Buscando un líder

Tomás Eduardo Soriano López

Capítulo segundo

Introducción

El estudio sistemático del liderazgo data de hace aproximadamente cien años y tiene mucho que ver con la disciplina de la psicología. Por lo tanto, no es sorprendente que el liderazgo sea visto comúnmente como un rendimiento individual. Esta suposición individualista se puede encontrar en el primer conjunto de estudios sistemáticos sobre el liderazgo.

A principios del siglo XX, el liderazgo se interpretaba, de forma mayoritaria, como una cualidad individual inherente, cuyo concepto estaba soportado por la teoría del rasgo. El trabajo de teóricos como Gordon Alport es típico de esta escuela de pensamiento. La teoría de los rasgos trata de identificar que rasgos de la personalidad son los más comunes entre las personas reconocidas como líderes efectivos. Este enfoque teórico ha sido ampliamente rebatido, dado la cantidad de rasgos que se identificaron.

No obstante, es importante señalar que muchos profesionales del liderazgo de dirección, en particular en las organizaciones militares, todavía creen que los verdaderos líderes nacen, no se hacen, por lo tanto, el liderazgo sería cuestión de rasgos innatos.

La segunda escuela de pensamiento importante en la investigación de liderazgo se basa en la teoría situacionista. Esta corriente fue desarro-

llada principalmente por autores como Stogdill, con una inclinación empírica sólida. Bajo este enfoque, los investigadores trataron de comparar el tipo de tarea que se realiza con estilo interpersonal del líder. Se trataba de encontrar qué tipo de estilo es el más apropiado en una situación dada. Reconoce que en ciertas situaciones sociales sería más propicio para ciertos estilos personales. Sin embargo, este enfoque sigue siendo, para muchos, insatisfactorio. Posteriores estudios psicológicos han demostrado que múltiples estilos personales podrían ser igualmente eficaces en el mismo conjunto de circunstancias.

Los constantes cambios en el entorno social han ido produciendo cambios en la cultura organizacional y con ello un incremento en las habilidades y características que la institución demanda de sus líderes militares. Las características descritas en este trabajo señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

En la actualidad es preciso replantearse si basta con las teorías o con encuadrarse en los diferentes estilos de liderazgo.

A los líderes militares actuales se les exige una preparación diferente para poder cubrir las necesidades del servicio. Conocimiento de idiomas, estudios universitarios, conocimientos técnicos, tácticos y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para liderar el cambio.

El líder militar debe dominar un sinfín de funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos del personal. Deberá ser estratega, organizador y poseer todas las cualidades propias del líder basadas en el aspecto emocional. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y saber ser líder en cada etapa.

Deberá tener unos sólidos conocimientos, y también ser consciente de todos aquellos aspectos que pueden afectar a una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a lo largo del tiempo se le presentarán obstáculos, debiendo generar herramientas motivacionales útiles para sobrellevar cualquier situación. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso, junto con el equipo humano que dirige, y enfrentarlo, contrarrestarlo, aprendiendo de ello para beneficio de cada individuo, del grupo y de la institución.

Significado del liderazgo

Se puede decir que el liderazgo militar representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de una fuerza armada para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su ∫organización en las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los

objetivos sean logrados de forma voluntaria y consciente tanto en tiempo de paz, como en guerra. Pero esta no es la única definición ya que nos podemos preguntar si existe un estilo de liderazgo típicamente militar.

Existen diferentes teorías que analizan este fenómeno de ayuda y cooperación con otros, para que estos descubran claramente el camino a seguir. La teoría innatista[1] defiende la idea de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. Otra teoría, la del campo social, establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder surge y adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia.

Tomando como base la pirámide de las necesidades humanas, según Maslow, podríamos concluir cual es la verdadera función del líder y lo que se pretende del subordinado en la organización. El líder debe preocuparse por brindar al subordinado los medios para que este pueda progresar en el seno de la organización, contribuyendo al crecimiento del líder, del grupo y de la organización.

El liderazgo a lo largo de la historia

La teoría del gran hombre, ha sido de suma ayuda y fundamento específico para estudiar la evolución del liderazgo, por cuanto este se puede concretar de acuerdo a la consideración del comportamiento de los grandes hombres del pasado y de las cualidades que les hacían diferentes en cada una de las épocas que les correspondió vivir.

Al comparar el análisis de tales estudios, los resultados han permitido el diseño de un amplio registro de indicadores o cualidades de los líderes, como carisma, inteligencia, actitud, determinación o comunicación asertiva. Sin embargo, para esa teoría la premisa era que los grandes líderes nacían, no se hacían. Actualmente se entiende que, tanto el liderazgo, como el comportamiento y su mejoramiento, se pueden aprender; aunque, no deja de ser cierto que existen características específicas de líder, observadas desde la etapa de la infancia en ciertos individuos.

Dados los constantes cambios en el mundo cada vez más globalizado, se han buscado a lo largo el tiempo amoldar los estilos de liderazgo a las necesidades del entorno. A continuación, haremos un repaso por las distintas épocas.

Con la aparición del hombre se iniciaron los primeros inventos que transformaron las sociedades como el fuego o la rueda. Cuando una persona

[1] Doctrina filosófica que admite la existencia de ideas o principios, independientes de la experiencia.

conseguía contribuir positivamente a una comunidad se convertía en un modelo a seguir, en un líder. Este líder coordinaba esfuerzos y distribuía el trabajo.

En las civilizaciones más antiguas como la sumeria, la egipcia o la babilónica, se han encontrado documentos que presentan pruebas de liderazgo organizacional. Ya en China, Sun Tzu, en su obra *Arte de la Guerra,* estableció una guía para los líderes militares y administradores, donde se pueden observar consideraciones respecto a la organización y la dirección.

