilidad, adaptabilidad, flexibilidad, resiliencia mental, competencia*, y lo más importante, “*carácter*”. El carácter es la manera de reaccionar habitualmente frente a situaciones, que pueden ser peligrosas o no, en función de los valores que están en juego. De hecho, el desarrollo de la

competencia, el carácter y otros rasgos, es uno de los aspectos más importantes, los cuales deben inculcarse desde el día en que se llega a la Fuerza, en el entrenamiento básico; y continuar, en los cursos y en las rotaciones de los adiestramientos en los centros respectivos, y en otras escuelas avanzadas.

El liderazgo no consiste solo en aprender principios generales; se trata de hacer las cosas correctas, ya sean de gran importancia, pequeñas o simples, docenas de veces y a lo largo del tiempo de manera que se conviertan en hábitos difíciles de romper por la calidad de quienes lo ejercen. La repetición de los hábitos buenos, en ética, configura las virtudes.

### *Hábitos del liderazgo que inspiran buenas prácticas cotidianas.*

- Tratar siempre a las personas (subalternos) con dignidad y respeto.
- Ganar y construir la confianza en los subordinados y pares.
- Comunicarse con claridad, horizontal y verticalmente, abierta, transparente y continuamente.
- Leer y reflexionar sobre la profesión, su organización y su misión.
- Mantener el equilibrio, dedicando tiempo a la familia en preparación o actual.
- Divertirse abrazando las responsabilidades con entusiasmo y optimismo.
- Cultivar: a pensar con claridad, hablar con inteligencia, a vivir con sencillez.
- Desechar: el cansancio, la vacilación y la torpeza.
- Valorar: el honor, el sacrificio, la serenidad, y a emplear bien el tiempo.

Un buen liderazgo se construye practicando cada una de estas acciones hasta que se conviertan en hábitos incorporados a la personalidad, como algo natural.

### *El entorno operativo de un líder y la información.*

Los líderes se enfrentan, en la actualidad, a un entorno complejo y cambiante, y tienen que operar en un mundo interconectado globalmente. Los desafíos y los peligros van desde las amenazas que plantea una serie de actores, en las eventuales contiendas, hasta las “amenazas híbridas” que incorporan nuevos elementos. Además, deben enfrentarse a un entorno en el que los recursos suelen ser escasos y gestionarlos de manera prudente y adecuada. El liderazgo, por lo tanto, debe ser, a todos los niveles, llevado a cabo, con agilidad y adaptabilidad.

Esta complejidad operativa y diversidad, son los nuevos estándares para un liderazgo moderno, ya sea, que la misión principal sea el combate, la asistencia humanitaria o alguna otra actividad. El mismo debe estar preparado para enfrentar y lograr sus objetivos en condiciones exigentes.

37 Un entusiasta, expuesto a equivocarse, es preferible a un indeciso que no se equivoca nunca.

Adaptarse a las circunstancias cambiantes, requieren una capacidad científica. Debido a que el mundo actual es asimétrico, con campos de contienda donde ya no es posible trazar una línea bien definida, contextos de estas características, provocan que un líder militar, ya no puede limitarse solo a entender una situación de manera clara y bien definida, requiere adaptabilidad a las tácticas particulares de un momento determinado y una buena red de comunicación, y mucha habilidad y competencia.

En el mundo actual, las comunicaciones es un aspecto fundamental, ya que sin ellas sería muy difícil operar eficientemente en entornos tan complejos<sup>38</sup>. A su vez, la misma, no deslinda, a nivel personal y doméstico, en el interior de una unidad o componente, la imperiosa necesidad de gozar de una cooperación, cohesión y comprensión compartida. El liderazgo requiere una comunicación interactiva por una retroalimentación vertical y horizontal. La misma proporciona los medios para mejorar y confirmar el entendimiento de una situación determinada a encarar, la cual, es esencial para todos los desplazamientos de una unidad militar. Lo que constituye el núcleo de toda interacción. Las modernas herramientas de la comunicación pueden apoyar a los líderes en todos los niveles. Pero cuando se sobre utiliza, estas pueden hacer que se malinterprete o se descuide la información importante. Incluso peor, pueden conducir a prácticas de un liderazgo incompleto o deficiente, apoyándose más en los datos que brinda la información, a veces, no verificada, que en la conducción.

Los líderes militares que confían demasiado en las herramientas de la comunicación, en lugar de las habilidades personales, —perfeccionadas por el estudio, la reflexión, la práctica y la experiencia—, corren el riesgo de no aplicar una capacidad de análisis correcta, o de confiar más en la tecnología que en la dirección que debe marcar un líder en una situación determinada.

En las operaciones militares, la información puede fluir rápidamente, debido a la tecnología, en cuestión de segundos y también pueden ser confusas o equívocas. Ahí es cuando el líder tiene que discernir la más probable y que sea cierta. Esta búsqueda de precisiones, no debe atosigarlo, y determinar las acciones más concluyentes a seguir sin angustias.

A su vez, el riesgo de demasiada información o de información incorrecta produce una sobrecarga en la capacidad de un líder para entender, dirigir y comandar su unidad. La incertidumbre —siempre estará presente— y la dimensión humana aún son elementos críticos y contingentes de un ambiente operacional. El comandante que logra adoptar una resolución acertada ante la incertidumbre debe aplicar su capacidad de síntesis, pues «ella y la capacidad de enjuiciamiento elevadas (...) no tendrían alcance histórico alguno de no estar sostenidas por las cualidades de temperamento, carácter y confianza en un buen líder»<sup>39</sup>.

Hoy día, la proliferación de las redes se basa en la estructuración de unidades de combate autónomas y diseminadas, que se dedican al ataque sobre un objetivo común. Esas unidades están coordinadas para golpear desde múltiples direcciones y dimensiones con el objetivo de destrozarse la voluntad de lucha, la unidad y la cohesión de un adversario. El líder actual debe tener en consideración estas nuevas situaciones para no perder la cohesión de su unidad<sup>40</sup>.

