



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



Liderazgo: Convergencia de Estilos

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Sandra Patricia Galarza Torres,
Luis Alfredo Tipán Tapia, Diego Cattán Barreiro,
Betty Elizabeth Cueva Ochoa y Germán Gustavo Benavides Ortiz

Liderazgo: Convergencia de estilos

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Sandra Patricia Galarza Torres, Luis Alfredo Tipán Tapia, Diego Cattán Barreiro, Betty Elizabeth Cueva Ochoa y Germán Gustavo Benavides Ortiz

Primera edición electrónica: noviembre, 2025

ISBN: 978-9942-652-38-6

Revisión científica:

Dr. Cecil Eduardo Aguirre Casco - Agencia de Regulación y Control Minero del Ecuador

Mgtr. Patricia Mishel Rivera Enríquez - Banecuador

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Crnl. de C.S.M. Víctor Villavicencio, Ph.D.

Rector

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cpfg. Joseph Alexander Guamán Seis, Ph.D.

Presidente

Corrección de estilo y diseño

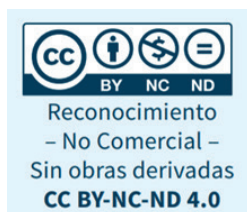
Mtr. Xavier Chinga

Imágenes: Las imágenes de la portada y carátulas fueron generadas por DALL-E, modelo de IA desarrollado por OpenAI, solicitada a través de ChatGPT de OpenAI.

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografía, gráficos, cuadros, tablas, y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador
www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en www.repositorio.espe.edu.ec.



Liderazgo: Convergencia de estilos

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Ph.D.

Sandra Patricia Galarza Torres, Ph.D.

Luis Alfredo Tipán Tapia, Ph.D.

Tcrn. EM. Diego Cattán Barreiro, Mgtr.

Betty Elizabeth Cueva Ochoa, Ph.D. (c)

Germán Gustavo Benavides Ortiz, MBA.

EDITORIAL



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

Álvaro Patricio Carrillo Punina

apcarrillo@espe.edu.ec

Doctor en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Profesor Titular Principal 2 en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Docente de Planta del Programa de Doctorado en Administración. Autor de artículos científicos publicados en revistas indexadas de alto impacto. Director de tesis doctorales, proyectos de maestría y trabajos de titulación de grado. Autor de las obras “Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial”, “Análisis financiero empresarial: teoría y práctica”, “Cultura organizacional: de la teoría al diagnóstico” y “Responsabilidad Social Corporativa: fundamentos y modelos”. Ha dirigido proyectos de investigación en el campo de la cultura organizacional en el sector de educación superior.

Sandra Patricia Galarza Torres

spgalarza@espe.edu.ec

Doctora en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Profesora Tiempo Completo en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Coordinadora del Programa de Doctorado en Administración. Autora de artículos científicos publicados en revistas indexadas de alto impacto. Directora de tesis doctorales, proyectos de maestría y trabajos de titulación de grado. Autora de las obras “Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial”, “Análisis financiero empresarial: teoría y práctica”, “Cultura organizacional: de la teoría al diagnóstico” y “Responsabilidad Social Corporativa: fundamentos y modelos. Directora de proyectos de investigación en temas de cultura organizacional, responsabilidad social, entre otros, en organismos y sectores destacados como cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Luis Alfredo Tipán Tapia

latipan@espe.edu.ec

Doctor en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Profesor Titular Principal 1 en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Autor de artículos científicos publicados en revistas indexadas de alto impacto. Autor de las obras “Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial”, “Análisis financiero empresarial: teoría y práctica”, “Cultura organizacional: de la teoría al diagnóstico”, y Responsabilidad Social Corporativa: fundamentos y modelos”. Ha desarrollado proyectos de investigación relacionados con la responsabilidad social en el ámbito de las Fuerzas Armadas.

Diego Cattán Barreiro

diegocattan1@hotmail.com

Oficial de Estado Mayor, Magister en Seguridad y Defensa en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Cuenta en su haber con el título de licenciado en Ciencias Militares en la misma Universidad y Post Graduación Lato Sensu en Psicopedagogía Educativa en CEPE (Brasil). Es piloto instructor de Vuelo Clásico e Instructor de vuelo por instrumentos (IAAFA EE.UU.), realizó cursos como: Vuelo con Visores Nocturnos, Observador Militar en CAECOPAZ (Argentina) y desempeñó puestos del área de educación como instructor en los institutos de formación y especialización de oficiales del Ejército Ecuatoriano: Escuela Militar “Eloy Alfaro”, Escuela de Aviación del Ejército, Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEME Brasil), Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano. En la actualidad es Comandante del GAE45 “Pichincha”.

Betty Elizabeth Cueva Ochoa

becueva@uce.edu.ec

Candidata a Doctora en Ciencias Económicas en la Universidad Católica Andrés Bello, Magíster en Gestión de Proyectos de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Economista de la Universidad Estatal de Cuenca. Fue docente universitaria en la Universidad Central del Ecuador, Instituto Rumiñahui y en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Fue miembro de la Comisión Académica de la Unidad de Integración Curricular de la Carrera de Economía en Línea y asesora en el Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Docente de la Universidad Central del Ecuador. Autora de artículos científicos indexados y libros de alto impacto en el campo de la administración y economía.

Germán Gustavo Benavides Ortiz

germanben27@gmail.com

Titulado de Máster en Dirección y Administración de Empresas en la Università Degli Studi Di Bari Aldo Moro. Ha compartido experiencias con artículos científicos que han aparecido en publicaciones indexadas como Latindex y Scopus —. Actualmente es rector de la Unidad Educativa Misión Geodésica en Quito y laboró como docente en diversas instituciones educativas e institutos superiores del Ecuador.

Índice

Presentación.....	21
PRIMERA PARTE: Teorías del liderazgo y de la administración.....	23
Capítulo I - Teorías del liderazgo.....	25
1.1. Introducción.....	27
1.2. Teorías de liderazgo.....	28
1.2.1. Conceptos de liderazgo.....	28
1.2.2. Teorías de liderazgo de los autores clásicos.....	30
1.2.3. Teorías de liderazgo de los autores contemporáneos.....	43
1.3. Resumen.....	56
Capítulo II - Teorías de la administración.....	59
2.1. Introducción.....	61
2.2. Teorías de la administración: enfoques clásicos.....	61
2.2.1. Fayol y el proceso administrativo.....	61
2.2.2. Taylor y la teoría de la administración científica.....	69
2.3. Transición a enfoques humanistas.....	71
2.3.1. Teoría de las Relaciones Humanas.....	72
2.3.2. Motivación y jerarquía de necesidades.....	74
2.4. Teorías de la administración y su relevancia para el liderazgo.....	77
2.4.1. Jerarquía y estructura clásica.....	77
2.4.2. Desarrollo moderno y perspectivas.....	78

2.4.3. Motivación y cohesión humanística.....	78
2.4.4 Cohesión humanista y liderazgo.....	79
2.4.5 Innovación y adaptabilidad contemporánea.....	80
2.5. Relación entre las teorías de la administración y del liderazgo.....	82
2.5.1. Relación entre las teorías clásicas de la administración y el liderazgo.....	82
2.5.2. Relación entre las teorías contemporáneas de la administración y el liderazgo.....	83
2.5.3. Impacto en el liderazgo.....	84
2.6. Resumen.....	85
SEGUNDA PARTE: Fundamentos y diagnóstico del liderazgo empresarial.....	87
Capítulo III - Fundamentos del liderazgo empresarial... ..	89
3.1.Introducción.....	91
3.2. La empresa.....	92
3.2.1. Concepto y objetivos.....	92
3.2.2. Recursos de la empresa.....	93
3.2.3. Niveles jerárquicos en la empresa.....	94
3.2.4. Los retos de las empresas en el siglo XXI.....	95
3.3. Liderazgo empresarial.....	97
3.3.1. Conceptos.....	97
3.3.2. Importancia del gobierno corporativo.....	98
3.3.3 Principios de Liderazgo empresarial.....	102
3.4. Líder empresarial.....	103

3.4.1. Concepto.....	103
3.4.2. Habilidades del líder empresarial.....	103
3.4.3. Líderes exitosos.....	105
3.5. Diferencias entre líder y jefe.....	123
3.6. Resumen.....	126
Capítulo IV - Diagnóstico de los estilos de liderazgo en la empresa.....	129
4.1. Introducción.....	131
4.2. Modelos de diagnóstico al estilo del liderazgo empresarial.....	132
4.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional (Bass y Avolio).....	132
4.2.2. El modelo de estilo de liderazgo de Blake y Mouton.....	138
4.2.3. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	144
4.2.4. Modelo de Liderazgo Adaptativo (Heifetz).....	149
4.3. Beneficios de los modelos de medición.....	155
4.4. Desafíos de implementación.....	155
4.5. Comparación con enfoques contemporáneos.....	156
4.6. Modelo propuesto para el diagnóstico del estilo de liderazgo empresarial.....	156
4.6.1. Liderazgo Transformacional.....	156
4.6.2. Liderazgo Transaccional.....	157
4.6.3. Liderazgo situacional.....	158
4.6.4. Liderazgo adaptativo.....	158

4.6.5. Liderazgo Gerencial (Blake y Mouton).....	159
4.7. Instrumento para diagnosticar la capacidad del líder para afrontar los retos del siglo XXI.....	162
4.8. Resumen.....	165
TERCERA PARTE: Fundamentos y diagnóstico del liderazgo militar	169
Capítulo V - Fundamentos del liderazgo militar	171
5.1. Introducción.....	173
5.2. Historia del ejército.....	173
5.2.1. Civilizaciones antiguas.....	174
5.2.2. El ejército en la antigüedad.....	174
5.2.3. Edad media: militarización feudal.....	175
5.2.4. La revolución militar y el ejército moderno.....	175
5.2.5. Ejércitos contemporáneos.....	176
5.3. Desarrollo del liderazgo militar en los conflictos.....	176
5.3.1. Liderazgo en la Primera Guerra Mundial (1914-1918).....	176
5.3.2. Liderazgo en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).....	176
5.3.3. Liderazgo durante la Guerra Fría (1947-1991).....	177
5.3.4. Liderazgo en conflictos contemporáneos (1991-presente).....	177
5.4. Líderes militares destacados.....	178
5.4.1. Líderes militares históricos.....	178
5.4.2. Líderes militares contemporáneos.....	182

5.4.3. Rasgos de liderazgo identificados en los líderes militares.....	186
5.5. Liderazgo militar.....	188
5.5.1. El líder militar.....	188
5.5.2. Definición de liderazgo militar.....	189
5.5.3. Características del liderazgo militar.....	189
5.5.4. Principios de liderazgo militar.....	200
5.5.5. Dimensiones del liderazgo militar.....	202
5.6. Estudios sobre el liderazgo militar.....	204
5.7. Resumen.....	207
Capítulo VI - Habilidades del liderazgo militar.....	211
6.1. Introducción.....	213
6.2. Liderazgo efectivo.....	213
6.2.1. Importancia de un liderazgo efectivo en las fuerzas armadas.....	214
6.2.2. Impacto estratégico del liderazgo efectivo.....	215
6.3. Habilidades del Liderazgo Efectivo.....	215
6.3.1. Inteligencia Emocional.....	215
6.3.2. Comunicación estratégica.....	221
6.3.3. Resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta presión.....	228
6.4. Globalización, innovación tecnológica y liderazgo militar.....	234
6.4.1. Globalización y liderazgo militar.....	234
6.4.2. Innovación tecnológica y liderazgo militar.....	236

6.5. Resumen.....	238
-------------------	-----

Capítulo VII - Diagnóstico de los estilos de liderazgo militar.....	241
--	------------

7.1. Introducción.....	243
------------------------	-----

7.2. Modelos para medir los estilos de liderazgo militar.....	244
---	-----

7.2.1. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ).....	244
--	-----

7.2.2. Propuesta de un modelo integral para medir el Estilo de Liderazgo Militar (LMI).....	251
---	-----

7.2.3. Modelo propuesto de Liderazgo 5D para medir el liderazgo militar en las dimensiones: transformador, estratégico, táctico, diplomático y cultural, defensivo y asimétrico.....	258
--	-----

7.3. Resumen.....	264
-------------------	-----

Capítulo VIII - Liderazgo y nuevo rol de las fuerzas armadas.....	267
--	------------

8.1. Introducción.....	269
------------------------	-----

8.2. Aumento de la participación de las fuerzas armadas en la lucha contra la delincuencia organizada.....	271
--	-----

8.2.1. Introducción.....	271
--------------------------	-----

8.2.2. Justificación de las intervenciones militares en la lucha contra el crimen organizado.....	271
---	-----

8.2.3. Modalidades de intervención militar en la lucha contra la delincuencia organizada.....	272
---	-----

8.2.4. Efectos y controversias del uso de las Fuerzas Armadas en la Seguridad Pública.....	273
--	-----

8.3. Conflictos tradicionales y amenazas asimétricas.....	274
---	-----

8.3.1. Introducción.....	274
--------------------------	-----

8.3.2. Conflictos tradicionales: características y ejemplos.....	274
--	-----

8.3.3. Amenazas asimétricas: características y ejemplos.....	275
8.3.4. Desafíos militares y respuestas a amenazas asimétricas.....	276
8.4. Necesidad de adaptar el liderazgo a escenarios complejos y ambiguos.....	277
8.4.1. Introducción.....	277
8.4.2. Características de escenarios complejos y ambiguos.....	278
8.4.3. Modelos de liderazgo adaptativos para escenarios complejos.....	278
8.4.4. Implicaciones para el liderazgo militar en el siglo XXI.....	279
8.5. Liderazgo estratégico en operaciones combinadas con fuerzas armadas, civiles y organismos internacionales.....	280
8.5.1. Introducción.....	280
8.5.2. Características del liderazgo estratégico en operaciones combinadas.....	281
8.5.3. Modelos guiados en funcionamiento combinado.....	281
8.5.4. Los desafíos del liderazgo estratégico en operaciones combinadas.....	282
8.6. Gestión de riesgos y activos en entornos de alto riesgo.....	283
8.6.1. Introducción.....	283
8.6.2. Gestión de riesgos militares.....	284
8.6.3. Modelos de gestión de riesgos militares.....	284
8.6.4. Gestión de activos en operaciones de alto riesgo.....	285
8.6.5. Retos y soluciones para la gestión de riesgos y activos.....	286