Posteriormente, durante las civilizaciones griega y romana, se siguió desarrollando la cultura del liderazgo organizacional[2].

Según J. D. Money, durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos, pasando la autoridad al terrateniente, que ejerció un poder autoritario. Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como elevar su nivel de vida.

Posteriormente se elevaron los estándares de vida. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos con mayor rapidez. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Posteriormente se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Actualmente vivimos en una época de continuo cambio, un mundo globalizado donde los vaivenes son continuos, pudiendo afirmar que el mejor estilo de liderazgo es el que mejor se adapte al líder, a sus seguidores, al entorno y a la situación. El liderazgo situacional es el que predomina actualmente. El liderazgo situacional está basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la

[2] Aristóteles escribió el libro *La Política,* en la que distinguió los conceptos de estado y gobierno o autoridad, y planteó la necesidad de separar la autoridad del estado en los tres poderes que se han conservado hasta nuestros días: legislativo, ejecutivo y judicial.

cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

En conclusión, el liderazgo es un conjunto de actitudes, conocimientos y capacidades que hacen al líder tan distinto del resto que inspira a quienes están alrededor, a seguirle tanto a él como a sus palabras y ejemplo. No obstante, el estudio de la evolución histórica permite determinar que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo, por cuanto las cualidades y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por el contexto.

Estilos de liderazgo

Si bien no basta como se dijo anteriormente, con encuadrarse en estilos, resulta interesante conocer algunos que han sido identificados y estudiados a lo largo del tiempo, aunque no todos tienen, un efecto positivo sobre el clima y los resultados.

El estilo coercitivo

El liderazgo coercitivo se caracteriza por hacer que los subordinados actúen de acuerdo con las normas del líder para eludir posibles castigos que les puedan aplicar. Los líderes coercitivos suelen establecer metas y reglas arbitrarias, limitan el rango de actuación de sus subordinados, controlan la información y establecen pautas y reglas a seguir para evitar castigos. Este tipo de liderazgo suele manifestarse cuando los líderes actúan bajo presión o han perdido su capacidad de recompensa.

Así este liderazgo no fomenta la motivación, una de las principales armas del líder, aunque no es descartable cuando se quiere dar un «golpe de timón» a la situación y cambiar por completo la dinámica establecida en un grupo u organización.

Este tipo de liderazgo es más eficaz cuando se aplica a tareas sencillas o en situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan una serie de directrices claras. Por el contrario, no es el más indicado para enfrentarse a tareas complejas o con empleados de los que se espera un alto grado de iniciativa o autonomía.

El estilo orientativo

El líder asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir. Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar a conseguir el objetivo sin llegar a perder su autoridad.

El líder orientativo persuade a sus colaboradores explicándoles cual es el objetivo y estableciendo estándares, orientando al desarrollo de los procesos a largo plazo tendentes a alcanzar un fin determinado y utilizando *feedback* positivo y negativo de manera equilibrada para motivar a los componentes del grupo.

Es más eficaz cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas, máxime si el directivo es percibido como un experto en su materia.

Por el contrario, no es un tipo de liderazgo adecuado cuando el directivo no motiva al equipo, bien porque no es un experto en la materia o porque el equipo se autogestiona solo.

El estilo afiliativo

El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores, poniendo menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores. Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien como la seguridad en el trabajo o las ayudas familiares. Da *feedback* positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Es un estilo de liderazgo especialmente apropiado a ambientes en los que las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado de por sí. Asimismo es efectivo cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.

Por el contrario, no es especialmente adecuado si hay que utilizar el *feedback* negativo para impulsar el trabajo del grupo o no existe una relación cordial entre los componentes del grupo y el jefe. En estos casos, así como en situaciones de crisis, el estilo coercitivo funcionaría mejor.

El estilo participativo

En este caso el líder confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos. Así, invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso y manteniendo reuniones frecuentes. Recompensa el rendimiento y da poco *feedback* negativo.

En este estilo se potencia la colaboración y la coordinación entre todos, ayudando a integrar en el grupo a aquellas personas que llegan nuevas o se sienten un poco perdidas ya que siempre hay colaboradores competentes con las ideas claras.

El líder participativo distribuye el trabajo de forma adecuada y delega responsabilidades, llevando a cabo reuniones de coordinación que, por

otra parte, no serían eficaces para situaciones en las que las decisiones tienen que ser rápidas y no hay tiempo de reunirse.

Abusar del liderazgo participativo puede llevar a los componentes del grupo a sentirse perdidos y buscar otro líder.

El estilo imitativo

El líder imitativo dirige dando ejemplo, marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir. No se siente especialmente cómodo cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.

Este tipo de líder se preocupa por conocer especialmente a sus subordinados, a los que cataloga enseguida, presionando a los que tienen un rendimiento más bajo. Tiene una gran orientación al logro, resolviendo las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

Esta forma de trabajo funciona muy bien cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección. Es ideal si los colaboradores tienen características similares al superior.

Por el contrario, no es el estilo adecuado si los colaboradores no son eficientes por sí mismos y el jefe no puede hacerse cargo de solucionar todas las situaciones.

El estilo capacitador

Este estilo se basa en el desarrollo de los subordinados, proveyéndoles de habilidades e información que les permitan desarrollarse personal y profesionalmente. Los líderes capacitadores son buenos observadores, saben escuchar activamente a sus subordinados y les dedican tiempo. Son también grandes expertos en el arte de dar *feedback* constructivo y apoyar a los subordinados en el proceso de mejora y desarrollo.

El capacitador ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, animándolos a establecer objetivos a largo plazo y proporcionando orientaciones y *feedback* para facilitar el desarrollo de los componentes del grupo. Se preocupa por su desarrollo a largo plazo.

