

## PONENCIA DE INVESTIGACIÓN

**Autor: BENGOA ALBERTO: (ESG - UNDEF)**

**Tema de investigación:** La Construcción del heroísmo como factor motivador del liderazgo.

**Título del Trabajo:** La percepción de los seguidores sobre los actos de abnegada entrega y acción ponderable del líder (heroicidad), motiva a los seguidores al logro de objetivos:

Palabras claves:

Liderazgo – Percepción - Motivación – Confianza - Conflicto – Valores -Ejemplo Personal – Abnegada entrega – Heroísmo.

Resumen del trabajo: El liderazgo en contextos tan complejos como los actuales, propios de la era de la incertidumbre en el mundo, donde nadie sabe con precisión qué es lo que va a ocurrir, requiere que el líder se ejercite en planear estrategias y tomar decisiones con actitud positiva hacia el futuro. El líder, como generador de cambios y frente a una crisis contribuye formulando estrategias y aplicando nuevas tecnologías a que en países emergentes como el nuestro las organizaciones estén mejor posicionadas para enfrentar los compromisos.

Si los seguidores son motivados por la acción directa o indirecta del líder, y si esto el líder lo logra con actos de ejemplaridad y acción ponderable esenciales en el proceso de liderazgo, estaremos frente a personas motivadas, dispuestas a ser parte de la solución y a cumplir acciones innovadoras para ayudar a superar las situaciones que les son adversas; tanto el líder como los seguidores deben estar conectados con la realidad social; mantener las líneas de comunicación abiertas y promoviendo un liderazgo proactivo.

Aludiendo a la inevitabilidad del conflicto como factor inherente a las relaciones humanas, los períodos de paz debemos considerarlos como períodos de “conflictos creativos”, donde líderes y seguidores trabajan en la integración de los grupos y su cultura, la que será instrumento de participación y compromiso.

Referido a las percepciones que los seguidores tienen de sus líderes y de las encuestas e investigaciones realizadas por “James M. Kouzes y Barry Z. Posner” se puede afirmar que existen pruebas esenciales que el líder debe pasar antes que el seguidor lo reconozca.

En esta idea, quienes hemos sido seguidores y en algunas oportunidades líderes en organizaciones complejas, sabemos por propia experiencia que lo más valorado son los testimonios que el líder entrega a sus seguidores, aquellos que ponen en valor su ascendiente y la confianza que él siente en sí mismo, en sus seguidores y solidariamente la confianza que el seguidor percibe sobre las acciones del líder.

El liderazgo, su relación con estados de incertidumbre y visión del conflicto: Es sabido que nuestra región requiere de la aplicación de una teoría social innovadora que aborde la situación específica de los procesos socio – económicos de la región integrándose al mundo, con una mirada amplia proyectada a futuro y a nuestros intereses. Debemos lograr alianzas y acuerdo estratégicos con países de la región y los principales clientes de nuestros productos en el mundo.

Es una buena noticia saber que en la semana anterior hubo varios encuentros de trabajo y que fuentes cercanas a las delegaciones del Mercosur - que además de la Argentina integran Brasil, Paraguay y Uruguay, y Bolivia en proceso de adhesión - aseguran que están en una de las instancias finales y que se definen los últimos aspectos del acuerdo. Lo planteado presupone analizar producciones teóricas desde la región con la intención de dar cuenta de la multiplicidad de conceptualizaciones e interpretaciones que enriquecen la teoría en el proceso de construcción y comprensión de una identidad compleja y multiforme.

Es así que la globalización e incertidumbre en las naciones o grupos sociales es un desafío a considerar en el proceso de liderazgo, donde el líder y sus seguidores son los actores responsables de dinamizar las estrategias y hacer el mejor uso de las nuevas tecnologías generadoras de cambio. Esto impone que el líder y sus seguidores estén informados de la presencia de nuevos paradigmas, trabajando activamente en ellos ante su incidencia en la problemática que se deba enfrentar. Por otra parte cobra importancia el aprovechamiento de oportunidades que se puedan presentar como alternativas de solución.

En el contexto del enunciado precedente es importante el conocimiento que el líder tiene de los conflictos y su ámbito de desarrollo, sea global, regional o institucional. Debe comprender los diferentes espacios o escenarios protagonistas del desarrollo de los

conflictos actuales para poder validar la importancia / vigencia o forma de proceder de los actores involucrados.

Acotando el estudio y a modo de ejemplo aplicable a otros campos del saber o quehacer social, he indagado sobre la literatura disponible para el estudio de las ciencias militares, como sector que desde las políticas de la Defensa Nacional debe acompañar en forma creativa e innovadora con sus propias estrategias y tecnologías, de igual manera que lo hace Brasil y otros países intervinientes en estos procesos de cambio y transformación.

Al respecto y desde nuestra óptica profesional he querido avanzar en esta problemática consultando autores destacados que con un basamento científico definen la modalidad de los enfrentamientos de intereses en nuestros días y a futuro. Esto nos permitirá situar al líder en un escenario estratégico o táctico. En ambos como responsable de la conducción de estructuras organizacionales puestas a disposición del Estado para sus fines y/o acciones que garanticen su legítima defensa.