Hay una diferencia en cómo resuelven los líderes militares las incertidumbres y en cómo lo resuelven los gerentes empresariales. El gerente, tiende más a enfocarse en los problemas inmediatos, su necesidad es resolver lo que afecta la gestión; el líder militar, en cambio, tiende a enfocarse más en las oportunidades, ya que su necesidad es ser contundente y acertar en el desempeño de su Unidad. En este sentido, la respuesta del líder militar, es más completa, porque no sólo está pensando el resolver, lo inmediato, sino que también está mirando el largo plazo y el cumplimiento de la misión.

La clave para manejar las dificultades cuando se presentan, eventualmente, por una falta de una información suficiente o maliciosa, es tener una perspectiva correcta. De modo que, no solo se debe pensar en el problema en sí, se deben también analizar las oportunidades.

No siempre está claro si lo que enfrenta un líder militar representa un problema o una oportunidad. El líder necesita identificar las crisis reales, las potenciales o las oportunidades principales, de ahí el valor de la buena información y de los usos de la tecnología, porque la resolución de los problemas a enfrentar requiere siempre un enfoque estratégico. Este es un aspecto esencial a la hora de resolver una situación, porque en las operaciones militares se suelen presentar, muchas veces, contextos que no estaban planeados o previstos y para ello el líder debe prever esta posibilidad.

La idea es anticipar los problemas y no que ellos sorprendan al líder y lo acorralen, lo cual le resta capacidad de respuesta rápida y efectiva.

El liderazgo militar debe ser proactivo e identificar los problemas potenciales y anticipar su resolución aun antes de que aparezcan los mismos, de lo contrario, estará

38 En los últimos decenios del siglo XX, se han impuesto sistemas más modernos para la determinación de la posición y las comunicaciones mediante satélites. El Sistema de Posicionamiento Global (GPS: *Global Positioning System*), originalmente *Navstar* GPS, es un sistema que permite posicionar cualquier objeto (una persona, un vehículo, etc.) sobre la tierra con una precisión de hasta centímetros (si se utiliza GPS diferencial); aunque lo común son unos pocos metros. La Academia Naval de Annapolis, ya descartó el uso del sextante y su enseñanza para los cadetes, tema que no parece muy feliz, porque la nueva tecnología puede fallar, o en un combate, pueden ser destruidas o anuladas. De hecho, ya las comunicaciones son satelitales.

39 Clausewitz Karl Von, *De la Guerra*. Ediciones Solar, Buenos Aires (1983) 86.

40 Hoy se utiliza la estrategia de marketing llamada *storytelling* (contar historias). En esta estrategia comunicacional, ningún contenido es completo ni exacto. La manipulación informativa y la guerra jurídica (*law-fare*) son instrumentos de una estrategia militar definida como *soft-power*, que es la estrategia central de la *net-ware* (guerra de redes). Definida así, por la *RAND Corporation*, una usina de ideas y conceptos que se expanden, junto a datos falsos o imprecisos, para confundir y desorientar. Este tipo de guerra, cuando incorpora elementos de la estrategia de *hard-power*, es decir, cuando necesita del uso de los instrumentos militares, de seguridad o paramilitares, se convierte en lo que llama guerra de enjambre (*swarming*).

amarrado a una gerencia de crisis, que actúa reactivamente atendiendo como apagar los fuegos donde surjan; pero sin llegar a resolver las causas o el origen de los mismos, sino luchando solo contra los síntomas.

El éxito en la resolución de los inconvenientes, reside en la capacidad de conducir una adecuada exploración estratégica, desechando la actitud de tomar decisiones como una reacción. Un líder militar necesita analizar: si es “proactivo”, si el cambio puede significar una oportunidad, pero si es “reactivo”, si el cambio puede convertirse en una tremenda amenaza o un problema.

**¿Qué implica la confianza en el líder?** Las necesidades humanas más primarias – ayuda, apoyo, compañía, acompañamiento, seguridad – impulsan hacia la cooperación y requieren la existencia de confianza<sup>41</sup>.

La confianza, en contextos castrenses, parece responder más a la necesidad de promover relaciones sociales en situaciones de riesgo o peligrosas. Es «*la actitud de lealtad motivada afectivamente para la aceptación de relaciones solidarias*»<sup>42</sup>.

El aspecto emocional motiva como tal la acción para mantener o retirar la decisión de confiar en los demás.

Aunque la confianza puede ser unilateral, es mejor cuando es mutua. La amenaza de la pérdida de la misma, en sí, es significativa y se puede agravar por la corrosión de la identidad profesional de un líder poco cuidadoso.

La confianza es algo que aumenta con su práctica en lugar de disminuir. Crece progresivamente a medida que se refuerzan los vínculos relacionales. La misma es estratégica para cualquier actividad, es el grado más elaborado, y constituye el fundamento de la cooperación, es decir, relaciones interdependientes que giran hacia los objetivos y los intereses comunes.

Las personas que cooperan entre sí buscando el bien común aumentan, con ello, su bien propio, porque entienden que no hay una oposición total entre el bien común y el bien individual. Tanto la confianza como la falta de ella son contagiosas.

Entre las motivaciones para la misma, está la creación y el mantenimiento de la reputación<sup>43</sup>, y la búsqueda de intereses mutuos o metas compartidas<sup>44</sup>. La forma más rápida de socavar la confianza es demostrar una falta de sinceridad, una falta de competencia o una falta de atención por las personas confiadas.

Una “*confianza particularizada*” necesita de una constante demostración a través de experiencias cotidianas para construirse, paso a paso y persona a persona.