Es un estilo más eficaz cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener, y además están motivados a tomar iniciativas, buscando su desarrollo profesional.

En cualquier caso, este estilo de liderazgo necesita un líder experto y colaboradores motivados que tengan una base de conocimientos sólida.

Características del líder

> «El mal líder es aquel a quien todos critican. El buen líder es aquel a quien todos alaban. El gran líder es aquel que logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros».
>
> *Lao Tsé*

Puesto que los líderes son los que dirigen las organizaciones e instituciones, deben definirse a partir de una visión, de una misión, y de un código de valores.

La visión se define como la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un objetivo trascendental que se debe alcanzar. La misión es la acción cotidiana que define la identidad y la tarea de un individuo o grupo (quiénes somos y para que estamos), es la razón de existir, la causa y fin de su actividad. Se genera a partir de la historia y circunstancia personal y familiar del individuo, la percepción del mundo interior y exterior, los propios valores, el compromiso con uno mismo, con los demás y el deseo de progreso. Según su etimología proviene del vocablo *mittere* que significa ser enviado para algo. Es acción, tarea, esfuerzo, compromiso para crecer y ayudar a crecer en la función diaria, en beneficio de la institución, o sea de todos.

Los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego, bajo las cuales se guiarán las actitudes y conductas de las personas y los grupos. Son los principios que permiten la convivencia y supervivencia del grupo, son el motor que lleva a actuar y moldea conductas. Estos son los mismos que practica la sociedad civil, solo que con otra jerarquización; como ejemplo se puede nombrar al patriotismo para el militar pero no lo será así para el médico y no por ello será antipatriota. Algunos de ellos son: honestidad, tenacidad, lealtad, compromiso, esfuerzo, disciplina, justicia, educación, paciencia y congruencia, entre otros.

Entonces la visión se transforma en misión cuando se inicia el camino que se ha visualizado, se es congruente con los propios pensamientos, se tiene fortaleza y se sobrepone a las adversidades, se da desinteresadamente, se es responsable y comprometido con la institución. Podríamos decir que estos tres conceptos conforman la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta lo antedicho, es necesario que la institución militar, mediante la cultura organizacional, transforme el poder interior de cada persona constituido por sus valores, sus metas en la vida, así como sus habilidades e intereses, para convertirlos en personas entregadas a la tarea de crear, para sí mismas y para las personas que las rodean, nuevas perspectivas, retos y una forma de ver el futuro que de otra manera parecería inalcanzable.

> «Nuestra responsabilidad moral no consiste en detener el futuro, sino moldearlo para cambiar nuestro destino...»
>
> *Alvin Toffler*

Si las personas poseen visión de futuro y tienen en claro su misión personal, estas serán tan fuertes que podrán resistir las situaciones más dramáticas y duros contextos.

Esto es necesario puesto que si la visión queda arrumbada entre papeles, no se puede llegar a contagiar al personal y lograr un fuerte impacto en los líderes potenciales y los seguidores. El militar debe transformar su institución logrando que su personal sea congruente con los objetivos de esta, llevando a crear el efecto de una visión compartida.

Por otra parte, cuando se habla de líder, necesariamente se habla de seguidores, puesto que se influyen mutuamente. Es una relación dinámica, así como los padres enseñan a sus hijos, estos aprenden de ellos. Para ello el potencial líder, necesita una gran cuota de grandeza y humildad para comprender la importancia de este círculo continuo de aprendizaje líder-liderados, y poder llegar a reconocer el valor de sus subordinados. Llegar a crear relaciones interpersonales productivas es todo un desafío. Se puede decir que el líder debe ser un servidor de la institución y de su personal, influyendo de manera positiva y creando líderes potenciales a cada paso, sin importar la jerarquía. Por otra parte, teniendo en cuenta que es imposible no influir, si el líder lo hace de manera negativa, generará un deseo de destrucción y de lamento de sus subordinados y seguidores, llegando a pensar que tienen un líder impuesto.

Autoridad institucional, moral y poder

Generalmente se suele llamar autoridad a todo aquel que ejerce algún tipo de influencia sobre un grupo determinado. Este tipo de autoridad ordinaria debe identificarse en todo caso como autoridad institucional, cuyo origen es externo al sujeto que la recibe, independientemente de la calidad moral de la persona, por lo tanto es más acertado llamarlo poder. La autoridad moral es de orden ético-constructivo, que requiere para su ejercicio poseer capacidad de convencer y voluntad de dejarse convencer por parte del grupo o individuo a quien se dirige dicha autoridad. Al tener autoridad, siempre se goza de algún tipo de poder, sin embargo tener poder no significa que sea acompañado de autoridad. El poder influye de manera temporal o limitada sobre el grupo, en tanto que dure una situación determinada, mientras que la autoridad lo hará de forma permanente.

Para ganar autoridad moral se requiere de voluntad por parte del líder potencial de trascender sus necesidades individuales a las del grupo y la institución.

Según el origen etimológico el término autoridad proviene del latín *auctoritas*, que a su vez deriva de la palabra *augere*, que significa dejar crecer, progresar, por lo tanto el que posea autoridad debe promover el crecimiento de la institución y su gente.

Un ejemplo de liderazgo: el líder capacitador

El líder que capacita a sus subordinados es un líder sin limitaciones. Según Andrew Carnegie, nadie es un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo o atribuirse el crédito por hacerlo. Hay que influir en los demás para que aprendan a dirigir y a liderar. Para ello hay que evaluar a la gente, dedicarse y ser íntegro con ella, poner normas e influenciarla. Se debe tener en cuenta que los subordinados serán tan útiles a la institución como el líder que tengan. Depende de cómo los seguidores perciban a su líder y cuanto demuestre este que les importa y no solo los conocimientos o jerarquía que posea. Como ejemplo se puede comentar el interés que Napoleón sentía por cada oficial, demostrado por sus preguntas y conversaciones, y el aprecio de estos hacia él.

