

## “EL MANDO Y EL LIDERAZGO EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL”

### Tercera y última parte. Capítulo V y Conclusiones.

(Autor: Cnl (R) OEM Lic Ernesto Alejandro REPOSSI – 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 explicarnos 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 se 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”. Nos 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 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 TERCERA PARTE

#### CAPITULO V:

#### Liderazgo y mando en el ejercicio de la función profesional.

(Ver anexo N° 4).

#### Los fines en el ejercicio de la función profesional:

En el Capítulo III, al desarrollar la definición de liderazgo nos referimos a los fines de la función profesional precisando tres aspectos a saber:

- La felicidad de la persona humana  
Resulta importante aclarar el concepto de felicidad. Al respecto pienso que el hombre como ser religioso encuentra su felicidad en Dios, a quien le debe su existencia. El militar ha elegido el camino del **Deber Militar** como forma de saldar esta deuda. Consideramos a Dios como imagen representativa de valores superiores como lo son el Bien y la Verdad. El militar encuentra el Bien en el servicio que presta a la sociedad que sirve. La Verdad lo lleva al ejercicio de una virtud fundamental, la humildad para reconocer que nunca será su dueño; la Verdad será encontrada sólo en Dios.
- Los valores permanentes del Ejército  
Al respecto dice el RB-00-01 El Ejército Argentino en su Pág. 12:  
“La Fe en Dios señala la supremacía de lo espiritual; el Amor a la Patria impulsa a los mayores sacrificios y la pasión por la libertad hace del Ejército en lo interno uno de los más firmes defensores de una auténtica democracia representativa, como sistema político compatible con la dignidad de los ciudadanos”.  
*Inferimos de ello, la total vigencia de estos valores en el mundo globalizado actual donde el oficial deberá proyectarlos con una visión universal.*
- La misión del Ejército  
Expresa el RBO-00-01 Ejército Argentino en su página 13:  
“Esta misión que define conceptualmente la finalidad operacional y razón de ser de la existencia del Ejército Argentino, se concreta en la práctica mediante la organización y desarrollo de las Fuerzas Terrestres del Instrumento Militar, para ejecutar las acciones y operaciones militares en su ámbito que posibiliten alcanzar los objetivos que determine la Conducción Estratégica Militar, contribuyendo así a la defensa nacional”.

### **El ejercicio de la función profesional:**

Considero que el ejercicio de la función profesional se desarrolla en dos grandes etapas:

- Etapa de formación profesional
- Etapa de ejercicio de la función profesional

La etapa de formación profesional tiene su punto de partida en el ingreso del oficial al CMN. Al respecto expresa el RB-00-01 El Ejército Argentino en su Pág. 17:

“La vocación de servir a la patria puede realizarse por varios caminos. Uno de ellos exige dedicación absoluta, capacitación permanente e idónea y renunciamiento a la vida si fuera necesario. Estos son los rasgos esenciales de la profesión militar”.

“El militar, por imperio de las necesidades defensivas y de seguridad, se convierte en un experto en la conducción y manejo de situaciones críticas que implican la aplicación de la violencia”.

*Infero que ello conforma la característica de capacitación profesional requerida (primera característica).*

### **“La responsabilidad del profesional militar es la de (segunda característica):**

1. Prepararse personalmente, y
2. a la organización militar que por su jerarquía le toque comandar, para el desarrollo de la guerra.

Como tercera característica le asignamos a la profesión militar su condición de encontrarse monopolizada por el poder político; al respecto dice el reglamento:

“Este instrumento militar perfectamente capacitado para cumplir su función será el elemento idóneo con que cuente 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”.

“Siendo la seguridad de interés directo y permanente del Estado, la capacidad del profesional militar y los instrumentos de que dispone no serán empleados para otros fines que los que éste (como órgano jurídico-político de la sociedad) le asigne, a través de sus legítimas autoridades”.