Siendo las formas de los conflictos o amenazas a nivel internacional el resultado de los cambios de paradigmas que se suceden, no es algo que debamos subestimar. Al respecto, el General Rupert Smith en su libro “La Utilidad de la Fuerza” (The Utility of Force) anuncia que el dilema actual que enfrentan los países y las fuerzas armadas que deben afrontar este tipo de guerra es: ¿Entre que gente se tendrá que luchar y como se ira configurando el escenario estratégico / táctico donde el líder deberá actuar? y, a partir de esta realidad ¿Cuáles deberán ser las características y competencias del líder para los próximos tiempos? y ¿Cuál la influencia determinante de los actos de abnegada entrega y acción ponderable del líder?

Es importante analizar la intervención del líder y sus seguidores en el contexto de este nuevo paradigma de los conflictos siguiendo autores de probada experiencia en el tema.

A partir de aquí surge la intención de brindar un aporte significativo sobre la validación de los actos, que di en llamar, de abnegada entrega y acción ponderable del líder. Teniendo en cuenta que tal conducta será el resultado de la aplicación práctica del ejemplo personal y el heroísmo de quienes asumen la responsabilidad de conducir a sus seguidores en circunstancias caracterizadas por el riesgo, la incertidumbre, condiciones propias de las conflictos que enfrenta quienes son elegidos para realizar los esfuerzos que la situación les impone.

El General Rupert Smith junto a otros autores sostiene que: *“La práctica de la guerra, verdaderamente su “arte”, es lograr la asimetría sobre el adversario... y dice:*

*“Denominar guerra asimétrica es para mí un eufemismo para evitar reconocer que mi adversario no juega con mis reglas y que no soy capaz de vencer” – “The Utility of Force. St. Martins Griffin, Lenders 2007”.*

Otra referencia la encontramos en “Steven Metz”, cuando expresa: *“En la esfera de los temas militares y de la seguridad, asimetría es actuar, organizar y pensar de forma diferente al oponente para maximizar las ventajas propias, explotar debilidades del enemigo, obtener la iniciativa o conseguir libertad de movimiento ... concierne a los niveles político – estratégico, estratégico militar y operacional o a su combinación ... Puede suponer diferentes métodos, tecnologías, valores, organizaciones, perspectivas temporales o combinación de las mismas. A corto o largo plazo puede tener dimensiones psicológicas y físicas. Metz, Steven. “Strategic Assimetric Washington 2002 pp. 25 – 40 / 2018”.*

Importancia de la confianza en el liderazgo: En “Management y liderazgo” Peter Drucker, expresa: *“La gestión de la confianza se convierte en un elemento táctico fundamental para gestionar no sólo los continuos procesos de cambios sino la gestión de personas y el liderazgo organizativo en general”.*

La mayoría de nosotros admiramos a los líderes cuando son honrados, capaces, proactivos, estimulantes e íntegros. Siendo el líder en esta relación el de mayor jerarquía, los seguidores tendrán puesta su mirada en él, a través de ella, percibirán los espacios de confianza que el líder ha sabido generar, su ascendiente, ejemplo personal, confianza en sí mismo, preocupación por los problemas, estados de ánimo de los seguidores, conocimiento y su responsabilidad. Será así que los actores que intervienen en este proceso construyen las representaciones sociales del otro significativo en forma dinámica y sujetos a las condiciones que impone el escenario en el cual actúan en el contexto social.

La confianza es uno de los factores más importantes a lograr por el líder, al ser la resultante de la aplicación práctica y clara de las condiciones personales, conductas, amor a la responsabilidad, compromiso profesional y ético con la organización y con sus seguidores. Ahora bien, siguiendo a “Irwin Federman”, quien expresa: *“La confianza es un juego de riesgo, donde el líder primero tiene que poner de su parte y si los líderes quieren que se les considere confiables, deben dar pruebas de su propia confianza en los demás”.* Esto ratifica la existencia de pruebas esenciales que el líder debe pasar. (James M. Kouzes y Barry Z. Posner), para lograr la confianza de sus seguidores, dejando en evidencia que en el proceso de liderazgo tanto el líder como los seguidores son parte esencial del proceso.

La percepción como fuente de interacción en la construcción de la imagen del líder: En el concepto del interaccionismo simbólico y de las representaciones sociales de Moscovici, el seguidor percibe la imagen que el líder construye a través de sus acciones, esa imagen debe validar o dar respuesta a lo que el seguidor idealiza de la persona del líder, en cierta forma lo que él mismo querría llegar a ser o admira más allá de sus capacidades para lograrlo. Esta comunicación si es positiva y se afianza en valores y convicciones que se comparten, en poco tiempo más, se iniciará como un asunto de afinidad entre ellos. Estará basado o se construye sobre un vínculo racional y emocional en el proceso de liderazgo, dando lugar a la empatía y en momentos de extremo esfuerzo en espíritu de cuerpo.

