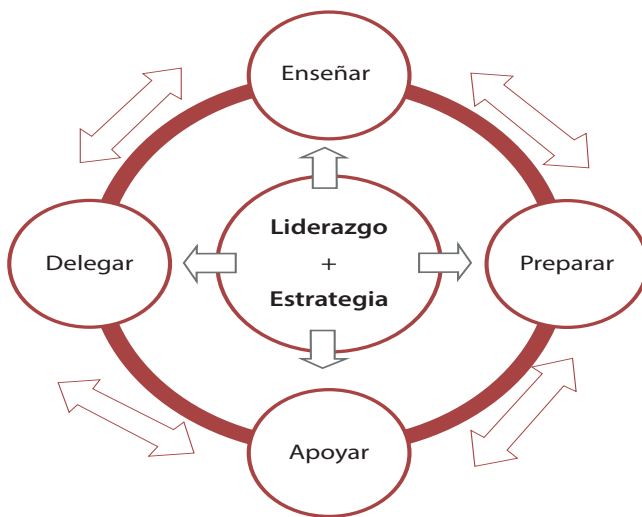


# DISTINTOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO

José L. Carlevarino Girardi \*

*Empresarios y militares reconocen que el management y la estrategia son requisitos esenciales en su rubro, pero aquello que logra conducir a las organizaciones, amalgamando voluntades y capacidades, así como enfilando los objetivos personales con los de la organización, es el liderazgo.*



**E**n la confusión, el liderazgo resalta como la luz en la oscuridad, y si bien es primordial, no es la única necesidad que grupos organizados (y también los desorganizados) tienen para asegurar su éxito y/o supervivencia.

Estrategia, planificación, logística, tecnología, procedimientos, clima, finanzas, información, entrenamiento y valores morales son también elementos que tradicionalmente consideramos como esenciales para aquellas organizaciones

que buscan el éxito entre sus pares; pero hoy nos detendremos sólo en el liderazgo, muy estudiado en el ámbito civil y en el militar.

En el presente ensayo intentaremos establecer si ambos enfoques del liderazgo (el civil y el militar) son congruentes entre sí, o si por el contrario son totalmente disímiles.

## Definición de liderazgo

Pareciera acertado comenzar con definir qué es lo que entendemos por liderazgo. Existen variadas definiciones, muchas de las cuales relacionan al líder con aquel que empujó a varios al éxito. Podemos entonces decir que en una relación de liderazgo existe un líder, un grupo liderado y una meta (que tuvo que ser previamente definida y que fue alcanzada). Si comparamos liderazgo con el modelo de estrategia militar formado por la tríada "means, ways & ends"<sup>1</sup> encontraremos una gran similitud, ya que éste se sirve de distintos recursos y estilos, para de alguna forma alcanzar metas determinadas.

\* Capitán de Navío. Oficial de Estado Mayor (carlevarino@hotmail.com).

1. "Toward a Theory Of Strategy: Art Lykke and The U.S. Army War College Strategy Model", Harry R. Yarger

Tendemos a asociar la palabra líder sólo a los éxitos notables; sin embargo, la consecución de logros cotidianos también define a un buen líder. El tema está en definir lo que los liderados entienden como éxito. Es también tarea del líder lograr un consenso respecto de lo que se quiere lograr, mostrando y unificando la visión de lo que se quiere (*ends*) y que da sentido a las acciones del grupo como tal.

Estimamos que el principal recurso (*means*) al que el líder puede echar mano es la persuasión, que induce a los liderados (y no se habla expresamente de subordinados por cuanto se estima tiene otra connotación) a obrar en pos de alcanzar el fin previamente acordado, aún en ausencia del líder y a costa de sacrificios. La autoridad y la coacción parecieran estar fuera del liderazgo puro: la primera es la que separa a "jefes" de "líderes" y si bien no requiere de un trabajo de persuasión previo, desde el punto de vista del liderado, pudiera ser un argumento más débil al momento de decidir si ejecutar o no una acción en pos del grupo, que demande un determinado costo personal. La coacción, por su parte, queda descartada del concepto de liderazgo, ya que tiene una connotación valórica negativa, a pesar de que su empleo también permita alcanzar metas eficazmente, pero la deserción de los individuos liderados parece ser un subproducto casi seguro.