8.7. Desafíos institucionales en las Fuerzas Armadas: corrupción, agotamiento emocional y presión política.....	287
8.7.1. Introducción.....	287
8.7.2. Corrupción en las Fuerzas Armadas.....	287
8.7.3. Estrategias para hacer frente a estos desafíos.....	289
8.8. Cultura organizacional y expectativas del liderazgo militar.....	290
8.8.1. Introducción.....	290
8.8.2. Cultura organizacional en las fuerzas armadas.....	290
8.8.3. Influencia de la cultura organizacional en el liderazgo.....	291
8.8.4. Desafíos de la cultura organizacional en el liderazgo militar.....	292
8.8.5. Estrategias para fortalecer el liderazgo a través de la cultura organizacional.....	292
8.9. Estrategias para promover un cambio cultural positivo en las fuerzas armadas.....	293
8.9.1. Introducción.....	293
8.9.2. Factores clave para un cambio cultural positivo en las fuerzas armadas.....	294
8.9.3. Estrategias para promover un cambio cultural positivo.....	294
8.9.4. Los desafíos de implementar el cambio cultural.....	295
8.10. Las nuevas tecnologías y su impacto en el liderazgo militar.....	296
8.10.1. Introducción.....	296
8.10.2. Las tecnologías del futuro que están transformando el liderazgo militar.....	297

8.10.3. Beneficios de las nuevas tecnologías para el liderazgo militar.....	298
8.10.4. Desafíos y riesgos de las nuevas tecnologías en el liderazgo militar.....	299
8.10.5. Estrategias para la integración responsable de las nuevas tecnologías.....	299
8.11. Habilidades del líder militar en la lucha contra el crimen organizado.....	300
8.11.1. Introducción.....	300
8.11.2. Habilidades de los líderes militares en la lucha contra el crimen organizado.....	300
8.11.3. Beneficios de un liderazgo militar eficaz en la lucha contra el crimen organizado.....	302
8.11.4. Desafíos en la formación de líderes militares para combatir el crimen organizado.....	303
8.11.5. Instrumento para diagnosticar la capacidad del comandante militar para enfrentar el nuevo rol de las fuerzas armadas frente a los grupos criminales organizados.....	304
8.12. Resumen.....	308
CUARTA PARTE: Convergencias entre liderazgo empresarial y militar.....	311
Capítulo IX - Liderazgo empresarial y militar.....	313
9.1. Introducción.....	315
9.2. Liderazgo empresarial y militar.....	315
9.2.1. Contexto operativo y objetivos.....	316
9.2.2. Estructura y jerarquía.....	316
9.2.3. Toma de decisiones.....	316

9.2.4. Motivación y gestión de recursos humanos.....	317
9.2.5. Ética y valores.....	317
9.2.6. Ejercicio de competencias.....	318
9.2.7. Similitudes entre el liderazgo empresarial y el li- derazgo militar.....	318
9.2.8. Diferencias entre liderazgo empresarial y lideraz- go militar.....	319
9.2.9. La brecha entre el líder militar y el líder empresa- rial.....	320
9.3. Estilos de liderazgo adecuados por nivel jerárquico.....	325
9.3.1. En una gran empresa.....	325
9.3.2. En la jerarquía militar.....	327
9.4. Estudios sobre liderazgo empresarial y militar.....	328
9.5. Resumen.....	333
APÉNDICES	335
Glosario.....	340
Referencias	345

Índice de tablas

Tabla 1.1 <i>Conceptualización desde los enfoques clásicos y contemporáneos</i>	30
Tabla 1.2 <i>Teorías del liderazgo de autores clásicos</i>	42
Tabla 1.3 <i>Teorías del liderazgo de autores contemporáneos</i>	54
Tabla 2.1 <i>Teorías de la administración de autores clásicos y contemporáneos</i>	81
Tabla 2.2 <i>Relación entre las teorías de la administración y las teorías del liderazgo</i>	84
Tabla 3.1 <i>Niveles jerárquicos en la empresa</i>	94
Tabla 3.2 <i>Ejemplos de principios empresariales</i>	102
Tabla 3.3 <i>Líderes exitosos</i>	105
Tabla 3.4 <i>Habilidades de los líderes exitosos</i>	122
Tabla 3.5 <i>Dimensiones de un liderazgo empresarial exitoso</i>	123
Tabla 3.6 <i>Diferencias entre líder y jefe</i>	124
Tabla 4.1 <i>Comparación de estilos de liderazgo</i>	134
Tabla 4.2 <i>Evaluación de las dimensiones del liderazgo</i>	137
Tabla 4.3 <i>El estilo de liderazgo de Blake y Mouton</i>	139
Tabla 4.4 <i>Determinación del estilo de liderazgo</i>	143
Tabla 4.5 <i>Determinación de las dimensiones dominantes</i>	143
Tabla 4.6 <i>Estilos de liderazgo situacional</i>	145
Tabla 4.7 <i>Niveles de madurez</i>	146
Tabla 4.8 <i>Interpretación de los resultados</i>	149

Tabla 4.9	<i>Dimensiones del liderazgo adaptativo.....</i>	150
Tabla 4.10	<i>Comparación con otros modelos de liderazgo.....</i>	151
Tabla 4.11	<i>Interpretación de los resultados y dimensiones del liderazgo adaptativo.....</i>	154
Tabla 4.12	<i>Evaluación de las dimensiones del liderazgo empresarial.....</i>	161
Tabla 4.13	<i>Evaluación del estilo de liderazgo dominante.....</i>	161
Tabla 5.1	<i>Líderes militares históricos.....</i>	178
Tabla 5.2	<i>Líderes militares contemporáneos.....</i>	182
Tabla 5.3	<i>Principios de liderazgo militar.....</i>	202
Tabla 5.4	<i>Estudios sobre el liderazgo militar.....</i>	204
Tabla 6.1	<i>Estudios sobre inteligencia emocional y liderazgo efectivo.....</i>	218
Tabla 6.2	<i>Estudios sobre comunicación estratégica y liderazgo efectivo.....</i>	225
Tabla 6.3	<i>Estudios sobre resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta presión.....</i>	231
Tabla 6.4	<i>Habilidades efectivas de liderazgo militar.....</i>	240
Tabla 7.1	<i>Dimensiones de MLQ.....</i>	246
Tabla 7.2	<i>Escala de calificación para cada dimensión de MLQ.....</i>	149
Tabla 7.3	<i>Resultados de la encuesta y desempeño del liderazgo militar.....</i>	251
Tabla 7.4	<i>Estructura del modelo LMI (Liderazgo Militar – Modelo Completo).....</i>	252
Tabla 7.5	<i>Escala dimensional.....</i>	255
Tabla 7.6	<i>Evaluación por estilo de liderazgo.....</i>	256

Tabla 7.7 <i>Resultados de la encuesta LMI y aplicación en el liderazgo militar</i>	256
Tabla 7.8 <i>Escala de calificación dimensional en el modelo de liderazgo 5D</i>	263
Tabla 7.9 <i>Evaluación del estilo de liderazgo según el modelo 5D</i>	263
Tabla 8.1 <i>Conflictos tradicionales y amenazas asimétricas</i>	276
Tabla 9.1 <i>Liderazgo empresarial y liderazgo militar</i>	320
Tabla 9.2 <i>La brecha entre el líder militar y el líder empresarial</i>	323
Tabla 9.3 <i>Estudios sobre liderazgo empresarial y militar</i>	328
Tabla A1 <i>Ejemplos destacados de liderazgo empresarial</i>	337
Tabla A2 <i>Ejemplos destacados de liderazgo militar</i>	338

Índice de figuras

Figura 3.1 <i>Principios del liderazgo empresarial</i>	103
Figura 3.2 <i>Dimensiones del liderazgo empresarial</i>	123
Figura 5.1 <i>Principios del liderazgo militar</i>	201
Figura 5.2 <i>Dimensiones del liderazgo militar</i>	204
Figura 6.1 <i>Inteligencia emocional y liderazgo efectivo</i>	217
Figura 6.2 <i>Comunicación estratégica y liderazgo efectivo</i>	224
Figura 6.3 <i>Resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta presión</i>	229

Presentación

En un mundo en el que las empresas se enfrentan a retos cada vez más complejos, la figura del líder representa un eje indispensable para la toma de decisiones estratégicas, la gestión del talento y el fomento de la innovación. En las esferas económica y militar, el liderazgo es un factor crítico para la estabilidad y el crecimiento de cualquier institución. Este libro busca proporcionar un enfoque integral del liderazgo desde una perspectiva teórica y práctica, destacando las convergencias y diferencias entre ambos entornos.

En sus capítulos, este libro examina las teorías más importantes del liderazgo y la gestión, y aborda desde las concepciones clásicas hasta las más contemporáneas. Se discuten modelos como el liderazgo transformacional, el liderazgo situacional y el liderazgo adaptativo, permitiendo al lector comprender cómo estos enfoques han evolucionado y se han aplicado en diferentes contextos organizacionales. La estructura del libro se divide en cuatro partes:

Primera parte: Teorías del liderazgo y la administración – Se presenta un marco teórico básico para entender el liderazgo desde una perspectiva multidimensional. Se abordan las teorías clásicas y contemporáneas del liderazgo, como la teoría de los rasgos, la teoría del liderazgo situacional y el liderazgo transformacional. Además, se examinan importantes teorías de la administración, incluyendo el proceso administrativo de Fayol y la teoría científica de la administración de Taylor, así como su relación con el liderazgo en diferentes entornos organizacionales.

Segunda Parte: Fundamentos y Diagnóstico del Liderazgo Empresarial – Se analiza el liderazgo en el sector corporativo y se destaca la importancia del liderazgo en la empresa y la influencia de los ejecutivos en la cultura corporativa. Se muestran estudios de casos de líderes empresariales icónicos como Steve Jobs, Bill Gates, Jeff Bezos, Elon Musk y Satya Nadella. También explora modelos para diagnosticar estilos de liderazgo en los negocios, como el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, el modelo de Blake y Mouton, y el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Por último, se presenta un modelo diseñado por los autores de este libro, que permite medir el estilo de liderazgo en la empresa y las capacidades que tiene el líder para afrontar los cambios del siglo XXI.

Tercera parte: Fundamentos y diagnóstico del liderazgo militar – El liderazgo militar se ha estudiado a lo largo de la historia, desde las civilizacio-

nes antiguas hasta los conflictos contemporáneos. Se analizan personalidades destacadas de la historia militar y se identifican los principios y dimensiones del liderazgo en el ámbito militar. Además, se presentarán herramientas para medir los estilos de liderazgo militar y su impacto en la toma de decisiones en entornos de alta presión. Al final, se presenta un modelo diseñado por los autores de este libro, que permite medir el estilo de liderazgo militar y las capacidades que tiene el líder militar para hacer frente a los nuevos roles de las fuerzas armadas.

Cuarta parte: Convergencias entre el liderazgo empresarial y el liderazgo militar - se examinan las similitudes y diferencias entre el liderazgo corporativo y militar y se destaca su aplicación en la gestión de equipos, la toma de decisiones y la ética organizacional. Se presentarán estudios comparativos sobre el liderazgo estratégico en los dos sectores, centrándose en los retos del liderazgo en el siglo XXI y en la necesidad de un liderazgo ético, adaptativo y sostenible.

Este libro está dirigido a estudiantes, académicos, profesionales de la gestión organizacional y oficiales militares que desean obtener una comprensión profunda de la dinámica del liderazgo en diversos escenarios. Esperamos que este libro sirva como una guía valiosa para desarrollar habilidades de liderazgo efectivas y construir adaptabilidad en tiempos de incertidumbre.

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Ph.D.

PRIMERA PARTE



Teorías del liderazgo y de la administración



CAPÍTULO I

Teorías del liderazgo

1.1. Introducción

El liderazgo es un componente esencial de la eficacia de las organizaciones en el contexto de desafíos estratégicos y tecnológicos en constante cambio. Este capítulo explora las teorías del liderazgo y de la administración, desde los enfoques clásicos que sentaron las bases de la gestión organizacional hasta los modelos contemporáneos que incorporan elementos de adaptación, innovación y gestión emocional. La interacción de estas teorías proporciona a los líderes elementos prácticos para navegar por las complejidades del entorno del mundo real y lograr un equilibrio entre la disciplina estructural y la flexibilidad estratégica.

Entre los enfoques analizados destacan las teorías del liderazgo de los rasgos, del comportamiento y situacional, que ofrecen perspectivas iniciales sobre las cualidades y conductas necesarias para un liderazgo efectivo. Estas teorías se han complementado con modelos contemporáneos como el liderazgo transformacional y adaptativo, que enfatizan la importancia de la motivación, la resiliencia y la creatividad en entornos cambiantes. En este sentido, el liderazgo busca inspirar y movilizar a diferentes equipos para lograr objetivos comunes.

El capítulo también examina la importancia de las teorías contemporáneas, como el liderazgo resonante e inclusivo, que priorizan la empatía y la diversidad en la gestión de equipos. Estas perspectivas, junto con la innovación y la adaptación, son importantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI, donde la tecnología y el cambio social están redefiniendo las dinámicas de liderazgo.