El líder define su sistema de valores y se delimitan los roles: Entendiendo al liderazgo como una relación dinámica que discurre entre líder y seguidores, esta llega a su máxima expresión cuando el líder define un sistema de valores, los trasmite y comparte con sus seguidores. Así los valores se cohesionan con la cultura organizacional conservando la esencia e identidad propia de la organización. La relación entre los actores del liderazgo se concreta y encuentra su razón de ser en la mutua convicción tanto del líder y seguidores que los une para el eficiente cumplimiento del deber.

Este proceso de liderazgo se construye e inicia en el conocimiento mutuo de los actores, hecho que anticipa la representación de un cierto nivel de afinidad y posterior empatía entre el grupo u organización que se trate para actuar con éxito. Se define entonces en los hechos reales con la racionalidad que presentan los roles, siendo el líder en esta relación el de mayor jerarquía. Esta racionalidad de roles se inicia en la orden del líder que genera una presión descendente para lograr el acatamiento de los integrantes de la organización y una presión ascendente de los seguidores sobre el líder que puede visualizarse como demanda o expectativa de desempeño. La demanda o expectativa de desempeño ratifica o no la imagen que el seguidor idealiza de su líder y lo que espera de él, produciéndose la introyección en el propio Yo del seguidor. Por su parte el líder lo recibirá como una respuesta positiva o no.

El liderazgo no solo trata acerca de los líderes, también es acerca de los seguidores: Al respecto debemos recordar que el inicio del siglo XXI irrumpe con las representaciones sociales de la dinámica de la interacción dialógica entre los actores, es el momento en que nos comunicamos, y entablamos un diálogo con otras personas, dando significado a nuestra realidad. Siendo la imagen una forma de comunicación, es ante todo un proceso imprescindible desde donde transmitimos a los demás mensajes acerca de nosotros mismos, con el fin de generar una percepción positiva.

Se muestra así un espacio de interacción donde los seguidores necesitan sentir que el líder ha peleado y vencido su lucha interior, ya que vencerse a sí mismo es la mejor demostración que un líder puede dar a sus seguidores.

Por otra parte es el mejor momento para que el líder, quien ya ha definido su sistema de valores, transmita o demuestre en los distintos niveles de la organización o en el interior de su grupo, según resulte, su visión y capacidad de vislumbrar, implementar y cultivar la cultura organizacional que los guía. Implementar su estilo personal para hacer frente al cambio, adelantarse a él y ser parte del mismo. El talento del líder será reconocido por la organización y admirado por sus seguidores cuando él les demuestre su capacidad de adaptación al ámbito en que deba actuar y sea capaz de proyectar una visión compartida de futuro al conjunto de la organización.

Entendiendo que líder y seguidor son los dos actores esenciales del proceso de liderazgo, que el liderazgo debe dar respuesta a las necesidades de fortalecimiento de la organización, es dable suponer que el rol que cada uno cumpla le otorgará la preeminencia de su actuación frente a la situación en que la organización se encuentre, sin que esto modifique el rol que a cada uno le corresponde. Esto que quizás lo podemos ejemplificar diciendo que líder y seguidor son dos caras de una misma moneda, y que juntos serán los hacedores del éxito, es una consideración que está en línea con el pensamiento de “James M. Kouzes y Barry Posner” quienes dicen: *“Lo que usted ha escuchado sobre el liderazgo es solamente mitad de la historia. El liderazgo no solo trata acerca de los líderes, también es acerca de los seguidores. El liderazgo es un proceso recíproco. Ocurre entre dos personas. No de una persona a otra. El liderazgo exitoso depende mucho más en la percepción que los seguidores tienen del líder, que en las aptitudes del líder. Los seguidores, no el líder, definen cuándo alguien posee las cualidades de liderazgo. En otras palabras, el liderazgo depende de la perspectiva del seguidor.”*

El vínculo de la ética con el proceso de liderazgo – Líder y Seguidor: El contexto y autores que intervienen en los conflictos se relacionan con la ética por ser la ciencia que estudia la moral y acción humana. Por su parte el liderazgo como proceso de influencia del líder sobre la voluntad de los seguidores para la obtención de un fin, requiere de la aplicación de conductas que guardan conexión con las relaciones humanas. El estudio se orienta a poder establecer cuáles deben ser los valores ético – espiritual que mejor sustenten las acciones humanas que se concretan en el proceso de liderazgo y cuales los valores esenciales, virtudes y cualidades que mejor sirven a crear un ambiente de armonía y respeto mutuo entre las partes intervinientes del proceso de liderazgo.

Se espera que el líder se forme y sustente sus acciones en los valores esenciales interpretando la relación de ellos con sus virtudes y cualidades. Si pensamos que los valores esenciales son la fe en Dios, el amor a la Patria y la pasión por la Libertad, éstos se vinculan prioritariamente con la moral. En relación con la ética las virtudes y cualidades se deben entender orientadas por los valores. Una referencia en esta idea puede ser: la fe en Dios fortalece en el líder y seguidor su abnegación, integridad y prudencia; de igual manera quien tiene amor a la Patria encontrará disposición para actuar con abnegación, valor, lealtad e idoneidad; por último la pasión por la Libertad inspira tanto al líder como al seguidor a actos de responsabilidad, prudencia y disciplina.

