

LIDERAZGO MILITAR: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA COMPLEJIDAD¹

Giuseppe Vanoni

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad abordar el liderazgo militar visto desde la complejidad. Se evalúa como es el liderazgo militar haciendo una diferenciación entre lo que es ser un líder o utilizar el poder y la autoridad. Se plantea como debe ser el liderazgo militar actual ante los constantes cambios, desde una aproximación de la complejidad del entorno en que se desenvuelven las instituciones militares, así mismo, se plantean algunas características de cómo debe ser el liderazgo en la empresa privada y de cómo el líder empresarial involucra a los colaboradores para desarrollar un liderazgo más distribuido. Se concluye que la esencia del liderazgo depende más del seguidor que del propio líder.

Palabras claves: Poder, autoridad, cultura militar.

Abstract

This paper aims to address the military leadership viewed from the complexity. Evaluates military leadership is making a distinction between what is to be a leader or use the power and authority. It should be presented as current military leadership to the constant changes, from an approximation of the complexity of the environment in which they develop the military, also, raises some characteristics of how leadership should be in private enterprise and how business leader engages partners to develop a more distributed leadership. We conclude that the essence of leadership depends more follower than the leader himself.

Key Words: Power, Influence, military culture.

Introducción

El liderazgo es una preocupación antigua (Bass, 1999), no solo en el ámbito político y empresarial (Alcázar, 2007), también lo es en las fuerzas armadas², ya que es un concepto estratégico en la definición de la formación militar, es una competencia básica, nuclear, que requiere ser afrontada considerando la complejidad de nuestra realidad, de la evolución y transformación compleja de los nuevos conflictos (García-Guiu, 2012).

Cada organización tiene necesidades distintas de liderazgo que con el transcurrir del tiempo pueden ir variando. Sin embargo, aquellas que quieren perdurabilidad comparten una necesidad esencial que es la de consolidarse como útiles, ofreciendo bienes y servicios que generen valor y desarrollo humano (Canals, 2005). Aunque existan aspectos que son comunes de los líderes de todo tipo de organizaciones, también hay situaciones propias que están relacionados con cada área de actividad y en las FF.AA. al ser una competencia transversal y dada la complejidad de las operaciones militares actuales el liderazgo debe de ser desarrollado y actualizado durante toda la carrera (García-Guiu, 2012a).

Por eso un líder militar es quien persuade a sus subalternos a trascender sus intereses personales en virtud de una vi-

¹ Universidad Espíritu Santo de Ecuador.

² En Ecuador se entiende como fuerzas armadas a la agrupación de las tres ramas militares, marina, ejército y aviación. Se abreviará la palabra como FF.AA.

sión de futuro (Bass, 1998). Castro (2005), menciona que éste aspecto es primordial en la profesión militar, ya que todo miembro de las FF.AA. jura defender con su vida la soberanía de su país. Pero, para conseguir estos resultados es necesario que primero exista un liderazgo personal, en el que como manifiestan Chinchilla y Torres (2002) “seamos capaces de dirigir nuestras propias vidas para poder dirigir la de las demás”, el mismo que está condicionado por la presencia de competencias de eficacia personal. Así, ese autoliderazgo generará relaciones sanas con los demás

Si bien existen diferencias con los líderes de las organizaciones privadas, en las FF.AA. los conceptos son igualmente aplicados y por el tipo de estructura que poseen, en todos los niveles se está liderando. Aunque la cultura y los valores organizacionales son establecidos por los de más alto rango³, que son los propulsores del clima y políticas que afectará a subordinados de grados militares más bajos (Jacobs, 1991).

En base a lo antes mencionado, en éste documento se pretende explorar como es el liderazgo militar y desde las ciencias de la complejidad hacer aportaciones. Por lo que abordarlo desde éste enfoque puede ser una forma distinta de entenderlo, sin pensar que se va a excluir, y esto bajo ningún punto de vista, investigaciones que hayan sido generadas desde otras perspectivas académicas.

Liderazgo, poder o autoridad

El liderazgo es un concepto histórico, cultural y social que involucra la comprensión de las organizaciones en determinados contextos (Contreras, 2008). En todas las sociedades existen líderes y las organizaciones requieren de ellos para que funcionen. Son numerosas las publicacio-

nes relacionadas a este tema, en el que su esencia es ser percibido por otros como líderes. Pero a pesar de los estudios que se han realizado en este tema no se ha podido establecer una definición única, existiendo tantas definiciones como autores que hayan intentado definirla (Stogdill, 1974; Bass, 1990). Lo que se evidencia es que al ser un fenómeno universal las culturas afectan las formas como se ejerce el liderazgo (Bass, 1990) lo que puede significar que un estilo de liderazgo sea efectivo en una cultura y poco o nada eficaz en otra (Molero, 2002).