Finalmente, este capítulo analiza cómo las teorías clásicas y contemporáneas se integran en la práctica del liderazgo en el campo empresarial y en el ámbito militar, destacando su relevancia para el desarrollo de líderes capaces de responder de manera efectiva y humana a los desafíos de entornos operativos y dinámicos complejos. Este análisis fortalece el conocimiento teórico y proporciona herramientas prácticas para el desarrollo de líderes resilientes y visionarios.

1.2. Teorías de liderazgo

1.2.1. Conceptos de liderazgo

El concepto de liderazgo ha evolucionado con el tiempo y está influenciado por contextos históricos, culturales y organizacionales. El liderazgo se ha estudiado ampliamente en los campos de la psicología social, la psicología del trabajo y la psicología organizacional. Desde el autor clásico hasta el autor moderno, este concepto ha dado lugar a muchos debates que han conducido a múltiples definiciones (Rodríguez, 2010). Según Torres (2011), el liderazgo es una relación bidireccional entre el líder y su grupo de seguidores, que pueden ser diferentes dentro de la organización, ya que los gerentes no siempre tienen un equipo de trabajo, subordinados o seguidores.

House et al. (2002) definen el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona ejerce su capacidad para intervenir y motivar a sus seguidores para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Mogollón y González (2010) argumentan que el liderazgo es el arte de empujar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr un objetivo de bien común, es decir, guiar y movilizar la inteligencia, el talento, la pasión y el compromiso de un equipo hacia un objetivo común.

Durán y Castañeda (2015) entienden el liderazgo como el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y empoderan a un individuo para conducir a un grupo de personas hacia metas más altas y conducirlos por caminos basados en principios y valores con un fuerte contenido moral. Desde la perspectiva de Schein (1992), el liderazgo es la capacidad de trascender la cultura organizacional para iniciar un cambio más adaptativo. Yükl (1985) describe el liderazgo como un rol especializado en un proceso de influencia social.

A finales de la década de los 80 y principios de los 90, surgió una nueva tendencia de investigación basada en la información, propuesta por Lord et al. (1984). Esta corriente se centra en las características de los líderes haciendo hincapié en los prototipos cognitivos de sus seguidores y en la percepción de efectividad de los líderes actuales (Castro y Lupano, 2007). Por lo tanto, las diversas corrientes ven el liderazgo como un proceso de influencia social que el líder ejerce sobre sus seguidores para lograr ciertos objetivos que están en línea con los valores, creencias y motivaciones.

Los autores clásicos enfatizan el liderazgo como un proceso basado en el control, la jerarquía y la dirección. Según Max Weber (1947), el liderazgo implica una autoridad formal que se deriva de una posición organizacional. Weber definió el liderazgo como un acto de regla legítimo en el que los subordinados siguen instrucciones basadas en el poder legal-racional del líder. En el contexto militar, el liderazgo clásico se refleja en la estructura jerárquica, en la que los oficiales superiores dan órdenes que deben cumplirse sin cuestionamientos.

Por ejemplo, Henry Ford introdujo un modelo de liderazgo basado en la jerarquía y la centralización de las decisiones. Su sistema de producción en masa se basaba en un estricto control obrero y una estructura de mando vertical. Ford estableció un liderazgo rígido en el que la disciplina y la eficiencia eran una prioridad (Wren, 2005). En el campo militar, Napoleón, por ejemplo, utilizó el liderazgo clásico basado en la obediencia y el control centralizado, permitiendo obtener una victoria decisiva en la batalla de Austerlitz de 1805. La organización de sus tropas y la implementación de tácticas predeterminadas fueron esenciales para su estrategia de combate (Chandler, 1996).

Es así como, los autores contemporáneos han ampliado el concepto de liderazgo, centrándose en la influencia, la inspiración y el desarrollo de los subordinados. Bernard Bass (1985) definió el liderazgo como un proceso en el que el líder motiva a sus seguidores a alcanzar metas más altas y promover su desarrollo personal y profesional. Otro enfoque contemporáneo, propuesto por Daniel Goleman (1995), destaca la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Según Goleman, un líder eficaz debe poseer habilidades como la empatía, la autogestión y la conciencia social para liderar equipos de forma eficaz.

Desde la empresa, Google ha fomentado un entorno de innovación y empoderamiento en el que los empleados pueden tomar decisiones autónomas y contribuir de forma creativa al desarrollo de nuevos productos (Schmidt y Rosenberg, 2014). Desde la milicia, la Operación Lanza de Neptuno (2011) fue un ejemplo de liderazgo contemporáneo en el ejército, ya que los Navy SEAL operaron con un alto grado de autonomía, flexibilidad y toma de decisiones distribuida. En lugar de depender de un comando centralizado, la misión se desarrolló bajo la guía de la capacitación y las habilidades de cada miembro del equipo (Bowden, 2012).

A pesar de sus diferencias, ambos enfoques comparten la idea de que el liderazgo es esencial para lograr los objetivos organizacionales. En la Tabla

1.1 se distinguen varios aspectos de la conceptualización de liderazgo desde el enfoque clásico y contemporáneo.

Tabla 1.1

Conceptualización desde los enfoques clásicos y contemporáneos

Aspecto del concepto	Enfoque clásico	Enfoque contemporáneo
Fuente de autoridad	Basado en la posición jerárquica	Basado en la influencia y la empatía
Relación con los subordinados	Control y obediencia	Inspiración y empoderamiento
Toma de decisiones	Centralizado	Participativo y adaptable
Estrés	Cumplimiento de órdenes	Desarrollo personal y profesional

1.2.2. Teorías de liderazgo de los autores clásicos

Las teorías clásicas del liderazgo forman la base de la investigación contemporánea sobre el liderazgo con aplicaciones prácticas en diversos campos, como el empresarial y el militar. Estas teorías incluyen enfoques como el rasgo, el comportamiento y el liderazgo situacional, cada uno de los cuales proporciona un marco único para comprender cómo los líderes influyen en sus seguidores y lideran sus organizaciones.

Teoría de los rasgos

Esta teoría asume que el liderazgo es una cualidad intrínseca determinada por rasgos personales específicos que distinguen a los líderes efectivos de los no líderes. Esta teoría, desarrollada a principios del siglo XX, identifica rasgos como la inteligencia, la autoconciencia, el carisma y las habilidades sociales como predictores de un liderazgo exitoso. La teoría asume que algunos individuos nacen con rasgos innatos que los predisponen a ser líderes efectivos. Estas cualidades se consideran consistentes independientemente del contexto y se describen como inteligencia emocional, habilidades de comunicación, integridad y honestidad, y la capacidad de influir en los demás (Stogdill, 1948; Daft, 2006).

Un claro ejemplo de esta teoría en el mundo de los negocios es Elon Musk, CEO de Tesla Inc. y SpaceX. Musk ha demostrado ser un líder visionario con gran inteligencia, creatividad y determinación. Su liderazgo se basa en su capacidad para asumir riesgos reflexivos, innovar y motivar a sus empleados a trabajar en objetivos ambiciosos como la transición a la energía sostenible y

la exploración espacial. Además, su confianza y carisma han sido claves para atraer inversores y talento a sus empresas (Isaacson, 2023). Desde la perspectiva de la teoría de los rasgos, Musk encarna las cualidades esenciales de un liderazgo eficaz, como la inteligencia, la perseverancia y la confianza en sí mismo (Lussier y Achua, 2019).

En el ámbito militar, Winston Churchill, primer ministro del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial, es un ejemplo simbólico de la teoría de los rasgos. Churchill poseía una serie de cualidades que lo convirtieron en un líder extraordinario durante uno de los períodos más críticos de la historia. Sus principales características fueron su determinación inquebrantable, inteligencia estratégica, confianza en sí mismo, carisma y habilidades de comunicación. Su papel principal fue fundamental para mantener la moral británica durante el bombardeo de la Luftwaffe en la Batalla de Inglaterra. Su capacidad para inspirar a la nación a través de un discurso emotivo y su visión estratégica para formar alianzas con Estados Unidos y la Unión Soviética fueron vitales para la victoria de los Aliados (Roberts, 2018).

Aspectos positivos de la teoría de los rasgos

En las organizaciones, la teoría de los rasgos se aplica identificando y desarrollando líderes que tienen cualidades que son esenciales para superar los desafíos estratégicos y operativos (Rodríguez Pérez, 2015). Esta teoría ofrece las siguientes ventajas:

Identificación temprana de líderes potenciales

Proporciona un marco para seleccionar individuos con rasgos de liderazgo innatos. Ejemplo de negocio: Google y su programa de desarrollo de liderazgo-Google ha implementado un sistema basado en la teoría de rasgos para identificar y desarrollar líderes dentro de la empresa como parte de su programa Google Leadership Institute. En este programa, la empresa busca empleados con habilidades estratégicas, inteligencia emocional y habilidades de resolución de problemas, cualidades que la teoría de rasgos considera esenciales para un líder. Este enfoque permitió a Google promover internamente a ejecutivos estrella, tales como Sundar Pichai, quien comenzó en la compañía como jefe del equipo de Chrome y se convirtió en CEO de Alphabet Inc. (Schmidt y Rosenberg, 2014).

La Academia Militar de West Point de los EE.UU. es un claro ejemplo de identificación temprana de líderes potenciales en el campo militar. Desde su

fundación en 1802, ha entrenado a jóvenes cadetes sobre la base de una rigurosa evaluación de sus habilidades de liderazgo, inteligencia y disciplina. Este sistema ayudó a identificar a líderes prominentes como Dwight D. Eisenhower, quien fue cadete en West Point antes de convertirse en Comandante en Jefe Aliado y luego Presidente de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial (Ambrose, 1994).

Desarrollo del programa de entrenamiento

Dirige el entrenamiento hacia el refuerzo de rasgos intrínsecos. Ejemplo de IBM y su Corporate Service IBM lanzó el programa Corporate Service Corps, cuyo objetivo es formar a líderes mundiales exponiéndolos a los desafíos de los mercados emergentes. A través de este programa, se capacita a empleados con potencial de liderazgo en la resolución de problemas y la toma de decisiones en contextos complejos, fortaleciendo así las características inherentes al liderazgo (Goleman, 2017).

Las Fuerzas Especiales de EE.UU. (Boinas Verdes), por ejemplo, tienen un programa de entrenamiento intensivo en el que las habilidades de liderazgo se desarrollan bajo presión. Los soldados se seleccionan en función de su inteligencia, perseverancia y habilidades de liderazgo innatas. Durante su entrenamiento, estas habilidades se ven potenciadas por las simulaciones de combate y la toma de decisiones estratégicas en entornos hostiles (McChrystal, 2015).

Estabilidad en tiempos de crisis

Los líderes seguros de sí mismos y carismáticos tienden a mantener la cohesión del equipo bajo presión. Por ejemplo, Howard Schultz y Starbucks durante la crisis de 2008 se enfrentó a una importante crisis financiera. Howard Schultz, el fundador de la compañía, regresó como CEO y utilizó su liderazgo carismático y su creencia en la visión de la marca para estabilizar la empresa. Implementó estrategias de reestructuración y enfocó a la empresa en su misión principal “brindar una experiencia única al cliente”. Gracias a su liderazgo, Starbucks ha logrado recuperarse y convertirse en una de las marcas de café más exitosas del mundo (Schultz y Gordon, 2011).

Durante la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill demostró cualidades de liderazgo excepcionales en tiempos de crisis. Con su carisma, resistencia y habilidades estratégicas, mantuvo alta la moral de la población británica durante la Blitzkrieg. Sus discursos inspiradores y su liderazgo seguro ayudaron a unir la resistencia británica y contribuyeron al triunfo final de los Aliados (Roberts, 2018).

Limitaciones de la teoría de los rasgos

Si bien este es un enfoque influyente, tiene algunas limitaciones, como la falta de flexibilidad, ya que no tiene en cuenta la influencia del contexto o las circunstancias en el éxito del liderazgo; los desafíos de medición debidos a la subjetividad en la identificación de características pueden afectar la precisión; y el desacoplamiento de los enfoques modernos, debido a que no toma en cuenta aspectos dinámicos como la adaptabilidad y la inteligencia emocional.

La teoría de los rasgos sigue siendo relevante como base para identificar las cualidades esenciales en los aspirantes a líderes. Si bien existen límites en términos de flexibilidad y adaptabilidad, es una herramienta valiosa para la selección y el desarrollo de líderes, especialmente en el ejército, donde las cualidades innatas juegan un rol importante en el éxito operativo. Precisamente, la integración de la teoría de rasgos con enfoques situacionales y transformacionales permite un análisis más exhaustivo del liderazgo.

Teoría del comportamiento

Esta teoría asume que el liderazgo depende de los comportamientos específicos que exhiben los líderes. La teoría sostiene que los líderes orientados a las tareas priorizan la planificación y la ejecución, mientras que los líderes orientados a las relaciones fomentan la cohesión del equipo. La teoría del comportamiento, desarrollada en la década de 1940, se centra en los comportamientos específicos que los líderes adoptan para influir en sus seguidores. A diferencia de la teoría de rasgos, esta perspectiva postula que el liderazgo depende de comportamientos observables y aprendidos, premisa que la hace relevante en entornos estructurados. La teoría distingue dos categorías principales de comportamiento:

Comportamiento orientado a tareas

Se enfoca en planificar, organizar y lograr objetivos. Los líderes que adoptan este enfoque establecen metas claras, asignan responsabilidades y supervisan la finalización de las tareas (Daft, 2006). Jeff Bezos, fundador y ex CEO de Amazon, es un claro ejemplo de liderazgo orientado a tareas. Desde la fundación de la empresa en 1994, Bezos se ha centrado en crear una estructura organizativa basada en la eficiencia operativa, la automatización y el logro de objetivos estratégicos a largo plazo. Ha desarrollado un sistema de trabajo que favorece la optimización de la logística y la velocidad de entrega de los productos, elementos esenciales del éxito de Amazon en el comercio electrónico (Stone, 2013).