En esta etapa el oficial profesional debe poseer un claro **sentido del deber militar**, insertado en su proyecto de vida. Este sentido estará dado por una profunda vocación militar manifestada a través de su estricto cumplimiento. Comprenderá la conformación de su personalidad impregnada de valores éticos y espirituales. Al respecto dice nuestra doctrina: “El accionar del Ejército Argentino se sustenta, orienta y enmarca en un conjunto de valores y en un sistema de conceptos de contenido sólido y estable, comprendido y asumido por todos sus integrantes que asegura la cohesión de la institución”.

La etapa de ejercicio de la función profesional, tiene su punto de partida al asumir el oficial el **comando** de la organización militar. Recibe en la oportunidad la autoridad legal, como reconocimiento de la superioridad a la capacidad demostrada para prestar un servicio. Se convierte así, en términos de liderazgo, en líder impuesto. A partir de ese instante desarrollará la función profesional a través del ejercicio del mando y de la conducción. Deberá transformar la autoridad legal en autoridad moral preparándose personalmente y a la organización a su cargo para la guerra.

A partir de ese momento se presentarán ante él dos dinámicas:

- La del liderazgo militar: A través de ella deberá alcanzar en las relaciones humanas de su organización, voluntaria obediencia, respeto, confianza y cooperación para transformarse en líder efectivo alcanzando la autoridad moral consistente en el reconocimiento de sus subordinados a la capacidad demostrada por sus condiciones espirituales (autoridad axiológica) y sus conocimientos (autoridad epistemológica), aplicados a la tarea de conseguir un todo integrado y eficiente.
- La de las acciones de mando: A través de las cuales materializará los procesos necesarios para elevar los indicadores de capacidad (moral y eficiencia) de la organización que comanda. Es en esta oportunidad donde resulta necesario construir una metodología de proceso que resulte eficaz para alcanzar las manifestaciones positivas (Motivación-Espíritu de Cuerpo-Disciplina y Competencias Profesionales, Tácticas, Técnicas y Físicas).

A todo ello resultarán concurrentes:

- Las condiciones personales del jefe que al aplicarlas según los principios y procedimientos del mando, le permitirán influir con su ascendiente y proyectar su personalidad.
- El ejercicio de las responsabilidades de comando:
  - Administración y gobierno.
  - Educación e instrucción.
  - Adiestramiento.

Todo lo enunciado se concreta en actividades en guarnición.

Eventualmente se presentará la oportunidad del desarrollo de operaciones. Estas presuponen la recepción de una orden impartida por el Poder Político. Es el momento de la **conducción** y del ejercicio del mando en combate. Frente al comandante se presenta una situación crítica que deberá enfrentar. Esta situación presenta un problema táctico a resolver y un conjunto de presiones negativas a superar. En la persona del comandante nuevamente aparecen dos dinámicas:

La conducción de la organización: A través de la cual aplicará la violencia necesaria disponible para alcanzar los objetivos impuestos por la orden recibida. Es el momento de la toma de decisiones para lo cual el liderazgo le proporcionará el valor moral necesario.

Dice el MFP 51-13 Ejercicio del Mando N° 7009 3) “Con el advenimiento de armas y equipos militares nuevos, las cualidades de confianza en sí mismo, denuedo, iniciativa, firmeza de voluntad y la determinación inflexible en la ejecución de resoluciones se han hecho aún más importantes para el comandante (jefe). Él precisará tener gran habilidad, no sólo en planear las operaciones sino también en prever su desarrollo y resultado, en apreciar correctamente una situación que cambia con rapidez, y en encontrar rápidamente las maneras más eficaces de emplear las fuerzas y los medios para destruir al enemigo.

Ello exigirá que el comandante tenga un **Valor Moral** de primer orden. Este valor se basará fundamentalmente en cualidades intelectuales fuertes (autoridad epistemológica) y cualidades espirituales dominantes (autoridad axiológica)”.

Más adelante expresa “Una consecuencia vital de las cualidades espirituales e intelectuales del comandante será disponer de gran capacidad de síntesis”.

La del ejercicio del mando en combate: Dice el mismo reglamento en su N° 7003 “El jefe se verá así ante la exigencia de ejercer con plenitud la función de mando a fin de preservar las manifestaciones positivas más relevantes de la moral (la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo) y acrecentar o al menos mantener la eficacia de la organización que comanda”.

