

## **“El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional”- Primera parte. Introducción y Capítulo I.**

(Autor: Cnl (R) OEM Lic Ernesto Alejandro REPOSSI – Jefe de Cátedra Comportamiento Organizacional y Profesor Titular del Colegio Militar de la Nación – correo electrónico: [fliarepossi@fibertel.com.ar](mailto:fliarepossi@fibertel.com.ar)).

### **Resumen**

La doctrina de mando del Ejército Argentino expresa que “el avance científico y tecnológico de la época moderna, aplicado a la acción de comando, está imponiendo cambios permanentes en los conceptos orgánicos, operacionales y administrativos, cuyos efectos en la tropa se manifestarán por la acción de medios de combate más potentes e insidiosos y procedimientos más eficientes” (MFP – 51 –13 Ejercicio del Mando, Introducción, IV. Conceptos Básicos – editado en 1969).

El autor busca explicar los cambios acelerados producidos y su consecuencia en la evolución de los principales conceptos referidos al mando, al liderazgo y al comportamiento humano, en el ejercicio de la función profesional. ¿Cuál es la función profesional del oficial?: ¿comandar, conducir, mandar, liderar?  
¿Cuál es la ética profesional de aplicación?

Según el RB-00-01 del EA en la pág. 21: “...el Ejército Argentino privilegia el desarrollo de la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional, con el convencimiento que será a través de su correcta ejecución, que el jefe podrá proyectar su carácter, conocimientos y personalidad a fin de alcanzar el rol de líder en la conducción de los hombres”. ¿De qué trata el “correcto ejercicio del mando”?

En la doctrina militar existen por lo menos tres definiciones diferentes de mando. ¿Qué es mando? ¿Cuál es su objeto? ¿Cómo se relaciona con el comando, la conducción y el liderazgo?

¿Qué es liderazgo? ¿es lo mismo que mandar? ¿Un jefe es lo mismo que un líder? En textos administrativos actuales los primeros tienen que ver con la complejidad de las organizaciones, mientras que los segundos tienen que ver con el cambio.

¿Qué sucede en las organizaciones militares?

El Cnl (R) REPOSSI, a través de la evaluación de sus experiencias como Jefe de Unidad de Combate y como Profesor, busca dar respuesta a estos interrogantes proponiendo un esquema integrador de la función profesional, en la búsqueda de la formación del **JEFE-LÍDER** como llamado a “**privilegiar** la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional”.

Propone considerar al Liderazgo Militar como proceso de influencia en el Comportamiento Humano Organizacional, que presupone la presencia de una estructura de líderes organizacionales que, operando como equipo, ejercen el mando como acción de dicho proceso, que tiene por objeto elevar **indicadores de moral** (motivación, espíritu de cuerpo y disciplina) y de **competencias profesionales** (tácticas, técnicas y físicas).

Resulta esencial – concluye -, destacar la importancia de gestionar indicadores para conseguir un **patrón integrado de comportamiento** que posibilite el exitoso cumplimiento de la misión o función, tanto en la paz como en la guerra.

### **Desarrollo PRIMERA PARTE**

#### **INTRODUCCION:**

En el año 1990 ingresé al Colegio Militar de la Nación (CMN) para formar parte de la Secretaría Académica del Instituto. En dicha oportunidad se comenzaba a aplicar el

nuevo plan de nivel universitario. Me tocó en suerte compartir dichos años con el Cnl. Magnelli como secretario. Coincidíamos en la preocupación por la educación para el ejercicio del mando.

En esos dos años el Cnl. Magnelli bosquejó y desarrolló su trabajo, que fue publicado por la Biblioteca del Oficial del Círculo Militar "La educación militar para un mando descentralizado". Hemos comulgado en casi todas sus ideas principales y mi trabajo puede ser considerado como una continuación de dichas ideas.

Dice el Cnl. Magnelli (1) " En los últimos años y como consecuencia quizás de la guerra de Malvinas y - entre otros -, sus efectos producidos en la relación mando y obediencia manifestados en los conflictos internos a partir de 1987, se ha comenzado a profundizar en el Ejército Argentino el análisis sobre el mando y liderazgo militar.

La revisión de estos conceptos es saludable en momentos en que se habla de crisis y de cambios. Sin embargo, vemos que fuera del ámbito de nuestro país estos temas ya llevan años y en el caso militar formó parte preponderante de la autocrítica de la guerra de Vietnam en los EEUU, en especial en la década del 80."

A pesar de la preocupación expresada, todavía no se ha concretado en hechos la necesidad de precisar conceptualmente la relación mando y liderazgo.

Con respecto al mando, nuestra doctrina nos presenta definiciones diferentes. El primer problema será entonces el de definir "mando", respondiendo a los siguientes interrogantes ¿qué es? ¿arte o acción?, ¿o arte que se materializa en la acción?

¿cuál es su objeto? ¿cómo se concreta?.

A continuación será necesario desarrollar el concepto de "liderazgo organizacional militar", recurriendo a fuentes bibliográficas, en particular la de la Academia Militar de West Point en los EEUU dado que ésta ha sido la base bibliográfica fundamental dispuesta por el IESE en oportunidad de disponerse la creación de la Cátedra de Comportamiento Organizacional en el CMN.

Sobre estas bases nuestro problema consistirá en relacionarlos en orden a conseguir su correcta ubicación dentro de la función profesional de todo jefe cualquiera sea su jerarquía.

Días pasados pregunté a un profesor de Historia Militar del CMN ¿Cuál es el marco teórico sobre el cual un cadete debe procesar su reflexión histórica?. Su respuesta inmediata fue que lo debía hacer sobre la base de la doctrina de conducción, principalmente la del Reglamento de Conducción del Instrumento Militar Terrestre (IMT) ROB-00-01. Recordé mis tiempos de cadete y el viejo reglamento de conducción, sobre la base de la cual reflexionábamos. Pasó el tiempo y en la Escuela de Guerra me sucedió lo mismo. Sólo cambió la doctrina de conducción por su actualización periódica.

Me tocó en suerte protagonizar las dos guerras del Ejército Argentino en el siglo XX: en la Operación Independencia como Jefe de Fuerza de Tareas y en Malvinas como Jefe de Regimiento. En ambos casos el problema más importante a resolver fue el humano, los que requerían técnicas de mando y liderazgo; en dichas circunstancias sólo pude apoyarme en el sentido común, no disponía de otro recurso teórico.

El MFP-51-13 Ejercicio del Mando era por mí totalmente ignorado. No fui el único, como profesor ya en retiro consulté con varios veteranos. Recuerdo el caso de un señor Coronel que fuera Jefe de una subunidad como Teniente Primero en el combate de Darwin-Goose Green, quien ante su hijo cadete de IVto año, próximo a egresar como subteniente, declaró en su testimonio, "...hicimos todo mal..." ¿qué habían hecho mal?. El "todo" se refería a procesos de mando y liderazgo que deberían haber manejado con solvencia como ser: la fatiga, la neurosis, el miedo, el pánico, la motivación, el espíritu de cuerpo, la sinergia, etc.

En otro ejemplo, recuerdo a uno de nuestros héroes de combate en la operación Independencia y que fuera cadete mío siendo capitán en el CMN. Cuando era velado en el Regimiento de Patricios, me preguntaba ¿qué pasó?. Regresé a Tartagal y escuché el testimonio de los protagonistas. Mi conclusión fue que había organizado mal la columna de marcha.

Según la doctrina aplicó en forma correcta la técnica de conducción pero se colocó a la cabeza de una sección sobre la que no tenía ascendiente. Cuando intentó “dar el ejemplo”, como procedimiento de mando, lo siguió únicamente el soldado estafeta de su sección que tenía a su lado, el resto se quedó clavado en el piso. Ambos murieron. En repetidas ocasiones como responsable de su formación me he preguntado **¿por qué no lo instruí en esto?**. Suelo responderme que dado que el plan de educación no lo incluía como tema, lo debo de haber obviado.

Normalmente le hemos dado prioridad en la formación de nuestros oficiales a la conducción, relegando a un mínimo la importancia del ejercicio del mando. Por ejemplo en el desarrollo de ejercicios en el terreno, nunca se me ocurrió agregar entre los puntos principales a considerar alguno referido al mando.

Cuando pienso en mi experiencia en el ejercicio del comando como jefe de unidad llego muchas veces a pensar que fui a la guerra con una excelente capacitación para analizar y resolver el problema militar, pero resultó que en mis manos tenía una organización poco eficiente para operar aislada.

Los ejércitos más importantes del mundo como los de EEUU, Inglaterra, Francia, etc. en el mundo occidental, y la India, Japón, etc. en el oriental, vienen estudiando el fenómeno del liderazgo militar desde hace más de medio siglo, habiendo construido una doctrina consecuente que sirve de fundamento a la formación de sus cuadros y de aplicación al logro de una mayor eficiencia de las organizaciones militares. En el Ejército Argentino, hemos alcanzado el siglo XXI sin haber asumido en su verdadera dimensión esta necesidad.

#### **Objetivos de la investigación:**

1. Objetivo general:  
Relacionar conceptualmente mando y liderazgo militar, en el marco de la función profesional del oficial del Ejército Argentino.
2. Objetivo específico:  
Proponer un cambio cultural significativo en el ejercicio de la función profesional, aplicando la metodología de proceso al ejercicio del mando y liderazgo militar.

#### **Hipótesis:**

Si se desarrollan integradas las acciones de mando y las educativas en el marco de un proceso de influencia (liderazgo), creativo y respetuoso del rigor científico, todo jefe puede mejorar las probabilidades de:

1. Convertirse en líder efectivo de la organización que comanda.
2. Lograr una mejor preparación personal y de la organización para el desarrollo de la guerra.

Todo ello redundará en el mejoramiento de las condiciones para una exitosa conducción.

#### **Variables:**

- a. Independientes: Comando – Mando – Liderazgo.
- b. Dependientes: Conducción.