La “*confianza generalizada*”, por el contrario, se da manteniendo una actitud positiva hacia los demás, es más estable, requiere de experiencias positivas para mantenerse<sup>45</sup>. Decidir confiar, requiere mucha apertura a los demás, y expectativas desmesuradas podrían defraudar. Es más, una cuestión de cultura que de genética.

Confiar implica la garantía y certeza que se tiene a las expectativas. La supervivencia de la confianza en entornos difíciles, no se puede conseguir de modo individual, sino que depende de la cooperación social con otros, y a la necesidad y capacidad para establecer vínculos, algo biológicamente valioso. Sin la confianza de los subordinados no hay liderazgo. Pero antes de la confiabilidad del líder, viene primero su credibilidad o congruencia personal que lo hace predecible.

La confianza ayuda a crear y mejorar los vínculos cooperativos, haciendo posible también una tipología más flexible de formas de confianza, para promover acciones en común con individuos menos conocidos. Los que más confían tendrán mayor oportunidad de conseguir más seguridad y beneficios que los que confían menos<sup>46</sup>.

A más confianza, menos normas; mientras que, si falta la misma, aumentan las normas y los protocolos.

Cuando entre las personas se establece una relación de confianza, no hay que pensar con atención en cada palabra que se formula. Si un líder (o institución) no explica «*lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace*», es fácil que se produzcan un sentimiento de desconfianza y dudas.

La ambigüedad produce contradicciones y las mismas confunden o desorientan, porque es la posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos o de que admita distintas interpretaciones. Evitar la ambigüedad y favorecer la confianza es importante no sólo para las percepciones de los subordinados, sino también, para la medición de los resultados y competencia de una Institución o Unidad<sup>47</sup>. La misma se genera demostrando claridad y precisión en lo que se hace.

Una Institución o una unidad es eficaz y goza de autoridad, cuando está integrada por personas que dominan su campo de acción, su orientación profesional o sus especialidades, y que, además, saben relacionarse entre sí y son conscientes de sus propios límites sin vergüenza.

Un “Líder” tiene que poder confiar en los hombres a su cargo, y del conjunto de la Institución. Es un camino de ida y vuelta. Lo ideal es que los hombres sigan las consignas del “líder” no movidos por una fe ciega, sino porque en él ven pericia, sabiduría práctica e inteligencia.

41 Good, D. «*Individuals: interpersonal relations, and trust*», D. G. Gambetta (ed.), Trust. New York: Basil Blackwell (1988)131-185.

42 Parsons, T. «*Research with human subjects and the «professional complex»*», Freund (ed.), Experimentation with human subjects. New York. Braziller (1970) 116-151.

43 Coleman J. *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press (1990).

44 Conviser R. H. «*Toward a theory of interpersonal trust*», The Pacific: Sociological Review, vol. 16 Nº 3 (1973) 377-399.

45 Van Lange Paul A. M. «*Confianza generalizada: Cuatro lecciones de la genética y cultura*». University Amsterdam (2015).

46 Yamagishi Toshio, «*In group Bias and Culture of Collectivism*», Asian Journal of Social Psychology (2002).

47 Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. «*Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*». Journal of Applied Psychology, 87 (4). (2002) 611-628.

La confianza es un agente de unión que traba las partes de un mismo cuerpo. A su vez, reduce significativamente la complejidad de las tareas a realizar y ahorra sufrimiento, por la seguridad que dan los hombres, desarrollando correctamente la función que se les asigna. Lo cual le permite a un comandante dedicarse a conducir el Buque sin sobre saltos, más allá de las situaciones meteorológicas o los avatares del mar.

Los hombres requieren la seguridad de que hay alguien que los acompaña y se identifica con sus tareas y los valores. La indiferencia es desorientadora.

Si un "líder" (o comandante) quiere que sus hombres confíen en él, debe mostrar que él también confía en ellos. Y para ello, se asegura, a nivel doméstico, de que estén bien equipados, moral y materialmente (alimentados y descansados). Más allá de satisfacer sus necesidades básicas, también, que reciban el reconocimiento adecuado por sus logros.

El "líder" que emplea un "estilo transformacional", comunica las razones por las que se ejecutan las acciones, los argumentos, explica porque toma las decisiones; y así construye en sus subordinados un entendimiento lógico de las problemáticas a solucionar, porque los subordinados conocen la forma de pensar de su líder. De este modo, se potencia el conocimiento mutuo de las partes, coherente con el modelo de trabajo sinérgico de las unidades de combate.

El liderazgo transformacional se propone como un intercambio entre el "líder" y los subordinados de éste, porque a la vez, reciben algo a cambio, que bien puede ser un sano reconocimiento o un agradecimiento por el trabajo bien hecho. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y termina transformándolos<sup>48</sup>.

Un "Líder militar"—a diferencia de un dirigente empresarial— se cree obligado a entremezclar los ideales organizacionales con los personales. El concepto de "confianza" adquiere así un valor especial en las relaciones entre los hombres. Esto puede ser, quizás, difícil de suscitar y mantener debido a múltiples factores, entre ellos, el grado de asimetría implícito que tiene<sup>49</sup>, porque sólo necesita unas pocas experiencias negativas para perderse y un conjunto de experiencias positivas reiteradas para mantenerse, lo cual constituye un obstáculo para su fácil expansión. Pero es un factor clave en todos los aspectos de la vida. Su demanda se da en casi todas las actividades de relieve, sobre todo, en aquellas especializadas, como puede ser, por ejemplo, la economía. La misma es una condición para la prosperidad y el buen funcionamiento de las inversiones, como lo indica la experiencia.

