

EL “e”-LIDERAZGO

EL LIDERAZGO BAJO LA INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

Autor:

Coronel de Infantería OSCAR SANTIAGO ZARICH. Licenciado en Administración de Empresas. Licenciado en Estrategia y Organización. Oficial de Estado Mayor. Oficial de Estado Mayor Conjunto de las FFAA de la República de Francia. Magister en Defensa y Geoestrategia. Ocupó puestos de Jefatura en la Compañía de Cazadores de Monte 19, Compañía de Comandos 601 y Regimiento de Infantería Mecanizado 25.

Palabras Clave:

guerra moderna – nuevas tecnologías de informática y comunicación – omnivisión – liderazgo – inteligencia digital – campo de combate – inteligencia reflexiva – inteligencia lingüística – inteligencia interpersonal – líder

Resumen:

La guerra moderna impone un escenario versátil, bajo un modelo que se presenta con gran dinamismo y con un fuerte componente de descentralización, donde la posibilidad de supervisar y controlar a través del empleo de nuevas tecnologías en materia de informática y comunicación (NTIC) hace que haya una omnivisión del combate en desarrollo. La información y su velocidad de proceso y transferencia, hace que una Fuerza mantenga la iniciativa o la pierda. Los avances tecnológicos de los sistemas de información, se han impuesto de forma tal en las operaciones militares que resulta indispensable para todo Comandante analizar este nuevo factor como una nueva área de la conducción. Negar esta realidad sería desconocer y dar la espalda a esta nueva era donde se desarrollan los conflictos armados, como así también el surgimiento de un nuevo tipo de liderazgo. Algunos autores se han atrevido a bautizar esta etapa como la era de la guerra digital y el “e” liderazgo.

Nuestro Ejército ha hecho una correcta lectura de la realidad, analizando con precaución la situación educativa de nuestros futuros Oficiales, determinando competencias acordes en los planes de estudios de los distintos Institutos, para que los mismos puedan desempeñarse en un campo de combate donde la descentralización, la rapidez en el proceso de análisis para acortar los tiempos en la toma de decisión, la flexibilidad organizativa y la dispersión en el terreno con la que deberán conducir a sus fracciones, hagan de sus líderes, jóvenes con inteligencia reflexiva, con inteligencia lingüística e interpersonal, con capacidad de adaptación al medio y con un gran dominio en el empleo de las nuevas tecnologías.

Por otra parte, una nueva generación de hombres y mujeres se nutren diariamente con un cúmulo vertiginoso de tecnologías, donde la conectividad y su capacidad de operación digital se presentan como la característica más relevante entre ellos. A esta nueva generación se la ha denominado “generación-e”. La mayoría de estos jóvenes son menores de 18 años y arriban a la educación superior nutridos de destrezas y habilidades que han sabido adquirir, casi inconscientemente, en sus hogares. ¿Por qué no entonces incentivar la supervisión y el control a la distancia, auxiliándose en estas nuevas tecnologías? ¿Por qué no animarnos a explotar estas capacidades que traen consigo nuestros jóvenes cadetes y aspirantes para formarlos en un nuevo estilo de liderazgo?

La clave de un buen líder no se limita al campo de combate, no tiene inicio y fin en aquella acción misma. Existe un trabajo previo de instrucción y adiestramiento arduo, aunque la omnipresencia que otorga la tecnología actual hace posible ejercer la supervisión y control prescindiendo de la presencia física.