Según Víctor Frankl «Si usted lleva a la gente a una visión de sí misma, que la eleve sobre el promedio, la ayuda a llegar a lo que es capaz de llegar a ser...».

Los subordinados tienden a ser lo que sus superiores piensan que llegarán a ser, y una vez que se convencen de lo bueno que pueden llegar a ser, no querrán ser menos. Por otra parte es necesario brindarles a los subordinados un excelente ambiente de trabajo y las herramientas adecuadas. Las personas excelentes usan herramientas excelentes, pero, en cualquier caso, el trabajo no debe ser un fin en sí mismo sino una contribución al desarrollo del equipo y de la institución.

Hay que tener en cuenta que el crecimiento personal de los subordinados y del líder no es mágico, es resultado del esfuerzo personal y de la conducción liderada. Ningún millonario se hizo rico mágicamente, y ningún líder potencial llegará a ser un verdadero líder si no logra que sus subordinados estén predispuestos positivamente a encarar el camino del progreso personal, contribuyendo a la institución.

Toda persona desea pertenecer al grupo más exitoso, puesto que como se dijo anteriormente llegaremos a ser tan grandes como nos vea nuestro líder, esa es la percepción que poseen los subordinados. Para lograr un equipo es necesaria una meta común, que estará dada por las exigencias del servicio, y un grupo de subordinados que tendrán una cabeza visible que será el líder. Este debe generar espíritu de cuerpo en el grupo, lograr esa unión que los distingue de cualquier otro equipo de trabajo similar en el ámbito civil. Debe haber cooperación, comunicación y compromiso, lo que llevará al grupo a trabajar sin importar las dificultades. Es así como

surge la importancia del trabajo mancomunado, mezclado con la función primordial del líder como formador/entrenador de su equipo de líderes.

Para ello debe generar vínculos entre los subordinados, más allá del sentido de pertenencia que posean y los que la institución les haya inculcado. Deben saber confiar el uno con el otro, saber que necesariamente para lograr el éxito es tan importante el aporte individual, y el esfuerzo conjunto como el sacrificio.

El líder debe aprender de sus subordinados y a la vez enseñar y brindar las herramientas para lograr un resultado eficaz. Deben aprender a reconocer lo que es realmente importante para lograr el cumplimiento exitoso de la tarea. De esta manera los miembros del equipo crecen juntos sabiendo que cada uno desempeña un rol fundamental, dejando de lado aspectos individuales y concentrándose en el bienestar común.

Un buen líder les dice a sus subordinados que espera de ellos, comunica, les da la oportunidad de actuar, de aportar para alcanzar la visión. Les dice como lo están haciendo. Los supervisa, acompaña, interactúa. Les enseña, y entusiasma y así facilita, mejora e incrementa su contribución individual.

El héroe y el liderazgo

> «Nunca andes por el camino trazado, pues te conducirá únicamente hacia donde los otros fueron».
>
> *Alexander Graham Bell*

La palabra héroe es originaria del griego antiguo, y significa semidiós, ya que la mayoría de los héroes de la mitología griega eran directamente hijos mestizos de dioses y humanos. Coloquialmente, la definición de héroe es la de simple y sencillamente una persona que por sus atributos, méritos, logros o virtudes, supera al resto de los humanos comunes. El diccionario de la lengua española define al heroísmo como el esfuerzo eminente de la voluntad hecho con abnegación, que lleva al hombre a realizar actos extraordinarios en servicio de Dios, del prójimo o de la patria.

El héroe posee la capacidad personal de dar el ejemplo, de ser el primero, no solamente por ser exitoso o por morir en combate, sino también por anteponer a su interés personal el honor y el deber, conjuntamente con la responsabilidad como militar de tomar decisiones vitales o importantes, haciéndose plenamente cargo de las consecuencias. Es una persona admirable, con un pensamiento acorde a su modo de acción.

Como vemos el héroe es un líder, y todos los líderes deberían llegar a ser héroes. Sí, héroes de sus seguidores, ya que este es el camino marcado por el cual los subordinados caminarán. Por ende, los resultados que se obtendrán serán más que beneficiosos hoy, y mucho más lo serán en el

futuro, si tenemos en cuenta que el individuo será formador de líderes del mañana con los conocimientos y capacidades que adquiera.

Se puede decir entonces que en principio el líder es héroe de sus seguidores, y a su vez sus seguidores son sus héroes que hacen que la existencia del grupo se signifique.

Las recompensas y los castigos

Todas las organizaciones tienen un sistema de recompensas y castigos, dicho de otra manera, incentivos que estimulan ciertos comportamientos y de sanciones ya sean reales o potenciales para evitar o corregir ciertos comportamientos que el líder debe conocer y aprender a utilizar de manera efectiva.

El sistema de recompensas puede definirse como el cúmulo de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y la forma en que estos llegan a sus integrantes. Estos beneficios pueden ser tangibles (ascensos, salarios, pases, comisiones, etc.) o intangibles (garantía de permanencia en la institución, tareas desafiantes, utilización de capacidades individuales adquiridas fuera de la organización, reconocimiento por años de servicio, etc.).

El sistema de castigos es el paquete de medidas disciplinarias cuyo objetivo es encauzar el comportamiento desviado y prevenir que ocurra. De la misma manera existen castigos tangibles como sanciones escritas, suspensión, descuento de haberes, etc., y castigos intangibles como el apercibimiento verbal, entre otros.

El fin de las recompensas no es más que reforzar las conductas positivas personales dentro de la organización para aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y por ende del grupo así como ayudarle a consolidar el control que la institución ejerce sobre su propio destino.