Comúnmente en la vida, la confianza es algo que se gana poco a poco y que se puede destruir en un segundo, es algo demasiado frágil. Cuando no existe la menor confianza en los vínculos que se pueden mantener entre las personas o las actividades, hay algo que fracasa inexorablemente. Ello responde a la necesidad de promover relaciones sociales sanas, en especial, en contextos difíciles, como

se da en la vida castrense, donde las operaciones militares requieren planificación, cierta certeza y el valor y el arrojo de los hombres. A pesar de ello, se producen incertidumbres. Lo cierto es que, estas relaciones sociales, no pueden ser erráticas, ni desconectadas de un mando centralizado, ni improvisadas, se dan y funcionan accionando en equipo.

Es diferente afrontar una misión con personas que están entusiasmadas, motivadas e ilusionadas con un objetivo común, que encararlas con personas que se sienten desanimadas o son apáticas.

Si un "líder" detecta desánimo, fatiga y desapego a la misión, tendrá que tomar iniciativas para reactivar la fe y el entusiasmo en el objetivo, antes de proponer nuevos retos, porque la vida de las personas es ondulante.

Un "líder", es como un sismógrafo, se ve obligado, con frecuencia, a detectar los cambios de estado anímico y administrar los tiempos y las tareas de la forma más oportuna.

La "confianza" va unida, a su vez, a un ingrediente importante que es la "lealtad", lo cual es un valor.

La lealtad, no es sólo una virtud moral, sino una gran necesidad militar. Cuando ella está ausente o es precaria, los efectos que se derivan de la acción conjunta son difíciles de alcanzar. En cambio, cuando está presente, la conducción aumenta la posibilidad de operar acertadamente, no sólo por el mayor efecto resultante del esfuerzo cohesivo, sino por la influencia estimulante sobre el esfuerzo individual.

La "lealtad" es difícil de enseñar, porque los valores se descubren encarnados en las personas, están en el interior y sólo crecen y se desarrollan cuando se tiene conciencia de ellos. Es algo que no se está dispuesto a negociar, porque es una parte importante de una persona, que responde a necesidades propias, y tienen relación directa con objetivos personales. Se manifiestan a través de las buenas prácticas. Son cualidades que habitan en el interior. Esto se percibe cuando llevan al encuentro con otros. Y para encontrarse, no es suficiente estar cerca, es necesario abrirse unos a otros con amplitud, de forma sincera y veraz, de modo que se suscite la confianza. Y, además, a compartir actividades llenas de sentido.

El potencial que la "lealtad" tiene sólo se percibe cuando se traduce en actos externos, en acciones y en obras, en palabras y hechos.

El que confía es leal, tiene certeza y conocimiento claro y seguro de algo. Es lo que permite a un comandante militar efectivizar el principio de oportunidad, aunque la certeza no implica necesariamente exactitud.

La "confianza y la lealtad" se basan en predicciones sobre el comportamiento de otro<sup>50</sup>, lo que supone una base

48 MacGregor Burns James: "Transforming Leadership" (2004).

49 Hardin, R. "Trust and trustworthiness". New York: Russell Sage Foundation. Cambridge, Pottery Press (2006).

50 Six, F. "The trouble with trust. The dynamics of interpersonal trust building". Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited (2005).

ética para su creación. La misma depende de algo que ha de suceder en el futuro. En la relación entre personas, es difícil determinar claramente cuando esta se da, y cuando está ausente. Cualquier tentación de separar la forma del contenido conduce al error, porque la forma es parte del contenido.

Los valores son discretos: no arrastran, atraen. Esperan a que se los acojan de forma activa y que se pueda modelar la vida conforme a ellos, es un trabajo ascético, precedido por privaciones y ejercicios de autodominio.

**¿Cómo se da y se vive la confianza?** El fenómeno de la confianza ha sido ampliamente estudiado por una variedad de disciplinas. Psicólogos humanistas han señalado que todas las personas tienen una necesidad de seguridad, empatía y aceptación<sup>51</sup>.

Cuando las personas se encuentran con otras que los tratan respetuosamente, comienza a constituirse relaciones positivas. Desde el punto de vista de la psicología humanista, la confianza implica una conexión humana que resulta de interacciones profundas y genuinas en el nivel personal.

La misma no debe verse como una construcción lineal, y tampoco, como fluyendo en una sola dirección. Es una construcción esférica. La misma fluye no solo hacia arriba, sino también hacia abajo, y en ambos casos, se extiende lateralmente a los pares y adyacentes.

*“La confianza es tanto el combustible que impulsa a una Unidad militar, como el pegamento que la mantiene unida”*. Aporta integridad estructural y energía dinámica a una Unidad, a su misión, y trasciende a las relaciones mutuas que conectan a una Fuerza o Unidad militar, también, con la ciudadanía. Es un vínculo bidireccional y multidireccional entre hermanos de armas que forman un equipo.

La vigilancia activa para el fomento de esos vínculos es esencial para proteger un clima de confianza y preservar y desarrollar la unidad de propósito e integridad de la misma<sup>52</sup>. Cuando el horizonte es incierto, y la relación entre las personas no es correcta y esmerada, es cuando la confianza se tambalea, y a los grupos les cuesta funcionar bien y utilizar su verdadero potencial.

La “confianza” es como un prerequisite, y a la vez, un resultado de un “liderazgo efectivo”. La ausencia de la misma puede ser perjudicial a medida que transcurre el tiempo, y cuando se está bajo presión o en situaciones de vulnerabilidad o riesgo, como puede suceder en las actividades militares. Es cuando aparece el miedo. El mismo es un estado de ánimo o perturbación emocional producida por la amenaza de un peligro inminente, y quizás, difícil de evitar. Y esto es, muchas veces, con lo que se tiene que convivir en la vida militar, cuanto mayor es la posibilidad de un potencial daño. Es una angustia presente o futura por el temor de que suceda algo contrario a lo que se desea o espera.