Hay un aspecto particular que vale la pena mencionar respecto de los conceptos líder y jefe, y es que en la mayoría de las veces se tiende a homogeneizar ambos roles. Ello no significa que sean conceptos equivalentes, pero tampoco son contrapuestos, existiendo una buena simbiosis entre ambos. El jefe es visualizado como un administrador de recursos y el líder en cambio (orientado por una visión), se señala como un cohesionador de voluntades, haciendo más eficaz el actuar del grupo. En definitiva pareciera positivo que un buen líder, fuese también un buen jefe, aspecto que facilitaría enormemente su tarea, al contar con la capacidad de gerenciar sus recursos con mayor eficacia.

Los estilos de liderazgo (*ways*) son las formas de emplear los recursos o de ejercer el liderazgo. Los liderazgos autoritario, democrático y burocrático corresponden a teorías más antiguas. Luego

aparecen las más modernas, el transaccional, el relacional, el situacional y el transformacional. Un líder podrá adoptar uno u otro estilo, conforme al contexto o entorno. Aquellos líderes que posean menor capacidad de adaptación serán menos eficaces en la consecución de sus objetivos o de los objetivos de la organización. Lo que debiese ser invariable en el líder son los valores en los que cree y transmite al grupo, una incongruencia al respecto restará inmediatamente credibilidad y sustento en su accionar.

### Liderazgo en los negocios y en el mundo militar

Hasta hace unos años la visión de las empresas era sólo la de ser un instrumento de rentabilidad para los accionistas, y los líderes empresariales eran aquellos capaces de convertir esa visión en una realidad tangible. Generosos dividendos al término del ejercicio = accionistas contentos. La aparición del concepto de grupos de interés y de la ventaja competitiva comenzó a cambiar el escenario. Los líderes exitosos ya no eran aquellos que sólo producían beneficios monetarios a los accionistas, sino aquellos que generaban una serie de beneficios alternativos (monetarios y no monetarios), así como externalidades positivas hacia el entorno relacionado con el campo de acción de la empresa. Michael Porter propone su modelo de estrategia en el que la empresa autodefine sus objetivos mediante la formulación de su visión, misión y valores. Así la estrategia, la innovación, el respeto al entorno, a los trabajadores y a los accionistas comienzan a ser aspectos no solo necesarios, sino imprescindibles para alcanzar el éxito.

Con todo lo anterior, Norton y Kaplan, en su libro *The Execution Premium* (2008) plantean algo que ya era sabido: "el mejor de los planes estratégicos está destinado al fracaso si no es implementado bajo un liderazgo potente, que sepa comunicar la estrategia, facilite los procesos que logren su implementación y finalmente alinee los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos de la organización."

Si volcamos la mirada ahora hacia el mundo militar, nada puede ser más congruente. La conquista de objetivos estratégicos, delineados

por el poder político, requiere de una línea común, un mismo sentido, de los objetivos operacionales y luego de los tácticos. Aquí, el liderazgo no solo importa, es trascendental: cuando lo que se arriesga no son sólo capitales de terceros sino la vida propia; la confianza, la credibilidad y la idoneidad del líder son vitales.

La innovación, la visión y la capacidad de implementación de la estrategia del líder son tan necesarios en el mundo militar como en el de los negocios. No hay diferencias. La formulación de objetivos estratégicos en el arte operacional (Estado Final Deseado, Objetivo Estratégico, Objetivo Operacional) no difieren mucho del modelo de Misión, Visión, Objetivos del mundo empresarial.

Si bien pareciera que la naturaleza de los objetivos es distinta, no lo son en realidad: el poder militar (bien empleado) no es usado sino para lograr el bien común de los conciudadanos del Estado-Nación, ya que tiende a lograr, mantener y cautelar las condiciones de seguridad necesarias para el desarrollo integral de la sociedad que la compone. Las empresas, por su parte, no son sino el instrumento de la sociedad para alcanzar estados de mayor bienestar, a través de los beneficios que ellas son capaces de generar. El concepto que liga ambos mundos íntimamente es el liderazgo y en ambos es visto como requisito ineludible para la supervivencia y/o éxito de la organización.

Empresarios y militares reconocen que el *management* y la estrategia son requisitos esenciales en su rubro, pero aquello que logra conducir a las organizaciones, amalgamando voluntades y capacidades, así como enfilando los objetivos personales con los de la organización, es el liderazgo.