La connotación ética del liderazgo con una mirada de la filosofía Kantiana: Uno de los elementos esenciales en el liderazgo es su connotación ética obligada que valida en el tiempo la imagen del líder y sus seguidores quienes estarán prontos a realizar los mayores esfuerzos en todos sus actos. El líder para proyectar positivamente esta connotación ética es conveniente considere los conceptos que expresa “Immanuel Kant” (1724 – 1804) quien reflexionó acerca de cómo organizar las libertades humanas y los límites morales. Kant constituye la expresión moderna del pensamiento ético. Es formal porque prescinde de elementos empíricos y se funda de manera exclusiva en la razón; se trata de una ética estrictamente racional.

La tarea de la ética consiste en fundamentar la moral; una moral formada por una serie de normas, costumbres y formas de vida que se presentan como obligatorias en el proceso de liderazgo para los actores; trata de fundamentar las obligaciones morales del hombre, en conceptos de la razón pura que se expresa por medio de los juicios analíticos y juicios sintéticos. Para Kant, el ideal moral está formado por imperativos categóricos que se originan en la voluntad moral, una voluntad autónoma que se encuentra libre de los fines u objetos del deseo. Persigue fundamentar una ética racional universal basada en leyes que determinan la voluntad y que no puede estar sustentada en la pluralidad de fines. Puesto que estos varían y son contingentes. Si puede haber una ética racional, esta descansará sobre principios universales y no sobre relativismos culturales o históricos, entre otros.

En esta idea el proceso del liderazgo debe observar las éticas deontológicas que tienen por objeto de estudio los fundamentos del deber y las normas morales. El concepto de deontología fue desarrollado por Jeremías Bentham en su obra deontología o ciencia de la moral. Para Bentham, la deontología se aplica fundamentalmente al ámbito de la moral; es decir, a aquellas conductas del hombre que no forman parte de las hipótesis normativas del derecho vigente, aquellas acciones que no están sometidas al control de

la legislación pública. En la filosofía Kantiana existe una clara separación entre las relaciones de existencia en las cosas naturales y las relaciones morales de las personas. En este sentido, Kant hace una distinción lógica entre el orden del ser y del deber ser, y una distinción ontológica entre el mundo fenoménico y el mundo de la libertad.

De lo expuesto, se puede decir que la moral tiene como supuesto la libertad de opciones y que no hay nada moralmente bueno más allá de elegir correctamente entre posibilidades, y que para Kant el problema de la ética es, el acto por deber, es la cuestión de como se explica que exista una elección correcta; cómo se fundamenta que haya una determinación necesaria para la libertad de opciones; como se justifica lo obligatorio y lo prohibido. “Immanuel Kant dice: *si un individuo actúa por temor y no por respeto al deber implícito de la ley moral, sus acciones no serán morales*”

Siguiendo el pensamiento de Kant se puede afirmar que él plantea y se pone frente a un dilema propio del líder, poder determinar cuándo una decisión es justa y cuando no lo es y qué es lo que influirá en el líder en esos momentos o qué es lo que le impondrá al líder tomar una decisión que sea justa. Al respecto considero acertado que un líder positivo deberá tener: Gran conocimiento, equilibrio emocional, amor a la responsabilidad, espíritu de justicia, sentido del deber y valor moral. Y sin ser una regla fija uno de los métodos que podrá aplicar el líder para adoptar su decisión será: reconocer el problema, apreciarlo, conocer por propia observación la aptitud y el estado emocional de sus seguidores y adoptar la resolución (Toma de decisiones).

La acción del líder se funda en sus valores y convicciones: En estas circunstancias la imagen del líder que se sostiene en sus cualidades personales y es percibida por los seguidores, sirve de transformación permanente sobre el espíritu emprendedor que debe caracterizar a toda organización eficiente para obtener un resultado exitoso.

Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, lejos de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. El líder, sobre la base del conocimiento que posee, su ingenio, y fundamentalmente el amor por lo que hace, da respuesta firme a sus convicciones. Debe analizar las emociones tanto propias como de sus seguidores y saber percibir cuando ellos le requieren que les demuestre cuál es su capacidad de entrega por el cumplimiento del deber y cuanto lo que espera de sus seguidores. Será el preciso momento en que los actos de abnegada entrega y acción ponderable del líder darán muestra de sus grandes deseos.

Los valores y convicciones que el líder posee lo harán entender sus fortalezas, sus debilidades, tener una visión del mundo real e innovar confiadamente adaptándose a una situación que es dinámica y por lo tanto cambiante. Estaremos frente a un líder que



tratará a sus seguidores con amor y una actitud positiva, a su vez se fortalecerá a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas. El líder para actuar en el centro de liderazgo, deberá tener conocimiento sobre el sentido de una declaración moral y su aplicación práctica. Saber discernir entre lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, entre otras cosas, en lo referente a una acción o decisión incluso también las intenciones de quien actúa o decide algo. Entender cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y como se deberá aplicar posteriormente a nivel individual, grupal y a nivel social. Por último tener presente que los principios moralmente válidos, es decir cómo debemos actuar, son por deber.