Finalmente, la versatilidad de los modernos dispositivos y la manera y forma de comunicarse, constituye la base ideal para desarrollar las bases del “e”-liderazgo. Para ello, se emplearán recursos de comunicaciones que viajen por redes internas (intranet) o internet, como la mensajería a través de correos electrónicos, el empleo de páginas web, foros u otros servicios de mensajería específicos a desarrollarse. Deberá reforzarse el adiestramiento de las fracciones de nivel Sección por sobre aquellas de nivel Unidad, entendiendo que la eficacia y el correcto funcionamiento de los mandos subalternos coadyuvará con la eficacia del nivel Unidad. El liderazgo en el Ejército es una competencia transversal la cual deberá desarrollarse y actualizarse durante toda la carrera profesional, para lo cual es dable pensar en la creación de una escuela o centro de estudios acerca del liderazgo, lugar éste donde pueda desarrollarse un pensamiento consensuado al respecto.

“Un rey recibió como obsequio, dos pequeños halcones, y los entregó al maestro de cetrería para que los entrenase. Pasado unos meses, el entrenador le informó al Rey que solo uno de ellos estaba listo, pero que no sabía qué le sucedía al otro, pues el ave no se había movido de la rama de donde fue posado desde el primer día. El Rey ordenó que vinieran curanderos y sanadores de todo tipo, pero nadie pudo hacer volar al ave. También intentó con miembros de su corte, pero de la misma manera, estos fracasaron. Finalmente, el monarca decidió comunicar a su pueblo la recompensa que estaba en juego para quien pudiera hacer volar a su ave. Al día siguiente, vió a su halcón volando ágilmente. Observando esto, ordenó que le trajeran a quien había dado con su cometido. Interrogado acerca de cómo lo había logrado, el campesino le dijo que simplemente había cortado la rama en donde estaba parado y el halcón voló. Se dio cuenta de que tenía alas y se largó a volar. Vivimos dentro de nuestra zona de comodidad, haciendo aquello donde nos movemos y sentimos seguros. Un espacio donde encontramos todo lo que sabemos y todo en lo que creemos. Volamos normalmente dentro de nuestros propios límites.

Para tener sueños, debemos generar oportunidades y en ello está implícito el riesgo. ¿Quién está dispuesto a asumirlo? Solo uno entre varios,...el LIDER”.

INTRODUCCION

La guerra moderna impone un escenario versátil, bajo un modelo que se presenta con gran dinamismo y con un fuerte componente de descentralización; donde la posibilidad de supervisar y controlar a través del empleo de nuevas tecnologías en materia de informática y comunicación (NTIC) hace que haya una omnivisión del combate en desarrollo. Podría afirmarse en teoría, que el combatiente requerirá una gran capacidad de adaptación ante las situaciones cambiantes, juicio crítico para resolver con audacia habiendo analizado las ventajas y desventajas, pero por sobre todo ello, deberá contar con habilidades, que hagan

de la tecnología su mejor aliado. Sencillamente, la información y su velocidad de proceso y transferencia, hace que una Fuerza mantenga la iniciativa o la pierda.

También, y como una parte importante en el acompañamiento de esas NTIC, los medios de comunicación han hecho su arribo posicionándose en el campo de combate como un factor de importancia para legitimar las acciones bélicas, ante una sociedad que cada vez en mayor medida es adicta a la mediatización, siendo ella partícipe de la vida cotidiana de los pueblos más occidentales. El asalto a la fortaleza donde se alojaba Bin Laden y el seguimiento de la acción de los comandos estadounidenses por parte de su comando operacional a miles de kilómetros de aquel lugar, es una prueba concreta de validar la afirmación que se encuentra en este párrafo.

Así las cosas, el actual siglo presenta un reto particular para quienes tienen la responsabilidad en la conducción de las operaciones, como así también para quienes llevan el peso de la decisión a través de la ejecución en el campo de combate. Es que los avances tecnológicos de los sistemas de información se han impuesto de forma tal en las operaciones militares que resulta indispensable para todo Comandante analizar este nuevo factor como una nueva área de la conducción. Negar esta realidad sería desconocer y dar la espalda a esta nueva era donde se desarrollan los conflictos armados, como así también el surgimiento de un nuevo tipo de liderazgo. Algunos autores se han atrevido a bautizar esta etapa como la era de la guerra digital y el “e” liderazgo.