Una de sus estrategias clave de Bezos fue implementar la “regla de las dos pizzas”, que requería que los equipos de Amazon fueran pequeños como para obtener dos pizzas, promoviendo la toma de decisiones y la asignación de tareas eficientes (Bryar y Carr, 2021). Además, estableció objetivos ambiciosos y supervisó rigurosamente su cumplimiento para garantizar que la empresa alcanzara estándares de servicio cada vez más altos.

En las fuerzas armadas, el general Dwight D. Eisenhower, comandante en jefe de las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial, es un ejemplo sobresaliente de liderazgo orientado a la misión y a las relaciones. En la planificación y ejecución del desembarco de Normandía (Día D, 6 de junio de 1944), Eisenhower organizó una de las operaciones militares más complejas de la historia, coordinando tropas de diferentes países, logística de transporte y estrategias de ataque para asegurar el éxito de la invasión aliada de la Europa ocupada por los nazis (Ambrose, 1994).

Para lograrlo, Eisenhower ideó un meticuloso plan que incluía varias fases: operaciones de engaño para confundir a los alemanes; coordinación de tropas terrestres, marítimas y aéreas; y una estrategia de desembarco escalonada. Su liderazgo se aseguró de que cada división supiera exactamente cuál era su misión y qué pasos tenía que dar para lograr la victoria (Hastings, 1984).

Comportamiento relacional

Prioriza la cohesión del equipo y el bienestar de los subordinados y promueve la colaboración, la motivación y el desarrollo profesional (Lussier y Achua, 2019). Por ejemplo, a más de enfatizar la productividad, Bezos ha abogado por un entorno que incentive la innovación y el desarrollo profesional. Amazon cuenta con programas de formación y desarrollo de los empleados que les permiten aprovechar las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Además, el programa de Principios de Liderazgo de Amazon promueve valores como la “obsesión por el cliente”, el “aprendizaje constante” y la “responsabilidad del equipo” (Goleman, 2017). Si bien el estilo de liderazgo de Bezos ha sido criticado por sus altos estándares, su enfoque en la innovación y la creación de una cultura de trabajo resistente ha sido fundamental para el éxito de Amazon.

Por otro lado, Eisenhower fue un estratega brillante que mostró un pronunciado comportamiento relacional. Antes del gran día, visitó personalmente a

los soldados en sus campamentos para motivarlos y darles confianza en la misión. Su famoso mensaje a las tropas enfatizó el papel crucial que desempeñaron en la liberación de Europa y la lucha contra la tiranía (Korda, 2007).

Su liderazgo se basó en la construcción de fuertes alianzas con líderes militares y políticos, incluidos Winston Churchill y Franklin D. Roosevelt. Además, fomentó la cooperación entre las fuerzas aliadas, que es esencial para la coordinación de una operación de esta magnitud. Su capacidad para equilibrar la planificación estratégica con el apoyo y la motivación de sus tropas fue fundamental para el éxito de la operación y, en última instancia, para la victoria de los Aliados en la Segunda Guerra Mundial.

Se observa que, tanto en los negocios como en el ejército, los líderes más efectivos combinan el liderazgo orientado a tareas con el liderazgo relacional. Estos ejemplos muestran cómo los dos enfoques pueden complementarse para tener éxito en contextos desafiantes.

Aspectos positivos de la teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento ha generado modelos sobresalientes, tales como:

** La cuadrícula de gestión de Blake y Mouton*

Mide el equilibrio entre la tarea y la orientación del empleado. En el liderazgo militar, un enfoque equilibrado es esencial para lograr la eficacia operativa. Por ejemplo, Tim Cook, CEO de Apple, ha elegido un estilo de liderazgo basado en la cuadrícula de Blake y Mouton, en el que combina un alto enfoque en las tareas con un enfoque en las relaciones humanas. Cook promovió la eficiencia operativa al mantener un ambiente organizacional basado en la inclusión y el bienestar de los empleados, en contraste con el estilo más autoritario de Steve Jobs (Isaacson, 2011).

Gracias a su equilibrado liderazgo, Apple ha continuado su éxito con innovaciones como el Apple Watch y el desarrollo de sus propios chips (Kahney, 2019). Cook ha demostrado que el liderazgo puede combinar los estándares de rendimiento con la interacción empática de los empleados y, por lo tanto, crear un entorno de alto rendimiento.

Desde la milicia, el General Colin Powell, Jefe del Estado Mayor Conjunto de los EE.UU. durante la Guerra del Golfo (1991), ejemplificó la aplicación de la Red de Gestión de Blake y Mouton en la planificación de la Operación Tormenta del Desierto. Powell ideó una estrategia militar que se centraba en

operaciones efectivas al tiempo que garantizaba la moral y la seguridad (Gergen, 2002).

Su enfoque equilibrado les permitió lograr una victoria rápida y abrumadora sobre el ejército iraquí, minimizando las bajas aliadas y manteniendo la confianza de la coalición internacional. La estrategia de Powell demostró que la combinación de una planificación meticulosa y el cuidado de los soldados es la base para el éxito militar.

* El modelo de liderazgo situacional

Se basa en la teoría del comportamiento, adapta los estilos de liderazgo en función de las necesidades del equipo y del contexto. Por ejemplo, desde que asumió el liderazgo de Microsoft en 2014, Satya Nadella ha aplicado un enfoque de liderazgo situacional para adaptar la cultura organizacional a los cambios en la industria tecnológica. Nadella fomentó una cultura de aprendizaje y colaboración continua, alejándose del estilo jerárquico que había dominado la empresa en años anteriores (Lussier y Achua, 2019).

Bajo su liderazgo, Microsoft ha ampliado su presencia en la nube con Azure, ha adquirido LinkedIn y GitHub, y ha fomentado la innovación en inteligencia artificial. La capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias ha permitido a Microsoft seguir siendo competitiva en un entorno cambiante (Schmidt y Rosenberg, 2014).

En el contexto militar, el general David Petraeus aplicó el modelo de liderazgo situacional durante la guerra de Irak, cuando asumió el mando de la coalición en 2007. Enfrentado a un conflicto asimétrico y a una creciente insurgencia, Petraeus adaptó su estrategia a las necesidades del campo y de las tropas (Kilcullen, 2009). En lugar de confiar únicamente en la superioridad militar, implementó la estrategia de “aumento” de la presencia de tropas en las comunidades iraquíes con el fin de ganar la confianza popular y reducir el apoyo a los insurgentes.

Esta estrategia, combinada con programas de desarrollo y cooperación con los líderes locales, ha ayudado a estabilizar temporalmente la situación en Irak. Petraeus demostró que el liderazgo en el campo de batalla no es rígido, sino que debe adaptarse constantemente a las circunstancias para lograr los mejores resultados.

Limitaciones de la teoría del comportamiento

Entre las principales limitaciones que ofrece esta teoría se encuentra el contexto específico debido a que algunas conductas que son efectivas en un entorno pueden no serlo en otro; la complejidad de la evaluación porque la medición del comportamiento de los líderes puede ser subjetiva; y una dinámica limitada, considerando que, la teoría no toma plenamente en cuenta la necesidad de adaptabilidad en situaciones extremas.

La teoría del comportamiento supera la rigidez de la teoría de los rasgos centrándose en acciones específicas y medibles. Sin embargo, carece de la adaptabilidad que ofrecen modelos como el liderazgo transformacional. Con un enfoque en los comportamientos observados y aprendidos, proporciona herramientas prácticas para desarrollar líderes efectivos en entornos operativos complejos. La integración de la teoría del comportamiento en los enfoques contemporáneos, como el liderazgo adaptativo, permite una mayor flexibilidad en el liderazgo militar.

Teoría del liderazgo situacional

Esta teoría, propuesta por Hersey y Blanchard, afirma que no existe un estilo de liderazgo único para todos. En su lugar, los líderes deben adaptar su enfoque a la madurez y las necesidades de sus seguidores. La teoría clasifica el liderazgo en cuatro estilos básicos, que se definen por el grado de liderazgo y apoyo que tiene el líder:

- Dirigir (S1): Se centra en tareas específicas, con poca interacción relacional. Es adecuado para equipos con poca experiencia o conocimiento.
- Persuadir (S2): Combina la alta dirección con un fuerte apoyo emocional y motiva a los subordinados a alcanzar objetivos.
- Participar (S3): Fomenta la colaboración y delega tareas, siendo ideal para equipos capacitados que necesitan apoyo motivador.
- Delegar (S4): Minimiza la supervisión directa y se apoya en equipos altamente competentes y autónomos (Hersey y Blanchard, 1969).

Jack Welch, CEO de General Electric (GE) entre 1981 y 2001, es un claro ejemplo de cómo se puede aplicar el liderazgo situacional en una gran corporación. Welch ha adoptado diferentes estilos de liderazgo en función de la situación y las necesidades de sus equipos. Bajo su liderazgo, GE experimentó una transformación radical y adoptó un enfoque más dinámico y competitivo en el mercado global (Tichy y Charan, 1995).

- Liderazgo gerencial (estilo autocrático) → En las crisis iniciales: Cuando Welch asumió el cargo, introdujo un estilo de liderazgo en las áreas de bajo rendimiento de la empresa. Cerró más de 200 empresas no rentables y eliminó capas de burocracia a través de una gestión rigurosa y basada en resultados (Slater, 2004).
- Coaching Ejecutivo → Desarrollo del Talento: Welch fomentó una cultura de aprendizaje y desarrollo continuos y estableció el renombrado Centro de Desarrollo de Liderazgo de GE en Crotonville, donde se capacitó intensivamente a los futuros líderes de la compañía. Durante esta fase, la empresa utilizó el coaching de liderazgo para promover la innovación y la autosuficiencia entre sus empleados (Welch y Welch, 2005).
- Liderazgo de delegación (estilo democrático) → Promover la innovación: A medida que GE avanzaba en su éxito, Welch delegó más responsabilidades a sus equipos para fomentar la toma de decisiones descentralizada y la autonomía en la gestión de empresas individuales. Este enfoque ha permitido a GE diversificarse y expandirse globalmente.

Gracias a su flexibilidad y capacidad para adaptar su liderazgo a las circunstancias, Jack Welch ha convertido a GE en una de las empresas más rentables y respetadas del mundo durante su mandato.

Por otro lado, el general David Petraeus, comandante de las fuerzas estadounidenses en Irak en 2007, ha utilizado el liderazgo situacional para adaptar sus estrategias de combate y pacificación en un entorno de guerra asimétrica.

- Liderazgo → lidiar con el levantamiento: A su llegada a Irak, Petraeus se enfrentó a un escenario caótico de gran violencia sectaria. En primer lugar, requirió un alto nivel de liderazgo y organizó la Surge, una estrategia que aumentó la presencia militar y estableció controles estrictos en las zonas de conflicto para restaurar el orden (Kilcullen, 2009).
- Formación de directivos → cooperación con las fuerzas locales: Una vez que se estabilizaron algunas áreas, Petraeus entrenó y aconsejó a las fuerzas de seguridad iraquíes para que desempeñaran un papel más activo en el establecimiento de la paz en el país. Aplicó un enfoque de coaching compartiendo conocimientos estratégicos con líderes locales y ayudándoles a mejorar sus habilidades operativas (Nagl, 2010).
- Liderazgo de Delegación → Redes Comunitarias: Cuando las condiciones lo permitieron, Petraeus promovió la estrategia de “corazones y

mentales”, que se centró en el fortalecimiento de las comunidades locales, el desarrollo económico y la participación de los líderes tribales en la reconstrucción de Irak. Aquí, aplicó el liderazgo de la delegación, fortaleció a los líderes locales y redujo la dependencia de las fuerzas estadounidenses (McChrystal, 2015).

La estrategia de Petraeus ayudó a reducir la violencia en Irak y allanó el camino para la retirada de las tropas estadounidenses. Su capacidad para adaptar su liderazgo a la situación fue esencial para la estabilización temporal del país.

El liderazgo situacional ha sido un factor crítico en el desarrollo de grandes empresas y estrategias militares exitosas. En General Electric, Welch ha utilizado una variedad de enfoques de liderazgo para transformar la empresa e impulsar la innovación. En el contexto militar, Petraeus adaptó su liderazgo para contrarrestar una insurgencia compleja en Irak, alineando la estrategia militar con la cooperación local. Estos ejemplos demuestran la importancia del liderazgo flexible y adaptable en un entorno dinámico y desafiante.

Aspectos positivos de la teoría del liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional logra flexibilidad estratégica al permitir que los líderes respondan de manera efectiva a los cambios rápidos en el entorno operativo. También, el fortalecimiento de los equipos mediante la adaptación del estilo de liderazgo mejora la moral y el rendimiento de los subordinados. Además, reduce los conflictos cuando los enfoques personalizados promueven la comprensión y la alineación con las habilidades de cada miembro del equipo.

Limitaciones de la teoría del liderazgo situacional

A pesar de sus ventajas, la teoría enfrenta desafíos particulares, como la complejidad de su implementación, dado que requiere una evaluación constante de las capacidades subordinadas; resistencia al cambio, ya que en jerarquías rígidas se pueden dificultar la aplicación flexible de los estilos de liderazgo; y la demanda de habilidades avanzadas porque los líderes necesitan habilidades de observación y diagnóstico altamente desarrolladas.

En comparación con la teoría de rasgos y la teoría del comportamiento, el liderazgo situacional ofrece un enfoque más dinámico y adaptativo. Mientras que las primeras teorías se centran en características estáticas o comportamientos generales, el enfoque situacional adapta las prácticas de liderazgo

al contexto específico y, por lo tanto, es necesario en situaciones de crisis. La teoría del liderazgo situacional en sí misma es una herramienta estratégica que promueve la adaptabilidad y la efectividad operativa. El enfoque de alinear el liderazgo con las necesidades del equipo permite a los líderes afrontar con éxito entornos complejos y diversos.

Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX) examina cómo las relaciones entre líderes y subordinados afectan el rendimiento y la dinámica de las organizaciones. Desarrollada en la década de 1970 por Graen y Cashman (1975), esta teoría asume que los líderes no interactúan de manera uniforme con todos los miembros de su equipo, sino que desarrollan relaciones diferenciadas que pueden ser de alta o mala calidad. Las relaciones de alta calidad conducen a un mayor compromiso y productividad (Espada y Barros, 2023).

La teoría LMX considera que “la calidad de la relación entre el líder y el miembro influye en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los subordinados”, por lo que, estas relaciones se clasifican en alta calidad (dentro del grupo) y en baja calidad (grupos externos).

Relaciones de alta calidad (dentro del grupo)

Caracterizadas por la confianza mutua, el respeto y el intercambio abierto de ideas, y los miembros a menudo reciben más oportunidades y apoyo. Por ejemplo, Google es conocido por su cultura organizacional basada en la confianza, la innovación y la comunicación abierta. Bajo el liderazgo de Sundar Pichai, la compañía ha fomentado relaciones de alta calidad entre gerentes y empleados, bajo los criterios de:

- **Autonomía y participación:** Google permite a sus empleados dedicar el 20% de su tiempo a proyectos innovadores, fomentando el intercambio de ideas y la colaboración.
- **Desarrollo profesional:** Los empleados que tienen relaciones de alta calidad con sus líderes tienen acceso a mentoría, oportunidades de crecimiento y participación en proyectos estratégicos.
- **Entorno de confianza:** Se anima a los empleados a expresar sus ideas sin miedo, fomentando una cultura de liderazgo inclusiva y colaborativa (Schmidt y Rosenberg, 2014).

En el ámbito militar, por ejemplo, durante la Segunda Guerra Mundial, el general Dwight D. Eisenhower, comandante supremo aliado, aplicó la teoría LMX a la planificación del desembarco de Normandía (Día D) logrando:

- Liderazgo basado en la confianza: Eisenhower mantuvo relaciones de alta calidad con sus oficiales superiores, incluidos Bernard Montgomery y Omar Bradley, y cultivó la comunicación abierta y la delegación de poder.
- Trabajo en equipo: Su liderazgo inclusivo fortaleció la coalición entre Estados Unidos, Reino Unido y Canadá y garantizó la cooperación entre las fuerzas aliadas.
- Apoyo y motivación: Antes del Día D, visitaba personalmente a los soldados para motivarlos y fortalecer el vínculo entre el líder y las tropas, elevando la moral y la determinación de los combatientes (Ambrose, 1994).

Relaciones de baja calidad (grupos externos)

Limitadas a la finalización formal de la tarea y menos acceso a recursos y oportunidades. Por ejemplo, a pesar del enfoque en la innovación, algunos empleados de Google pueden tener malas relaciones con sus gerentes, en especial, aquellos que no forman parte de la “red de confianza” de sus líderes pueden tener menos oportunidades de ascenso y menos participación en proyectos destacados. Estas diferencias pueden llevar a desafíos a la equidad del crecimiento profesional dentro de la organización (Brock, 2015).

En las fuerzas armadas se conoce que Eisenhower tenía relaciones más distantes con algunos líderes, como el general Charles de Gaulle, el líder de la Francia Libre, quien fue excluido de varias decisiones estratégicas debido a su posición independiente, que limitaba su acceso a información importante. Esto ha llevado a tensiones en la cooperación aliada, sugiriendo una relación de inferioridad dentro de la estructura de liderazgo (Roberts, 2018).

La teoría LMX es un modelo que se puede aplicar en diversos contextos organizacionales y militares. En Google, el liderazgo de alta calidad ha fomentado la innovación y el compromiso de los empleados, mientras que, las relaciones de baja calidad brindan oportunidades limitadas para algunos grupos. En el ejército, Eisenhower mantuvo relaciones de confianza con sus comandantes, mientras que sus relaciones más distantes con algunos líderes políticos reflejaron los límites del mal liderazgo. Estos ejemplos resaltan la importancia de construir relaciones sólidas para mejorar el desempeño y la cohesión organizacional.

Aspectos positivos de la teoría LMX

Los principales beneficios en un contexto empresarial y militar son la cohesión del grupo, ya que las relaciones positivas fortalecen el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo; desarrollan mayor resiliencia al crear equipos con relaciones de calidad que demuestren una mayor capacidad de superación ante la adversidad; y fortalecen el desempeño individual y grupal, que lleva a los subordinados del grupo a lograr mejores resultados.

Limitaciones de la teoría LMX

Las limitaciones que presenta esta teoría son las desigualdades percibidas en la calidad de las relaciones que pueden provocar conflictos entre los miembros del equipo; y también se refleja la dependencia de las habilidades del gerente, considerando que no todos los líderes son igualmente capaces de establecer relaciones de alta calidad con todos los subordinados.

A diferencia de enfoques como la teoría del comportamiento, que se centra en las acciones específicas del líder, LMX hace hincapié en la interacción y las relaciones interpersonales. Esto lo hace relevante en contextos donde la confianza y la colaboración son críticas. La teoría del liderazgo y el intercambio líder-miembro es una herramienta para comprender y optimizar la dinámica del liderazgo en cualquier organización, dado que, al fomentar relaciones de calidad, los líderes pueden mejorar la cohesión, la moral y el rendimiento operativo de sus equipos.

Tabla 1.2*Teorías del liderazgo de autores clásicos*

Teoría	Autor	Descripción	Fortalezas
Teoría de los rasgos	Stogdill (1948)	Sugiere que el liderazgo depende de rasgos innatos como la inteligencia, la autoconfianza y las habilidades sociales.	Ayuda a identificar líderes potenciales con características esenciales para superar desafíos estratégicos y operativos.
Teoría del comportamiento	Likert (1947)	Se centra en los comportamientos específicos de los líderes, divididos en orientados a la tarea y orientados a las relaciones.	Proporciona un marco para desarrollar líderes que equilibren la eficacia operativa y la cohesión del equipo.
Teoría del Liderazgo Situacional	Hersey y Blanchard (1969)	Sugiere que no existe un único estilo de liderazgo, sino uno que debe adaptarse al nivel de madurez y a las necesidades de los seguidores.	Es estratégico en operaciones donde las condiciones cambian rápidamente y permite a los líderes adaptar sus tácticas.

Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)	Dansereau, Graen y Haga (1975)	Destaca la calidad de la relación entre el gerente y el miembro y divide las interacciones en "dentro del grupo" (alta calidad) y "fuera del grupo" (baja calidad).	Fomenta relaciones de confianza y cohesión en contextos de alta presión, que son esenciales para el éxito operativo.
--	--------------------------------	---	--

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Stogdill (1948), Rodríguez Pérez (2015), Noreña-Chávez (2019, 20221, 2023), Cuva y Santillán (2021), Hurtado Hernández (2020), Espada y Barros (2023).

1.2.3. Teorías de liderazgo de los autores contemporáneos

Las teorías del liderazgo desarrolladas por autores contemporáneos ofrecen perspectivas innovadoras adaptadas a los contextos dinámicos de las organizaciones modernas, incluido el militar. Estas teorías amplían y complementan los enfoques clásicos integrando aspectos como la adaptabilidad, la inteligencia emocional y la tecnología.

Liderazgo transformacional

Desarrollada por James Burns y ampliada por Bernard Bass, esta teoría enfatiza la capacidad del líder para inspirar y transformar a sus seguidores con el objeto de lograr objetivos comunes que trascienden los intereses individuales. Las características relevantes de este estilo de liderazgo se ven reflejadas en el fomento de la implicación emocional y la creatividad; promover el desarrollo personal y profesional de los subordinados; y crear una visión inspiradora que motive al equipo (Bass, 1990).

El liderazgo transformacional, desarrollado por James MacGregor Burns y ampliado por Bernard Bass, ofrece un enfoque de liderazgo que inspira y motiva a sus seguidores a ir más allá de sus intereses personales por el bien común y lograr resultados excepcionales. Esta teoría enfatiza la importancia de la visión, la motivación y la influencia del líder para lograr un cambio profundo en las organizaciones. Es así como, la teoría se basa en cuatro componentes esenciales:

Carisma o influencia idealizada

Los líderes se convierten en modelos a seguir al demostrar integridad, confianza y compromiso. El CEO de Tesla, Elon Musk, es un claro ejemplo de un

líder transformador con influencia idealizada. Se ha ganado la reputación de ser un visionario al liderar la transición a los vehículos eléctricos y las energías renovables. Musk se ha ganado la confianza de empleados, inversores y consumidores al hacer una apuesta decidida por la innovación y la sostenibilidad (Isaacson, 2023).

En la milicia, por ejemplo, Winston Churchill mostró carisma e influencia idealizada durante la Segunda Guerra Mundial, convirtiéndose en un símbolo de resistencia y esperanza para el Reino Unido. Su capacidad para inspirar confianza y liderazgo ha unido a su país en tiempos de crisis extrema. A través de sus discursos, Churchill demostró una fuerte determinación y convenció al pueblo británico de resistir a la Alemania nazi. Asimismo, su famosa frase “Nunca nos rendiremos” simbolizó la moral inquebrantable del Reino Unido y fortaleció la voluntad de sus ciudadanos (Roberts, 2018).

Los líderes inspiran motivación

Articulan una visión atractiva que impulsa a sus seguidores a alcanzar metas ambiciosas. Por ejemplo, el CEO de Starbucks, Howard Schultz, ha demostrado un liderazgo transformador al articular una visión inspiradora que motiva a sus empleados a brindar experiencias excepcionales a los clientes. Schultz promovió la idea de que Starbucks vendería café y sobre todo proporcionaría un “tercer lugar” entre el hogar y el trabajo. Su liderazgo lideró la expansión global de Starbucks, estableciendo un estándar en la industria del café premium (Schultz y Gordon, 2011).

Por el lado de las fuerzas armadas, el general Eisenhower, comandante en jefe de las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial, utilizó la inspiración y la motivación para movilizar a sus tropas durante el desembarco de Normandía (Día D, 1944). Antes del ataque, Eisenhower envió un mensaje a los soldados en el que enfatizaba la importancia de su misión para la libertad del mundo. Su capacidad para inspirar confianza y mantener la moral fue fundamental para el éxito de los desembarcos (Ambrose, 1994).

Estímulos intelectuales

Los líderes promueven la creatividad y la innovación desafiando las suposiciones y buscando nuevas soluciones. Jeff Bezos, el fundador de Amazon, por ejemplo, aplicó la estimulación intelectual fomentando una cultura de innovación constante dentro de la empresa. Bezos ha promovido el uso de la inteligencia artificial, la automatización y la personalización en las ventas online. El

enfoque en la disrupción ha convertido a Amazon en pionero en el comercio electrónico, la computación en la nube y la logística avanzada (Stone, 2013).

En el campo militar, el general David Petraeus ha proporcionado impulso intelectual para el desarrollo de nuevas estrategias para combatir la insurgencia en Irak. Un ejemplo de innovación es una doctrina militar que ha sido reformulada para enfatizar la contrainsurgencia y la cooperación con las comunidades locales. Su enfoque ha reducido la violencia y estabilizado temporalmente la situación en Irak (Kilcullen, 2009).

Consideraciones individuales

Los líderes abordan las necesidades específicas de desarrollo de cada seguidor (Bass y Avolio, 1990). Satya Nadella, CEO de Microsoft, por ejemplo, ha hecho consideraciones individuales en la transformación de la cultura organizacional de la compañía. Introdujo un modelo de liderazgo basado en el crecimiento y el aprendizaje, proporcionando oportunidades de desarrollo para cada empleado. Gracias al enfoque en el talento humano, Microsoft ha experimentado una revitalización y ha ampliado su presencia en los sectores de la nube y la inteligencia artificial (Schmidt y Rosenberg, 2014).

Por su parte, las Fuerzas Especiales de los EE.UU. (Navy SEAL y Boinas Verdes) consideran individualmente personalizando el entrenamiento y el desarrollo de cada soldado. Cada operador recibe un plan de desarrollo basado en sus habilidades y necesidades específicas. Este modelo ha permitido a los SEAL y Boinas Verdes llevar a cabo misiones altamente complejas y con alta efectividad (McChrystal, 2015).

Aspectos positivos de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional promueve una mayor cohesión grupal, logrando que los seguidores se sienten valorados y comprometidos con objetivos comunes; desarrolla las capacidades y el apoyo individual a través del impulso al crecimiento profesional de los subordinados; y crea mayor adaptabilidad y estimulación intelectual al fomentar la innovación en la resolución de problemas.

Limitaciones del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional enfrenta desafíos, como son la confianza en el carisma cuando el líder no es carismático, puede que no tenga un impacto; las demandas personales, este estilo requiere un alto nivel de energía y compromiso por parte del líder; y la medición subjetiva, que evalúa el impacto transformador, puede ser compleja.

A diferencia del liderazgo transaccional, que se centra en la recompensa y el castigo, el liderazgo transformacional tiene como objetivo inducir un cambio interno en los seguidores y motivarlos a alcanzar su máximo potencial. El liderazgo transformacional es una herramienta estratégica para abordar los desafíos del entorno empresarial y militar actual. Al fomentar la confianza, la innovación y el compromiso se contribuye a la eficacia organizativa y al desarrollo de los empleados.