A través de la conjunción de estas dos dinámicas se podrá alcanzar la eficacia, el éxito en el cumplimiento de la misión o función.

### **La metodología de proceso en el ejercicio del mando y del liderazgo militar:**

Ambos, mando y liderazgo han sido definidos como fenómenos que se producen en el tiempo. Como dijimos: hoy es tiempo donde no hay tiempo que sobre y que podamos malgastar.

A ello debemos agregar el sentido de la oportunidad. El tiempo del cual hablamos es tiempo de vida de personas humanas; tiempo que no da crédito. Lo que en un momento se dejó de hacer difícilmente ocurra otra circunstancia que lo permita.

Por ello es que debemos prestar especial atención a los procesos que ya fueron definidos como: “fenómenos que se producen a través del tiempo, en fases sucesivas e interrelacionadas y que a su término producen valor”.

El empleo de una metodología apropiada para el manejo de los procesos será lo que le permita al jefe-líder asegurar una mayor probabilidad de éxito en el ejercicio de la función profesional.

Asimismo el sólo hecho de poner el acento en los procesos más que en los objetivos permitirá desechar la obsesión que suele presentarse al ambicionar en forma excesiva el logro de metas que podrán alcanzarse paso a paso a través del tiempo. Dice el RB-00-01 Ejercicio del Mando en su página 21, al describir “ 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”.

Las virtudes como hábitos del buen obrar, no son regalos del cielo, son consecuencia de procesos desarrollados a través de conductas y comportamientos. Es aprendizaje de vida que debemos asumir con especial cuidado.

Según la doctrina del MFP-51-13 Ejercicio del Mando, la capacidad de combate de una organización resulta de la interacción de cuatro Indicadores a saber:

- Motivación
- Espíritu de Cuerpo
- Disciplina
- Eficiencia

En una lógica de valores he elegido el Espíritu de Cuerpo para ejemplificar la metodología de proceso teniendo en cuenta que debería ser considerado como valor central y fundamental para el logro de un "Todo Integrado". En términos de la ciencia de la Administración es equivalente al concepto de "Cultura Organizacional".

### **¿Qué dice nuestra doctrina al respecto?**

El MFP-51-13 Ejercicio del Mando en su Introducción V. Definición 16. Espíritu de Cuerpo expresa :

"Es el estado mental y emocional de la organización que se logra cuando la totalidad o la mayoría de los individuos que la integran están identificados con sus valores, intereses y objetivos, y los adoptan como si fueran propios de tal manera que sienten orgullo y satisfacción por sus éxitos y abatimiento por sus fracasos".

En el Cap V – Los Indicadores Básicos del Mando - Sección 1ra N° 5006 el Espíritu de Cuerpo 2) Evaluación del Espíritu de Cuerpo expresa:

"Algunos de los factores que podrán considerarse para evaluar el Espíritu de Cuerpo son: ( en forma sintética)

- Reacción ante la sorpresa.
- Aptitud del conjunto para superar la fatiga.
- Reacción ante el fuego.
- La agresividad en combate.
- Muestras de confianza en la organización y en los jefes.
- Espíritu desafiante y competitivo.
- Creencia de ser los mejores y actitud en demostrarlo.
- Expresión de pertenencia ( orgullo y entusiasmo).
- Participación en actividades de la organización en especial en situaciones difíciles.
- Actitud decidida de ayuda mutua.
- Interés por informarse de los otros miembros.
- Conocimiento por tradición e historia.
- Prestigio y reputación de la organización. Su preservación.
- Evidencias de superioridad efectiva.
- Cuidado y atención de cosas comunes.
- Signos de ocio, molicie o abandono.
- Ejecución de trabajos incompletos o mediocres.
- Recordación respetuosa de los muertos.

En la Sección II El Control y Desarrollo de los Indicadores N° 5008 2) c) Para el Espíritu de Cuerpo expresa: (en forma sintética)

- Recibir en forma adecuada el que se incorpora .
- Proporcionar conocimientos sobre Historia .