No podríamos dejar fuera de esta discusión a los valores morales, vistos como normas de conducta apropiados a la sociedad y cultura a los que pertenece. Ellos impulsan el correcto accionar bajo una ética determinada y son transversales a líderes empresariales y militares. Esperamos de ellos algo más que el dinero en el caso de los primeros y de las victorias a cualquier precio, en el caso de los segundos.

Hoy la sociedad demanda líderes integrales, no sólo en sus oficinas o puestos de trabajo, sino que también en su vida privada. El correcto

actuar, antepuesto incluso a los intereses de la organización, marca la pauta y por lo tanto se espera de ellos responsabilidad y la toma adecuada y oportuna de decisiones, factores que motivarán al grupo a entregar más de sí mismo.

## El desafío de los medios

La comunicación, aún en la más pequeña de las organizaciones, es vital para motivar, inspirar, coordinar y perfeccionar el actuar del grupo, volviéndolo más eficiente, puliendo las asperezas de la organización y lubricando los mecanismos de interacción. La comunicación puede ser verbal, escrita, corporal, pero ahora nos concentraremos en los medios. Ello no resta a la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, materia de amplio interés en cualquier estructura, militar o empresarial.

Los medios permiten la comunicación colectiva instantánea, sea de hechos noticiosos o de las reacciones de aquellos involucrados en el hecho, que (nuevamente, a través de la comunicación, verbal o escrita) transmitirán un mensaje determinado. Ese mensaje afectará positiva o negativamente la imagen y la reputación del líder, así como también inducirá a realizar o no determinadas acciones por parte de las organizaciones.

La comunicación a través de los medios se da a todo nivel y desde cualquier plataforma. Organizaciones militares y empresariales están en la lupa a diario de noticieros de prensa escrita, hablada o televisada y en las redes sociales. Todo queda documentado y es analizado, sopesado y criticado y finalmente comunicado a la opinión pública, la que puede o no abarcar a los grupos de interés de las organizaciones.

Líderes empresariales y militares, a través de los medios, son entonces puestos bajo el escrutinio de aquellos que los siguen. En ambos casos, el desafío parece ser el mismo, usar los medios a su favor, empleando técnicas de comunicación apropiadas.

## Comentarios finales

Entonces, cual es la diferencia entre líderes militares y empresariales, ¿la trascendencia de

sus logros? ¿las herramientas empleadas? ¿los enfoques y recursos aplicados?

Hasta donde podemos apreciar, centrándonos solamente en las definiciones de liderazgo, las teorías de liderazgo empresarial y militar, las funciones de liderazgo en ambos ámbitos, el uso de los medios de comunicación, lo que esperamos y visualizamos de los líderes (de ambos mundos) no es muy distinto.

Doctrina al interior de las organizaciones, motivación, coordinación e inspiración para alcanzar metas superiores incluso a la propia organización: lograr estados de mayor bienestar social son comunes a la visión externa de lo que se espera de organizaciones civiles y militares.

Para lograr esas metas superiores se requiere de liderazgo, que sume y una todos los niveles de la organización, que sea cotidiano, permanente y consistente. Ello es lo que esperamos de nuestros líderes, y no sólo empresariales y militares, sino políticos, religiosos, familiares, académicos y en general de todas las áreas en las que tiene cabida una organización humana cuya razón de existencia es lograr un fin superior.

Podemos entonces concluir que los enfoques de liderazgo civil y militar no difieren mayormente entre sí y que en esencia apuntan a lo mismo: disponer de una herramienta que provea a la organización (la que sea) de la orientación necesaria para alcanzar las metas que ella se haya establecido, en un marco ético conocido por la organización y su entorno.

Para finalizar, Simon Sinek<sup>2</sup> (escritor y motivador) postula que cuando compartimos creencias y tenemos un “why?” en común con ellos, seguimos ciegamente a los líderes, por convencimiento, porque lo deseamos, no porque estamos obligados. Recordemos un aspecto doctrinario del liderazgo militar en nuestra Institución: el “mando explicativo”, ¿no apuntan acaso a lo mismo?

Y del mismo autor, la idea de que los líderes creen un “entorno seguro”<sup>3</sup> en las organizaciones y que de ello fructificará la total adhesión y entrega de la misma a la visión del líder, ¿no es lo que en la Armada conocemos como el “mando cercano”?

Distintos nombres, similares funciones, mismos objetivos, idéntico concepto de líder.

\* \* \*

2. Simon Sinek, TED, How great leaders inspire action, [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

3. Simon Sinek, TED, Why great leaders make you feel safe, [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe#t-373065](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe#t-373065)