#### Validación del ejemplo personal como umbral del heroísmo en el proceso de liderazgo:

Siendo el seguidor quien percibe constantemente las imágenes que su líder le trasmite, y siendo esto inevitable es algo que el líder no debe desestimar, y prestar especial atención al ejemplo personal. Entendiéndolo como la conducta a través de la cual el líder construye una imagen auténtica, de unidad de vida, que inspira confianza, trasmite seguridad y motiva a sus seguidores. El ejemplo personal es uno de los elementos esenciales para ejercer el liderazgo y genera por sí, un ambiente proclive a los actos de abnegada entrega del líder. Dichos actos serán reconocidos por los seguidores, creándose un estado de empatía que fortalece el vínculo emocional, las relaciones personales y potencia los resultados a lograr.

La presencia del ejemplo personal en un escenario de riesgo, además de fortalecer las estrategias o acciones, estimula al seguidor a comprometerse con el líder y con los otros, al punto que, cuando las circunstancias lo impongan tendrá la disposición de obrar por generosa imitación en defensa de la integridad de sus pares o quienes lo requieran en un contexto similar.

Es de especial interés el tratamiento del ejemplo personal en esta instancia del estudio, porque nos acerca sin duda a las acciones ponderables del líder, que en estas circunstancias es motivo a indagar por nuestra parte, de manera que le otorgaré particular atención. Esto es así por ser el ejemplo personal umbral de la ejemplaridad y valentía, conductas requeridas en momentos de riesgo, incertidumbre y apremio, donde la toma de decisiones marca un ritmo de pronta y eficiente respuesta, pero a su vez de actuar con firmeza y templanza.

No hay ejemplo personal sin un ideal moral que lo guíe, este ideal estará formado por imperativos categóricos que se originan en la voluntad moral, una voluntad autónoma que se encuentra libre de los fines u objetos de deseo. Además el líder debe considerar que: los principios moralmente válidos, es decir los que nos dicen cómo debemos actuar, son por deber.

Es así, que en contextos donde las acciones que el líder realiza lindan con el éxito o fracaso de la organización, donde están en juego sus grandes deseos y las convicciones que él comparte con sus seguidores, surgirá necesariamente el ejemplo personal y/o los actos de abnegada entrega, tanto del líder como de sus seguidores, siendo estas conductas o actos “una obligación moral” para quien siente necesidad y disposición de hacerlo.

Cuando el líder o seguidor que lo representa, frente a una acción, da pruebas suficientes de su ponderable entrega, su mirada llega más lejos y refleja un esplendor que alcanza a todos y cada uno de los integrantes de la organización. Es el momento donde el reconocimiento y admiración por su heroísmo crece en la imaginación de los otros y en él alienta la fuerza para entregar actos que serán reconocidos y admirados como actos de heroicidad. Analizado así, dichos actos, si bien se trata de conductas personales, en las circunstancias a que nos referimos y el lector seguramente sabrá interpretar, el héroe lo funda en su amor fraterno y sus convicciones, como una obligación moral.

Una línea muy delgada entre el ejemplo personal y los actos de abnegada entrega y acción ponderable del líder – Heroísmo: Quiero compartir con ustedes dos ejemplos que se relacionan con la presente ponencia y nos permiten con su lectura recoger ciertas experiencias, útiles en todo campo de acción donde exista un líder y un seguidor: **Primero y como homenaje a los “Héroes de Malvinas” citare al Tte Estévez; esta historia comienza así:**

*“Señor Tcnl, basado en mi propia experiencia, durante la Segunda Guerra Mundial en Italia, estimo que, por la situación será muy difícil sostener las líneas defensivas. Si usted me permite, sería conveniente utilizar la Sección del Tte Estévez, a la que le reconozco un excelente espíritu para el combate. “Padre Santiago Mora, Capellán del RI 12”.* Luego de un rápido análisis con su Plana Mayor, el Jefe, adopta su resolución y ordena al Teniente...

**"Teniente Estévez,** como último esfuerzo posible, para evitar la caída de Darwin-Goose Green, su Sección contraatacará en dirección NO para aliviar la presión del enemigo sobre la Ca "A" del RI 12. Deberá recomponer la primera línea. Luego, lo despidió con un fuerte abrazo. La difícil y crítica situación no le permitió agregarle ningún otro tipo de detalle a la orden; además, tratándose de Estévez, eran innecesarios...

**"Soldados,** dijo Estévez... en nuestras capacidades están las posibilidades para ejecutar este esfuerzo final, y tratar de recomponer esta difícil situación. Estoy seguro que el desempeño de todos será acorde a la calidad humana de cada uno de ustedes y a la preparación militar que disponen"...así fue la rápida arenga de Estévez. Finalmente,

todos los integrantes de la fracción, escucharon la mejor y más hermosa orden que puede dar un Jefe-Líder: "Seguirme" Pronto estarían inmersos en el combate.

"Ordeno, para la Sección..., sobre las fracciones enemigas que se encuentran detrás de la altura, deriva 20 grados, alza 400 metros, ¡fuego! Cabo Castro especial atención a su flanco derecho, puede surgir alguna amenaza..." Diversas órdenes se entrecruzan en medio de la fricción del combate; finalmente, se logra bloquear el avance, y aliviar la presión ejercida por los ingleses. Cabo Castro, me hirieron en la pierna, pero no se preocupe, continuaré regulando el tiro de la artillería -gritó, sin titubear, el Teniente Estévez - Enfermero, ¡rápido, atienda al Teniente! - ordenó Castro, con un grito auxiliador.