#### **Marco Teórico:**

Para la definición del mando militar:

El **MFP-51-13** Ejercicio del mando lo define como "... la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión"

1007. Concepto general.

"El mando militar se desarrolla con eficacia a través de las acciones y órdenes del jefe. Éste deberá vivir pendiente de sus responsabilidades, capitalizando sus condiciones de mando positivas, neutralizando sus debilidades humanas y conduciéndose en su trato con sus hombres en base a la orientación que le fijan los principios y procedimientos del mando. Esta acción debe completarse con una evaluación constante de su organización a la luz de los indicadores básicos del mando con el objeto de transformar, a cada uno de los integrantes del grupo, en individuos útiles a las necesidades de una organización eficaz a fin de cumplir exitosamente la función o misión".

El concepto integral del mando militar puede ser expresado gráficamente de la siguiente forma:

ORIGEN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	FINALIDAD
Condiciones personales que al aplicarlas, según principios y procedimientos del mando, el jefe influye con su ascendiente y proyecta su personalidad a través de:	Acciones  Y  Órdenes	Elevada moral  y  Eficiencia de la organización	Cumplimiento exitoso de la misión o función

Interesa precisar en estos aspectos doctrinarios lo siguiente:

- a. Se define al mando como la acción que desarrolla un jefe.
- b. El objetivo del mando es alcanzar una elevada moral y eficiencia de la organización, para lo cual el jefe deberá influir sobre sus subordinados.
- c. La acción del jefe a través de indicadores tiene por objeto transformar a cada uno de los integrantes del grupo. Deja así, de hacer hincapié en conceptos holísticos de integración.

**RB-00-01 Ejército Argentino (pág. 20):**

#### EL EJERCICIO DEL MANDO.

El Ejército Argentino es una organización que, por imperio de su misión, exige a sus integrantes los mayores sacrificios, aún y si fuese necesario, el sacrificio de la propia vida.

Tal circunstancia impone al profesional militar la optimización de su capacidad en el ejercicio del mando, función esta que es la primera y mayor responsabilidad de todo jefe, cualquiera sea su jerarquía.

El mando es un arte que se materializa en la acción que ejerce un jefe para obtener la voluntaria obediencia, confianza, respeto y activa cooperación de quienes le dependen, con el propósito de obtener un fin determinado. Su ejercicio no supone coerción, sino una combinación de ejemplo, persuasión, capacidad y disposición personal denominada "DON DE MANDO". Dicha cualidad personal e intangible, no es patrimonio de determinadas personas, sino que depende de virtudes que pueden ser desarrolladas y de técnicas que pueden ser aprendidas.

Por lo expresado precedentemente, el Ejército Argentino privilegia el desarrollo de la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional, con el convencimiento que será a través de su correcto ejercicio que el jefe podrá proyectar su carácter, conocimientos y personalidad a fin de alcanzar el rol de líder en la conducción de los hombres.

Interesa precisar que:

- a. Define el mando como arte que se materializa en la acción.
- b. Aparece como objetivo lograr voluntaria obediencia, confianza, respeto y activa cooperación sin precisar para qué. En las organizaciones militares el propósito del mando debe ser concreto.
- c. Por primera vez en la doctrina militar se destaca que el camino para llegar a ser líder efectivo de una organización es el correcto ejercicio del mando. Con ello se deja entender que "liderazgo" es equivalente a "correcto ejercicio del mando".

**ROB-00-01 Reglamento para la conducción del instrumento militar terrestre.**

1.004 El ejercicio del mando. El mando constituye un arte, cuya finalidad consiste en imponer a otro u otros la propia voluntad para la obtención de un fin, sin emplear medios coercitivos.

Será a través del ejercicio del mando que el comandante podrá proyectar su carácter y personalidad, a fin de alcanzar y desarrollar el rol de líder que su condición supone y exige para el cumplimiento exitoso de su misión.

Interesa precisar que:

- a. Define el mando como un arte.
- b. No precisa su objetivo; si su finalidad, empleando el término imponer a otro u otros la propia voluntad.
- c. Explica el procedimiento para alcanzar el rol de líder efectivo a través de la proyección del carácter y personalidad del comandante del ejercicio del mando, con un enfoque personalista.

**RFD-99-01 Reglamento de terminología castrense de uso en el Ejército Argentino – Año 2001.**

Comando: Es la autoridad y responsabilidad legales con que se inviste a un militar para ejercer al mando sobre una organización militar, aun coercitivamente.

Por extensión, llamase también comando al ejercicio legal de esa autoridad, la que abarca fundamentalmente, la responsabilidad en lo que a educación, instrucción, operaciones, gobierno y administración se refiere.

Mando: (Ejercicio del): Es un arte, cuya finalidad consiste en imponerle a otro u otros la propia voluntad para la obtención de un fin, sin emplear medios coercitivos.

Conducción militar: Es la aplicación del comando a la solución de un problema militar.

Podemos observar en la doctrina militar, que *no existe una clara definición de mando militar* dado que:

- *No se precisa si el mando es acción, es arte o es arte que se materializa en al acción.*
- *Se nos presenta el objeto del mando como el de alcanzar voluntaria obediencia, confianza, respeto y activa cooperación sin expresar el para qué.*
- *Aparece el mando como equivalente a liderazgo.*

Para desarrollar el concepto de liderazgo:

1. "Leadership in organizations" – USMA – Avery Publishing Group, Inc. Año 1988. Cap 1 Organizational Leadership: Quo vadis?

Habiendo sido el mencionado texto determinado como bibliografía básica por el IESE al crearse la cátedra del Comportamiento Organizacional en el CMN se agrega la traducción de este capítulo como **anexo 1**, realizada por el ex profesor del CMN Ernesto Solari.

2. HUNTER, James C. "La paradoja" Ed Empresa Activa Año 1999.

Liderazgo (Pág. 38) El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Poder (Pág. 39) La capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.

Autoridad (Pág. 39) El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal.

Pág. 47 "Cuando trabajamos con gente, cuando queremos conseguir que la gente haga cosas, nos encontramos siempre con dos dinámicas: la tarea y la relación humana".

Pág. 48 "por lo tanto, la clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas".

3. SAPIENS – Enciclopedia ilustrada de la lengua castellana- Editorial Sopena Argentina.

Influir / Ejercer una persona determinada fuerza moral en el ánimo de alguien.

4. MAGNELLI, Jorge “La educación militar para un mando descentralizado”  
Biblioteca del Oficial del Círculo Militar – Vol. 753, Bs. As. 1993

Pág. 228 “Liderazgo militar es la aptitud moral que alcanza un jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual, de manera tal de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto y leal y espontánea cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión del servicio”

*De lo expuesto surge:*

- *La existencia de diversos enfoques en el concepto de liderazgo.*
- *En todos los casos se refieren a un proceso de influencia sobre el comportamiento organizacional.*
- *En todos los casos esta influencia busca, a través de las relaciones humanas, alcanzar un mejoramiento en la tarea.*

Para la integración conceptual:

1. PEREL, Vicente L. y BLANCO, Isabel “Human Ware El Management del siglo XXI” Ediciones Macchi Bs. As. 1995

Pág. 51 “Así como es el proceso, es la realidad. Tomado el conjunto de las frases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, en las cuales el tiempo y su transcurso sean una variable fundacional, el logro de una acción que permita ir hacia delante se denomina proceso. Todo acto productivo, tenga efecto éste en un taller o en una oficina debe ser entendido como una red funcional de procesos”.

Pág. 52 “Los procesos agregan VALOR porque transforman. Las operaciones (acciones) no agregan valor. La realidad exige que se agregue valor, de otra manera la organización no puede desarrollarse, crecer, competir, tener participación social, ni distribuir beneficios a sus participantes. Sin valor agregado, las organizaciones se traumatizan. De ahí que el proceso y su mejora continuada sean la realidad. Porque todos debemos participar en la creación de una sociedad mejor que la actual. La participación es una acción inevitable si todos, desde el portero hasta el presidente, conoce, creen, aceptan, y aplican la METODOLOGIA DEL PROCESO, porque esta aceptación es un cambio cultural de tal magnitud que permite optimizar los insumos, procesos y producidos de una organización”.

Lo que es menos conocido es que el concepto de proceso aplicado a la actividad empresarial, fue el punto de partida de la alta competitividad japonesa, siendo su genio impulsor Shigeo Shingo.

2. Leadership in organizations – USMA Avery Publishing Group, Inc USA 1988

Cáp. 2 – Un modelo de liderazgo organizacional – Pág. 15 “Un enfoque sistémico a la construcción de modelos”.

Antes de avanzar en nuestra discusión de la construcción de modelos necesitamos examinar más detalladamente el fenómeno de los sistemas.

Un sistema, por definición es un conjunto de partes que se reúnen para formar un todo unitario y complejo. Debido en gran medida a nuestro sistema educativo, muchos de nosotros tenemos problemas para pensar en términos de sistemas

totales. Por ejemplo, a partir de nuestra niñez más temprana hemos aprendido en forma compartimentalizada, primero estudiamos matemáticas..., luego estudiamos física..., etc.

No es hasta bastante más tarde en nuestra educación que comenzamos a darnos cuenta que el mundo real no está conformado por paquetes pequeños y determinados. Es así que aprendemos que para entender la física debemos comprender matemáticas. Y mientras nos desarrollamos, más debemos comenzar a comprender que la expansión de la física puede llevarnos al desarrollo de conceptos matemáticos.

Cuando examinamos un sistema total por lo tanto, buscamos observarlo como un acontecimiento significativo de una vez. Todos los elementos de ese acontecimiento, todas las interacciones que imperan en él, todas las cosas que hacen impacto sobre todo y todas las cosas que hacen impacto a su vez.

En nuestro modelo presentaremos el liderazgo organizacional como un sistema con todos sus elementos interactuantes. A partir de la visión del modelo podemos examinar no solo aquello a lo que influye el líder organizacional sino también qué impactos en la habilidad del líder hacen funcionar la función liderazgo.