El peligro es una amenaza causada por la incertidumbre y surge, especialmente, sobre aquellos que no se

prepararon en forma espiritual para enfrentar situaciones inesperadas y difíciles de resolver<sup>53</sup>. Ahí es cuando el “*líder*” (o comandante) debe demostrar sus habilidades para contra restar tal situación. Si bien la esperanza que pueda infundir el líder no es ninguna garantía, ya que siempre se edifica sobre un campo de incertidumbres, incluso a veces, sobre una mínima probabilidad, pero es suficiente con entrever alguna posibilidad positiva para arriesgarse y poner en juego todos los recursos.

Un líder tiene que impedir que el miedo venga para quedarse. El líder es el antídoto ante la inseguridad y el que controla la incertidumbre; incluso tiene que conseguir que las cosas sucedan como se planearon. A su vez, debe aclarar y descubrir los obstáculos que impiden la seguridad de la misión, y debe superar la impotencia que produce el miedo que se puede instalar en sus hombres y determinar sus causas.

Cuando hay un “*porque*”, se puede soportar casi cualquier “*cómo*”. Lo que importa no es la tensión, sino esforzarse, luchar y arriesgarse por una meta que merezca la pena.

El esfuerzo armonioso y coordinado bajo la presión de la inmediatez y durante el estrés de las hostilidades por parte de un comandante y los tripulantes de una unidad donde las comunicaciones pueden ser precarias o difíciles, si no imposibles, se resuelven cuando existe un vínculo de entendimiento mutuo bien desarrollado y una convicción común. El desarrollo de tal vínculo, al igual que la preparación de la mente para estas ocasiones, debe hacerse durante el tiempo de paz que precede al de las posibles o potenciales hostilidades que han de encararse.

Existen muchos peligros a los que se puede enfrentar un navegante, pueden ser tan diversos como exclusivos. Porque la navegación y las hostilidades, tienen incertidumbres fundamentales. Muchas están vinculadas con el mal tiempo y las variantes del mar y otras ante lo imprevisto. Hay momentos que hay que tomar decisiones con determinación sabiendo que hacer, y afrontar, aunque los resultados no sean óptimos. Animar y conducir a los hombres en estos contextos es un arte y un desafío. Un “*líder*” consciente de sí mismo, usa su brújula moral para tomar decisiones y contra restar situaciones de incertidumbre.

Las decisiones no son siempre difíciles, pero sí agotadoras<sup>54</sup>. Un comandante debe evitar que la angustia se profundice ante situaciones imprevistas, porque ahí los hombres se paralizan. Situación que es un sentimiento de estancamiento. Cuando se sufre esta atrofia, la confianza y la fe en el futuro se disuelven. Esto puede suceder, cuando

51 Rogers Carl, *“A Way of Being”*. Boston: Houghton Mifflin (1980).

52 Caslen, Robert L. y Nathan K. Finney: *“The Army Ethic”*, *Military Review* (September 2011) 12-13.

53 Aristóteles, *Ética a Nicómaco* 1116a 5: *“Quien se excede en el temor es cobarde; ya que teme lo que no tiene que temer [...] El cobarde es un desesperanzado, ya que le teme todo. Contrario es el caso del valiente, ya que la audacia es la característica de un hombre esperanzado.”*

54 Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Loewenstein, G. F. *“Do Emotions Help or Hurt Decision Making?” A Hedgerfoxian Perspective*. New York, Russell Sage (2007).

un “líder” omite mostrar un accionar claro ante el esfuerzo requerido, sobre todo, en el riesgo o en el peligro, lo cual podría desembocar en una apatía vital, de modo que el presente se viva como un “*sálvese quien pueda*”. El antidoto, ante una situación así, es el convencimiento y la necesidad de cooperación, junto con una comunicación clara.

Ningún factor en la conducción es más contundente que el ejemplo que se da a los hombres y el ánimo que se les infunde, cuando ven reflejado en su “líder”, la habilidad y seguridad que ellos esperan para seguir adelante y acometer a pesar de los obstáculos. Y nada tiene mayor peso y efectividad cuando el “líder” es más apreciado<sup>55</sup>. En el nivel táctico, el desarrollo de confianza, muchas veces, llega a ser crítico para la supervivencia personal y el logro de la misión<sup>56</sup>.

*La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne al futuro, en la medida en que ese futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta, que consiste en no inquietarse del no control del otro, del tiempo y de la acción a encarar. Es la certeza que da a un comandante para operar con seguridad, aunque la acción a enfrentar sea riesgosa, o cuente con recursos escasos para lograr un resultado aceptable.* Se trata de una suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre sobre el accionar de una persona; es decir, se dejan de lado las dudas y se cree firmemente en él “líder” (comandante), que sabrá proceder de acuerdo a los parámetros oportunos.

El entorno basado en la “confianza” fomenta la cohesión, que es una tendencia a cooperar, en solidaridad y en unión en el seno de un grupo o Unidad. La misma, como una actitud compleja, presupone, de alguna manera, cierta vinculación afectiva y expectativas normativas, porque es la esperanza firme que se tiene en una persona o en algún accionar. Para lo cual, un “líder” debe demostrar que todo lo que se haga, tendrá resultados positivos o por lo menos aceptables. Esto lo compromete a dejar los titubeos a un lado, y ser optimista. La convicción que da su actuar es la herramienta para la confianza.

La pérdida de la misma, muchas veces, se puede producir, por un agotamiento emocional, causado por la mala intención de una persona, que demuestra incapacidad de cumplir con lo prometido de forma continuada en el tiempo, o las dudas sobre la competencia del otro para actuar de modo profesional, fijando parámetros correctos, sobre todo, en situaciones complicadas.

**¿Cómo se logra confianza?** La personalidad, la experiencia, la competencia y el estado físico de un líder favorecen la misma, porque se cuenta con la buena condición y reputación del que conduce.