En el mundo militar un líder debe poseer algunas características que logren diferenciarlo, entre las cuales está su conocimiento, experiencia y su calidad de líder reconocida por sus subalternos (Olid Martínez, 2002). Sin embargo, Yeakey (2002), expresa que los líderes militares son diferentes a los de otros tipos de organizaciones ya que estos no emergen debido a que son asignados a sus cargos, donde sus funciones son delimitadas a únicamente dos, la de ser un especialista en la tarea y la de conducir personas en situaciones de estrés para mantener la cohesión institucional. Por lo que se contraponen a las funciones de un líder, el cual, realiza un análisis de la situación, amoldando y comunicando este estilo a sus subordinados.

Debido a que el término poder dentro de las organizaciones e individuos genera conflictos, cambios y es confundido con términos como influencia control, autoridad, manipulación y coerción, es necesario entenderlo mejor (Munar, 1990). Para Weber (1977) el poder emplea la coerción o la fuerza, por lo que éste sobresale en cárceles y campos de concentración, y autoridad es el poder pero sin el uso de la fuerza. El mismo autor amplió la explicación del término autoridad aportando una clasificación en la que distingue tres tipos: la autoridad

³ Muy similar a lo que sucede en la empresa privada.

carismática, que es la que posee un individuo cuando ostenta el poder; aquella que se basa en el derecho que posee el que está en posición de poder sobre su subordinado se denomina autoridad legal; y la autoridad tradicional que se basa en un orden tradicionalmente establecido, sea por el fundador o figura dominante que se mantienen por muchos años.

French y Raven (1960), generan una nueva tipología de poder dependiendo de quién lo ostenta y quien lo recibe. Aquel que se sustenta en la capacidad de generar recompensa en situaciones en que esta tiene valor se denomina poder de recompensa. Cuando él receptor posee la percepción respecto de la capacidad de castigo del que ostenta el poder este es poder coercitivo. Si el receptor acepta que el que ostenta el poder posee el derecho a influenciarle, por lo que el individuo se ve obligado a seguir las indicaciones de influencia se denomina a este poder legítimo. En el poder referente el receptor de poder trata de comportarse como aquel que ostenta el poder, aunque este último no lo sepa y el poder experto se da cuando el receptor admite que el que tiene el poder tiene un conocimiento especial.

Si bien, se logra comprender que el liderazgo y el poder no son lo mismo, hay muchos puntos en los que se entrelazan, se enciman y se entremezclan profundamente. Así, el poder es la capacidad de asegurar los resultados que uno quiere y evitar los que no se quiere. Por lo que distinguir entre los líderes y los que detentan el poder es clave, aunque por definición los líderes siempre tienen una cuota de poder, aunque muchos que detentan el poder tengan un caso liderazgo (Gardener, 1989).

En estudios realizados sobresalieron algunas características que debe poseer un líder, entre los que se destaca, la honestidad, integridad, justicia y honestidad. Se

menciona también la capacidad de construir equipos de trabajo, la coordinación, la capacidad para resolver problemas, características típicas de un líder transformacional (House, Nages, Ruiz Quintanilla y Dorfman, 1999). Estos atributos si bien fueron estudiados en empresas civiles también están relacionados con los atributos que se desean en las FF.AA. (Krulag, 1999).

En el mismo estudio (House et al. 1999) cita las diferencias individuales entre los líderes de alto rango y los de bajo rango. En estos últimos las características más sobresalientes están se relacionan con la interacción social, el prestar atención de las necesidades de los subordinados y la capacidad para llevar a cabo las operaciones del día a día. En cambio los líderes de más alto rango son vistos en general como innovadores, persuasivos, diplomáticos y orientados hacia metas a largo plazo. Hay que resaltar lo que expresa Shaw (1990), el asevera que si el líder no se ajuste con las conductas esperadas por los seguidores se arriesga a perder la autoridad y que sus subalternos no lo sigan.