- Desarrollar espíritu de cooperación.
- Reconocer y difundir éxitos (de la organización / miembros).
- Fomentar el canto colectivo.
- Emplear el sistema de competencia.
- Hacer uso correcto de premios y recompensas.
- Desarrollar solidaridad y fortaleza ante exigencias .
- Competencias fuera y dentro de la organización.
- Someter a la organización a exigencias difíciles.
- Estimular la capacidad de reacción / sorpresa.
- Impedir el ocio, molicie o abandono.
- Neutralizar sentimientos de inferioridad.
- Exigir trabajos completos y eficientes.
- Neutralizar rumores.
- Velar por cordial comprensión mutua.
- Evitar funciones o tareas que disgreguen.

En su Cap II El Comportamiento Humano en sus Nros 2008. El ajuste; 2009. Integración en el grupo y 2010 La Identificación; expresa conceptos que hacen al Espíritu de Cuerpo y que desarrollaremos más adelante.

### **¿Qué sucede con éste valor en nuestro Ejército?**

Para responde a esta pregunta voy a describir la situación que vivió el RI8 GrI O`Higgins en la Guerra de Malvinas .

A fines de enero de 1982, se incorporó la nueva clase de soldados de 18 años al Regimiento. La mayoría provenientes de la provincia de Córdoba. Luego de su recepción y distribución por subunidades y durante los meses de febrero y marzo se desarrolló el subperíodo individual del Plan de Educación de la Unidad en el terreno.

A fines de marzo se tomó conocimiento del Plan de Recuperación de las Islas Malvinas (Operación Rosario), cuando apenas se había logrado la formación individual como soldados de Infantería. Con vistas a su participación en las operaciones se procedió a asignar roles orgánicos conformando la organización correspondiente. El 05 Abr 82 se recibió la orden de traslado a Puerto Argentino y posteriormente a Bahía Zorro en la Isla Gran Malvina.

Alrededor del 15 Abr 82 se completó el arribo de la Unidad a su posición definitiva y se comenzaron los trabajos de construcción de la posición defensiva.

La necesidad de jurar la bandera, surgió de los Oficiales de la Unidad que preparaban a sus organizaciones para la guerra . Como Jefe de Unidad dispuse que se desarrollara la ceremonia al compás de un toque de corneta. Ninguno de los cuadros tenía una idea acabada sobre la importancia de este hecho en la conformación del Espíritu de Cuerpo como acción sistemática correspondiente a un proceso a seguir para alcanzar dicho valor .

Después del “caso Carrasco”, el Ejército ha modificado su sistema de incorporación, por el voluntariado, manteniendo organizaciones de combate profesionales con roles que se mantienen en el tiempo, posibilitando un mejor proceso para el desarrollo del Espíritu de Cuerpo.

De todas maneras, puedo afirmar las siguientes consideraciones:

- El Espíritu de Cuerpo se desarrolla a través de acciones de mando poco sistemáticas; pocos Jefes toman debida nota de lo que prescribe la doctrina al respecto.
- Muchas veces se confunde el Espíritu de Cuerpo, como Indicador Organizacional, con el Espíritu de Arma.

## ¿Qué nos dice la Ciencia de la Administración?

- La gestión de competencias.

Según Krieger Mario (1) la gestión por competencias nació en Harvard en 1973 con David McClelland, experto en recursos humanos. Esta metodología no centra su análisis en el contenido de los puestos de trabajo, sino en el estudio de las características de quienes desarrollan determinados tipos de tareas.