Según los variados reglamentos militares especifican: el “*liderazgo es un proceso de inducir a otros a que cumplan con la misión, proporcionándoles, propósito, dirección y motivación*”. Este concepto implica un estilo de lideraz-

go mediante el ejercicio de la influencia sobre otros, con quienes se comparte un propósito y una dirección común, dentro de una Institución militar o Unidad. La ausencia de influencia condiciona el rendimiento en los subordinados.

Los líderes ejercen influencia no sólo sobre sus subordinados directos; lo pueden hacer sobre otras personas ajenas a su unidad o componente, y esto se da, cuando en el que conduce (el líder) no se deja manipular, sabiendo motivar. Para lo cual, se hace tiempo para analizar opciones, comprobar fiabilidades y valorar alternativas.

El líder influyente asume que implementar ciertas medidas puede tomar tiempo y riesgos. Y mantener la coherencia a lo largo del tiempo no es sencillo, sobre todo, cuando se pueden presentar conflictos de intereses. La coherencia puede requerir, muchas veces, sacrificios para lograr los objetivos a corto plazo, en beneficio de propósitos generales no bien definidos, pero que, a la larga, pueden demostrar su valor y certeza. La arbitrariedad en las decisiones, mina la confianza cuando se quieren conseguir réditos, a corto plazo.

Un “líder” si pretende ser influyente debe ser ágil y adaptable<sup>57</sup>. Su adaptabilidad no es contraria a la coherencia, no es obviar los valores éticos, sino decidir en base a ellos.

La adaptabilidad implica la capacidad de cambiar el enfoque propio para afrontar los escenarios en situaciones, sobre todo, difíciles, permaneciendo fiel a los principios y compromisos, sabiendo vivir con la imprevisibilidad.

Este estilo confiere “autoridad moral”, la cual, es un poder persuasivo que irradia la personalidad del líder, porque no es errático ante una situación determinada o compleja. Es un tipo de poder que provoca que los subordinados lleven a cabo las misiones encomendadas sin poner objeciones.

La confiabilidad se manifiesta también en los gestos del líder, que es una forma de expresión física, tangible, viva y directa. A través del gesto, muchas veces, habla sin decir nada y comunica ideas. Si bien el gesto puede, a veces, ser ambiguo o desconcertante, y otras veces, la palabra puede no concordar con el gesto. Pero la personalidad del “líder” es céntrica, porque mediante sus acciones o su inacción, manda señales a sus subordinados.

La humildad como la confianza, son factores unitivos, posibilita la suma de las partes y la cohesión de la Unidad militar o grupo. Mientras que la arrogancia desune.

Es humilde quien sabe que necesita de los demás, y que no puede alcanzar en solitario la misión o el proyecto que le fue encomendado, lo cual no significa no tener una adecuada estima personal. Errar, más allá de producir una potencial crisis a la autoestima, le enseña al “líder” a comprender las limitaciones propias y ajenas.

55 MacGregor Burns James, “*Leadership*”, New York. Harper (1978) 2.

56 Rousseau, Denise M. “*A Cross-Discipline View of Trust*”, *Academy of Management Review* (1998) 23.

57 Whiffen Harold, “*Becoming an Adaptive Leader*”, *Military Review* (November-December 2007) 108-14.





La tendencia a imputar a los demás los errores propios, es muy común en una actividad o misión que puede fracasar. Un *“líder o comandante”* sabe reconocer cuándo se ha equivocado y asumir las responsabilidades que le corresponden, en lugar de desplazar esa responsabilidad o atribuir la misma hacia abajo. A su vez, el éxito es un accionar conjunto no se lo puede atribuir únicamente a sí mismo.

El *“líder o comandante”* inicialmente honesto, en caso de no darse cuenta de sus limitaciones, puede provocar un proceso de confusión, al convertirse en un ser inseguro, dubitativo, que da vueltas a las decisiones que debe tomar y las va aplazando, lo cual, puede configurar un perjuicio con dimensiones solidarias.

La autoridad moral del *líder* se manifiesta cuando es obedecido con satisfacción y con agrado, más allá de sus limitaciones. Hay que considerar que él es quien proporciona el rumbo que se ha de seguir, conocedor de que la voluntad mejor dispuesta es la más motivada, la que permite e incita a empeñarse en el objetivo que hay que lograr.

Los agentes motivadores son los que ponen en marcha la voluntad, capaz de superar los frenos y cansancios propios del esfuerzo solicitado. Desde la indiferencia o desidia no se puede requerir, ni cooperación, ni empeño.

La confianza es complicada de describir, y aún más difícil de definir. La misma se da con seguridad, especialmente al emprender una acción comprometida. Se sabe cuándo está presente y cuándo no lo está, y mucho más no se puede decir, excepto que es algo importante. Va emparentada a la fe, al carácter, la habilidad, el vigor o seguridad en alguien o en algo. Lo ideal es que se la descubra en alguien que se lo merezca. Un buen *“líder”* se interesa por construir una imagen persuasiva y armónica conociendo a sus hombres, no de modo genérico sino especial, para descubrir las habilidades de cada uno y contar con su confiabilidad y cooperación.

Un *“líder”*, fundamentalmente, es un seductor, en el buen sentido de la palabra. Aquel que parece saber tomar

siempre la decisión correcta y arrastrar a sus subordinados con entusiasmo, motivado por su propia ilusión.

No se puede vivir sin ilusión, es el aroma que envuelve el proyecto de cada uno, una especie de clima interior, con una mirada puesta en el futuro. Sería irresistible no seguir y acompañar a un hombre con estas características. Un *“líder”* es el que intenta transformar un proyecto - o una orden o misión - en algo real, utilizando los talentos de sus subordinados<sup>58</sup>; promoviendo una comunicación franca para que nadie se sienta desorientado, ni desilusionado, ni defraudado, ni ignorado y tengan certeza de lo que se les solicita y el *“por qué”*.