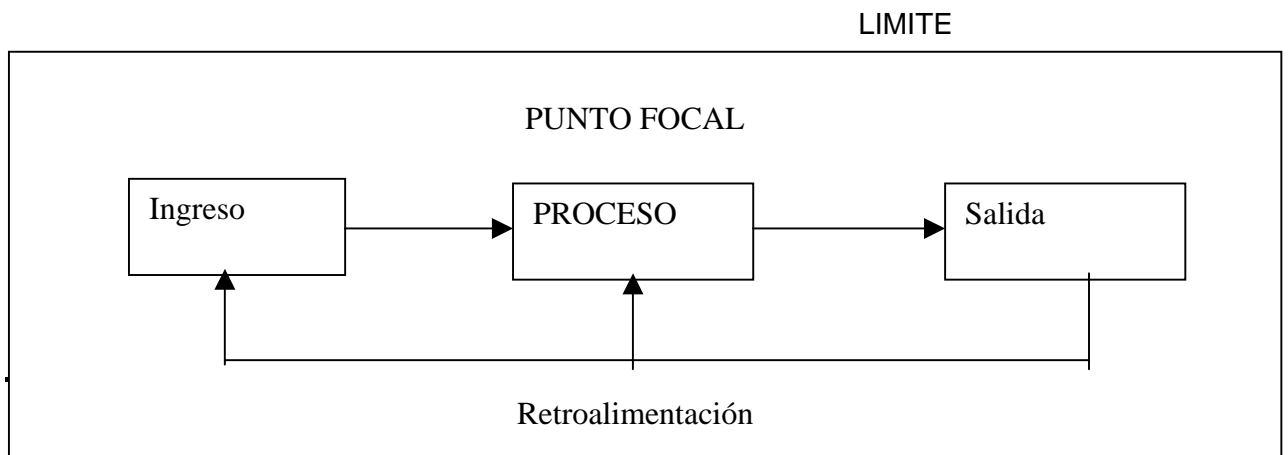


Figura 2-1 Un sistema Cibernético Abierto

Típicamente un sistema se esquematiza como se ve en la figura 2-1, un punto focal, datos de ingreso y de salida de ese punto focal y una función de procesamiento que tiene lugar dentro del objeto que se enfoca.

Si consideramos al líder organizacional como el punto focal, entre los datos de ingreso que podríamos listar se encuentran las habilidades individuales y las motivaciones de aquellas personas que trabajan para ese líder, como dato de salida podemos considerar casos tales como la actuación, el cumplimiento de tareas y el comportamiento de las personas. Lógicamente, podemos asumir que cualquier diferencia que observemos entre las entradas y las salidas son los resultados del proceso del liderazgo organizacional (la función proceso).

**Metodología utilizada:**

He empleado para el presente trabajo una estructura hipotético-deductiva. El diseño ha sido el explicativo, corroborado por consulta a expertos, testimonios, análisis doctrinario, bibliográfico y mi experiencia personal del autor.

**CAPITULO I: Antecedentes relacionados con el tema.**



## **Sección I:** Evolución de las principales ideas sobre administración, mando, liderazgo y comportamiento humano (**ver anexo 2**).

Es bien sabido por todos que donde hubo un grupo humano que tuvo que enfrentar una tarea, naturalmente surgió la problemática de la relación mando–obediencia y la necesidad de que una de dichas personas guiara al resto en la consecución de los objetivos que permitían una salida correcta a la situación. Esto es tan viejo como la humanidad.

En este trabajo vamos a partir del siglo XVIII, con mayor precisión, en 1750 hasta nuestros días dividiéndolo en cuatro períodos a saber:

- Primer período 1750-1900
- Segundo período 1900-1950
- Tercer período 1950-1970
- Cuarto período 1970 hasta nuestros días.

### **Primer Período 1750-1900:**

En este período es dable destacar el significado de la Revolución Industrial, la que produce significativos cambios en la humanidad como consecuencia de los grandes descubrimientos. Una de las consecuencias más importantes fue la explosión demográfica con una significativa concentración humana alrededor de las fábricas conformando centros poblados importantes.

En el mundo particularmente occidental se conforman las naciones. El hombre necesitaba de la organización para poder desarrollar la actividad humana. Es así como la administración surge como ciencia a partir de 1880.

En el ámbito militar, por necesidad, las organizaciones militares se desarrollan al impulso de genios como Napoleón y San Martín. En 1850 es de destacar el surgimiento del Estado Mayor General Alemán. Las organizaciones militares respondían a los modelos de Comando y Control. La administración era de características empíricas y el tipo de conocimientos vulgar.

En nuestro país en 1869 se crea el Colegio Militar de la Nación que da comienzos a la formación profesional de los cuadros superiores.

Durante este período el concepto de autoridad respondía a las características monárquicas, el poder devenía de Dios.

El liderazgo era carismático respondiendo al enfoque de “La teoría del liderazgo de los grandes hombres”. A mediados del siglo XIX y junto a las corrientes Marxistas surge el enfoque del liderazgo histórico o situacional en donde cualquiera puede ser un líder acorde a las circunstancias acordadas.

El comportamiento humano respondía a partir de Descartes en la que llamaremos tradición **racionalista** (2), la que expresaba que el hombre respondía a las situaciones como ser racional suponiendo que tomaba decisiones que primero habían sido pensadas y luego queridas.

La tradición **mecanicista** se subdividía en: La reflexología rusa del notable fisiólogo I.P.Pavlov cuya expresión era el reflejo condicionado y el behaviorismo norteamericano que cobra auge en EEUU con la corriente conductista inspirada por Watson.

### **Segundo Período 1900-1950:**

En este período el mundo sufre las consecuencias de las dos grandes guerras mundiales. Particularmente en el mundo occidental se buscan formas de gobierno que lleven al mejoramiento de las condiciones del hombre tales como la democracia y el comunismo.

En nuestro país se crea la Escuela Superior de Guerra en el año 1900 y, frente a un probable conflicto con Chile, se reorganiza el Ejército Argentino a cargo del entonces Gral. Richeri.

Surge la administración como ciencia con las escuelas clásicas de Taylor y Fayol, y con ellas el conocimiento científico aplicado a las organizaciones como empresas.

El modelo de organización respondía a las necesidades de control social. La dirección de la empresa respondía a la Lógica de los Costos. Se buscaba evitar los conflictos dado que el hombre era considerado como una máquina. Existía un escaso profesionalismo en el management de las empresas.

En las organizaciones militares el profesionalismo aportaba los primeros conductores profesionales. ***El mando se ejercía sin un marco teórico.***

Existía lo que se denominaba “derecho a mandar” y el subordinado tenía la obligación de obedecer. A fines del siglo XIX se publica un famoso libro “ El Arte de Mandar” de André Gavet, quien sostenía como valor fundamental de toda organización militar a la disciplina y como virtud clave del jefe su abnegación.

Con respecto al liderazgo surgen las corrientes personalistas que respondía a la visión carismática del líder y la de los históricos que respondían al enfoque situacionista.

En el comportamiento humano organizacional tiene su aparición la tradición irracionalista impulsada por Sigmund Freud fundador de la Escuela Psicológica de Viena. El hombre respondía porque desde su nacimiento era un ser violento; posteriormente sostendría que lo haría por atracción sexual y más tarde por ambiciones de poder.

A partir de 1925 tienen su aparición las propuestas informales, en donde el hombre es considerado como el elemento más importante de la empresa. Sus expresiones son las de las escuelas de relaciones humanas (Mayo) y las de sociología industrial y de psicología. En la década del 40 aparece el modelo burocrático de Max Weber y el estructuralismo burocrático de Merton.

Aún persistían las diferencias entre las escuelas formales que consideraban al hombre como un mero recurso y las informales en las cuales resultaba ser el elemento más importante.

Las organizaciones militares de la época - entre ellas nuestro Ejército -, respondían en general a las particularidades de las escuelas formales. El ejercicio del mando se desarrollaba por modelos siendo su característica principal la centralización.

### **Tercer Período 1950-1970:**

La segunda guerra mundial a su término dio por iniciada la era nuclear. La tecnología, en particular la de la coherencia espacial, fue impulsada acabadamente. Con el fin de la guerra el mundo entró en dos grandes conflictos a saber:

- Conflicto E-O denominado “guerra fría”.
- Conflicto N-S de desarrollo económico.

En nuestro país con la caída del presidente Perón, se inició un período de revoluciones militares en donde el Ejército se vio involucrado en la política. Posteriormente ya en la década del 60 este proceso culmina en la guerra contra la subversión.

En 1969 se produce el alunizaje con el triunfo de EEUU en la carrera espacial. La invención del micro chip permitió la aparición en escena de los medios masivos de comunicación iniciándose la era informática. En ese mismo año tiene su publicación la doctrina de mando del Ejército Argentino expresada en el hoy Manual del Ejercicio del Mando MFP 51-13.

La ciencia de la administración continuaba denominándose tradicional. En este período hacen su aparición La Teoría de la Organización de Barnard, Simon y March y posteriormente La Teoría de los Sistemas con lo cual se logra la integración de las corrientes formales e informales en administración.

Hacen su aparición los conceptos de influencia, motivación, sinergia, etc. El modelo de organización respondía a las necesidades de contención social en sus dos vertientes:

- Contención de la escalada de los conflictos.
- Contención de la persona en la organización.

En la década del 20 había hecho su aparición el concepto de holismo estudiado por la escuela gestáltica alemana que expresaba como un todo integrado posee una realidad independiente y superior a la suma individual de las partes. En la década del 70 los japoneses habían demostrado como podía mejorarse el rendimiento de las empresas a través de la cultura. En la década del 60 se desarrolla en el Japón la metodología del proceso impulsada por Shigeo Shingo.

Entre las teorías se destacó la de los conflictos; este ya no trataba de evitarse, se lo enfrentaba y se lo conducía. El management empresario respondía a La Lógica de la Eficiencia contando con un elevado profesionalismo en el nivel gerencial.

En las organizaciones militares también se respondía a la lógica de la eficiencia expresada, en los EEUU por la doctrina MacNamara, la que tiene particular influencia en la redacción de nuestra doctrina de mando.

Las organizaciones militares miraban hacia su interior propiciando un mando descentralizado basado en la confianza, la participación y el compromiso. La autoridad se fundamentaba en el reconocimiento a la capacidad de influir que poseía el jefe y la disciplina en la voluntaria obediencia. Después de la guerra de Vietnam se dió particular énfasis al estudio del liderazgo el cual fue presentado con un enfoque integracionista basado en una estructura de líderes organizacionales.