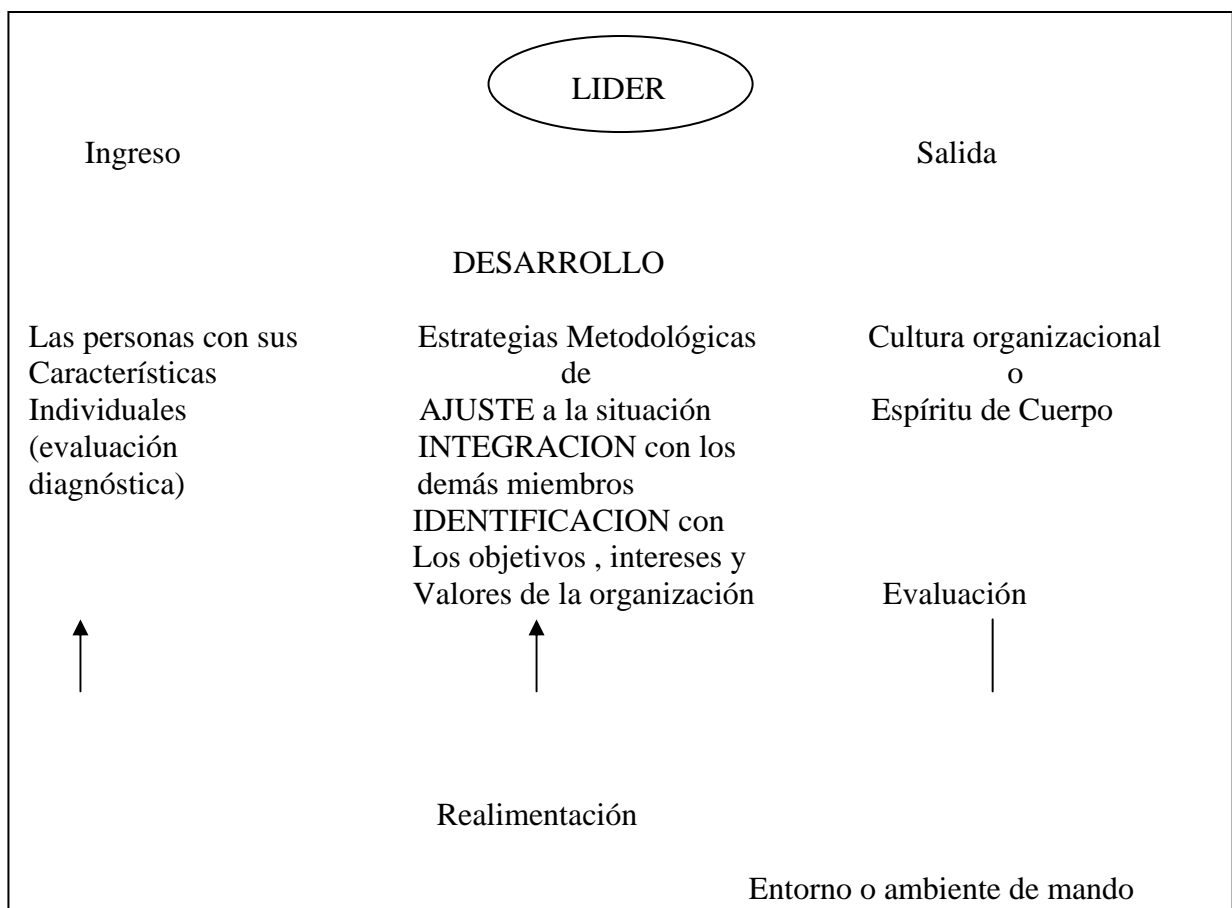
La gestión por competencias se diferencia de la gestión tradicional en que no sólo considera la parte de los conocimientos que una persona puede tener y las habilidades que haya demostrado, sino también en la actitud o predisposición para la tarea que posee. Más adelante define el término "competencia" como el conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas necesarias para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes circunstancias.

Para identificar las competencias se parte de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes requeridas para llevar adelante determinadas tareas o procesos en la organización.

Podemos así concluir que el espíritu de cuerpo resulta un valor que puede gestionarse como proceso para alcanzar la capacidad de combate requerida.

- El Proceso de Socialización.

Toda persona que ingresa o se incorpora a una organización sigue un proceso determinado para adquirir los rasgos, las características, las actitudes propias y necesarias para desempeñarse en forma eficiente según el rol asignado. A este proceso se le denomina "Proceso de Socialización". Dándole un enfoque de sistema cibernético y abierto, dicho proceso responde al siguiente esquema.



Ambiente externo

¿Es posible su aplicación en las organizaciones militares?