En la revisión bibliográfica realizada se destacaron algunas afirmaciones con relación a como se daba el liderazgo anteriormente en las FF.AA. Estas exponen que el liderazgo era de carácter autoritario, distante y el servicio era de abajo hacia arriba, dedicándose toda la estructura al servicio del superior. Ellos expresan que el poder, sometimiento, coerción, capacidad de castigo, se mezclan confundiéndose con el liderazgo (Jacobs, 1991; Krulag, 1999; Olid Martínez, 2002; Hueso, 2010).

En palabras del Capitán J. Borja S.P.⁴ (Comunicación personal, 7 de febrero, 2013) Al respecto sobre el liderazgo militar menciona que siempre existió entrenamiento teórico sobre el tema y la práctica se daba

4 Servicio Pasivo

en el día a día en los cuarteles. Manifiesta que desde la escuela militar se los entrenaba desde el inicio de su carrera y a lo largo de la misma, por medio de los cursos de ascenso y de mando. Sin embargo, expresa que en muchas ocasiones se confundía el liderazgo con poder y coerción por lo que los abusos de poder se daban en todos los niveles jerárquicos y en muchos actos de desenvolvimiento diario en los cuarteles.

Liderazgo militar ante la complejidad

Una premisa que se mantiene en la historia del pensamiento militar es la que resalta la presencia de un líder que genera influencia sobre el factor humano para conseguir con éxito la misión encomendada. Por lo que las FF.AA. modernas por medio de sus academias militares deben formar líderes flexibles, adaptativos, seguros, orientados a actuar en los ambientes complejos de las operaciones militares actuales (García-Guiu, 2012b), en entornos cambiantes que generan caos (Prigogine, 1993) debido a problemas mal estructurados, donde sus funciones ya no estén enfocados en su rol (Juárez & Contreras, 2012), sino más bien en las relaciones (Chinchilla & Torres, 2002), en el que su antigüedad o grado militar no ejerzan influencia.

Visto así, el liderazgo militar desde una aproximación de la complejidad, tanto en lo que se refiere a las adaptaciones, como a los aprendizajes, deberán ser abordados desde un punto de vista diferente, ya que lo común y tradicional es que se generen unos procesos de aprendizajes lineales, de arriba hacia abajo (Van de Ven & Poole, 1995) debido a su estructura jerárquica, iniciado y controlados por los generales que se encuentran en la cúspide castrense⁵, los mismos que deberán permitir que se rea-

licen cosas, más que ser los tradicionales controladores de las personas o de las situaciones, por lo que a decir de Marion y Uhl-bien (2001) deberán transformarse en líderes complejos. Ante esta situación Krulag (1999) resalta que los conflictos complejos, asimétricos y exigentes deben ser afrontados por las FF.AA. mediante la formación adecuada de un cabo estratégico, es decir, cada unidad militar debe contar con líderes que no estén focalizados ni en la búsqueda de errores de sus subordinados, ni desconfiando, ni castigando y lo que es peor invalidando sus responsabilidades. Si bien, lo que sugiere no es dejar la supervisión, lo que recomienda es agregar un componente de coaching y mentorización proactiva de tal forma que no se les invada sus competencias. Plantea que la mentalidad característica de los líderes militares, de error cero, debe desaparecer ya que ésta limita la iniciativa y propone que se dejen espacios para fomentar una libertad controlada para equivocarse, de tal forma que se posibilite una confianza mutua entre mandos y subordinados para que se generen iniciativas adaptables a los complejos y dinámicos conflicto venideros. Esto demuestra que normalmente la resolución de problemas en las FF.AA. ha estado a cargo de los miembros con cargos militares jerárquicos (García-Guiu, 2012b), pero desde la complejidad, las soluciones pueden provenir del mismo sistema, en tanto en cuanto la inteligencia sea haya distribuido eficientemente en toda la organización (Juárez & Contreras, 2012).

El líder militar dada la complejidad de los entornos en los que se desenvuelve debe ser rápido en la toma de decisiones, por lo que capacidades como pensamiento creativo, ser críticos e innovadores para solucionar problemas complejos exige ajustar las capacidades acorde a las cir-

⁵ Término que hace alusión a todo lo relacionado con las fuerzas militares.

cunstances, por lo que se necesita de un militar líder, que demuestre ser polivalente (García-Guiu, 2012a) ante la incertidumbre del entorno y ágil para que ésta no afecte sus acciones. Pero, por sobre todo, debe ser un propulsor como agente de cambio, generándolos, cuestionándolos y haciendo que fluyan de abajo hacia arriba (Juárez & Contreras, 2012). Esto genera un líder más proactivo, que está en constante transformación, que posee la capacidad de adaptación personal, y de influir sobre sus unidades de mando para que se adapten (García-Guiu, 2012a), sin que eso signifique una pérdida de su identidad, pero que si represente un proceso continuo de querer alcanzar siempre nuevo conocimiento (Medina, 2011).