"Me pegaron de nuevo, esta vez en el hombro. Cabo Castro no abandone el equipo de comunicaciones y continúe dirigiendo el fuego de artillería..." - fue su última orden - ... El Cabo Castro continuó con la misión ordenada, hasta que fue alcanzado por una ráfaga de proyectiles trazantes, que llegaron a quemar su cuerpo. "Camaradas, me hago cargo del mando de la Sección, nadie se mueve de su puesto, economícen munición, apunten bien al enemigo que aparezca". - el Soldado Fabricio Carrascul -, llevado por el ejemplo heroico de sus Jefes que yacen inermes en el glorioso campo de combate, había impartido con firmeza su primera orden, cuando la muerte lo encuentra combatiendo... y los ingleses se repliegan...

Evangelio según San Lucas (15-13): "No hay amor más grande que dar la Vida por los amigos" (Jesús). Este sentimiento de amor ha sido experimentado por quienes, en el ejercicio del mando y siendo oficiales, suboficiales o soldados dieron su vida en Malvinas. Un trabajo sociológico realizado en EEUU, concluyó que: "La señal de buena calidad de un Jefe competente es que "UNO DEBE QUERER A SUS HOMBRES" Quien ejerce el mando a través de su rol de Jefe y de la función de líder, posee la conciencia de que mantiene un vínculo de naturaleza moral con sus hombres y con su profesión vocacional. Sin duda... el mejor momento para un líder, llega cuando el propio líder siente admiración y reconocimiento por sus seguidores, quienes han demostrado, convicción, coraje, valentía y han dado su propio ejemplo personal,... admirado como un acto de heroísmo por sus propios camaradas.

**El segundo relato que he incluido para compartir con ustedes, en la misma idea de pensamiento es el siguiente:**

*Del análisis realizado de la primera guerra del Siglo XXI – IRAK 2003 - Combate de Blindados – "Operación Iraquí Freedom" (OIF), reparamos en temas de liderazgo. Me*

*permiso traer este ejemplo, por la experiencia que nos brinda su texto, ya que está redactado sirviendo al tema que tratamos en este momento.*

El análisis de la situación, en síntesis, es el siguiente:

“... Ha quedado demostrado que en una guerra donde la seguridad de los abastecimientos es rigurosa, donde el enemigo opera en forma engañosa, sin uniformes, usando vehículos civiles, y además combatiendo en localidades, es condición “sine qua non”, el estado de ánimo del individuo y de las fuerzas en su conjunto. Estas manifestaciones varían desde la adopción de un comportamiento negativo hasta la toma de actitudes positivas y relevantes. Estas últimas serán estables y permanentes cuando las fuerzas espirituales hayan sido adecuadamente desarrolladas e inculcadas en el individuo y en el conjunto por la acción constante del líder.

Este aspecto se trabajó desde la preocupación para que los jefes de todos los niveles ejercieran una acción de mando signada por el ejemplo personal, siendo cada jefe un líder audaz, firme, seguro y confiable. Lo importante de esto es que algunas de las organizaciones se encontraban a escasos meses de poseer los jefes con los cuales irían a la guerra. Lo notorio es que las actividades previas de instrucción, como así también el “Gunnery”(programa de instrucción y habilitación de tripulaciones), posee una densidad de acción que manifiesta efectivamente la funcionalidad que permite al jefe, fundar o incrementar, de este modo su liderazgo. Al finalizar su entrenamiento se evaluaron las organizaciones en base a estrictos indicadores de mando; dando prioridad a las manifestaciones de la moral, como a la eficiencia individual y de las organizaciones.

Como se ha dicho anteriormente, el tipo de operaciones urbanas exige de jefes – líderes blindados la necesaria exposición al fuego directo o efectos directos de esquirlas y otros riesgos propios del combate cercano, ya que la adquisición de blancos o el control de los elementos se dificultan desde el interior de los vehículos. *Por otro lado, tanto el ejército de los EEUU como el British Army, poseen singulares características de mando, como obligar a los jefes a exponerse desde el frente.* Esto es tanto para dar el ejemplo, como para apreciar en forma fehaciente e inmediata las fluctuaciones del campo de combate. Los jefe y comandantes, en algunos casos, montados sobre sus vehículos blindados, se aproximan al frente (ha habido casos de conducir sus fracciones desde 100 metros de 1ra línea), combatían en su nivel vehicular, apreciaban, resolvían y conducían las operaciones mediante sus acciones y órdenes.