Veamos:

- En los “calendarios anuales” de las unidades se observan normalmente las siguientes actividades:
  - Incorporación.
  - Entrega de uniformes.
  - Jura de bandera.

a las cuales se les presta particular atención. Pocas las relacionan entre sí en el marco de un proceso que tiene que ver con el Espíritu de Cuerpo.

- La incorporación es una actividad que tiene mucho que ver con el adecuado ajuste de los individuos a la nueva situación (sean Oficiales, Suboficiales, soldados o civiles - MFP-51-13 Ejercicio del Mando N° 2008). Asimismo tiene estrecha relación con una correcta integración con los demás miembros (N° 2009) y a comenzar a comprender objetivos, intereses y valores propios de la organización a la que se ingresa (N° 2010) .
- Todo jefe en su Plan de Mando deberá determinar la oportunidad en que deben alcanzarse los niveles mínimos de ajuste y disponer las acciones de mando y educativas que correspondan adecuadas al efecto.
- Cuando el ingresante demostró encontrarse integrado a los demás miembros en la organización, se le hace entrega del uniforme distintivo de la misma. Para ello también se desarrollan acciones de mando y educativas.
- La jura de bandera constituye la ceremonia especial en la que el ingresante demuestra su plena identificación con los valores de la organización, los asume como propios y guiarán su comportamiento en el futuro.
- Las acciones previstas y enunciadas anteriormente para el control y desarrollo del Indicador Espíritu de Cuerpo podrán disponerse teniendo en cuenta los requerimientos de la misión a cumplir, de la situación y de la evaluación diagnóstica y periódica que el jefe haga de su organización .
- Disponer de una Metodología de Proceso permitirá ordenar en una secuencia lógica las acciones a desarrollar. Asimismo posibilitará que la estructura de líderes subordinados operen como equipo y desarrollen sus propias estrategias para alcanzar exitosamente una elevada capacidad de combate. Es la base y fundamento necesario para la tan importante DESCENTRALIZACION EN EL EJERCICIO DEL MANDO.
- Deseo destacar en forma particular la necesaria integración que debe lograrse entre la acción de mando y la acción educativa, cosa que puede lograrse en el marco de la metodología de proceso. Considero que esto merece un estudio complementario mucho más profundo, razón por la cual me he limitado a enunciarlo con el objeto de proponer posteriores investigaciones al respecto.



De esta manera puedo afirmar que la Metodología de Proceso puede ser aplicada en las organizaciones militares con el objeto de lograr una acción integrada y eficiente que posibilite alcanzar los mejores niveles de capacidad de combate de nuestras organizaciones . La resultante directa de ello será la de facilitar su **conducción**.

## **CONCLUSIONES:**

Ambos conceptos Liderazgo y Mando, como fenómenos humanos, se refieren en esencia, a las relaciones personales de poder – autoridad – obediencia, que se producen en un grupo u organización, para llevar adelante exitosamente una tarea en común, en el marco de una situación determinada.

Estos conceptos, han tenido una permanente evolución a través de los tiempos, pero en particular a partir de la Revolución Industrial, con énfasis en el siglo XX, como consecuencia de la aplicación de la inteligencia humana para solucionar entre otros, los problemas de la explosión demográfica. El hombre profundizó el estudio de las organizaciones, basándose en los principios con los que funcionaban las militares y aplicándolos primero a las empresas y posteriormente a las sociales.

En el siglo XX surgieron ciencias como las de la Administración, la Sociología, la Psicología Social, que profundizaron el estudio del Comportamiento Humano con enfoques diferenciados.

El Ejército Argentino como organización ha buscado alcanzar exitosamente los fines para los que ha sido creado. En este sentido, clarificar conceptualmente Liderazgo y Mando resulta de particular importancia a fin de optimizar el ejercicio de la función profesional.

La función profesional militar se concreta en el ejercicio del Comando, tanto en guarnición como en operaciones. Tiene como característica diferenciada de otras, la de encontrarse monopolizada por el Estado, dado que tanto el Instrumento Militar (organizado, equipado e instruido) como la capacidad adquirida por el profesional, depende de la decisión del poder político.