Es en la década del 60 donde aparece con plenitud el concepto de comportamiento organizacional, sumándose a las anteriores tradiciones, la Personalista-Humanista (V.Frankl) la que sostenía que el hombre principalmente da respuesta en orden a su proyecto de vida, al sentido que le da en la búsqueda de su felicidad.

En el modelo de comportamiento tiene su aparición los conceptos de cognición, percepción y contrato psicológico.

#### **Cuarto Período** 1970 hasta nuestros días:

En este período aparece un fenómeno en el campo de las organizaciones que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos; es el de la turbulencia y de la inestabilidad en el campo económico, producto de un cambio pronunciado en la característica de los mercados que pasaron de ser crecientes a un período de transición de mercados estancados. Esto trajo como consecuencia un notable crecimiento de la competitividad. El mundo entró de lleno a la globalización con la aparición de nuevas tecnologías.

Los conceptos de estrategia, posicionamiento, ruptura, etc., que eran propios del campo militar fueron transferidos al económico.

La caída del muro de Berlín significó el triunfo de las ideas del capitalismo liberal. China fue surgiendo como potencia económica y militar. El ataque perpetrado en New York sobre las torres gemelas y en Washington sobre el pentágono dió comienzo a lo que se llamó la tercera guerra mundial, esta vez contra el terrorismo internacional.

En nuestro país la década del 70 fue asignada por los abatares de la política interna y de la lucha contra la subversión con la intervención directa del Ejército. En 1982 la Argentina debió enfrentar a Gran Bretaña en la Guerra de las Malvinas. Tanto la guerra contra la subversión como este evento sirvieron para evaluar la capacidad y preparación para la guerra de las organizaciones militares argentinas.

En 1983 se inicia en nuestro país un período de gobierno democrático; las organizaciones militares se repliegan a su función específica.

La administración pasa de ser tradicional a adoptar las características estratégicas y competitivas. Los modelos de organización responden a la tipología de las Competencias denominándose por algunos autores "Organizaciones Inteligentes". Las características de este tipo de organizaciones eran su particularidad de encontrarse abiertas al diálogo y al aprendizaje adquiriendo particular relevancia la cultura compartida, la racionalidad, la disciplina, la innovación, la creatividad y la capacidad de gestión en orden a valores superiores extraorganizacionales. Las organizaciones cambian sus viejos paradigmas y comienzan por ejemplo a mirar hacia el exterior de la organización ( Organizaciones Abiertas ).

Es así como el management empresarial responde en mayor medida a una lógica de gestión y valores. El liderazgo es estratégico caracterizando la responsabilidad del líder por actividades básicas como ser: la visión; la determinación de objetivos y estrategias; la creación de un patrón integrado de comportamiento y la evaluación permanente de los procesos.

Los líderes, en sus características, han dejado de ser unipersonales y carismáticos para pasar a ser propiamente maestros que enseñan y guían, diseñadores de procesos y servidores, protectores de la cultura de su organización, operando en equipo dentro de una estructura de líderes organizacionales. Se llega a considerar a cada individuo como líder de sí mismo.

En orden al comportamiento organizacional, se habla como hemos expresado de la construcción de un patrón integrado de comportamiento organizacional, razón por la cual se estudia como ciencia. Podemos calificar dentro del campo de las tradiciones a esta etapa como de características espiritual, finalístico y valorativo donde adquiere particular importancia el **sentido del deber militar**.

Se estudia con profundidad la capacidad del cerebro humano surgiendo la Inteligencia Emocional en lugar de lo que antes se denominaba coeficientes intelectuales. El hombre es concebido como un Ser Bio-Psico-Socio Espiritual en toda su magnitud. Los sistemas educativos sufren el impacto de las NTIC (Nuevas Tecnologías Informáticas y de Comunicación)

De todo ello podemos inferir:

1. La velocidad de los cambios producidos en el mundo como consecuencia de la revolución industrial y tecnológica, hacen necesario que los jefes o comandantes de las organizaciones (incluidas las militares) dispongan de una mente preparada para administrar los cambios dejando atrás viejos paradigmas.
2. A medida que hemos ido avanzando en el tiempo, éste ha ido adquiriendo un valor superior. Podemos decir que en estos tiempos ya no existe tiempo disponible para dejar de emplear adecuadamente. Por ello es que adquiere particular atención el manejo adecuado de los **procesos**.

3. Las organizaciones militares han pasado de ser masivas a principios del siglo XX a organizaciones donde el individuo ha ido adquiriendo particular preponderancia. De ser considerado sólo un número hoy ha pasado a ser un elemento fundamental en el comportamiento de la organización.
4. La doctrina de mando del Ejército expresada por el Manual del Ejercicio del Mando fue publicada en el año 1969 en plena participación del Ejército en política. Esto pudo haber traído aparejado que sus principios fundamentales nunca fueran aplicados en su totalidad. Esta doctrina, basada en el espíritu de la lógica de la eficiencia (impulsada en EEUU por la doctrina MacNamara) miraba la organización militar hacia su interior. Hoy debe ser ajustada y adaptada a las características de las organizaciones abiertas, inteligentes y que responden a una lógica de gestión y de valores éticos y espirituales.
5. En cuanto al ejercicio del mando debo destacar que a principios del siglo XX el valor fundamental de una organización militar radicaba en su disciplina; hoy deben ser considerados además la motivación y el espíritu de cuerpo. El conocimiento científico ha avanzado con suficiencia para determinar las características de los procesos que conducen a su optimización e internalización en la formación del componente humano de las organizaciones. Es por ello que resulta de fundamental importancia el ejercicio del mando aplicando metodologías de proceso a esos efectos.
6. Desafíos para las organizaciones militares argentinas en el Siglo XXI:
  - Deben enfrentar una época de crisis política, económica y social que afecta directamente el desempeño profesional.
  - Se encuentran enmarcadas en una cultura de la no violencia, en un mundo violento, desapegado del esfuerzo, del sacrificio y bajo una disciplina poco afecta a la rigurosidad.
  - Presión competitiva elevada por parte de las Fuerzas Armadas de los principales países vecinos.

## **Sección II: Viejos Paradigmas**

Se expresa en el texto La Paradoja (3) en su Pág. 57 “Los Paradigmas son sencillamente patrones psicológicos, modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo en la vida. Nuestros paradigmas pueden ser útiles e incluso pueden salvarnos la vida si hacemos un uso apropiado de ello. Pero también pueden llegar a ser peligrosos si los consideramos verdades inmutables que valen para todo, y los utilizamos como filtro de la información nueva y de la mudanza de los tiempos a lo largo de nuestra vida. Aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizarnos mientras el mundo avanza”.

En el presente trabajo voy a hacer referencia a algunos paradigmas que considero convenientes revisar a la luz del tema que analizamos.

### **Paradigma I:**

#### **“Todo es conducción”.**

Observando el desempeño profesional he llegado a la conclusión que en nuestro Ejército la conducción es la función principal de todo jefe o comandante, la cual incluye al ejercicio del mando como función subsidiaria. Si observamos simplemente los planes curriculares nos daremos cuenta de ello analizando los tiempos dedicados a cada una de dichas funciones y en particular a la rigurosidad con la que los evaluamos durante las inspecciones, visitas de Estado Mayor, etc. Por

supuesto, que resulta más difícil evaluar el ejercicio del mando, en especial si lo queremos hacer de acuerdo con lo que exige nuestra doctrina.

La conducción es una función importante en la vida profesional de un militar. Ya lo creo que lo es, en ella se define todo lo realizado; aquí terminan las palabras; es hora de la definición, es tiempo de la eficacia.

Abusar de ello no es conveniente, asignándole por ejemplo un equivocado concepto al problema militar y a la oportunidad en que el militar debe conducir.

El problema militar se presenta en el marco de una situación crítica la cual debe ser manejada por el experto profesional aplicando todo lo logrado a través del ejercicio del comando y del mando para su solución. Lo que se aplica es la capacidad de combate adquirida. En cuanto a la oportunidad bien lo afirma el RB-00-01 El Ejército Argentino en su Pág. 17 que dice “Este instrumento militar, perfectamente capacitado para cumplir su función será el elemento idóneo con que cuenta el Poder Político para que, en un acto que le es propio, pueda afrontar las exigencias de una eventual guerra cuando los otros caminos para la solución de conflictos ya se hayan agotado”.

Decía el Grl. San Martín “**adiestramiento duro, combate fácil**”; traducimos “ejercicio correcto del mando, conducción facilitada”.

Asignarle al problema militar términos administrativos es equivocar su condición de tal. La misión del Ejército se expresa en los siguientes términos “disponer en el marco específico y en el de la acción militar conjunta de una capacidad de disuasión creíble...”

Entiendo que esto significa que el Ejército debe preparar organizaciones para la guerra; frente al conflicto será el poder político el que disponga el empleo de los medios necesarios. Este es el momento donde comienza la conducción.

El ejercicio del comando y del mando tiene su objeto propio el cual consiste en preparar organizaciones para la guerra durante la paz. La función principal del profesional militar, en el comando de una organización, es el ejercicio del mando cuyo objeto es el de elevar los indicadores de moral (motivación-espíritu de cuerpo y disciplina) y de eficiencia. Estos indicadores nos llevan a determinar la capacidad de combate de toda organización, la que será lograda a través de la administración, gobierno, educación, instrucción y adiestramiento.

Pienso que es un error considerar al logro de la capacidad de combate durante la paz en un problema de conducción. Una vez recibida la misión operacional y asignados los recursos consecuentes, el mando acompaña la conducción en la mente del comandante, buscando mantener elevados los indicadores de capacidad afectados por la influencia de la situación crítica que debe manejar (Manual del ejercicio del Mando – Cáp. 7, Mando en Combate). Sin un correcto ejercicio del mando es prácticamente imposible lograr el cumplimiento exitoso de la misión o función, tanto en la paz como en la guerra. Nuestro cuerpo doctrinario nos presenta una importante y rigurosa teoría de conducción, lo que no sucede con el ejercicio del mando.