Liderazgo adaptativo

La teoría del liderazgo adaptativo, propuesta por Ronald Heifetz y sus colaboradores, considera el liderazgo como un proceso dinámico y contextual que tiene como objetivo movilizar a las personas para enfrentar desafíos complejos y adaptarse al cambio. En el ámbito empresarial y militar, esta teoría ha cobrado relevancia debido a la imprevisibilidad y sofisticación de la competencia en el mercado y, por las operaciones militares modernas, respectivamente. El liderazgo adaptativo se caracteriza por los siguientes aspectos:

Diagnosticar el entorno

Identificar las necesidades y problemas del contexto. Un ejemplo empresarial es el de Satya Nadella cuando tomó las riendas de Microsoft en 2014, diagnosticó que la empresa estaba atrapada en una cultura corporativa rígida y competitiva que dificultaba la innovación y la colaboración. Reconoció la necesidad de cambiar la mentalidad de las organizaciones para adaptarse a la creciente transformación digital. Nadella se dio cuenta de que Microsoft necesitaba pasar de un modelo de software propietario (Windows) a un enfoque centrado en la nube y en la IA. Bajo su liderazgo, Microsoft priorizó servicios como Azure, LinkedIn e IA generativa, asegurando la competitividad de la empresa en la era digital (Schmidt y Rosenberg, 2014).

Para el ámbito militar, en el conflicto entre Rusia y Ucrania, la OTAN ha mostrado un liderazgo adaptativo al evaluar la evolución del conflicto y ajustar sus estrategias en tiempo real. Desde el inicio de la invasión en 2022, la OTAN ha reconocido la necesidad de reforzar las defensas de Ucrania y ajustar su apoyo militar. Proporcionó asistencia adicional, que va desde armas defensivas hasta sistemas avanzados de defensa aérea, para responder a las dinámicas cambiantes de los conflictos (Freedman, 2023).

Desafiar las normas establecidas

En este aspecto, un ejemplo claro es Netflix, que bajo el liderazgo de Reed Hastings desafió el modelo de entretenimiento tradicional, que se basaba en la

televisión por cable y el alquiler de DVD. Hastings desafió el paradigma de la televisión programada e introdujo un modelo de suscripción para contenido en línea. Netflix se convirtió en la principal plataforma de streaming, obligando a gigantes como Disney y Warner Bros. a introducir modelos similares (Keating, 2021).

Desde el ambiente militar, se tiene que en la guerra de Afganistán, los comandantes militares estadounidenses, incluido el general Stanley McChrystal, desafiaron las tácticas de combate convencionales y adoptaron un enfoque asimétrico de la guerra. En lugar de depender únicamente de la fuerza militar, McChrystal implementó estrategias de inteligencia, relaciones comunitarias y cooperación con los líderes locales. Aunque la guerra tuvo resultados mixtos, su estrategia redefinió la forma en que se maneja el conflicto moderno (McChrystal, 2015).

Participación grupal

Motiva a los individuos a asumir la responsabilidad colectiva. Elon Musk, por ejemplo, introdujo el liderazgo adaptativo en SpaceX y movilizó a sus equipos para realizar innovaciones revolucionarias en la exploración espacial. Musk fomentó una cultura de riesgo calculado y motivó a los ingenieros a experimentar con nuevas tecnologías, como cohetes reutilizables. SpaceX ha reducido significativamente los costos de lanzamiento y ha asegurado grandes contratos con la NASA para misiones tripuladas (Isaacson, 2023).

Por ejemplo, en el ámbito castrense, durante la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill movilizó a la población británica para resistir los bombardeos de la Luftwaffe durante la Batalla de Inglaterra. Churchill logró persuadir a la población civil para que resistiera los bombardeos aéreos alemanes con discursos inspiradores. Su liderazgo mantuvo la moral y fortaleció la determinación del Reino Unido de continuar la lucha contra las potencias del Eje (Roberts, 2018).

Manejo del estrés

Administración de conflictos inherentes al cambio adaptativo (Heifetz et al., 2009). Por ejemplo, en los primeros días de Amazon, Jeff Bezos abordó la crisis de las puntocom (2001), que vio el colapso de muchas empresas tecnológicas. Bezos mantuvo la calma y reformuló la estrategia de Amazon centrándose en optimizar la logística y diversificar los productos. La empresa ha superado la crisis y se ha convertido en un gigante mundial del comercio electrónico (Stone, 2013).

En las fuerzas armadas, por ejemplo, el general David Petraeus se enfrentó a una crisis de insurgencia en Irak (2007) y demostró un liderazgo adaptable en la gestión de la tensión del conflicto. Implementación de la estrategia Surge, el aumento de la presencia militar y el fortalecimiento de las alianzas con los líderes tribales. La violencia en Irak disminuyó temporalmente, conduciendo a una mayor estabilidad en el país (Kilcullen, 2009).

Aspectos positivos del liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo permite a los directivos hacer frente a la incertidumbre y, por tanto, contribuye a una rápida toma de decisiones en situaciones de alto riesgo; fomentar la innovación mediante la promoción de nuevas soluciones a problemas complejos; y aumentar la resiliencia ayudando a los equipos a superar los fracasos y mantener la moral.

Limitaciones del liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo se enfrenta a algunas limitaciones, como la resistencia al cambio cuando las estructuras jerárquicas rígidas dificultan la implementación de enfoques adaptativos; las demandas emocionales, ya que los líderes deben lidiar con las tensiones y conflictos asociados con el cambio; y una formación adecuada en programas necesarios para desarrollar habilidades como la creatividad y la empatía.

En comparación con el liderazgo transformacional, que se centra en la inspiración y la motivación, el liderazgo adaptativo hace hincapié en la adaptabilidad y la resolución de problemas en entornos cambiantes. Este enfoque complementa otras teorías al enfatizar la importancia de la flexibilidad y la innovación. La teoría del liderazgo adaptativo es una herramienta para abordar los desafíos del liderazgo empresarial y sobre todo militar actual. Su enfoque dinámico permite a los líderes gestionar la incertidumbre, fomentar la resiliencia e impulsar cambios dentro de sus equipos, razones que lo posicionan como un modelo ideal para entornos operativos complejos.

Liderazgo resonante

Este enfoque, presentado por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, combina la inteligencia emocional con la creación de un clima organizacional positivo. Se caracteriza al promocionar la empatía y el apego emocional a los seguidores; crear un ambiente de trabajo que promueve el bienestar; e impulsar el uso del optimismo para superar los desafíos (Goleman et al., 2013). El liderazgo resonante se basa en la capacidad del líder para crear un clima emocional positivo que repique con sus seguidores.

Los elementos del liderazgo resonante se concentran en los siguientes aspectos:

Autoconciencia emocional

Comprensión y gestión de las propias emociones. Cuando Satya Nadella asumió el cargo de CEO de Microsoft en 2014, por ejemplo, cambió fundamentalmente la cultura de la compañía y fomentó el crecimiento personal y la inteligencia emocional. Nadella reconoció que la empresa tenía una cultura poco saludable de competencia interna y la transformó en una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. Bajo su liderazgo, Microsoft evolucionó de una mentalidad de “sabelotodo” a una mentalidad de “aprende todo”, aumentando la innovación y el bienestar de los empleados (Goleman, 2017).

Desde la milicia, por ejemplo, el general Stanley McChrystal, comandante de las fuerzas estadounidenses en Afganistán, ha demostrado confianza emocional en sí mismo al cambiar su estilo de liderazgo para enfrentar desafíos imprevistos. McChrystal se dio cuenta de que el enfoque tradicional de comando y control no era efectivo en la guerra asimétrica y adoptó un modelo de liderazgo descentralizado. Se creó una “red de equipos” donde las tropas podían tomar decisiones estratégicas en el campo, mejorando la eficiencia operativa (McChrystal, 2015).

Gestión emocional

Afecta al estado emocional del equipo. Ejemplo Howard Schultz, CEO de Starbucks, utilizó la gestión emocional para volver a poner en pie a la empresa después de la crisis de 2008. Schultz cerró temporalmente más de 7000 tiendas para volver a capacitar a los empleados para la experiencia del cliente, con un enfoque en la pasión y el compromiso. Su liderazgo ayudó a restaurar la identidad de Starbucks como una empresa basada en valores y a recuperar su posición en el mercado (Schultz y Gordon, 2011).

Por otra parte, en la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill utilizó la gestión emocional para mantener la moral de su país. Sus discursos motivacionales, como el famoso “Lucharemos en las playas”, ayudaron a mantener la resistencia británica a la Alemania nazi. Su liderazgo emocional fue estratégico para la resistencia del Reino Unido a los ataques durante la Batalla de Inglaterra (Roberts, 2018).

Empatía

Reconocer y responder a las emociones de los demás. Aunque no es una empresa, Jacinda Ardern, la ex primera ministra de Nueva Zelanda ha demos-

trado empatía y un liderazgo rotundo en la gestión de crisis, lo que ha influido en la cultura organizacional de muchas empresas. Durante la crisis de la COVID-19 y el atentado de Christchurch, Ardern mostró cercanía y comprensión con la población y tomó acciones centradas en el bienestar emocional. Sus habilidades de liderazgo han sido reconocidas mundialmente como un modelo a seguir para la inteligencia emocional en la gestión de políticas y organizaciones (Goleman, 2020).

El general David Petraeus, por ejemplo, mostró empatía al revisar la estrategia de contrainsurgencia de Irak. En lugar de centrarse únicamente en el uso de la fuerza, Petraeus comprendió las preocupaciones de la población local y trabajó con los líderes tribales. Su enfoque ha reducido la violencia y aumentando la cooperación con las comunidades iraquíes (Kilcullen, 2009).

Relaciones positivas

Fomentan un ambiente de confianza y respeto mutuo (Goleman et al., 2013). Richard Branson, fundador de Virgin Group, por ejemplo, ha fomentado relaciones positivas dentro de sus empresas a través de una cultura de respeto y confianza. Branson ha priorizado el bienestar de sus empleados, implementando políticas como la licencia de paternidad extendida y el trabajo remoto flexible. El enfoque de Virgin ha convertido a la empresa en una de las empresas más satisfechas y comprometidas en el trabajo (Branson, 2015).

Un ejemplo militar se presenta en las tropas de la OTAN y Ucrania que han desarrollado una relación positiva basada en la confianza y el apoyo mutuo. Desde 2022, los aliados han fortalecido su cooperación a través del apoyo militar, la inteligencia y el entrenamiento conjunto. Estas relaciones han mejorado la capacidad de defensa de Ucrania y muestran la importancia de la cooperación internacional en los conflictos militares (Freedman, 2023).

El liderazgo resonante es una herramienta poderosa en los negocios y en las fuerzas armadas. En empresas como Microsoft, Starbucks y Virgin, los líderes han utilizado la inteligencia emocional para transformar las culturas de la empresa y mejorar la satisfacción laboral. En el ejército, figuras como Churchill, Petraeus y McChrystal han demostrado que el liderazgo basado en la empatía y la gestión emocional puede ser vitales en tiempos de crisis. Estos ejemplos muestran cómo el uso de la inteligencia emocional en el liderazgo puede tener un efecto duradero.

Aspectos positivos del liderazgo resonante

Este liderazgo permite una mayor cohesión grupal mediante la empatía y el apego emocional que fortalecen los lazos entre los miembros del equipo; reduce el estrés al promover un clima positivo (con mínima o nula ansiedad) y mejora la capacidad de respuesta a los desafíos; por último, mejora la toma de decisiones cuando los líderes resonantes impulsan el debate abierto y la innovación (Espada y Barros, 2023).

Limitaciones del liderazgo resonante

El liderazgo resonante aborda desafíos específicos, como las necesidades emocionales del líder, que requieren un alto grado de autogestión y empatía; el tiempo de implementación, al crear un clima de resonancia, es un proceso que puede no suceder de inmediato; y el contexto jerárquico, cuando en estructuras militares rígidas, algunos líderes pueden resistirse a este enfoque.

A diferencia del liderazgo transformacional, que se centra en la inspiración y la visión a largo plazo, el liderazgo resonante hace hincapié en la gestión de las emociones a diario y en la creación de un entorno de trabajo positivo. Sin embargo, los dos enfoques pueden complementarse en entornos empresariales y ambientes militares. La teoría del liderazgo resonante es un enfoque eficaz del liderazgo militar que fomenta un entorno emocionalmente positivo que mejora la cohesión, la moral y la capacidad operativa. Al integrar la inteligencia emocional en las estrategias de liderazgo, los líderes resonantes guían los equipos y los transforman en comunidades de alto rendimiento.

Liderazgo inclusivo

Este enfoque oportuno destaca la importancia de la diversidad y la inclusión en las organizaciones y enfatiza el papel de los líderes en la incorporación de diversas perspectivas en la toma de decisiones. Algunos de los beneficios incluyen una mejor cohesión grupal en equipos multiculturales, aspecto que facilita la innovación al integrar múltiples perspectivas (Noreña Chávez, 2019).

La teoría del liderazgo inclusivo enfatiza la importancia de un enfoque que promueva la participación igualitaria, valore la diversidad y cree un entorno en el que todos los miembros de un equipo puedan participar plenamente. Este enfoque es relevante en contextos donde la cohesión y la cooperación son esenciales para el éxito de una operación. Al respecto, según Carmeli et al. (2010), el liderazgo inclusivo se basa en la accesibilidad, la disponibilidad y la escucha activa del líder. El liderazgo inclusivo se basa en los siguientes principios:

Valorar la diversidad

Reconocer y explotar las diferencias culturales, de género y de pensamiento dentro del equipo. Google es un líder mundial en diversidad e inclusión, y promueve programas que fomentan la participación de empleados de diferentes géneros, culturas y habilidades. La empresa ha implementado la iniciativa de Diversidad e Inclusión de Google y ha desarrollado programas de desarrollo para mujeres en tecnología, personas con discapacidades y comunidades subrepresentadas. La diversidad de pensamiento de Google ha impulsado la innovación en productos como Google Assistant, que tienen en cuenta diferentes perspectivas culturales a medida que se diseñan (Bock, 2015).