*“El ejército de los EEUU como el British Army, poseen singulares características de mando, como obligar a los jefes a exponerse desde el frente”. Reflexionando sobre esto, recordamos que el mando es la actividad esencial y predominante del jefe militar, que sus organizaciones les exigen a nuestros jefes sacrificios, incluso la entrega de sus vidas si así lo demandare el cumplimiento de la misión.*

Restablecimiento de las capacidades durante el proceso de liderazgo: En circunstancias o situaciones en que al líder se le presenten conflictos que afecten a su organización, a su propia capacidad o la capacidad de sus seguidores y *“Siendo el líder en esta relación el de mayor jerarquía”* resulta necesario que adopte acciones que le permitan restablecer dichas capacidades. Como referencia quiero aportar las siguientes acciones que la experiencia ha dado como acertadas en estos casos y que son:

Mantenerse permanentemente informado sobre la situación del personal, sus preocupaciones y aptitudes para su eficiente desempeño; observar a las organizaciones en el trabajo para determinar objetivamente sus capacidades; exigir la máxima eficacia en la aplicación de las técnicas y procedimientos a emplear; observar cuidadosamente y detalladamente el estado físico, emocional y mental de los seguidores; difundir la información disponible que sea útil al desempeño individual y de conjunto de la organización; cuidar la salud y bienestar, enfatizando el orden y la disciplina en todo momento; mantener la comunicación interna, asegurando las decisiones oportunas que den inmediata solución a las dificultades que se presenten, haciendo los reemplazos de quienes no estén en aptitud de cumplir su rol; orientar a los seguidores sobre la situación, en momentos críticos o de inactividad; destacar a los seguidores cuyas capacidades se aprecien restablecidas o que no se han resentido, ya que demuestran disposición, confianza y fe para continuar en la consecución de los objetivos o metas a alcanzar.

En este marco referencial el líder deberá ejercer su liderazgo sobre la organización en plenitud. Esto quiere decir, hacer uso de su autoridad legal, en el plano formal o jurídico y sustentado en su *“autoridad moral”* aquella que construye mediante el contacto personal directo con los niveles que le dependen y le permite conocer la verdadera aptitud y disposición de sus seguidores para cumplir con eficiencia y eficacia la misión.

El líder encontrará el arte de conducir cuando expresando la intención, motivando y guiando a través de su ejemplaridad logre la adhesión voluntaria y por propia convicción de sus seguidores. Así el líder podrá modelar el camino, con su imagen positiva, aquella que refleja las expectativas de sus seguidores, que le permite proyectar su carácter y

personalidad para alcanzar el rol de líder que su condición supone y exige para el cumplimiento exitoso de su misión o tarea.

Será también necesario para lograr una percepción positiva de sus seguidores, que el líder en momentos de crisis e incertidumbre se ubique en el centro de la acción, asuma responsabilidades, enfrente riesgos propios que la situación le presenta, y de resultar necesario actúe con audacia para resolver los problemas o aprovechar las oportunidades que la situación le presente, una y más veces se pondrá a prueba el ascendiente del líder y sin duda el sellará de una vez por todas y para siempre la confianza ante sus seguidores con actos de abnegada entrega y acción ponderable.

### Conclusiones:

El liderazgo en contextos tan complejos como los actuales, propios de la era de la incertidumbre en América Latina, donde nadie sabe con precisión qué es lo que va a ocurrir, requiere que el líder se ejercite en planear estrategias y tomar decisiones con actitud positiva hacia el futuro.

Nuestra región aspira a la aplicación de una teoría social innovadora que aborde la situación específica de los procesos socio – económicos de la región integrándose al mundo, con una mirada amplia proyectada a futuro y a nuestros intereses. Debemos lograr alianzas y acuerdo estratégicos con países de la región y los principales clientes de nuestros productos en el mundo.

La inevitabilidad del conflicto como factor inherente a las relaciones humanas impone que a los períodos de paz debemos considerarlos como períodos de “conflictos creativos”. Según nuestra realidad, signada por la incertidumbre de nuestra región, requiere que líderes y seguidores trabajen en estos períodos en la integración de los grupos y su cultura, incrementando sus capacidades para enfrentar diferentes niveles de conflictos.

Las representaciones sociales de la dinámica de la interacción dialógica entre los actores, simboliza el momento en que nos comunicamos, y entablamos un diálogo con otras personas, dando significado a nuestra realidad. En el liderazgo la imagen es la forma de comunicación, es ante todo un proceso imprescindible desde donde transmitimos a los demás mensajes acerca de nosotros mismos, con el fin de generar una percepción positiva.

Los valores y convicciones que el líder posee lo harán entender sus fortalezas, sus debilidades, tener una visión del mundo real e innovar confiadamente adaptándose a una situación que es dinámica y por lo tanto cambiante. Estaremos frente a un líder que tratará a sus seguidores con amor y una actitud positiva, a su vez se fortalecerá a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas.

A modo de ejemplo aplicable a otros campos del saber o quehacer social, considere importante indagar sobre la literatura disponible en el ámbito de la defensa nacional. Sus instrumentos puestos a disposición del Estado deben acompañar en forma creativa e innovadora con sus propias estrategias, de igual manera que lo hace Brasil y otros países intervinientes en estos procesos de cambio y transformación de la región.

“El ejemplo personal es la conducta que asume el líder ante sus seguidores y mantiene en el tiempo. Él lo hace efectivo basado en los valores que sostiene y sus convicciones personales que lo impulsan a obrar con buena voluntad y por deber, fundado en los principios moralmente válidos, es decir cómo debemos actuar. Con el ejemplo personal el líder logrará motivar e influir sobre la voluntad de los seguidores y que procedan con el pleno convencimiento que será él quien mejor los guiará a alcanzar en forma exitosa la tarea o misión encomendada”.