Liderazgo empresarial

Una de las normas que se busca en un líder empresarial es la equidad, ya que ellos son distribuidores de recursos, Fodor (1976), menciona que un líder se puede comportar de forma más gratificante hacia los colaboradores que actúan mejor, como menos gratificante para los que actúan en peor forma. Hollander & Offerman (1990) menciona que el liderazgo es el resultado de una transacción e interacción, es decir líderes y seguidores, donde existe una influencia mutua, donde se obtiene beneficios al existir un intercambio social al otorgar recompensas a los seguidores. Por lo que el factor clave es la percepción de las personas y no los estilos personales del líder, claro que estos últimos influyen al dar estructura al grupo al dirigir las tareas.

Peiró, (1983) resalta que aunque los problemas en las empresas puedan ser similares los métodos de liderazgo no deben ser usados en una u otra situación, ya que ningún método es aplicable en todos los momentos, por lo que debe ser analizado el

contexto en que ocurre, esto ayudará a que la conducta del líder no sea ambigua.

Vroom y Yetton (1973) resaltan la importancia de una adecuada participación de los subordinados en la toma de decisiones, de tal manera que esto los motivará para que la decisión final que se tome sea mejor aceptada y de calidad para ayudar a resolver problemas. Mencionan que esta participación y consulta dependerá también del tipo de problema que se necesite resolver

Para House (1971) el papel del líder debe ser el de dotar de apoyo a los debido a que muchas veces este no se encuentra en el ambiente, se pretende con esto que su motivación aumente y pueda llegar a sus metas y alcanzar los estímulos que lo hagan sentir satisfecho. Este mismo autor señala que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo para incrementar la motivación estará en función de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de las características de la tarea.

Inducir a que se realicen cambios importantes en las actitudes y crear compromiso en los miembros de una organización, es liderazgo transformacional, es decir, se provoca una influencia del líder que empodera a sus subordinados para que ellos se conviertan en líderes y agentes de cambio (Muchinsky, 2001). Esto provoca una transformación, que es producto del efecto que genera el líder sobre sus subordinados, que se sienten confiados y se motivan para conseguir resultados, generándose esto por medio de una influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass 1998).

Sin embargo a pesar de lo dicho el liderazgo en complejidad se replantea, tomando como base algunas de las aseveraciones realizadas y revisadas por los autores antes mencionados. En complejidad es la per-

cepción del ambiente por parte del líder, el que hará que este se adapte y acepte la divergencia como patrón, desarrollando su capacidad de resiliencia, junto con la autoeficiencia personal, el optimismo, ya que todo esto permite al individuo observar oportunidades y alcanzar metas. Pero también los líderes en ambientes complejos de incertidumbre y turbulencia deberán ver los temores e interés de su gente (Juárez & Contreras, 2012).

Conclusión

Luego de revisar la literatura tanto en lo relacionado al liderazgo militar como al empresarial queda claro que la esencia del liderazgo depende más del seguidor que del propio líder (Lupano Perugini, Solano, & Casullo, 2008). Desde las ciencias de la complejidad definitivamente el liderazgo cambia radicalmente para erradicar mitos y creencias sobre lo que se piensa que es, para transformar al líder de un único ejecutor y tomador de decisiones a un transmisor de empoderamiento y distribuidor de conocimiento, creatividad y adaptabilidad.

Si bien lo antes mencionado es lo que se espera desde la perspectiva de la complejidad, a mí, entender surge un inconveniente y es el de comprender en profundidad la complejidad. Es verdad que cada día las escuelas de negocios, las universidades a través de sus doctorados, están inculcando los nuevos rumbos y paradigmas que regirán en el presente y futuro, no es menos cierto que la aplicación de toda esta teoría es muy densa y de difícil asimilación y como todo lo que existe en la tierra tiene sus destructores, que bajo su óptica tienen también argumentos valederos para poner en duda los beneficios que las ciencias de la complejidad presenta.

No solo en las fuerzas armadas la complejidad encontrará quienes la acojan y

quienes la critiquen, en la empresa privada sucederá lo mismo y si bien las formas tradicionales de liderazgo son las que han generado el mundo actual en que vivimos, aceptar nuevas corrientes en algunos casos difíciles de comprobar tomará tiempo y generará incertidumbre.