Por todo ello considero importante cambiar de paradigma. Un primer paso sería analizar si es correcto y suficiente disponer de una Escuela Superior de Guerra, la cual sin lugar a dudas prioriza la formación del conductor y su Estado Mayor en términos de conducción. Esto es correcto, pero queda un gran vacío y ese vacío está representado por la necesidad de formación del comandante o jefe en el ejercicio del comando y del mando. Por similitud a otros países la denominación adecuada debería ser la de Escuela Superior de Comando y Estado Mayor y en su estructura pedagógica asignar prioridades adecuadas y equilibradas al mando y liderazgo, y por otro lado a la conducción de operaciones.

## **Paradigma II:**

### **“El jefe único protagonista del mando”.**

“El jefe tiene la razón y más cuando no la tiene” Esto versa en el lenguaje cotidiano de los cuarteles. Mi experiencia en la vida profesional militar me ha indicado como hemos formado a nuestros jefes sobre la base de modelos priorizando sus condiciones personales. Si bien esto era válido a principios del siglo XX, dentro de una lógica de comando y control donde el jefe tenía el derecho a mandar y el subordinado la obligación de obedecer, hoy los tiempos han evolucionado hacia modelos donde el protagonismo de los subordinados como seguidores es cada vez mayor.

Al respecto dice Peter Druker en el “Líder del Futuro” (4)

“Los líderes sabían cuatro cosas sencillas:

1. El líder se define por sus seguidores.
2. No es alguien a quien solo se quiere o se admira; es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido hacer.
3. Son muy visibles; establecen ejemplos. No delegan lo que ellos pueden hacer con excelencia. Son personas de acción.
4. El liderato no es un rango, ni privilegio, ni título, ni dinero: ES RESPONSABILIDAD”.

Afirmo lo que al respecto dice el MFP-51-13 Ejercicio del Mando en su N°1011 “el jefe deberá analizar, comprender, predecir, dirigir y controlar el comportamiento humano individual y colectivo de los hombres que componen su organización. Además deberá conocerse a sí mismo porque el efecto del mando dependerá de la interrelación entre dos o más personalidades. Los protagonistas del mando son el jefe y sus subordinados”.

Al respecto resulta oportuno mencionar algunos párrafos de un artículo de Germán J. Bidart Campos denominado “Breve Ensayo sobre el Mando”(5):

- En uno de sus párrafos destaca: “Sintetizando, tenemos entonces la relación de mando a dos sujetos: el que manda y el que es mandado; y un objeto: lo que se manda, o lo mandado”.
- Más adelante y al hablar de “La realización voluntaria de lo mandado” señala: “hasta acá hemos querido mostrar cómo la obediencia puede prestarse no sólo por temor a la coacción, sino por otras causas (reconocimiento de la justicia de lo mandado, del prestigio o el carisma del sujeto que manda, de la ventaja que apareja obedecer)”. En este marco el autor nos habla de voluntaria obediencia.
- Por último y al hablarnos de: “el mando en el Estado” dice: “No hay duda que el Estado encubre un aparato de fuerza. El Estado dispone en la actualidad de la fuerza organizada. Pero en el Estado hay algo más, no es la pura nominación por la violencia, o su amenaza, sino también la convivencia organizada por la conveniencia de lograr lo que cada uno no puede por sí mismo. En una palabra, **el proceso encaminado a realizar el bien común o la justicia**”.

*Así es cómo el autor nos destaca el protagonismo de dos en el mando con un claro **sentido del deber militar**.*

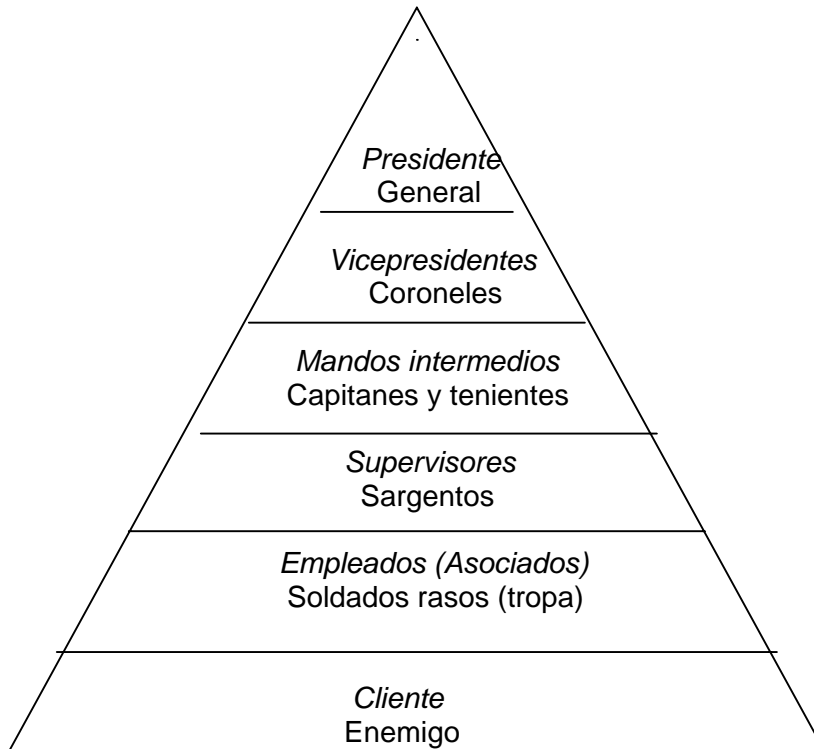
## **Paradigma III:**

**“La pirámide de servicio”.**

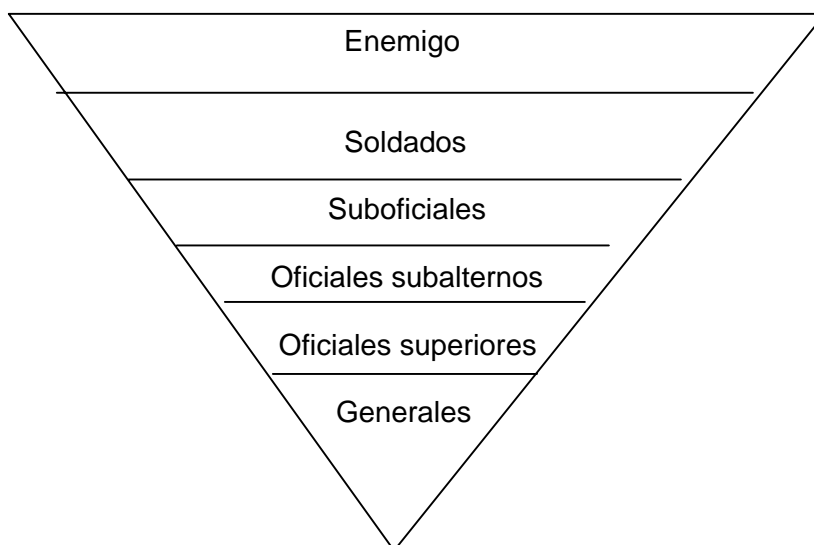
*“Esta es la gran paradoja: Para liderar hay que servir” - James C.*

*Hunter.*

Aún persiste en nuestro Ejército el antiguo paradigma de la pirámide de servicio expresada por James C. Hunter en su libro La Paradoja Pág. 62 que paso a describir



El nuevo paradigma invierte la pirámide de la siguiente manera:



Resulta importante destacar el concepto de servir “a las legítimas necesidades” de los subordinados teniendo en cuenta la escala de necesidades de Maslow (**Ver anexo 3**)



(6). Ellas se ajustan en gran medida a las expresadas por nuestra doctrina de mando en el N°2003 del MFP-51-13 Ejercicio del Mando.

Expresamente he agregado en el anexo mencionado en dicha escala el nivel superior de la espiritualidad que consiste en entender y experimentar el propósito de la vida (Sentido de la Vida-Proyecto de Vida) y nuestra propia realidad.

#### Citas bibliográficas del capítulo

- (1) HERMIDA J., SERRA R., KASTIKA E. "Administración & Estrategia"  
Editorial Macchi - IV edición - Bs.As. Año 1992
- (2) PITHOD A. "Comportamiento Organizacional"  
Editorial Docencia – I edición – Bs.As. Año 1993
- (3) HUNTER J.C. "La Paradoja"  
Editorial Urano S.A. – Barcelona-España Año 1999
- (4) DRUCKER P. "El Líder del futuro"  
Ediciones Deusto S.A. Bs. As.
- (5) BIDART Campos G.J. "Breve ensayo sobre el mando"  
Publicado en La Ley sección doctrina Año 1961
- (6) CHIBBER M. L. "Liderazgo"  
Editorial Longseller S. A. Bs. As Año 2002

### ANEXO 1 – LIDERAZGO ORGANIZACIONAL ¿QUO VADIS?

#### LINEAMIENTOS DEL CAPITULO

- I. El estudio del Liderazgo como ciencia
- II. El estudio científico del Liderazgo: ¿Dónde iba ¿ y ¿ A dónde va?
- III. La definición de Liderazgo Organizacional.

"Mi primer trabajo que necesita de liderazgo "

Me atemoriza, a pesar de que lo que aprendí en la Universidad me ha preparado para este momento..... Le pregunté a varias personas como ser un líder efectivo y esto es lo que me dijeron:

"Dale no más, metete en la cosa y se duro. Total, podés aflojar más tarde si hace falta".

"Date tu tiempo y observa, y luego, cuando comprendas que es lo que pasa haceles saber quién es el que manda".

"Mezclate con tu personal, mantené contacto directo. Mostrales que no tenés miedo de ensuciarte los dedos".

"Tenés que mantener distancia para que no te pierdan el respeto".

"Elogia a los bueno y sacudile a los malos, eso es todo".

"Trata a todos con igualdad. No muestres favoritismo".

.....Y la lista sigue y sigue. Honestamente es confuso. Todas estas sugerencias parecen buenas, pero algunas parecen contradictorias. ¿Cómo me "meto en la cosa" y me "tomo mi tiempo " a la vez?