Dar el ejemplo personal genera además de eficiencia, confianza, seguridad, espíritu de cuerpo y convencimiento. Se materializa a través de la imagen y las acciones que el líder emprende frente a sus seguidores. Esta conducta se concreta a través de la interacción simbólica y proyecta sus efectos hacia el conjunto de la organización, incide como visión simplificada de los actos que se realizan y en la representación social que se construye al ser percibida por los seguidores y la gente en general que se involucre en estos procesos.

La ejemplaridad y el heroísmo son conductas notables y ponderables, son hechos extraordinarios que traspasan la magnitud física que representa el tiempo y perduran a través de una visión simplificada de los hechos en el imaginario de las personas constadas. Se potencian y transforman la imagen subyacente del líder, creando su figura que perdurará en el tiempo y podrá constituirse en modelo o referente social.

Estos hechos asombrosos que se producen en el proceso del liderazgo y cual un péndulo golpean en la razón y en las emociones del líder y los seguidores requiere de su adecuada proporcionalidad y equilibrio. La situación en general les impone a los

actores durante el proceso actuar con aptitud profesional, afianzados en sus valores, virtudes y cualidades personales.

El liderazgo es un espacio donde suceden cosas maravillosas, aquellas que surgen de los grandes deseos a los que el líder aspira, como las relatadas en este texto, resulta de la aplicación práctica y clara de los valores, virtudes y cualidades personales, indistintamente del líder o de los seguidores que trasuntan sobre los hechos cotidianos y sientan raíces en lo más profundo de las convicciones. Es justamente donde se afianzan los compromisos y lealtades, donde los grandes deseos fluyen junto al deber, donde el líder asume nuevas responsabilidades y delega a sus seguidores autoridad.

El héroe es quien en forma aislada o en el ejercicio de su liderazgo se destaca individualmente más allá de lo que exige el deber por sus actos de abnegada entrega y acción ponderable; lo hará poniendo en riesgo su vida, con acciones de arrojo o fortaleza durante el cumplimiento de una misión en acontecimientos que revistan carácter de crisis, que con un estilo particular o una actuación extraordinaria lleva a cabo seguramente por convicción y amor a sus seguidores integrantes de su organización.

El líder apoyará su proceder exitoso en el marco de la cultura institucional, la que inducirá para hacerla capaz de convertir las estrategias y tecnologías en activos positivos para la organización. El líder portador de una visión y capacidad que le permita percibir, implementar y cultivar dicha cultura recibirá el reconocimiento y confianza de sus seguidores.

Estos hechos así presentados guardan a mi criterio estrecha relación con la necesidad de la existencia de la interacción simbólica y de las representaciones sociales, por considerar que el líder junto a sus seguidores, en el ámbito que se analice es un referente / modelo social a tener muy presente en nuestros tiempos.

#### Bibliografía:

- **Di Grillo, M.**, Ayoroa, J., Bertotto, J., Daponte, A., Sayago, C. (2015). Liderazgo y valores en organizaciones complejas. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
- **Covey, S.** (2005) El 8vo Hábito “De la Efectividad a la Grandeza”, Paidós Empresa, España.
- **Bertotto, Justino.** (2004). La Formación del Conductor Estratégico. Buenos Aires. CEE.
- **Metz, Steven.** “*Strategic Assimetric Washington 2002 pp. 25 – 40 / 2018*”.
- **Allport, G. y Postman, I.** (1973). Psicología del rumor”. Buenos Aires. Psique.



- **Di Grillo, Marcelo.** (2013) Nueva Mirada a la Noción de Liderazgo Estratégico. Revista de la ESG – Sep – Dic 2013.
- **Iacoboni, Marco.** (Roma 1960) 1ra Ed 2009, Katz. “Las neuronas espejo” Empatía, Neuropolítica, Autismo, Imitación o cómo entendemos a los otros.
- **Hunter, James C.** “La paradoja” Ed Empresa Activa Año 1999.
- **Senge, P. y otros** (2000) La Danza del Cambio, los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Norma S. A. y SENGE, P. y otros (2006).
- **Rank, O.** (1981). El mito del nacimiento del héroe. México. Paidós.
- **Berger, P. y Luckmann, G.** (2001) La construcción social de la realidad. Buenos Aires. Amorrortu.
- **Max Weber, M.** (2004). Economía y Sociedad. México. Fondo de Cultura Económica.
- **Levy, A.** (2005). Liderazgo en el infierno. Buenos Aires. Macchi.
- **John C. Maxwell, J.** (2008) Liderazgo al máximo. Nash Ville. Grupo Nelson.
- **McChrystal, S.** (2010). The Runaway General (El general disidente), artículo en Rolling Stone.
- **James M Kouzes, Barry Z Posner** “El desafío del liderazgo” - 6ª edición. Best-Seller internacional. 1987
- **General Rupert Smith** en su libro “La Utilidad de la Fuerza” (The Utility of Force) “*The Utility of Force. St. Martins Griffin, Lenders 2007*”.