Se infiere de ello que en guarnición la función profesional debe responder a la responsabilidad asumida por él, de prepararse personalmente, y a la organización que por su jerarquía le toque comandar para la guerra. Esto se concreta través del Ejercicio del Mando, "[función ésta que es la primera y mayor responsabilidad de todo Jefe, cualquiera sea su jerarquía](#)" (RB-00-01 Ejército Argentino pág 20 /21). Mas adelante precisa "[... 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](#)" .

Podemos inferir de ello que el profesional militar, en el ejercicio del Comando ejerce el Mando para preparar a la organización que comanda para el desarrollo de la guerra. Debe lograr eficiencia.

En operaciones, previa orden del poder político, conduce y ejerce el mando en combate. Debe lograr eficacia.

El Jefe, al asumir el Comando recibe autoridad legal que lo convierte en Líder (potencial – la superioridad mantiene expectativas sobre él de llegar a

convertirse en líder efectivo). Lo logrará a través del “correcto ejercicio del Mando”. En la teoría del Liderazgo Organizacional se logra a través del ejercicio de la autoridad por influencia.

El Liderazgo como concepto, tiene diversas acepciones que se pueden resumir en dos, a saber:

- La personalista, que lo define como arte, capacidad, aptitud que tiene una persona para influir en el comportamiento humano de otras .
- Organizacional, que lo define como proceso de influencia, donde el líder maneja complejas relaciones humanas , formando parte de un equipo de Líderes Organizacionales. Este enfoque tiene mayor extensión y comprende al primero.

Nuestra doctrina de Mando posee un enfoque más bien personalista. Hoy debemos darle un enfoque organizacional (holístico), teniendo en cuenta que la competitividad se da en el marco de las organizaciones. Donde es difícil encontrar aquellas que operen con líderes individuales.

El Liderazgo Organizacional como sistema, presupone una estructura de líderes que, operando como equipo, manejan un proceso de influencia en el Comportamiento Humano Organizacional, donde se considera hasta el último hombre como líder de si mismo. Esto resulta básico para lograr la tan necesaria descentralización en el ejercicio del mando.

Una lógica de valores en el ejercicio del mando, exige una gestión de competencias profesionales basada en una metodología de proceso que integre la acción de mando con la acción educativa con un sentido de oportunidad, optimizando el valor tiempo .

La gestión de competencias profesionales debe enfocar la capacidad de combate desde el punto de vista del manejo (desarrollo y evaluación) por indicadores ( Motivación – Espíritu de Cuerpo – Disciplina – Competencias tácticas – técnicas y físicas) tal como lo presenta el MFP-51-13 Ejercicio del Mando – Cap V .

La relación Mando y Educación debería ser por ello revisada con la finalidad de producir un cambio cultural significativo en el ejercicio de la función profesional.

Suele darse al Liderazgo Estratégico la interpretación de tratarse de un liderazgo de “nivel” aplicado a las jerarquías superiores de la organización. Al respecto considero que debería interpretarse como expresión que abarca la capacidad orgánica de gerenciar, crear el futuro y construir equipos (1) válida para cualquier nivel de comando. En el marco de la gestión de procesos, tanto en un Grupo de Tiradores como en la complejidad de un Cuerpo de Ejército, los valores deben gestionarse a través de “estrategias metodológicas” que logren la debida integración de las acciones de mando con las educativas .

En el siguiente cuadro intento resumir conceptualmente la relación Liderazgo y Mando Militar en el ejercicio de la función profesional.