El esfuerzo y el sacrificio deja de tener sentido cuando se desconoce el objetivo que se persigue o bien no se participa del mismo como algo propio y personal. Si no se muestra que el mismo está encaminado a un bien mayor para quien lo sufre, la fuerza de la abnegación disminuye y cualquier sacrificio es contemplado como una carga extrínseca, y a veces, sin sentido.

Normalmente, en la vida castrense se requiere fuerza espiritual, incluso muchas veces, soportar un importante sufrimiento o experimentar una gran alegría, por el trabajo bien hecho, que siempre recae en los demás.

Sacrificarse quiere decir entregar algo muy querido, significa no sólo que se considera valioso en sí mismo, sino algo que, a su vez, da valor al propio ser que lo lleva a cabo. Los grandes sacrificios y alegrías hacen vibrar el interior de un hombre. Si se tiene claro el sentido, los hombres, se sentirán contentos y estarán dispuesto asumir todo tipo de privaciones e incluso a poner en riesgo su propia vida, para alcanzar el fin propuesto, que, en el caso castrense, redundará en el bien común de la Nación.

### ***La integridad favorece la confianza en un líder.***

Integridad significa: persona *recta, proba, intachable*. Importantes estudios han demostrado que hay una clara consistencia y correspondencia entre los valores y las prácticas de un liderazgo efectivo. Valores que han sido considerados, durante mucho tiempo, como ideales espirituales, como la honestidad y la humildad, por ejemplo, han mostrado tener un efecto positivo en el liderazgo. De manera similar, las prácticas tradicionalmente asociadas con la espiritualidad como se da en la vida diaria, también mostraron que están conectados con un buen liderazgo. Esas prácticas enfatizadas en muchas enseñanzas espirituales, se han encontrado que son habilidades o cualidades también del liderazgo, como el respeto por los

58 Patton George S. Jr. General *“Quotes for the Military Writer”*, Army, Washington, D. C. (1974) 11-13: *“Nunca le digan a la gente cómo hacer las cosas. Dígalos qué tienen que hacer y le sorprenderán con su agudeza.”*

demás, un trato justo, expresarse con cuidado y preocupación, escuchar con atención, reconocer las contribuciones y aportes de los demás, etc.<sup>59</sup>

La “integridad” es un compromiso activo con la verdad, porque no hay duplicidad e hipocresía. Lo cual proviene de una motivación pura para hacer lo correcto incluso cuando podría ser inconveniente, y mostrando que no se tiene nada que disfrazar.

Lo opuesto a la integridad, es la ambigüedad. La Biblia lo define como “*el hombre de doble ánimo*”, quien es inconstante en todos sus caminos. El móvil para ser veraz no puede ser el cálculo instrumental de beneficios que se esperan recibir.

La integridad se percibe, sobre todo, en la *franqueza*. La misma es la puerta de entrada. Los hombres no confiarán en una persona que mienta o que no responda adecuadamente a los requerimientos solicitados. Cuando alguien miente o engaña, se pierde la fe en esa persona. Además, el hecho, crea sospecha en toda tramitación futura. El efecto que produce en una Unidad militar, en la que el “líder” (o comandante) tienen la importante tarea de ordenar a los hombres a que controlen sus temores, lleguen a ignorar sus heridas y – eventualmente – avancen al combate, es simplemente catastrófico si falta la integridad del “líder”.

Cuando no hay buena reputación o cuando esta resulta solo una fachada, se va fragmentando el tejido social y surge la actitud de desconfianza. Un escenario así es altamente inadecuado para la asunción de riesgos de largo plazo y se tiende, entonces, a operar mirando en forma exclusiva el corto plazo o a evadir responsabilidades.

La falta de integridad implica una grieta insanable entre lo que se dice y lo que se piensa, entre lo que se considera una conducta adecuada y lo que se termina haciendo, entre lo que es moralmente justo y lo que parece resultar de la presión de las circunstancias o de las conveniencias.

Así como la integridad es la resultante de una trayectoria coherente sobre la huella de los valores humanos, un solo acto que la traicione es suficiente para anular la red de lazos que la integridad construye lentamente en el tiempo. La ausencia de la misma ataca el tejido mismo de una Institución o Unidad respectiva, socavando y generando reacciones de defensa, y alentando tentaciones de potenciales transgresiones. En una situación así, cualquier Institución o Unidad carece de solidez. Si falla la integridad de las personas, de nada sirven los valores proclamados.

Por otro lado, si un “líder” —o comandante— es caprichoso, dejaría en evidencia su debilidad, y su base deficitaria para cualquier empresa que signifique fortaleza para poder vencer la resistencia a la desidia, apatía y dejadez. En el fracaso y la desilusión brota el desaliento.

Como el mando eficaz y la adhesión a él, no se puede imponer por compulsión, sino que tiene que lograrse, ganarse, conquistarse, la justicia en el mando, tiene que ver

también con la relación de igualdad y no de favoritismos. La “*justicia*”, es un ingrediente importante del ejercicio del mando relacionado con la integridad. Tiene por objeto el reconocimiento de los derechos. Es darle a cada uno lo que se le debe<sup>60</sup>. El riesgo de no considerar u omitir este aspecto, será tanto menor, cuanto más extenso y profundo sea la reflexión y la formación de la propia conciencia del que conduce o lidera. El valor que posee una buena reputación genera una cooperación positiva y leal.

Un liderazgo basado en la justicia permite que un comandante se gane la confianza de sus subordinados y cuente con la buena voluntad y la fe de los mismos.

A su vez, un liderazgo contrario a la justicia solo ocasionaría rebeldía, desconfianza y falta de disciplina, lo cual es sumamente perjudicial cuando se afrontan situaciones complejas, peligrosas o el mismo combate.

***La responsabilidad del líder y la confianza.*** Un líder militar, debe considerar hasta dónde llega su responsabilidad moral, en determinadas situaciones, sobre todo, cuando de su acción se derivan otros efectos.