Un caso militar se presenta en 2016, cuando el Pentágono levantó las restricciones de género, permitiendo que las mujeres sirvieran en unidades de combate, incluidos los Navy SEAL y los Boinas Verdes. Los programas fueron diseñados para integrar y capacitar a las mujeres en roles estratégicos y militantes en igualdad de condiciones con sus colegas masculinos. La inclusión de mujeres en operaciones especiales ha permitido un mejor acceso a las comunidades locales en las misiones internacionales, fortaleciendo así la inteligencia operacional (Freedman, 2023).

Participación igualitaria

Garantizar que todos los miembros tengan voz en la toma de decisiones. Es el caso del liderazgo de Satya Nadella en Microsoft que ha fomentado una cultura de liderazgo inclusiva en la que todos los empleados tienen voz en las decisiones estratégicas. Nadella transformó Microsoft de una estructura jerárquica rígida a una organización en la que la toma de decisiones está descentralizada, permitiendo la innovación en equipos multidisciplinarios. Esta estrategia ha llevado al éxito de productos como Azure y a la integración de la inteligencia artificial en sus servicios (Schmidt y Rosenberg, 2014).

En otro contexto, la OTAN ha demostrado un liderazgo inclusivo al promover la participación de varios países en la planificación estratégica de la guerra en Ucrania. En lugar de una cadena de mando única y centralizada, la OTAN ha permitido que cada Alianza contribuya con su experiencia y capacidades a la planificación militar. Este enfoque ha fortalecido la coordinación entre las fuerzas aliadas, dando como resultado una respuesta militar más efectiva y adaptable (Freedman, 2023).

Ambiente seguro y de confianza

Crear un espacio para que los subordinados expresen sus opiniones y preocupaciones sin temor a represalias. Airbnb ha adoptado un modelo de liderazgo inclusivo que promueve la confianza y la seguridad psicológica en el lugar de trabajo. Brian Chesky, CEO de Airbnb, ha creado un espacio donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones sin temor a represalias. Esto incluye sesiones públicas y sesiones de comentarios anónimos. Esta cultura ha llevado al desarrollo de nuevas estrategias comerciales, incluido el programa Open Homes de Airbnb, que brinda alojamiento gratuito a refugiados y víctimas de desastres naturales (Chesky, 2020).

En 2011, por ejemplo, el gobierno de EE.UU. abolió la política de “No preguntes, no digas” y permitió que los soldados LGBTQ+ sirvieran abiertamente en el ejército. La abolición de esta política fomentó un espacio en el que los soldados LGBTQ+ podían servir sin temor a la discriminación o la deportación. Esta decisión fortaleció la cohesión de los equipos militares y permitió que las fuerzas armadas se enfocaran en el talento y las habilidades de los soldados, independientemente de su orientación sexual (Belkin, 2012).

El liderazgo inclusivo es un factor crítico del éxito en los negocios y en las fuerzas armadas. Empresas como Google, Microsoft y Airbnb han demostrado que una cultura inclusiva fomenta la innovación y el rendimiento organizacional. En el ámbito militar, la OTAN, las Fuerzas Especiales de EE.UU. y la abolición del “No preguntes, no digas” han demostrado que la inclusión mejora la cooperación y la eficacia en el campo de batalla. Estos ejemplos muestran la importancia de valorar la diversidad, promover la participación y garantizar un entorno seguro para todos.

Aspectos positivos del liderazgo inclusivo

Los beneficios del liderazgo inclusivo en la gestión empresarial o militar se centran en la creación de una mayor cohesión grupal, ya que los equipos que se sienten valorados muestran más compromiso y rendimiento; la innovación y la creatividad, tomando en cuenta que, la diversidad de perspectivas favorece el desarrollo de soluciones innovadoras; y la reducción de conflictos, mediante la participación igualitaria que minimiza la percepción de favoritismo o exclusión.

Limitaciones del liderazgo inclusivo

El liderazgo inclusivo enfrenta barreras como la resistencia al cambio en estructuras jerárquicas rígidas donde algunos líderes pueden mostrar barreras

a este enfoque; la capacitación inadecuada, ya que los programas de capacitación de líderes son limitados en algunas academias militares; y la falta de indicadores claros para medir la eficacia del liderazgo inclusivo.

En comparación con la teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la inspiración y la motivación, el liderazgo inclusivo enfatiza la equidad y valora la diversidad. Las dos teorías se complementan en entornos donde la eficacia depende tanto de la motivación como de la cohesión del equipo. La teoría del liderazgo inclusivo representa un enfoque innovador y eficaz para gestionar equipos diversos en entornos complejos. Al centrarse en la igualdad, la diversidad y la participación, esta teoría mejora el rendimiento operativo y ayuda a construir organizaciones más resilientes y sostenibles.

A diferencia de los enfoques clásicos, las teorías contemporáneas integran aspectos como el cambio organizacional, la empatía y la gestión de la diversidad y, por lo tanto, se adaptan mejor a los desafíos de la modernidad. A pesar de su relevancia, estas teorías contemporáneas enfrentan desafíos en el campo empresarial y militar, como la resistencia al cambio de estructuras jerárquicas rígidas y la necesidad de conciliar la adaptabilidad y la disciplina.

De hecho, las teorías contemporáneas del liderazgo ofrecen enfoques versátiles y adaptables para abordar los desafíos del liderazgo militar en el siglo XXI. Incorporando principios como la inteligencia emocional, la inclusión y la resiliencia, estas teorías proporcionan herramientas para transformar las organizaciones y guiarlas en entornos complejos y dinámicos.

Tabla 1.3

Teorías del liderazgo de autores contemporáneos

Teoría	Autor	Descripción	Fortalezas
Liderazgo transformacional	James MacGregor Burns; Bernard Bass	Inspira y motiva a los seguidores a superar los intereses individuales por el bien común a través de la visión, la motivación y la innovación.	Fomenta la cohesión y la participación dentro de diversos equipos, lo cual es fundamental en las misiones de mantenimiento de la paz y las operaciones complejas.
Liderazgo adaptativo	Ronald Heifetz y Marty Linsky	Movilizar a las personas para abordar desafíos complejos a través del diagnóstico ambiental, la participación grupal y el manejo de la tensión.	Promueve la flexibilidad y la resiliencia frente a los desafíos en entornos dinámicos y de alta presión.
Liderazgo resonante	Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee	Crea un clima emocional positivo basado en la empatía, la autoconciencia y la gestión emocional.	Mejora la cohesión del grupo y reduce la presión sobre las tropas sometidas a alta presión.

Liderazgo inclusivo	Carmeli et al. (2010)	Valorar la diversidad, garantizar la participación igualitaria y crear un ambiente de confianza y seguridad emocional.	Facilita la integración de equipos diversos y fortalece la cohesión en las operaciones internacionales.
----------------------------	-----------------------	--	---

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Bass y Avolio (1990); Espada y Barros (2023); Heifetz et al. (2009); Manzor (2022); Goleman et al. (2013); Noreña-Chávez (2021); Ramos Torres y Canó Toro (2023); García y Sáenz (2021).

Teorías Implícitas del Liderazgo (TIL)

El liderazgo fue analizado desde dos perspectivas teóricas básicas. El primero argumenta que el contexto organizacional y las prácticas culturales no influyen en las características del liderazgo, ya que las características de un líder son en su mayoría universales (Castro Solano, 2006; Criança y Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). El segundo punto de vista sostiene que el liderazgo es efectivo cuando un líder es reconocido como tal por sus seguidores, y que este reconocimiento depende estrechamente de los valores, tradiciones culturales y creencias de quienes lo siguen (House, Wright y Aditya, 1997). En este sentido, las TIL se definen como representaciones individuales, normativas y específicas que son construidas socialmente por el sujeto y que le incitan a realizar atribuciones de liderazgo frente a comportamientos que le corresponden (Peris Pichastor, 1998).

Los seguidores, a través de su socialización y experiencias previas con líderes, desarrollan TILs, es decir, hipótesis personales sobre las características y habilidades que caracterizan a un líder ideal en la organización (Castro Solano y Fernández Liporace, 2006). Estos TIL se almacenan y activan cuando entran en contacto con una persona que se percibe como un líder. Lord (1984) explica el liderazgo como un proceso de categorización cognitiva, en el que las propiedades de las categorías facilitan otras tareas de procesamiento de información, como el almacenamiento de información sobre el líder. Lord, Foti y De Vader (1984) desarrollaron un modelo para categorizar a los líderes, argumentando que la percepción del liderazgo consiste en varias categorías o modelos organizados jerárquicamente, que difieren en dimensiones verticales y horizontales, cada uno representado por prototipos específicos (Castro Solano y Fernández Liporace, 2006; Galarza, 2019).

En el campo de la empresa, estas teorías explican cómo líderes como Steve Jobs y Elon Musk eran percibidos como visionarios porque su comportamien-

to estaba en línea con las expectativas implícitas de sus seguidores, hecho que facilitaba su aceptación y el éxito de sus empresas (Martínez et al., 2007). En el ámbito militar, los TIL han influido en la percepción de líderes como el general Norman Schwarzkopf, cuyo papel de liderazgo durante la Guerra del Golfo fue muy apreciado por sus habilidades estratégicas y su compromiso ético con las tropas (Solano et al., 2008).

La relevancia de los TIL radica en su capacidad para limitar, moderar y dirigir tanto el ejercicio del liderazgo como su aceptación y percepción de efectividad (Felcman y Blutman, 2011). Este marco teórico es esencial para comprender la relación entre el liderazgo y los resultados organizacionales, especialmente en contextos donde las expectativas de los adherentes juegan un papel crucial.

Las teorías contemporáneas, como las teorías implícitas del liderazgo de Lord, Foti y De Vader (1984), explican este complejo proceso de interacción entre líderes y seguidores. Este enfoque se complementa con las teorías neo-carismáticas de House y Aditya, la teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978) y Bass (1985), y el liderazgo orientado a resultados de Ulrich y la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (2002), que argumentan que los líderes efectivos son aquellos que elaboran estrategias, motivan, crean una misión y crean una misión. Implementan una cultura y utilizan una variedad de estilos de liderazgo adaptados a su contexto.

1.3. Resumen

Las teorías clásicas, como las de los rasgos y el comportamiento, forman la base para comprender el liderazgo en un contexto militar, mientras que las teorías contemporáneas, como el liderazgo transformacional y adaptativo, incorporan elementos de motivación, innovación y resiliencia necesarios en un entorno cambiante. Aunque la teoría de los rasgos es limitada en su rigidez, sigue siendo una herramienta valiosa para identificar a los líderes potenciales con rasgos innatos críticos, como la confianza y la inteligencia emocional.

El liderazgo situacional se caracteriza por la flexibilidad para adaptar los estilos de liderazgo en función de las habilidades y necesidades del equipo, hecho que es esencial en operaciones militares donde las condiciones operativas cambian rápidamente.

En la teoría del intercambio líder-miembro (LMX), las relaciones de alta calidad entre líderes y subordinados son esenciales para promover la cohesión del grupo, la moral y el rendimiento operativo en entornos de alta presión, como las misiones internacionales.

La integración de los enfoques clásicos y modernos permite combinar la estructura y la jerarquía clásicas con la flexibilidad de los enfoques contemporáneos, como el liderazgo adaptativo, y garantiza la eficacia del liderazgo militar en el siglo XXI.

A través del liderazgo resonante y emocional, se busca la empatía y la creación de un clima organizacional positivo para aumentar la moral y la cohesión del equipo y maximizar el rendimiento en situaciones críticas.

En un entorno militar cada vez más multicultural, el liderazgo inclusivo promueve la equidad y la participación, fomentando la cohesión y el rendimiento dentro de equipos diversos.

Las teorías implícitas del liderazgo (TIL) proporcionan una perspectiva crítica para comprender cómo las percepciones individuales y colectivas de los rasgos de un líder influyen en su reconocimiento y eficacia en contextos organizacionales y militares. Este marco teórico enfatiza que el liderazgo depende de las habilidades del líder, y de las expectativas y experiencias previas de sus seguidores, las cuales moldean la aceptación y legitimidad de su rol.



CAPÍTULO II

Teorías de la administración

2.1. Introducción

En este capítulo se recorren las teorías de la administración clásica, defendidas por figuras como Henri Fayol y Frederick Taylor, principios esenciales de planificación, organización y control adaptados a la complejidad del liderazgo en la empresa y en las fuerzas armadas. Al mismo tiempo, los enfoques humanistas y relacionales, como los propuestos por Elton Mayo y Abraham Maslow, demuestran la importancia de las relaciones humanas y el bienestar emocional en la construcción de equipos cohesionados y eficaces. En este acápite se relacionan las teorías de la administración con las teorías del liderazgo.

2.2. Teorías de la administración: enfoques clásicos

Los enfoques clásicos, representados por autores como Henri Fayol y Frederick Taylor, se centraban en principios como la división del trabajo, la estandarización y la jerarquía para aumentar la eficiencia operativa.

2.2.1. Fayol y el proceso administrativo

El proceso administrativo es una de las piedras angulares de la teoría clásica de la administración, desarrollada por Henri Fayol en 1916. Esta perspectiva propone un enfoque sistemático y estructurado de la gestión de las organizaciones, basado en principios que aseguren la eficiencia y eficacia de los objetivos organizacionales. Su importancia en el ámbito organizacional es estratégica, ya que proporciona herramientas de planificación, organización y control en entornos de alta presión.

Henri Fayol define la administración como un conjunto de funciones interdependientes que incluyen la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. El objetivo de estas funciones es gestionar eficazmente los recursos para alcanzar los objetivos definidos. Estas funciones se aplican en la planificación estratégica y operativa de las operaciones comerciales y militares (Chiavenato, 2019).