¿Cómo puedo "mezclarme" y "mantener la distancia" al mismo tiempo?

"Creo que estoy más confundido que antes de empezar".

Es relativamente sencillo encontrar consejos acerca del Liderazgo. Algunos se van a exhibir sobre el tema, dándonos su punto de vista y experiencia personal. Pero ¿cómo tantos consejos bien intencionados de quienes alcanzaron el éxito, algunos parecen contradecirse con otros? ¿Cuál es el enfoque “correcto” al tema del líder efectivo? ¿Cualquier enfoque es correcto? ¿O todos son correctos según las personas y las circunstancias?

Estas son las preguntas que se han hecho diversos científicos de las ciencias sociales y del comportamiento en los últimos años y han llegado a un hallazgo importante. La conclusión más importante es que, hay escasas, si las hay, conexiones sencillas con el LIDERAZGO EFECTIVO. Parece ser que por su propia naturaleza, el LIDERAZGO EFECTIVO constituye una organización compleja de personas y acontecimientos.

En este capítulo desarrollaremos algunos temas tendientes a la mejor comprensión de nuestro enfoque del estudio del Liderazgo Organizacional.

Entre estos temas figuran:

- El estudio del LIDERAZGO como ciencia,
- La evolución de la teoría del LIDERAZGO,
- Una definición del LIDERAZGO en un contexto organizacional,
- Y la naturaleza de la tarea del LIDERAZGO en las organizaciones.

En el capítulo siguiente expandiremos estos conceptos y desarrollaremos un modo de examinar el Liderazgo Organizacional. Un modelo que guiará nuestros estudios subsiguientes.

## **I. EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO COMO CIENCIA.**

Hay quienes opinan que reducir el Liderazgo a ciertas variables adecuadas al estudio científico destruye su esencia misma. Preferirían seguir estudiándolo como arte más que como ciencia. Como veremos luego, este ha sido el enfoque seguido desde los tiempos históricos.

Se han observado y estudiado líderes de éxito para tratar de reproducir su estilo y formas de conducirse como lo hacía un alumno de arte con las obras maestras del pasado. Esto puede hacer a algunos a ser líderes efectivos pero pueden lograrse más para más personas si se estudia el LIDERAZGO COMO CIENCIA.

La objeción esgrimida por quienes se dedican a la investigación científica es si se puede estudiar un proceso de interacción humana complejo, tal como el Liderazgo, como ciencia. ¿Podemos identificar, y controlar, las miles de variables que operan en ese proceso humano?

Es importante entender que el proceso científico no es más que una manera lógica, sistemática, de estudiar un tema. Por lo general consiste en observar un acontecimiento en su estado natural, efectuando ciertas generalizaciones y reduciéndolos a algunas hipótesis específicas acerca de las relaciones para luego evaluarlas bajo una situación controlada y observando los resultados para ver si son correctos.

Del análisis de estos resultados, el científico define sus hipótesis y recomienza el proceso. Frecuentemente pensamos en la ciencia como cosa de laboratorio ya que a veces los científicos llevan sus observaciones a la situación controlada del laboratorio. Pero a veces observan hechos en su ambiente natural, donde el control es difícil pero se mantiene la realidad. Si la ciencia sólo pudiera tener en cuenta los hechos que pueden llevarse al laboratorio, no podríamos considerar a la astronomía o a la física teórica como tal.

El LIDERAZGO, como otras actividades, es algo que puede observarse, describirse y explicarse.

La teorización acerca de estos fenómenos nos permite efectuar predicciones que pueden evaluarse en el mundo real así como en ambientes controlados. Sin embargo, debemos tener en cuenta, que estos métodos científicos en el estudio del LIDERAZGO quizás no hayan producido aún tantos resultados porque hace poco que se los lleva a cabo.

Debemos recordar que no se llevó a cabo un transplante de corazón, ni se puso al hombre en la luna, sin años de investigación.

La ciencia del estudio del liderazgo es joven aún, los instrumentos de medición están aun en desarrollo. Lo más problemático es que es una disciplina en la que el sujeto de análisis somos nosotros y cuando nos estudiamos, debemos protegernos de las falsas interpretaciones que pueden surgir cuando confundimos la realidad objetiva con algo que ocurre dentro de nuestra cabeza. Para hacer ciencia. Debemos disociarnos de la emoción del proceso que se lleva a cabo y tratar de ser observadores objetivos.

Hacer ciencia es ser crítico, pero crítico desde un punto de observación informado, no emotivo. Lo animamos a unirse a esta observación objetiva, sistemática y científica y al hacerlo le será posible ganar mayor confianza de lo que haría a través de la observación selectiva.

## **II. EL ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO - ¿DE DONDE VIENE? Y ¿A DONDE VA?**

Para comprender la dirección de los estudios científicos del LIDERAZGO puede resultar útil investigar su desarrollo histórico. De ¿dónde viene? y ¿a dónde va? ¿QUO VADIS?.

Hace no mucho no se cuestionaba porque alguien era líder. Se consideraba que los dioses y la consanguinidad controlaban esa disposición. Esta visión del LIDERAZGO perpetuada por el feudalismo penetró en todos los campos de la actividad humana, el gobierno, la fuerza armada y hasta el sector privado. Aún hoy muchos líderes creen que están en posiciones de LIDERAZGO porque es su destino el liderar.

La expresión LÍDER NATURAL expresa que hay algo mágico en la herencia de esa persona y recuerda un poco el antiguo pensamiento predisposicional.

Cuando las personas comenzaron a aspirar a puestos de LIDERAZGO por su talento buscaron grandes ejemplos históricos. La justificación parecía ser: si yo parezco o actúo como un gran líder, puedo ser un gran líder. Las fotos de personas que aspiraban al liderazgo militar o del comercio muestran la similitud en el gesto, postura y decoro con la de los grandes líderes de una época anterior. T. Carlyle, en 1841 denominó este enfoque "LA TEORIA DEL LIDERAZGO DE LOS GRANDES HOMBRES".

Proponía que los "grandes hombres" con cualidades dinámicas y carismáticas son los que hacen la historia. Su tesis tuvo gran impacto en los estudios académicos sobre el Liderazgo. La observación sistemática de los grandes líderes generó listas de características personales, atributos y tendencias que parecían comunes a los líderes. Los primeros teóricos pensaron que si tales características podían aislarse, se podía seleccionar gente que las poseyera o entrenarlos para que los desarrollara y así crear líderes.

Este "enfoque a los atributos" del estudio del liderazgo como se lo llama ahora, dominó la investigación durante las etapas tempranas del estudio.

Los acontecimientos de las I y II Guerras Mundiales que requirieron de la formación rápida de líderes, sirvieron para llevar el enfoque de los atributos a la atención académica. Se desarrollaron pruebas para identificar los atributos considerados esenciales para el Liderazgo efectivo y se trató de determinar la validez de esos atributos. Una versión exhaustiva de los estudios de Liderazgo fue publicada en 1948 por Ralph Stodgill, un investigador de la Universidad de Ohio.

Esta imponente revisión los llevó a la conclusión de que **“una persona no se convierte en líder en virtud de poseer una combinación de atributos...”** Los que defendían el enfoque de los atributos buscaron explicaciones alternativas para la conclusión de Stodgill. La explicación más acertada de la razón por la que no se podían identificar atributos universales, sin embargo, era que esa universalidad de características que originan al líder era inexistente.

¿Cómo hizo el “enfoque de los atributos” para mantener su inercia tantos años y por qué ha sido tan fructífero al identificar el Liderazgo?

Es necesario enfocar la cuestión desde el punto de vista de la psicología. Por lo general las fuentes de información acerca del liderazgo son los subordinados, los pares o los superiores del líder en cuestión.

Simplemente les pedimos que identifiquen las características que hacen a un líder efectivo. Generalmente es sencillo recordar líderes efectivos que hayamos conocido y que parecen haber poseído características usualmente adscriptas a los líderes. Es más, sabemos que las fuerzas de estereotipo social nos llevan a “salvar la brecha” cuando falta información.

Por ejemplo: si un líder se conduce bien (característica conocida como aplomo) podemos asumir que posee también coraje, decisión y entusiasmo aún cuando no le hayamos observado esos atributos. Y es tan sencillo también recordar líderes ineficientes que parecen carecer de ciertos atributos.

En realidad, cuando observamos liderazgo inefectivo buscamos razones para explicar la ineficacia de esa persona. Sin embargo, tendemos a pasar por alto o disculpar a los líderes efectivos que conocemos o acerca de quienes hemos leído que parecen carecer de algunos de los atributos del liderazgo.

Y luego existen personas que no están en puestos de liderazgo que parecen poseer muchos de esos atributos. Por ejemplo: muchas listas de atributos incluyen “tacto” entre las características esenciales del liderazgo efectivo. Si consideramos los grandes líderes que hayamos conocido, a grandes rasgos parecen haber poseído tacto. Sin embargo, grandes líderes militares como Patton, Montgomery, Grant y Napoleón no eran famosos por su tacto en todas las ocasiones. Se pueden citar argumentos similares para “estabilidad emocional” que parece ser un atributo relevante de liderazgo. Nuevamente, sin embargo, no es difícil hallar grandes líderes políticos o militares del pasado reciente que no poseían dicha estabilidad. Lo mismo puede decirse de “justicia”, “honestidad”, “coraje personal”, “generosidad” y otros atributos propuestos.

Otro problema con este enfoque es que presupone que un atributo se aplica a todas las situaciones de liderazgo. Acá, también, encontramos ejemplos históricos en contrario. Sabemos, por ejemplo que los generales Patton y Bradley exhibieron características diferentes en lo que hace en particular a su relación con sus subordinados, durante la II guerra Mundial. Sin embargo, cada uno de ellos ha sido considerado un líder en combate extremadamente efectivo.

El problema principal de este enfoque no parece ser la presencia o ausencia de listas de características admirables sino la respuesta a la pregunta ¿qué puede hacerse con esta lista aunque pudiéramos verificarla?. Como un teórico señala, podría llevar varios

años de psicoterapia cambiar los atributos de la personalidad de una persona. Si es cierto, ¿el sólo conocimiento de esos atributos puede ser útil para desarrollar líderes efectivos?. Aunque el enfoque de los atributos permanece atractivo no resiste investigación científica seria. La conclusión lógica, por lo tanto, es que deben haber otros factores que afecten el proceso de liderazgo que ayudaran a diferenciar entre liderazgo efectivo y no efectivo.