La vida ética no puede limitarse a un sólo instante, sino a la continuidad de una trayectoria biográfica. “*Ningún espacio en el que el hombre actúa puede legítimamente pretender estar exento o permanecer impermeable a una ética basada en la libertad, la verdad, la justicia y la solidaridad*”<sup>61</sup>. Moverse solo por ambición es carecer de grandeza e ignorar la justicia. Una ambición desmedida puede cegar el sentido de responsabilidad al desconocer u omitir el valor de la justicia. Es una forma de vértigo que anula todo desarrollo personal. En cambio, la ejemplaridad, la preocupación por ser justo, orienta e impulsa hacia el bien.

El líder es un referente para los demás cuando es ejemplar, cuando tiene un *modus operandi* que todos valoran como excelente, como moralmente superior, cuando su conducta es impecable y cuida que sus subordinados no pierdan el norte. La responsabilidad es siempre proporcional a la dignidad.

Hay situaciones que no es posible tomar las decisiones con la debida calma, pero un buen líder se manifiesta, también, en la forma en que toma las mismas, ahí se juega su credibilidad y lealtad.

Si bien, la lealtad es un ingrediente importante de la vida militar, cuando se permite que la misma este fuera de control, significa una amenaza a la integridad profesional. Privilegiar la imagen personal y/o profesional a expensas de un comportamiento ético, no tiene cabida en la vida militar. La integridad es atacada por aquellos que confunden lo justo con lo conveniente.

59 Reave L. “*Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*”. *Leadership Quarterly* 16/5 (2005) 655-687.

60 Aristóteles: Lo “*equitativo*”: se relaciona la con la justicia. Lo equitativo es justo, pero no justo según la ley, sino como una corrección de la justicia legal.



La misma, además de ser la piedra angular en la vida militar, es la responsabilidad más importante del mando y también de los subordinados. Y la misma va unida al código de conducta de un “líder”, junto con el respeto, que es la consecuencia de la lealtad. Cuando en una persona hay armonía en los hechos es fiable y creíble, tiene “palabra de honor” y, consiguientemente, inspira confianza. Esa coherencia básica confiere su condición de auténtico<sup>62</sup>, y así lo aleja de toda falsedad, incoherencia y doblez, y le confiere una sólida identidad<sup>63</sup>.

No obstante, se puede ser honrado, auténtico, veraz y franco, pero expresado de forma imprudente o agresiva, no es una actuación virtuosa porque se pone en peligro la unidad y se mansilla el respeto, y en el leguaje castrense, se diría, peligra el “espíritu de cuerpo”.

Los subordinados que entregan la lealtad mal entendida a sus comandantes o jefes como un modo de adelantar en sus propias carreras, son especialmente vulnerables a la tentación de cubrir las fallas de su comandante o jefe. Esto puede ser vergonzoso en una burocracia de tiempo de paz y mortífero en una situación de combate.

Los hombres, miden silenciosamente la competencia de su comandante; esperan que su superior, su jefe, su líder, sea hábil en las destrezas tácticas requeridas a su nivel. Influye en las percepciones de competencia de los subordinados, la condición física y profesional, las cuales tiene un impacto directo en el grado de confianza que infunde un comandante.

La condición física afecta tanto la habilidad del comandante para alcanzar un punto crítico de la decisión y la imagen de energía que él proyecta.

El buen liderazgo es saber llevar a cabo una misión, una adversidad o un combate con tanta energía y competencia que los hombres se vean obligados a seguir a su líder, su comandante, y a acompañarlo. Nace de las sensibilidades, las actitudes y las capacidades de los individuos. Un líder militar se puede valorar, principalmente, en función

de lo siguiente: *autodisciplina, integridad, decisión, logro, responsabilidad, conocimiento profesional, competencia, cooperación con los superiores y subordinados, respeto, abnegación, espíritu de sacrificio, honestidad, ejemplaridad y estado físico.*

Las reglas del comportamiento profesional no son arbitrarias, están para ayudar a evitar la tentación de preferir el interés personal a la integridad.

La buena gestión es un requisito cardinal para el éxito de cualquier organización, empresarial, industrial, religiosa o militar. Y la buena gestión (conducción) es sinónimo de capacidad. Siempre será importante la figura del líder: en el contacto real con las personas, la disposición a compartir experiencias y comunicarse para forjar una común unión, porque así se forma la cohesión de una Unidad.

El líder actual debe ser un medio para un proceso regenerativo del espíritu militar; espíritu que corre el riesgo de perderse cada vez más, entre la máquina, la tecnología y la nostalgia.

El “líder” es una persona con argumento, y su optimismo e integridad es su forma de navegar, amando el trabajo bien hecho.

Cuando los líderes exhiben un comportamiento y una actitud consecuente y constante en el tiempo, no en el sentido de rutina, aburrimiento y monotonía, sino en el sentido de saber que no defraudarán, manipularán o engañarán, que cumplirán su palabra, que honrarán sus compromisos, que actuarán coherentemente y en consonancia con los valores que declaran tener, se hacen predecibles, porque los subordinados saben que esperar de ellos<sup>64</sup>. ■

61 Comisión Teológica Internacional, “En busca de una ética universal: nueva mirada sobre la ley natural”, Ciudad del Vaticano (2009) 86.

62 “Autenticidad” del griego “*authēntikós*” (el que tiene autoridad), derivado de “*authēntēs*” (dueño absoluto). Del latín “*augere*” (promocionar). *Auténtico es el que tiene las riendas de su ser, posee iniciativa y no falla, sino que es coherente y enriquece con su modo de ser estable y sincero.*

63 La identidad, está dada, por los valores que una persona maneja.

64 Bennis Warren G.- Nanus Burt, “*Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*”, ed. Norma (1985).