Existen numerosas teorías para entender mejor cómo funciona la motivación como motor del individuo dentro del círculo líder-seguidor y seguidor-líder. A continuación se repasan algunas de ellas.

A. Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, estos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzarlas.

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de la motivación en el trabajo. La conclusión central de la teoría del establecimiento de metas es la siguiente: «los individuos a los que se les fijan metas difíciles específicas se desempeñan mejor que los que reciben metas fáciles, no específicas».

La premisa que subyace en la teoría del establecimiento de metas es que la conducta está regulada por los valores y las metas.

Un aspecto muy importante dentro de esta teoría, es que la meta debe estar ligada con la retroalimentación y los premios, ya que cuanto mejor siente el trabajador que sus metas se están cumpliendo, este se motiva para hacer su máximo esfuerzo con el fin de alcanzar sus objetivos. Además, si se les premia por esto, se logra que haya un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Esta teoría señala de manera muy acertada que el desempeño de un individuo va a estar íntimamente relacionado con las metas que se fijen, además de que estas deben ser específicas y difíciles, pues de lo contrario el individuo no les dará importancia y dejará todo para el último momento.

B. Teoría del flujo de Mihaly Csikszentmihalyi.

La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo.

Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio.

La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta. El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo siendo, en consecuencia, más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos también.

La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo, puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, una baja competencia frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación y frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. En cambio, frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento y apatía.

C. Teoría de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas.

La teoría de la motivación intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la «sumisión» del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se «compraba» esa sumisión.

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que «hacer lo que se debe hacer» provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido o significado y progreso.

La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca derivado de la propia ejecución de la tarea que a su vez genera un alto desempeño y una elevada satisfacción.

D. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, Edward Deci, y Lyman Porter.

La teoría de las expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado del personal.

El desempeño esperado del personal es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño.

Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación o, dicho de otra manera, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual, y el otro es la percepción del rol que juega. Un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

El líder tiene la obligación de mantener la equidad entre las recompensas y castigos, teniendo en cuenta que los colaboradores tratarán de actuar de manera consciente, de acuerdo a sus preferencias y conocimientos.

El líder frente al cambio

Los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos, han ido acelerándose a lo largo de estos últimos tiempos e influido en la estructura institucional. Estos cambios provocan directa o indirectamente modificaciones en la cultura organizacional conservadora, por ende influyen en las personalidades de sus integrantes. Estos procesos de cambio, muchas veces generan resistencia, ya que generalmente se espera que los acontecimientos sucedan para adaptarse posteriormente.

Estos cambios pueden darse en los objetivos institucionales, en las relaciones de autoridad, en las formas de trabajo, en los procedimientos y en las relaciones interpersonales, entre otros factores, que exigen ajustes a través de patrones de comportamiento, que deberán adaptarse a los nuevos esquemas de comunicación, cooperación e interacción.

Es aquí donde el líder toma un rol fundamental. Es el encargado de regular las consecuencias del efecto psicológico que producen en los seguidores estas modificaciones, relacionadas con la personalidad individual de sus colaboradores y sus habilidades para manejar el cambio.

Por lo tanto si una persona percibe que es capaz de ajustarse al cambio sin demasiado compromiso y este le es beneficioso, puede adoptar una actitud positiva ante el mismo. Por otra parte, si la persona no se siente segura y capaz de enfrentarse al cambio, y no ve en él un beneficio personal seguramente se opondrá al cambio con actitud negativa.

De esta manera surge el conflicto, que no solo es parte del cambio, sino de la vida misma de las personas ya que donde haya personas existirá el conflicto, es decir, la existencia incompatible de intereses.

A su vez, existen condiciones que tienden a generar conflictos de grupos, como la diferenciación de actividades (la organización al encontrarse con muchas subdivisiones de trabajo, generan modos de sentir, pensar y hasta intereses personales), los recursos compartidos (estos son escasos y no siempre su distribución es equitativa según las necesidades), o las actividades interdependientes (la coexistencia de grupos para desarrollar sus actividades).

Los resultados del conflicto pueden ser catastróficos a nivel organizacional, o bien tener resultados constructivos. El conflicto despierta sentimientos y estimula energías, fortalece los sentimientos de identidad, pertenencia y adiestra el ojo avizor ante los problemas futuros. En cambio si se producen consecuencias negativas, este desencadenará sentimientos

de frustración, hostilidad, pérdida de rendimiento laboral individual (presión social de no hacer), retroalimentando y perjudicando las relaciones entre instituciones.

El líder entonces, deberá controlar el conflicto, canalizando los intereses de sus seguidores, negociando para evitar la confrontación con pares y con la organización buscando una solución positiva. Por eso se habla del líder negociador, que no es más que el encargado de encauzar las fuerzas emocionales internas de sus seguidores para conseguir una modificación en las conductas negativas, que sean conducentes con los objetivos institucionales.

Principios del liderazgo militar

El líder militar debe necesariamente poseer ciertas cualidades que lo distingan del común de las personas, ya que exige que posea una personalidad bien definida, un criterio claro y previsor, energía, perseverancia y serenidad ante los imprevistos. Entonces puede decirse que el ejercicio del liderazgo se basa, entre otros (ya que es un tema de estudio constante), en el principio de moralidad e integridad, competencia profesional y ejemplo personal.

El concepto de integridad, que proviene del término latín *integritas*, refiere a la cualidad de íntegro y a la pureza de las vírgenes. Aquello íntegro es algo que no carece de ninguna de sus partes o, dicho de una persona, hace referencia a alguien recto, probo e intachable.

Puede hablarse, por ejemplo, de la integridad moral. Esta es una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma.

Por otra parte, la integridad personal permite nombrar a la total o amplia gama de aptitudes poseídas por una persona. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una única actividad, sino que recorre distintas áreas del conocimiento, que sería el caso del profesional de las armas.