Buscar la forma adecuada de engranar el conocimiento de la complejidad en las FF.AA. será una tarea de los líderes, que ahora se verán obligados a generar transformaciones sustanciales en su doctrina, y su cultura militar, pero el empresario privado también tiene estos retos, no es menos cierto que en organizaciones privadas existan también abusos de poder e imposiciones por medios coercitivos, lo indispensable para ambos casos es la apertura que cada una de estas organizaciones tenga ante corrientes que transforman el mundo y ante la necesidad de perdurabilidad de cada una de estas.

Referencias Bibliográficas

- Alcázar, J. (2007). El liderazgo: Un poder relativo. *Revista de ciencias sociales*, (115), 103-124.
- Ángel, A.C. (2010) La condición de ser líder. *Debates IESA*. 15 (2), 11
- Bass, B.M. (1990). Leadership in different countries and cultures, En B.M. Bass (Ed). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Nueva York: The Free Press
- Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Industry, military and educational impact. Nueva York: Free Press
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Briñol, P., Horcajo, J., Díaz, D., Valle, C., Becerra, A., & De Miguel, J. (2007). El efecto de la formación sobre la influencia interpersonal. *Psicothema*, 19(3), 401-405

- Canals, J. (2005). El alto directivo y el desarrollo de la empresa como institución. DGN 644- 0-305-023. Barcelona, Cataluña, España.
- Castro, S. A. (2005) Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Motivación, valores y liderazgo. Buenos aires: Paidós.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72.
- Chinchilla, N. & Torres, M. (2002). Liderazgo personal. FHN 344- 2-402-051. Barcelona, Cataluña, España.
- Fodor, J. (1976). The lenguaje of thought. Suxes: Harvester press
- French, J. P. R. Jr., and Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group dynamics* 607-623. New York: Harper and Row.
- Gardner, J. (1989). El liderazgo. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Hueso, V.(2010). Del mando al liderazgo. Recuperado <http://www.ceseden.es/esfas/portada/COL%20HUESO%20GARCIA%20-%20XII%20CADCOG%20-%20DEL%20MANDO%20AL%20LIDERAZGO.pdf>
- García-Guiu, C. (2012a). El liderazgo militar ante la complejidad. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEO58-012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf
- García-Guiu, C. (2012b). El desafío de formar líderes militares. Recuperado de <http://www.publicatuslibros.com/bibliotec/libro/el-desafio-de-formar-laideres-militares/>
- Hollander, E.; Offerman L. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition.
- House, R.; Hanges,P.; Ruiz Quintanilla,A.-Dorfman, P.(1999): Emics and etics of culturally endorsed implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256
- House, R. (1971). Path-Goal of leadership: Lessons, legacy and reformulates theory. Recuperado: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/674.pdf>
- Jacobs, T. (1991). Leadership in military performance. En R. Gal & D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 387-393). New York: Wiley and Sons.
- Juárez, F. & Contreras, F. (2012). Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual. Berlín: Editorial Académica Española.
- Krulag, Ch. (1999). The strategic caporal.:Lidrship in the three block war. Marines magazine, January
- Lupano Perugini, M., Solano, A., & Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Psicología (02549247)*, 26(2), 195-218
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75
- Marion, R.& Uhl-bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quaterly*, 12, 389-418
- Medina, M. (2011). Leadership and the process of becoming. Recuperado <http://connection.ebscohost.com/c/articles/59243717/leadership-process-becoming>
- Muchinsky,P.M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson Learning.
- Munard, W. (1990). Poder y liderazgo. *Revista Salud Uninorte*, 6-7 (2), 109-118
- Olid Martínez, P. (2002). Liderazgo militar [Military leadership]. *Military Review*, 20-29.
- Peiró, J.M. (1983). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Prigogine, I. (1993/2008). Las leyes del caos (3ª reimpresión). Barcelona: Drakontos Bolsillo.

- Shaw, J. (1990). A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *Academy of Management Review*, 10, 435-454
- Solano, A., Becerra, L., & Perugini, M. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria: Revista de psicología y ciencias afines*, 24(1), 65-94
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and practice*. New York: The Free Press.
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20 (3) 510-540
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad* (3ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica
- Yekeay, G. (2002). El liderazgo situacional *Military Review*, 42- 53.