Como contra partida histórica del enfoque de los “Grandes Hombres”, Marx y Engels ampliaron lo dicho por Hegel y propusieron que no son las personas dinámicas y carismáticas las que mueven la historia, mas bien, es la historia la que arroja a ciertas personas al poder. Max Weber, un sociólogo alemán, propuso en las primeras décadas de este siglo un tipo de liderazgo burocrático e impersonal – no liderazgo basado en características, atributos o lealtad – sino liderazgo por medio de autoridad legítima basada en reglas establecidas. Llevado a un extremo, la implicancia de esta filosofía para el estudio del liderazgo es que puede verse a los líderes como piezas intercambiables dentro de la estructura organizacional sin conexión con las características personales (excepto la experiencia personal). Esta filosofía es quizás el antecesor histórico del enfoque situacionista al estudio del liderazgo. En su esencia este enfoque sostiene que los aspectos de la situación determinan la efectividad de los líderes y de la organización que dirigen. La postura de los situacionistas es que virtualmente cualquiera puede ser un líder dadas las circunstancias apropiadas.

Esta evidencia primaria en la literatura científica apoyó esta línea de pensamiento. Se encontró, por ejemplo, que los grupos exigen líderes que los puedan ayudar a cumplir con sus objetivos.

En suma, se descubrió que, dada la oportunidad, los grupos descartarán a los líderes que no cumplan con sus expectativas. Además la evidencia demuestra que los líderes aceptados por los grupos, no siempre son los mismos, lo que sugiere que el objetivo inmediato del grupo influye en el liderazgo.

Los situacionistas más contemporáneos investigan aspectos básicos de la situación, como el clima de liderazgo, los procesos de comunicación, la ambigüedad situacional, el conflicto y su control, el intercambio social y otros.

Como ocurrió con la teoría de las características personales un enfoque puramente situacionista no explica porque hay gente capaz de desarrollar y guiar grupos antes ineficaces y organizaciones débiles a la vez que existe gente incapaz de liderar en prácticamente cualquier situación.

Mientras existan esas personas, un enfoque puramente situacional es tan difícil de sostener como el enfoque de las características personales.

Las cuestiones que ninguno de estos enfoques pudo responder, han llevado a algunos estudiosos a pensar que el liderazgo es una función de una combinación de la situación y el líder en esa función particular. Los interaccionistas como se los denomina piensan que es un error considerar al líder o la situación por sí solos – es decir que debemos preguntarnos como los dos se influyen mutuamente para producir el resultado que conocemos como liderazgo efectivo. Parece ser una conclusión con sentido – sin embargo, decirlo solamente no basta. Debemos identificar las características de comportamiento o personalidad con la situación en que producen liderazgo efectivo. El punto de vista interaccionista esta recibiendo la atención de los principales estudiosos del liderazgo. En el capítulo 13 desarrollaremos el enfoque interaccionista como una manera de profundizar en el tema del liderazgo efectivo.

Hemos examinado el desarrollo de la teoría del liderazgo a partir de la suposición de una predisposición al liderazgo (teoría de las características), a través del estudio de la

situación sin conexión con la personalidad (el enfoque situacionista) y de la suposición de que el líder y la situación interactúan para producir liderazgo efectivo.

La tendencia presente y futura del estudio del liderazgo parece ser el interaccionismo. Adherimos a ese enfoque y presentaremos la perspectiva interaccionista de liderazgo organizacional.

Cada uno de los capítulos siguientes tratará de algún aspecto de este proceso interactivo.

### **III. LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.**

Hasta ahora hemos usado los términos “LIDERAZGO” y “LIDERAZGO EFECTIVO” sin definirlos. Todos tenemos una idea de su significado; sin embargo, gran parte de la confusión sobre el proceso de liderazgo deriva de una falta de consenso acerca de la definición de liderazgo. ¿Cómo reconocer el liderazgo cuando lo vemos?. Sotdgill, en su vasta revisión de la literatura sobre liderazgo utiliza 10 (diez) páginas para categorizar las diversas definiciones de liderazgo que contiene la literatura académica.

Entre sus categorías hay definiciones que hacen del liderazgo un proceso grupal, que explican el liderazgo en función de características personales o de un conjunto de conductas; se refieren a la interacción entre el líder y el liderado; se concentran en el logro de fines grupales; diferencian entre algo denominado “roles”; ponen el énfasis en el ejercicio del poder y de la influencia. Cada una de esas categorías de definiciones es comprensible en el contexto usado por el autor. No deseamos quedar atrapados en la evaluación del mérito relativo de cada una pero si debemos cuidarnos de la definición en particular que puede usar un autor. Mucho de lo que se informa acerca del liderazgo queda en la oscuridad porque los comunicadores están usando distintas definiciones de liderazgo.

Nos concentraremos en un aspecto del liderazgo en particular – liderazgo dentro de un contexto organizacional -. Al hacerlo, podemos separar nuestra definición de las consideraciones del carisma personal, donde el líder emerge a una posición de liderazgo por el mero peso de su personalidad, motivación o demanda del grupo. Nos concentraremos, en cambio, en el liderazgo que deriva del hecho organizacional o por nombramiento. En nuestra definición, el líder está en esa posición porque la organización lo ha dispuesto así. Esta calificación nos permite presentar una definición específica como ninguna.

En su sentido más simple, el liderazgo puede definirse como un proceso de influencia de la conducta humana, es decir, que hace que la gente se comporte de una manera en que no lo haría de otra manera. En un contexto organizacional, sin embargo, esta sencilla definición no captura el significado completo de liderazgo. Las organizaciones están orientadas a sus fines y poseen propósitos. Colocan a los líderes en posiciones claves para asegurar el logro de esos fines. Esta orientación a sus fines es fundamental en nuestra definición, que sería: el proceso de influir en la conducta humana para cumplir con los objetivos de la organización.

Aunque se aclaran los aspectos organizacionales del liderazgo, el líder queda en la postura de ser un mero intermediario entre los fines a cumplir y los líderes principales de la organización. Si queda así, se limita indebidamente el impacto y responsabilidad del líder en el proceso de logro de fines. En el caso de las organizaciones militares, donde los fines pueden ser la destrucción de la vida y posesiones, el relegamiento del líder en cualquier nivel al solo rol de transmisión y cumplimiento de roles puede no estar en conflicto con la realidad, pero puede ser

peligroso. Recordemos que los acusados en los juicios de Nuremberg y de My Lai afirmaban que simplemente cumplían órdenes. Parece ser que el elemento de responsabilidad última del líder sobre sus acciones debe ser parte integral de la definición de liderazgo organizacional.

**LIDERAZGO:** El proceso de influir la conducta humana para lograr los fines prescritos por el líder nombrado por la organización.

La definición precedente no niega el rol de la organización respecto de la transmisión y logro de los fines. Al asignar la responsabilidad al líder, sin embargo, podemos focalizar al líder como elemento crítico en el logro de los fines.

El otro término sin definir es “LIDERAZGO EFECTIVO”, un término crítico en sentido organizacional. Nuestra definición implica un elemento de efectividad referido al cumplimiento de los fines prescritos. ¿Cómo diferenciamos entre LIDERAZGO EFECTIVO o INEFECTIVO?. En algunas organizaciones esto es menos difícil que en otras. Por ejemplo: en una producción mensurable, podemos observar la producción de un líder en particular (por ejemplo: contar la cantidad y evaluar la calidad de las máquinas reparadas) si la organización brinda un servicio, sin embargo, podemos preguntar a los usuarios si están satisfechos (por ejemplo: en un restaurant). Los negocios usualmente enfocan a las ganancias de la empresa. A veces, sin embargo, es difícil determinar una medición de evaluación. En el caso de organizaciones militares, por ejemplo: las batallas y las guerras ganadas (la medida definitoria de efectividad) ocurren con poca frecuencia. Mas aún, una discusión acerca de la efectividad después de la batalla es a menudo académica. En ese caso precisamos otra medida de efectividad del liderazgo. Un procedimiento útil es determinar antes del hecho acerca de que acciones y procesos de liderazgo resultarán efectivos de producirse las medidas finales.

Discutiremos en este texto estrategias para mejorar la motivación individual. Al hacerlo, asumimos que si los líderes tienen mayor conocimiento de esas estrategias, actuarán más efectivamente durante la prueba. Asumimos lo mismo acerca de temas como mejorar la cohesión del grupo, aumentar la efectividad de la comunicación entre líder y subordinado, elevar la conciencia acerca del clima ético de la organización y otros. Sin embargo, a veces no hay más remedio que medir el proceso en lugar del resultado. Basta decir acá que definimos LIDERAZGO EFECTIVO como el LIDERAZGO QUE COINCIDE CON LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN.

Debemos efectuar algunas salvedades. La primera tiene que ver con la confusión entre “LIDERAZGO”, “ADMINISTRACIÓN” y en el caso de los militares “COMANDO”. Algunos autores usan estos términos indistintamente. El asunto de influenciar la conducta humana para lograr un objetivo abarca una variedad de habilidades como planificar, organizar, controlar, coordinar, y dirigir recursos (términos usados también en la definición de administración).

Además, el liderazgo en un marco organizacional implica un cierto grado de autoridad investida (comando). De acuerdo con ello haremos las distinciones necesarias al ocuparnos del liderazgo en el texto.

En segundo lugar, nuestra definición no se refiere en forma alguna a la “popularidad” o “aceptación” del líder. Puede crear preocupación entre los que ven el liderazgo en esos términos.

Para el líder nombrado por la organización tornarse en el líder popular del grupo es un objetivo deseable. Por lo general, los líderes nombrados por las organizaciones no

ingresan a sus puestos poseyendo carisma personal. A veces los líderes pueden ganarse la aceptación del grupo que los puristas clasificarían como "LIDERAZGO REAL". Pero en el contexto organizacional debemos ver la realidad existente y no la que querríamos que fuera.