Por lo tanto ser una persona íntegra tiene necesariamente que ver con conocer la profesión. Un líder debe poseer la capacidad de demostrar conocimientos, entusiasmo, pasión y convencimiento. La falta de estas, llevará a crear un liderazgo negativo logrando la desconfianza de sus seguidores. Esta cualidad toma especial relevancia, si tenemos en cuenta la complejidad de los sistemas militares, y el grado de aptitud necesario para operarlos eficazmente. Así surge la necesidad de capacitación técnica, que es necesaria para el uso adecuado de los equipos, la conservación y el mantenimiento y la capacitación operativa que se refiere a la utilización de los medios militares con eficacia y eficiencia.

Por lo tanto el líder militar debe poseer una conjunción de capacidades humanas, técnicas y operativas adaptables a diferentes situaciones de acuerdo a su ubicación dentro de la institución.

En cuanto al ejemplo personal, el líder militar debe siempre «estar en la trinchera», debe estar donde se encuentra la acción, tener siempre la información de primera mano, de sus subordinados, que son en definitiva los que hacen que las cosas pasen. Debe infundir esa energía propia del líder a sus seguidores, demostrando que todo es posible. En la guerra a los que llegan en segundo lugar no les dan medalla de plata.

Durante tiempo de paz, es necesario que el fracaso o equivocación sirva para una mejora continua, es entonces necesario realizar la diferenciación entre dar la oportunidad de sobresalir, a veces con resultados negativos pero aceptables en cuanto al aprendizaje, en vez de dar abiertamente la libertad de fracasar.

El líder militar debe ser tenaz. Para que invertirían tiempo los seguidores si observan que el líder potencial, ante la primera dificultad los abandonará o el esfuerzo fuera infructuoso. Siempre habrá obstáculos, y el líder sabiendo esto, se quede, persista y demuestre que espera resultados positivos, aunque no siempre se pueda lograrlos.

La lealtad es otro de los principios. Es la actitud de dedicarse al compromiso adquirido, aun con sacrificio, manteniendo la palabra empeñada. Es la causa por la cual se aceptan de forma voluntaria los principios militares, la historia de la institución y se genera el sentido de unión entre el personal.

El ser justo implica ser imparcial, impersonal y consecuente al ejercer el mando. Implica saber premiar y castigar siempre que sea necesario, jamás humillar o rebajar al subalterno. Es el arte de administrar justicia, para lo cual es necesario comprender de manera total el comportamiento humano y sus emociones (alegría, tristeza, envidia, prejuicios, etc.).

Estos enunciados anteriormente son algunas de las cualidades que conforman el principio básico del liderazgo. Hay que tener en cuenta la lista es mucho más amplia y no es taxativa, por lo que admite mejoras y una constante discusión.

Liderazgo militar en otros países

El liderazgo en el seno de las Fuerzas Armadas viene fundamentado en los valores y creencias de sus componentes. Y estos, proceden de la sociedad, por lo que la base de este liderazgo está íntimamente ligada al carácter de los ciudadanos que conforman un país.

Dentro de los países de nuestro entorno, Alemania y Estados Unidos son los dos únicos países que tienen centros específicamente dedicados a la enseñanza y desarrollo del liderazgo en el seno de las Fuerzas Armadas[3].

A continuación vamos a hacer una breve referencia del liderazgo visto en las Fuerzas Armadas de algunos países.

Liderazgo en las FAS alemanas

Las Fuerzas Armadas alemanas (Bundeswehr) han fundado el desarrollo de liderazgo en el carácter único del sistema alemán llamado *Innere Führung.* El Innere Führung es descrito como un concepto en el que las exigencias de la misión militar y el deber se fusionan con la dignidad y los derechos de los ciudadanos.

Todas las actividades de liderazgo en la Bundeswehr en todos los niveles, incluida la educación, implican esencialmente los principios del Innere Führung.

El concepto del Innere Führung se inició a finales de la Segunda Guerra Mundial (WW II), tras el cese del régimen nazi de Hitler, que a su vez impregnó a los militares de la más amplia sociedad alemana. El motivo del Innere Führung es, por lo tanto, la necesidad de transformar la Bundeswehr en una institución no solo aceptada por la sociedad alemana, sino también reconocida como una institución necesaria.

Traducido literalmente, Innere Führung significa «liderazgo interno», y es aplicado por la Bundeswehr para establecer su modelo del «ciudadano de uniforme». Este liderazgo interno puede interpretarse como la construcción interior individual de un líder, íntimamente relacionada con su carácter.

Todos los oficiales y suboficiales de la Bundeswehr están obligados a recibir instrucciones sobre las directrices para la aplicación práctica del Innere Führung, que abarcan temas como la autoestima, la disciplina, la autoridad, la justicia, el orden y la obediencia, la cohesión, la participación de los soldados en las actividades del servicio o la capacitación y la educación política y moral.

La Bundeswehr no confía la aplicación de la Innere Führung en una o dos instituciones. Existe la creencia de que el liderázgo de los oficiales jóvenes va a desarrollarse a través de las enseñanzas y la guía de los oficiales superiores con más experiencia y un amplio conocimiento de los principios del Innere Führung.

[3] En el caso de Estados Unidos es el Center for Army Leadership (CAL), cuya dirección web es http://usacac.army.mil/cac2/CAL/ y en el caso de Alemania es el Zentrum Innere Führung, cuya dirección web es http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de/portal/a/zinfue.

Se puede considerar como una forma de vida, y el ejemplo de liderazgo de los superiores influye de manera decisiva en la toma de decisiones de sus subordinados.

Este es un concepto que no puede ser exportado en sentido estricto a otros países, pero quizás si se pueda aplicar de forma selectiva al modelo de desarrollo de liderazgo.