CONCEPTUALIZACION

A partir del análisis anterior, algunas Fuerzas Armadas, especialmente aquellas que se encuentran desplegadas en los principales teatros de operaciones, le han atribuido a la realidad virtual una importancia central en la formación de sus líderes, tanto como en la instrucción y en el adiestramiento de sus distintas fracciones. De allí entonces la preocupación de ciertas potencias militares en desarrollar una inteligencia digital acorde con el desarrollo de los conflictos actuales, donde la omnivisión presenta a la guerra en tiempo real.

No ajenos a los desafíos y realidades actuales, nuestro Ejército ha hecho una correcta lectura de la realidad, analizando con precaución la situación educativa de nuestros futuros Oficiales, determinando competencias acordes en los planes de estudios de los distintos Institutos, para que los mismos puedan desempeñarse en un campo de combate donde la descentralización, la rapidez en el proceso de análisis para acortar los tiempos en la toma de decisión, la flexibilidad organizativa y la dispersión en el terreno con la que deberán conducir a su fracciones, hagan de sus líderes, jóvenes con inteligencia reflexiva, con inteligencia lingüística e interpersonal, con capacidad de adaptación al medio y con un gran dominio en el empleo de las nuevas tecnologías. Líderes con *inteligencia reflexiva*, la que les permitirá observar, reflexionar y concluir. Líderes con *inteligencia lingüística* con capacidad para emplear palabras de manera efectiva para transmitir ideas claras, escribiéndolas o comunicándolas verbalmente. Y líderes con *inteligencia interpersonal*, con capacidad para empatizar y crear vínculos con otros actores, tanto como para interpretar a nuestros pares, superiores y subalternos.

Paralelamente, por otra parte, una nueva generación de hombres y mujeres se nutren diariamente con un cúmulo vertiginoso de tecnologías, donde la conectividad y su capacidad

de operación digital se presenta como la característica más relevante entre ellos. A esta nueva generación se la ha denominado “generación-e” por su relación estrecha con este tipo de dispositivos y su conexión al mundo web. La mayoría de estos jóvenes son menores de 18 años y arriban a la educación superior nutridos de destrezas y habilidades que han sabido adquirir, casi inconscientemente, en sus hogares.

Estudios realizados hasta el momento demuestran claramente que las tecnologías de información y comunicación (TIC) conforman una herramienta indispensable para el aprendizaje. Contrariamente a lo que podríamos señalar como nocivo en cuanto al empleo de internet a temprana edad *“un reciente estudio de la Fundación National School Boards, señala que internet no contribuye al aislamiento de los niños de sus familias y amigos. Por el contrario, según este informe, un buen uso de la red puede potenciar las relaciones con compañeros e incluso mejorar las comunicación entre la familia y los educadores”*. (http://fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/10_eGeneracion.pdf - Análisis y Prospectiva - Notas – La generación “e”).

Habiendo analizado el párrafo anterior y trasladando el ejemplo citado a nuestro ámbito específico, bien podríamos atestiguar que el uso de las redes potenciarían las relaciones con nuestros pares, subalternos y superiores, e incluso mejoraría la comunicación interpersonal dentro de la organización. ¿Por qué no entonces incentivar la supervisión y el control a la distancia, auxiliándose en estas nuevas tecnologías? ¿Por qué no animarnos a explotar estas capacidades que traen consigo nuestros jóvenes cadetes y aspirantes para formarlos en un nuevo estilo de liderazgo? Quizás la respuesta esté delante de nuestros ojos y no nos resignamos a descubrir que la época donde el control era sinónimo de presencia, se esté agotando.