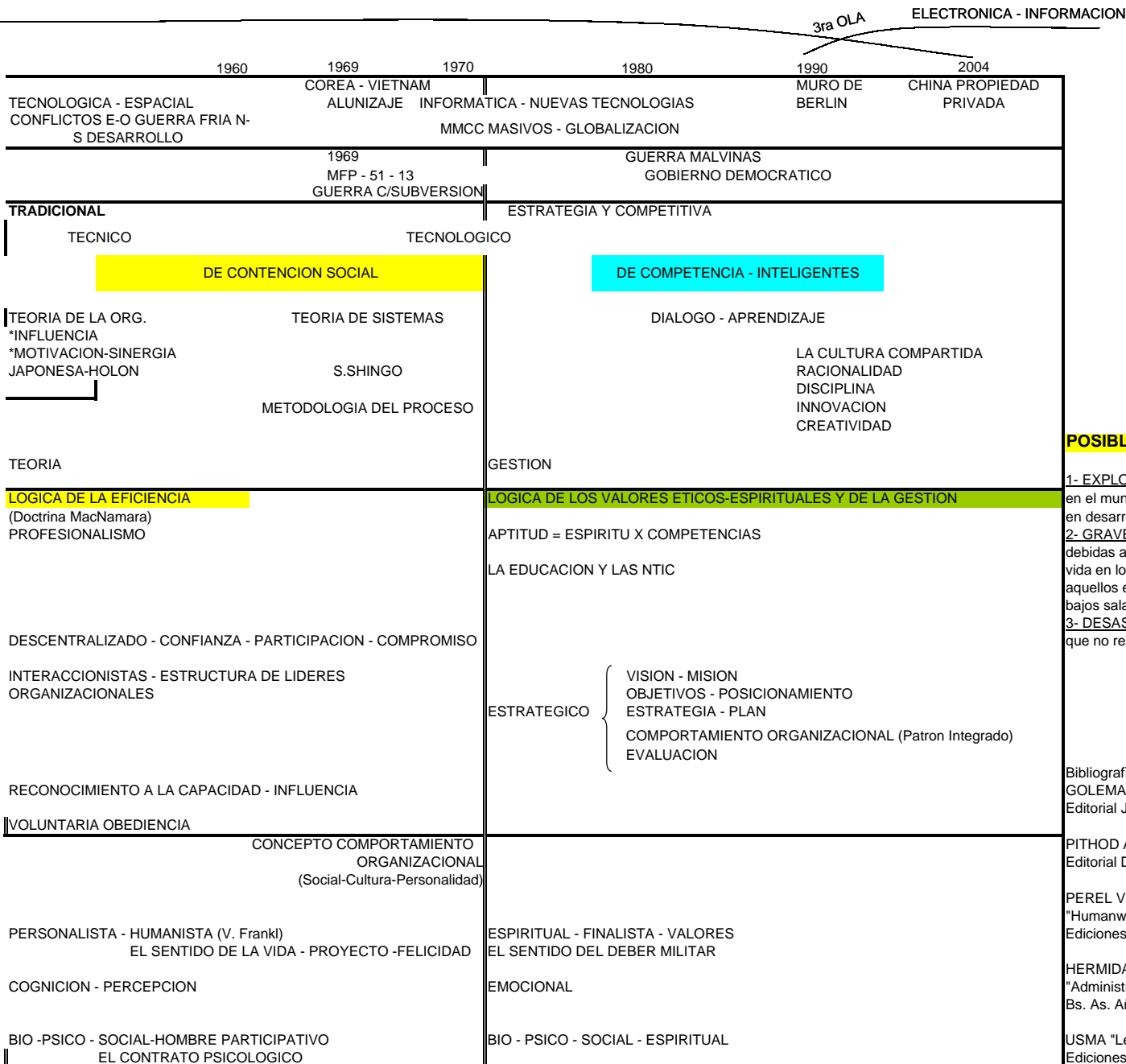
Otro término que se suele oír es LIDERAZGO POSITIVO. La definición de este término no es clara. A veces se usa para referirse a liderazgo "efectivo" (orientado a los resultados). A veces se usa para referirse a liderazgo "no abusivo" (orientado al proceso). Otras veces se refiere a liderazgo carismático (orientado a la personalidad). En cualquier caso el término es confuso y por lo que trataremos de evitar usarlo así como su contrapartida – LIDERAZGO NEGATIVO -.



# EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES IDEAS SOBRE

		1ra OLA (TOFFLER) AGRICOLA					2ra OLA (TOFFLER) INDUSTRIAL MECANICO					
		1750	1800	1850	1880	1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950
PRINCIPALES GRANDES SUCESOS	<b>MUNDIALES</b>	REVOLUCION INDUSTRIAL			EMG ALEMAN	GUERRA FRANCO-PRUCIANA	PERIODO ENTRE GUERRAS					2da. GM ERA NUCLEAR
	<b>ARGENTINOS</b>	1810 INDEPENDENCIA	1852 NORMALIDAD CONSTITUCIONAL	1869 CMN	DOCTRINA SOCIAL IGLESIA			1ra GM DEMOCRACIA	COMUNISMO		NACIONAL SOCIALISMO	
EVOLUCION DE IDEAS SOBRE ADMINISTRACION	<b>ADMINISTRACION</b> *TIPO DE CONOCIMIENTO *MODELO DE ORGANIZACIÓN	<b>EMPIRICA</b> VULGAR					<b>TRADICIONAL</b> CIENTIFICO					
	<b>ESCUELAS</b> (Según Hermida-Serra-Kastika)	MILITAR	DE COMANDO Y CONTROL				DE CONTROL SOCIAL					
<b>CON RESPECTO AL CONFLICTO</b>							CLASICA (Fayol-Taylor)    NEOCLASICA RELACIONES HUMANAS    BUROCRATICA (M.Weber) SOC Y PSIC. GESTALT - HOLISMO <span style="border-bottom: 1px solid black; width: 50px; display: inline-block;"></span> TODO INTEGRADO					
SE EVITA							LOGICA DE LOS COSTOS					
D I R E C C I O N	MANAGEMENT						ESCASO PROFESIONALISMO					
	COMANDO						FORMACION PROFESIONAL					
	MANDO						PROFESIONALISMO EN CONDUCCION					
	LIDERAZGO						SIN MARCO TEORICO - POR MODELO - CENTRALIZADO					
	AUTORIDAD						PERSONALISTAS HISTORICOS					
	DISCIPLINA						DERECHO DE MANDAR OBLIGACION DE OBEDECER					
COMPORTEAMIENTO HUMANO ORGANIZACIONAL	TRADICIONES (Según A. Pithod)	RACIONALISTA (Descart)					IRRACIONALISTA (S.Freud) (Escuela Psicológica Viena)					
		MECANICISTA					VIOLENCIA - SEXO - PODER					
	INTELIGENCIA	→ EEUU-Behaviorismo (Watson)-Conductismo → RUSIA-(Pavlov)-Reflejo Condicionado					COEFICIENTE INTELLECTUAL					
	CONCEPCION DE LA PERSONA HUMANA						BIO - HOMBRE MAQUINA					

ADMINISTRACION MANDO Y COMPORTAMIENTO HUMANO



**POSIBLES DESAFIOS A ENFRENTAR:**

- 1- EXPLOSION DEMOGRAFICA  
en el mundo, en especial en países en desarrollo.
- 2- GRAVES TENSIONES ECONOMICAS  
debidas a la nivelacion de la calidad de vida en los países desarrollados y en aquellos en desarrollo (alta tecnología y bajos salarios)
- 3- DESASTRES ECOLOGICOS  
que no respetan fronteras nacionales.

Bibliografía consultada:  
GOLEMAN D. "La Inteligencia Emocional"  
Editorial Javier Vergara S. A. Bs. As Año 1996

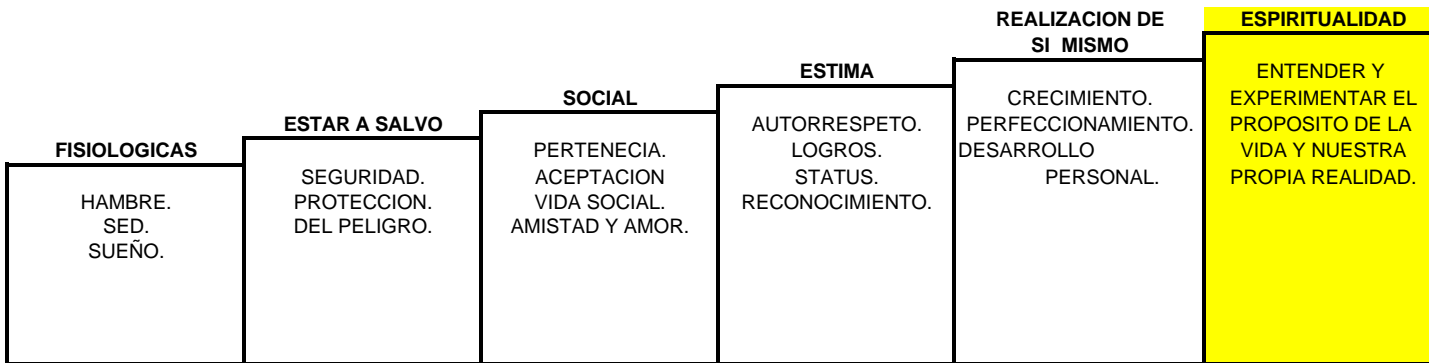
PITHOD A. "Comportamiento Organizacional"  
Editorial Docencia Bs. As. Año 1993

PEREL V. L. y BLANCO I.  
"Humanware, El Management del siglo XXI"  
Ediciones Macchi Bs. As. Año 1995

HERMIDA J., SERRA R., KASTIKA E.  
"Administración & Estrategia" Ediciones Macchi  
Bs. As. Año 1992

USMA "Leadership in organizations"  
Ediciones Avery EEUU Año 1988

# LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



Bibliografía:  
CHIBBER M. L. "Liderazgo" Editorial Longseller S. A. Bs. As. Año 2002