El concepto es preceptivo por naturaleza, en el sentido de que está regulado por una amplia normativa que enumera claramente los principios y objetivos, desarrollando una serie de instrucciones para su aplicación.

En definitiva, este concepto de liderazgo interno se define a través de unos ideales basados en la experiencia y que nos podrían recordar una de las máximas de Sun Tzu que dice que el verdadero arte de la guerra no está en la guerra en sí, sino en la prevención de la misma.

Últimamente, la inteligencia emocional es vista como un elemento fundamental en el carácter de un líder de éxito. El modelo alemán de liderazgo interno se podría comparar con los elementos fundamentales de la inteligencia emocional de Goleman como son la conciencia de sí mismo, el control de las emociones, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

La normativa sobre el concepto Innere Führung dice que el conocimiento de los límites propios hace que sea más fácil tratar con las fortalezas y debilidades de los demás (conciencia de sí mismo). De acuerdo con el modelo alemán, es la calma con la que el superior se enfrenta a los errores iniciales, lo que asegura a sus soldados ganar confianza ante las dificultades principales, y se sienten capaces de asumir una mayor responsabilidad (control de las emociones). Superiores alemanes están obligados a explicar sus órdenes, y evitar herir a los demás por la dureza o la frialdad (empatía). El concepto Innere Führung también revela la importancia de la cohesión de la Bundeswehr y el papel que desempeña en la gestión de las relaciones (habilidades sociales).

Liderazgo en las FAS británicas

En este caso, el Reino Unido no comparte con Alemania los retos de ser una democracia nueva e integrada. Bennet dijo que las fuerzas armadas británicas son parte de una antigua sociedad donde todo el mundo sabía lo que se esperaba en términos de conducta y carácter. Este punto de vista se ve reforzado por la declaración Mileham de que «el ejército británico es una organización muy madura, que no sufrió ninguna discontinuidad desde que pasara al modelo profesional en 1960».

Para el Ejército británico, el liderazgo militar es una cuestión de visión de futuro. En el documento «Soldier Management, a Guide for Commanders» se define liderazgo como la proyección de la personalidad y el ca-

rácter para inspirar a aquellos que disponen para hacer lo que se espera de ellos. De esta forma, la consideran como la cualidad más importante en el arte del mando, y que, por lo tanto, contribuye en gran medida al éxito de las operaciones.

No obstante, deja claro que no hay una receta única y escrita para ser líder. El liderazgo militar es una combinación de ejemplo, la persuasión y coacción que, en gran medida, depende de la situación. Su objetivo debe ser transformar y basarse en el equilibrio de las cualidades militares y habilidades técnicas. El éxito de los líderes militares radica en entender la organización, el entorno en el que operan y las personas que tienen el privilegio de conducir.

La Real Academia Militar de Sandhurst (Real Military Academy Sandhurst –RMAS–), situada en Camberley, en el condado de Surrey, es donde todos los oficiales del Ejército de Tierra británico reciben su formación inicial oficial con el fin de ser comisionados como oficiales.

Una vez más, el carácter de liderazgo se ha trabajado antes de que los cadetes entren en la RMAS.

El Órgano de Selección de Oficiales para el Ejército de Tierra (Army Officer Selection Board –AOSB–) se toma muy en serio este proceso de tal forma que una junta permanente dirigida por un general y formada por coroneles, tenientes coroneles y comandantes evalúa, entre otras competencias y habilidades, la capacidad de liderazgo de los aspirantes.

La RMAS tiene una gran confianza en la AOSB. Según Hughes, así como De La Hey, es razonablemente seguro que los candidatos que pasan todas las pruebas serán, con casi total seguridad, buenos líderes, especialmente bajo condiciones de estrés.

Los miembros del personal de la RMAS aceptan que los rasgos de liderazgo necesarios están intrínsecamente presentes en cada cadete, y que el proceso de selección ya ha encontrado a las personas más adecuadas para ser entrenadas. Por lo tanto, a partir de este momento, lo que queda por hacer es desarrollar ese liderazgo que ya está presente en los cadetes.

La importancia del liderazgo y el desarrollo del carácter por el oficial del ejército británico está claramente establecido en la declaración de la misión de la RMAS. Mileham establece la misión como: «A través del entrenamiento y educación militar, desarrollar las cualidades de liderazgo, carácter e intelecto que se exige de un oficial del ejército».

Posteriormente, el Ejército británico fomenta el liderazgo de sus oficiales desde que salen de la RMAS hasta que llegan a los empleos más altos a través de un programa de tres fases[4]. En la primera fase, se contemplan

[4] Forma parte del Command, Leadership &Management (CLM) Programme.

planes de desarrollo de liderazgo dentro de las unidades así como seminarios específicos[5]. Además tienen la posibilidad de obtener una titulación civil en liderazgo[6]. Durante la segunda y la tercera fase, los oficiales hacen diversos cursos relacionados con el mando de unidades y el desarrollo de cometidos dentro de los estados mayores[7].

Este modelo británico de desarrollo de liderazgo muestra que no se ha instituido sobre una base específica por escrito, sino que se ha desarrollado a través del tiempo como parte de una sociedad madura. Este modelo solo se puede aplicar en una sociedad donde la mayoría de los ciudadanos tienen fe en el mismo conjunto de valores.

Liderazgo en las FAS de los Estados Unidos

El Ejército de Tierra de los Estados Unidos define en su *Manual de Campo FM 22-100* liderazgo como el proceso de influir en las personas, proporcionando el propósito[8], la dirección[9] y la motivación[10] necesarias durante las operaciones para cumplir la misión y mejorar la organización.