FUNCION PROFESIONAL		LIDERAZGO MILITAR MANDO MILITAR
En   Guarnición	Ejercicio de autoridad	<p><b>COMANDO</b>  Líder impuesto----- Autoridad Legal ----- Jefe  Autoridad Axiológica y Epistemológica</p>
	A través de	<p>Proceso de Influencia  Acción de Mando</p> <p>Acción Educativa</p> <p>Dialogo-Servir  Ordenes / Acciones  Aprendizaje</p> <p><b>COMPONENTE HUMANO</b></p>
	Con el objeto de	<p>Lograr un ambiente  Eleva Indicadores de Mando (entorno)  Básicos de: caracterizado por:  Motivación Voluntaria Obediencia  Espíritu de Cuerpo  Respeto  Disciplina  Confianza  Competencias tácticas,  Cooperación técnicas y físicas</p>
	A fin de lograr	<p>Estructura de Líderes  <b>PATRON</b> trabajando en  <b>INTEGRADO</b>  Manifestaciones equipo para <b>de</b>  Positivas de un un  <b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>  <b>EFICIENCIA</b></p>

<p>En Operaciones</p>	<p>Ejercicio pleno de la Función Profesional</p> <p>A fin de lograr el</p>	<p>Líder Efectivo Mando en Combate</p> <p>busca superar presiones negativas Autoridad Moral de la situación crítica</p> <p>Valor Moral para facilitar la</p> <p><b>CONDUCCION</b> Toma de Decisiones</p> <p><b>EFICACIA</b></p> <p><b>CUMPLIMIENTO EXITOSO DE LA MISION</b></p>
	<p>Se orienta por</p> <p>Buscando el</p>	<p>VALORES – FINES NORMAS en orden al ROL</p> <p>Desarrollo y Cumplimiento de la TAREA</p> <p>Perfeccionamiento impuesta/deducida de la de la Persona MISION Humana</p>

El camino del Liderazgo es una “elección” personal del jefe. Este podrá ser eficiente en su gestión sin llegar a ser líder efectivo de su organización. Por el contrario difícilmente llegará a serlo sin antes demostrar ser eficiente.

Queda así corroborada la hipótesis del presente trabajo con la evidencia que al lograr integrar las acciones de mando y las educativas en el marco de un proceso de influencia (liderazgo), creativo y respetuoso del rigor científico, todo jefe podrá mejorar las probabilidades de :

- Convertirse en líder efectivo de la organización que comanda.
- Lograr una mejor preparación personal y de la organización para la guerra.

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

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- RB-00-01 Ejército Argentino Ed 1995.
- ROB-00-01 Conducción para el Instrumento Militar Terrestre Ed 1991

- RFD-99-01 Reglamento de Terminología Castrense de uso en el Ejército Argentino
- RFD-51-01 Educación en el Ejército Ed 2001
- MFP-51-13 Ejercicio del Mando Ed 1969
- USMA – Dpt of Behavioral Sciences and Leadership “Leadership in Organizations” Avery Publishing Group Inc – USA 1988.
- MAGNELLI, J. “La educación militar para un mando descentralizado” , Biblioteca del Oficial Vol 753 , Círculo Militar, Bs. As. 1993
- PEREL, V.L y BLANCO, I “Humanware – El Management del siglo XXI” Ediciones Macchi Bs. As. 1995
- HUNTER , J.C. “La paradoja” Ed Empresa activa , 8va edición Bs. As. 1999.
- GAVET, A “El arte de mandar” REE N° 38 anexo , Comando en Jefe del Ejército , Bs,As, 1982.
- HERMIDA, J. , SERRA, R. y KASTIKA, E. “Administración y estrategia- Teoría y práctica” Ediciones Macchi Bs.As. 1992.
- KRIEGER, M. “Sociología de las Organizaciones” , Ed Prentice Hall, Bs. As. 2001.
- PITHOD, A. “Comportamiento Organizacional – Psicología de las Organizaciones”, Fundación Universidad a distancia Hernandarias , Ed Docencia, Bs.As. 1993
- SENGE, P. “La quinta disciplina”, Ed Granica, Bs.As. 1990
- DRUCKER, P. “El líder del futuro” Ed Deusto S.A. Bs.As. 2000.
- CHIBBER, M.L. “Liderazgo” Ed Longseller S.A. , Argentina 2002
- THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J. “Administración estratégica” 2da edición . Ed. Irwin Mc Graw Hill, Méjico 1999.
- SULLIVAN, G.R. y HARPER, M.” La esperanza no es un método” Ed Norma, Bogotá , Colombia 1998.

# EL EJERCICIO DE LA FUNCION PROFESIONAL