Imaginémonos un campo de combate actual, en donde una fracción de nivel sección se encuentra combatiendo en una localidad. El jefe de la misma junto a un grupo ha abordado un edificio para su registro, mientras a pocos metros, pero separados por paredes, los otros grupos combaten en el interior de la instalación aledaña. Lejos de la acción, el Jefe de Subunidad se encuentra a cientos de metros de distancia con el resto de los vehículos blindados prestos a avanzar por las calles del complejo, aprovechando la capacidad de protección y fuego que éstos otorgan, conforme la sección que se encuentra combatiendo vaya despejando el área. Entonces, ¿cómo se impone el líder ante una situación como ésta cuando siempre nos han enseñado como premisa principal que la presencia del Jefe influye en el combate? ¿Cómo hacerlo cuando el campo de combate se presenta compartimentado, incierto, dinámico y con una gran descentralización de las fracciones que toman parte en él?

La clave de un buen líder no se limita al campo de combate, no tiene inicio y fin en aquella acción misma. Existe un trabajo previo de instrucción y adiestramiento arduo. Durante esas etapas, el líder deberá reforzar las relaciones interpersonales y estimular el trabajo en equipo incidiendo no tan solo sobre los procesos de trabajo, sino también sobre sus resultados. El líder deberá inspirar confianza, demostrando integridad. También deberá dar muestras de dominio sobre sí mismo, tanto como conocer sus fortalezas sin olvidarse de sus limitaciones. Entonces, a través de esta aceptación de su conocimiento interior logrará ser un líder eficaz, promoviendo la confianza y esperanza en sus subalternos.

También pondrá en desarrollo su habilidad para influenciar sobre su fracción, en la adquisición de nuevas habilidades conducentes a las exigencias del combate moderno, así como habituar a sus Cuadros y Soldados a conducir y ser conducidos a distancia.

La omnipresencia que otorga la tecnología actual hace posible ejercer la supervisión y control prescindiendo de la presencia física. Por otra parte, incentivar a hacer uso de estos medios ayuda a mitigar la “angustia tecnológica” que la ausencia de estos equipos provoca en los jóvenes cuando por cierto lapso no se encuentran conectados.

Durante la etapa de instrucción y adiestramiento, el líder deberá aportar lo mejor de sí, incentivando que su fracción adquiera habilidades de conjunto. Para ello, deberá hacerlo desde el conocimiento y no desde el poder formal que otorga su jerarquía, legitimando en cada acción aquello que promueve a través de la palabra. No bastará tan solo con impartir órdenes, ellas deberán apoyarse sobre su ejemplo personal y su conducta, desarrollando aquellos valores en los cuales se apoya toda la organización.

El líder deberá ser un superior capaz de ilusionar a sus subordinados, motivándolos, creando equipos de trabajo confiables, tanto vertical como horizontalmente. Un superior capaz de adoptar resoluciones bajo situaciones complejas en escenarios inciertos e impredecibles.

Si bien, a lo largo del desarrollo del trabajo, he potenciado los cambios a introducir sobre el perfil del líder a partir del empleo de las NTIC, permítanme presentar, antes de pasar a las conclusiones, alguna suerte de pensamiento en voz alta, pues sería soberbio de mi parte presentar a éstos como consejos. El arribo de la tecnología podrá variar nuestra forma de “saber - hacer” como líder, mas no el del “saber - ser”.