Dentro de una unidad, los líderes son responsables de la cohesión y la habilidad que permiten a los soldados entrenar con eficacia. Estos soldados proceden de la sociedad norteamericana, lo que establece un compromiso entre los valores de la sociedad y los valores militares que fundamentan este liderazgo.

En 1948 se editaron por primera vez los primeros documentos en forma de folleto sobre liderazgo que finalmente han desembocado en toda una tradición doctrinal entorno a este concepto. Desde aquellas fechas, ya se hablaba de introducir el concepto de liderazgo como una habilidad necesaria dentro del ejército, basada en los valores de la sociedad y dirigida a todos los niveles. Con esa filosofía, el Ejército de los Estados Unidos ha desarrollado por escrito en el FM 22-100 cómo se implementa la habilidad del liderazgo.

Así, el liderazgo en el Ejército implementa el concepto del «Be, Know and Do»[11]. Comienza con lo que el líder debe ser, los valores y atributos que

---

5 Comprendido dentro del Junior Officer Leadership Programme (JOLP).

6 Como, por ejemplo, el City and Guilds Licentiateship in Leadership.

7 El Advance Command and Staff Course (ACSC) y el Commanding Officers' Designate Course (CODC).

8 Ofrecer a los subordinados la razón para actuar con el fin de lograr el resultado deseado, (FM 6 a 22 octubre, 2006 / 1-8 / PDF 12).

9 Proporcionar instrucciones claras implica comunicar cómo llevar a cabo una misión: dar prioridad a las tareas, asignando a los subordinados la responsabilidad de ejecución, y la garantía de entender la norma (FM 6 a 22 octubre, 2006/1 a 10 / PDF 12).

10 Suministrar la voluntad de hacer lo que sea necesario para cumplir una misión. (FM 6 a 22 octubre, 2006/1 a 12 / PDF 12).

11 (FM 6-22 octubre, 2006 / 1-1 / PDF 11).

conforman el carácter de un líder (BE). Sus habilidades son esas cosas que sabemos hacer, su competencia en todo, desde el aspecto técnico de su trabajo a las habilidades de un líder requiere (KNOW). Pero el carácter y el conocimiento, a pesar de ser indispensables, no son suficiente. No se puede ser eficaz, no puede ser un líder, hasta que se aplique lo que sabe, hasta que actúe y haga lo que debe (DO).

El Ejército ha publicado, promocionado y explicado siete valores como base del liderazgo, que son lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal (LDRSHIP), estableciendo como métodos principales para potenciar estas habilidades en sus subordinados el asesoramiento, el entrenamiento y la mentorización.

En definitiva, podríamos decir que el liderazgo es la habilidad más importante dentro del Ejército americano. Tal es así que tanto el desarrollo de esta habilidad como la evaluación de esta competencia a todos los niveles entran dentro de las responsabilidades más importantes de cualquier mando.

Conclusiones

No podemos pasar por alto la importancia que tiene hoy en día el liderazgo en el funcionamiento de cualquier organización. A lo largo de la historia, el líder ha ido modelando sus estilos de liderazgo, adaptándose a las demandas sociales del momento.

En la actualidad, se han podido identificar y concretar diferentes tipos de liderazgo que permiten al líder adaptarse a una sociedad globalizada y con grandes retos. Analizando todos los estilos podemos concluir que el líder debe ser sobre todo un elemento generador de inercias entre sus colaboradores y subordinados, porque en la medida en la que el grupo trabaja y colabora de forma coordinada, la organización saldrá beneficiada y se alcanzarán los objetivos de una forma más efectiva.

Pero el líder se va a enfrentar a múltiples situaciones que van a exigirle adaptarse y utilizar los distintos tipos de liderazgo en función de la situación a la que se enfrenta. Debe tener una visión clara de cómo alcanzar los fines de la organización, basada en unos sólidos valores que debe compartir con sus subordinados y colaboradores.

En este sentido, el líder militar debe sentirse reflejado en todas estas características anteriormente señaladas. Debe ser un líder con una visión clara de su misión, con unos valores fuertemente arraigados y compartidos por la sociedad en la que vive, que sea un ejemplo para sus subordinados y que sepa administrar las recompensas y los castigos de forma adecuada. Hemos visto ejemplos claros de cómo en los principales países de nuestro entorno el liderazgo en el militar se valora, se potencia

y se dignifica a todos los niveles, algo que en España no está ocurriendo todavía de la misma manera.

Bibliografía

ALLPORT, Gordon. *La personalidad: su configuración y desarrollo*. Barcelona: Herder, 1985.

BASS, Bernard. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Application*, Nueva York: Free Press, 1990.

ESTRADA, Sandra. *Liderazgo a través de la historia*, 2007.

FM 6-22. *Army leadership.* Washington: 2006.

FRANKL, Víctor. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1979.

GARCÍA-GUIU, Carlos. *El liderazgo militar ante la complejidad.* Madrid, IEEE, 2012.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Nueva York: Bantan Books, 1996.

HERSEY, P. and BLANCHARD, K. H, *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow: 1999.

HUESO, Vicente. *Del mando al liderazgo*, Monografía CESEDEN XII CADCOG 2010.

Manual de las Fuerzas Armadas Británicas. *Soldier Management. A Guide for Commander,* Gloucestershire: Earle & Ludlow Limited, 2004.

MONEY, James D. *Principios de Organización*. Editorial Cultura, 1954.

SUANCES, Saturnino. «Liderazgo militar: una asignatura pendiente». *El liderazgo motor del cambio*. Documentos de Seguridad y Defensa: CESEDEN, 2010.

SUN TZU. *El Arte de la Guerra.*

TAO TE CHING*. Los libros del Tao de Lao Tse*. Madrid: Editorial Trotta, 2006.

ZDv 10/1. *Innere Fürhung.* Bonn: 2008.