1. **Trata a los tuyos por igual sin importar su aporte.** Todos son necesarios.
2. **Muéstrate disponible en todo momento.** Trabaja a puertas abiertas.
3. **Concéntrate en lo importante y no en lo urgente.** Procesa la información.
4. **Rodéate de hombres y mujeres dispuestos a discernir con tus ideas.** Impúlsalos a debatir.
5. **Aprende a delegar pero nunca descuides los detalles.** Confía en los tuyos.
6. **Piensa mal para que te vaya bien.** Duda de las apariencias.
7. **La correcta estructura de la organización no logra nada por sí misma.** Crea fuertes lazos de confianza entre quienes la integran.
8. **Los títulos nada dicen.** Pon en práctica tu capacidad de saber – hacer.
9. **Deja de lado tu buen desempeño. Concéntrate en identificar aquello que te llevó a cambiar tu rendimiento.**
10. **Pon énfasis en enseñar sobre la vida de los héroes y no tanto en la forma en que entregaron su vida en un instante.** Cimenta valores.
11. **Contagia optimismo.** Sé perseverante.
12. **Lo sencillo promete éxito.** Demuéstrate simplificador tanto en las ideas como en la acción.
13. **Cuando poseas entre un 40 y un 70 % de la información actúa aplicando la iniciativa.** Confía en tus instintos.
14. **Trabajar duro no significa tomar el trabajo responsablemente.** Sé consciente del esfuerzo y las limitaciones de tus hombres y mujeres.
15. **Asegúrate de que la decisión siempre sea solo tuya.** La adopción de la resolución es tu exclusividad.

16. **Sé tolerante y acepta los fracasos de tu equipo.** Ello también forma parte del aprendizaje del conjunto.
17. **Pon al límite a tu equipo dentro de un marco controlado.** Lo mejor de sí surge de las peores situaciones.

CONCLUSIONES

El liderazgo en el Ejército es una competencia transversal la cual deberá desarrollarse y actualizarse durante toda la carrera profesional, para lo cual es dable pensar en la creación de una escuela o centro de estudios acerca del liderazgo, lugar éste donde pueda desarrollarse un pensamiento consensuado al respecto.

El liderazgo se manifestará naturalmente durante las actividades de instrucción y adiestramiento donde se planteen situaciones de máximo realismo, compatible con la seguridad. Así también favorecerá al mismo, el desarrollo de competencias donde la comunicación, la capacidad de organización y reorganización, la adopción de resoluciones con escaso tiempo disponible y la conducción de operaciones tácticas en entornos complejos e inciertos sean las características más salientes del accionar del jefe de fracción.

Evitar el excesivo control, generando confianza, libertad de acción e iniciativa en el subalterno, disminuyendo y/o evitando la idea de error cero, aceptando que los pequeños fracasos controlados forman parte del proceso de aprendizaje.

La versatilidad de los modernos dispositivos y la manera y forma de comunicarse, constituye la base ideal para desarrollar las bases del “e”-liderazgo. Para ello, se emplearán recursos de comunicaciones que viajen por redes internas (intranet) o internet, como la mensajería a través de correos electrónicos, el empleo de páginas web, foros u otros servicios de mensajería específicos a desarrollarse.

Deberá reforzarse el adiestramiento de las fracciones de nivel Sección por sobre aquellas de nivel Unidad, entendiendo que la eficacia y el correcto funcionamiento de los mandos subalternos coadyuvará con la eficacia del nivel Unidad. Por ende, resultaría difícil concebir una Unidad adiestrada y entrenada convenientemente, en la cual sus menores fracciones posean fallas en ese sentido, así como sería imposible considerar lo contrario. Para ello, resulta imprescindible adiestrar a las menores fracciones recreando ambientes operacionales complejos, con situaciones altamente inestables y de rápida evolución, propendiendo a la máxima descentralización posible compatible con el sistema de apoyo del Elemento superior.

Gregory Foster, un pensador estratégico, manifiesta lo siguiente, acerca de su teoría sobre el liderazgo: *“Cualquier Institución que apoye su éxito en profesionales y que busque mantener un auténtico clima de formación, debe requerir a sus miembros que lean para adquirir conocimientos y comprensión; que debatan para apreciar puntos de vista opuestos y exponer los propios a debate discutiéndolos y que escriban para estructurar las ideas y articularlas con claridad y coherencia”.*

Incentivar procedimientos basados en plataformas educativas on-line para impulsar ciertas habilidades en los niveles más bajos de la conducción, tales como la coordinación, el correcto empleo del tiempo, la inteligencia reflexiva, la lingüística y la interpersonal.