Planificación

La planificación es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos y se diseñan las estrategias necesarias para alcanzarlos. Fayol definió esta función

como la base para coordinar acciones futuras y anticiparse a posibles eventualidades (Fayol, 1916). La planificación permite diseñar operaciones estratégicas, asignar recursos y anticiparse a posibles riesgos. Este enfoque garantiza que las decisiones estén alineadas con los objetivos generales de la misión.

Por ejemplo, Amazon, bajo el liderazgo de Jeff Bezos, ha implementado una planificación estratégica basada en el análisis del mercado y la innovación tecnológica. Bezos se ha fijado objetivos a largo plazo para transformar Amazon de una librería en línea a una empresa global de comercio electrónico. Amazon ha diversificado su negocio con servicios como Amazon Web Services (AWS) y logística avanzada para mejorar la experiencia del cliente (Stone, 2013).

En las fuerzas armadas, la planificación de los Aliados durante la Segunda Guerra Mundial, dirigida por figuras como Dwight D. Eisenhower, fue crucial para la victoria. El desembarco de Normandía (Día D, 1944) fue meticulosamente planeado con estrategias de engaño militar y coordinación de tropas. Así, la planificación permitió a los Aliados liberar Francia y avanzar hacia la derrota de la Alemania nazi (Ambrose, 1994).

Organización

La organización, según Fayol, implica la organización y estructuración óptima de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para lograr los objetivos planificados. Este principio establece jerarquías claras y define roles y responsabilidades (Chiavenato, 2019). En la empresa y en las fuerzas armadas, la organización se asegura de que las unidades estén alineadas, que los recursos se distribuyan de manera efectiva y que las funciones se entiendan y respeten.

Un ejemplo es McDonald's que cuenta con una estructura operativa y de informes eficaz para garantizar la coherencia y la calidad en todos sus restaurantes. Implementación de una cadena de suministro optimizada y un manual de operaciones estandarizado para todas las franquicias. La empresa opera en más de 100 países con consistencia en sus productos y servicios (Ritzer, 2019).

Otro caso, son las fuerzas armadas de los EE.UU. que han desarrollado una estructura organizativa jerárquica para maximizar la efectividad operativa. Cada unidad militar tiene un rol específico, desde los comandos centrales hasta las unidades de combate y logística. Esta organización ha permitido a Estados Unidos desplegar tropas de manera efectiva en conflictos internacionales como la Guerra del Golfo (Freedman, 2013).

Dirección

La dirección es la función responsable de guiar y motivar a los subordinados para lograr objetivos. Fayol insiste en que la gestión eficaz depende de la comunicación, el liderazgo y la motivación. Los líderes deben generar confianza, coordinar sus esfuerzos y mantener la moral, incluso en condiciones adversas. La gestión eficaz combina estrategias de liderazgo transformadoras y resonantes.

En la empresa, por ejemplo, Steve Jobs ha demostrado un liderazgo eficaz al liderar Apple con una visión clara y motivadora. Jobs dirigió los equipos de diseño y tecnología en el desarrollo de productos innovadores como el iPhone y el MacBook. Su liderazgo inspirador ha convertido a Apple en una de las empresas más valiosas del mundo (Isaacson, 2011).

Desde el contexto militar, Winston Churchill dirigió el Reino Unido con discursos que invitaban a la reflexión y una clara visión estratégica. Su liderazgo motivó a los ciudadanos británicos a resistir los bombardeos de la Luftwaffe durante la Batalla de Inglaterra. Su capacidad para movilizar a la nación fue fundamental para la victoria aliada (Roberts, 2018).

Coordinación

La coordinación es el mecanismo para garantizar que todas las actividades se lleven a cabo de manera sincronizada buscando evitar duplicidades de trabajo o contradicciones. Fayol dice que esta característica es esencial para optimizar los recursos y garantizar la eficiencia operativa. En las operaciones militares, la coordinación garantiza que las fuerzas terrestres, aéreas y navales trabajen juntas y maximice el impacto de las acciones conjuntas.

Por ejemplo, Tesla ha implementado una estrategia de coordinación para mejorar la producción y la innovación en la industria automotriz. Elon Musk ha integrado la producción de baterías, el diseño de software y la fabricación de vehículos en un único ecosistema. Tesla ha recortado costes y acelerado la producción de coches eléctricos como el Model S y el Model 3 (Lussier y Achua, 2019).

La OTAN, por ejemplo, ha desarrollado estrategias de coordinación militar para la seguridad global. Las operaciones conjuntas en Afganistán han requerido la cooperación de varias naciones en operaciones de reconocimiento, logística y combate. La coordinación de las fuerzas aliadas ha ayudado a estabilizar regiones estratégicas y a combatir el terrorismo (Freedman, 2023).

Control

El control, la última función del proceso de gestión, es monitorear el cumplimiento de los planes, medir el desempeño y hacer correcciones si es necesario. Fayol dice que este papel mantiene a la organización en el camino correcto para lograr sus objetivos. El control permite evaluar el progreso de las operaciones y adaptar las tácticas en tiempo real para responder a los cambios en el entorno.

Toyota, por ejemplo, ha implementado un sistema de control de calidad basado en la filosofía de Lean Manufacturing. Mediante el Método Kaizen aplicado, en el que los empleados analizan y mejoran continuamente los procesos productivos. Toyota redujo costos y minimizó los defectos en la producción de vehículos, asegurando altos estándares de calidad (Ohno, 1988).

Por otro lado, las Fuerzas Especiales de los EE.UU. (Marina, SEAL y Fuerza Delta) realizan evaluaciones posteriores a la misión para mejorar sus operaciones. Después de cada misión, los equipos analizan los errores y adaptan las tácticas para futuras misiones. Este control ha mejorado la efectividad de misiones como la captura de Osama bin Laden en 2011 (Bowden, 2012).

Los principios de gestión de Fayol se aplican con éxito en varias industrias. Empresas como Amazon, McDonald's, Apple, Tesla y Toyota han demostrado que la planificación, la organización, la gestión, la coordinación y el control eficaces son esenciales para el crecimiento y la innovación. En el ámbito militar, estrategias como la coordinación de la OTAN y el liderazgo de Churchill y Eisenhower han sido fundamentales en los conflictos globales. Estos ejemplos subrayan la continua relevancia de la teoría de la administración de Fayol en el siglo XXI.

Precisamente, las cinco funciones de Fayol no son elementos aislados, su integración promueve el éxito organizacional. El marco teórico de Fayol para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar sigue siendo una referencia en el contexto empresarial y en el campo militar. Su enfoque sistemático garantiza que los líderes puedan gestionar de forma eficaz y precisa la complejidad operativa, proporcionando herramientas que se adaptan a las necesidades cambiantes de los entornos modernos.

Los principios de Fayol

Fayol formuló 14 principios administrativos que componen el proceso administrativo. Algunos de estos principios, como la unidad de mando, autori-

dad y responsabilidad, y la disciplina, son importantes en un contexto empresarial o militar, debido a que fortalecen la jerarquía y la toma de decisiones.

División del trabajo

Este principio establece que la especialización mejora la eficiencia y la productividad. En las organizaciones, la división del trabajo garantiza que cada miembro desempeñe un papel definido dentro de una estructura jerárquica clara.

Por ejemplo, Ford aplicó la división del trabajo desarrollando la primera línea de montaje en la industria automotriz, aumentando así la eficiencia y reduciendo los costos de producción (Hounshell, 1984). En cambio, las Fuerzas Especiales de los Estados Unidos, los Navy SEAL y la Fuerza Delta dividen su trabajo en equipos de inteligencia, combate y logística altamente especializados para realizar misiones complejas con la máxima efectividad (Bowden, 2012).

Autoridad y rendición de cuentas

Fayol argumenta que los líderes deben tener el poder de dar órdenes y asumir la responsabilidad de los resultados. Este principio garantiza un liderazgo fuerte y responsable. Así, por ejemplo, Steve Jobs centralizó la toma de decisiones de Apple, asegurándose de que las estrategias de innovación siguieran su visión, llevando al desarrollo de productos icónicos como el iPhone (Isaacson, 2011). En el campo militar, en el mando aliado durante la Segunda Guerra Mundial, el general Dwight D. Eisenhower, como Comandante Supremo Aliado, tenía la autoridad para dirigir el desembarco de Normandía, una de las operaciones militares más cruciales de la historia (Ambrose, 1994).

Disciplina

La disciplina es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. Por ejemplo, Toyota aplica un estricto sistema de disciplina laboral a través del método Kaizen, que requiere el compromiso de cada trabajador para mejorar continuamente los procesos (Ohno, 1988). En el ejército, esto significa obediencia estricta a las órdenes y cumplimiento de las reglas establecidas, así, el ejército prusiano, bajo el mando de Federico el Grande, estableció altos estándares de disciplina que han influido en los sistemas militares modernos (Craig, 1978).

Unidad de mando

Cada subordinado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar conflictos y confusiones. Bezos, por ejemplo, estructuró Amazon bajo una unidad de mando, donde cada equipo reporta a un solo líder para evitar confusiones y mejorar la toma de decisiones (Stone, 2013). Este principio es vital en operaciones militares complejas en las que los subordinados deben recibir instrucciones claras de un solo comandante, como, por ejemplo, en la Operación Tormenta del Desierto (1991), el general Norman Schwarzkopf lideró la coalición internacional bajo un mando unificado, asegurando la victoria en la Guerra del Golfo (Freedman, 2013).

Liderazgo unificado

Todas las actividades relacionadas deben estar alineadas con un objetivo común, bajo un mismo plan y dirección. En este caso se tiene a Coca-Cola y su estrategia global unificada para garantizar la coherencia de su marca y sus productos en más de 200 países (Pendergrast, 2000). En la milicia, la OTAN coordina el apoyo militar a Ucrania como parte de una estrategia única para maximizar la eficacia contra las fuerzas rusas (Freedman, 2023).

Subordinación de los intereses individuales al bien común

Los intereses personales deben ceder el paso a los objetivos organizativos. Por ejemplo, Tesla ha priorizado la visión de la energía sostenible sobre los beneficios personales, guiando a la organización hacia la innovación de los vehículos eléctricos (Lussier y Achua, 2019). Otro ejemplo, son los soldados aliados y armados que lucharon en la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de derrotar al fascismo, priorizando el interés global sobre el interés individual (Roberts, 2018).

Compensación

La compensación debe ser justa y suficiente para motivar a los empleados. Por ejemplo, Google ha desarrollado salarios y beneficios muy competitivos para atraer y retener talento (Bock, 2015). Por otro lado, el gobierno de los Estados Unidos ofrece programas de educación y vivienda a sus veteranos en compensación por su servicio (Belkin, 2012).

Centralización

El grado de centralización o descentralización depende del contexto, aunque Fayol prefería las estructuras centralizadas en entornos críticos. Por ejemplo, Inditex, propietaria de Zara, mantiene un control centralizado sobre su

cadena de suministro para responder rápidamente a las tendencias de la moda (Martínez, 2017). En el ámbito militar, las operaciones centralizadas de mando y control permiten una toma de decisiones rápida y coordinada en conflictos armados (Duque Ramírez, 2017), por ejemplo, el Alto Mando soviético durante la Segunda Guerra Mundial centralizó la estrategia militar de la URSS, que resultó en una victoria sobre la Alemania nazi en la Batalla de Stalingrado (Beevor, 1998).

Cadena de mando

Una línea clara de autoridad facilita la comunicación y la autoridad. Así, McDonald's, por ejemplo, opera en una jerarquía clara, donde los gerentes supervisan a los empleados en todos los niveles (Ritzer, 2019). Mientras que, la cadena de mando en el ejército de EE.UU. sigue una estructura jerárquica estricta, garantizando un flujo claro de órdenes (Freedman, 2013), además, en las academias militares, la cadena de mando se utiliza para entrenar a los cadetes en la obediencia y el respeto a las jerarquías (Hernández, 2014).

Orden

Cada persona y recurso debe tener una ubicación específica para optimizar la eficiencia. Walmart, por ejemplo, mantiene un sistema logístico altamente eficiente, asegurando que cada producto esté en el lugar correcto en el momento adecuado (Fishman, 2006). En las fuerzas armadas, por ejemplo, los aliados planearon meticulosamente la distribución de tropas, suministros y equipos para garantizar el éxito del Día D (Ambrose, 1994).

Equidad

Los líderes deben tratar a todos los miembros de la organización con equidad y respeto. Por ejemplo, Patagonia promueve la equidad laboral a través de políticas de igualdad de género y salarios justos (Chouinard, 2005). En cambio, en 1948, el presidente Harry Truman ordenó la integración racial en el ejército de EE.UU. (Belkin, 2012).

Estabilidad del personal

Fayol enfatizó la importancia de mantener la estabilidad de la estación de trabajo para maximizar la eficiencia. IBM ha desarrollado programas de capacitación continua para asegurar la estabilidad y el crecimiento de su talento humano (Schmidt y Rosenberg, 2014). Por otro lado, los ejércitos de la OTAN están poniendo en marcha incentivos para retener a oficiales altamente cualificados en servicio activo (Freedman, 2023).

Iniciativa

Los líderes deben fomentar la creatividad y la participación entre sus subordinados. Es el caso de 3M que fomenta la iniciativa entre sus empleados permitiéndoles dedicar el 15% de su tiempo a proyectos personales, llevando a la invención de las notas adhesivas (Collins, 2001). En el ámbito militar, las fuerzas del Viet Cong utilizaron tácticas de iniciativa para superar la superioridad militar estadounidense (Herring, 2002).

Espíritu de equipo

La armonía y el trabajo en equipo fortalecen la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines enfatiza el trabajo en equipo y la cultura organizacional para mejorar la productividad (Gittell, 2003). En el otro contexto, las unidades militares promueven el espíritu de cuerpo, generando cohesión y lealtad entre los soldados (Freedman, 2013).

Por consiguiente, los 14 principios administrativos de Fayol siguen siendo un marco necesario para la gestión organizacional en empresas y organizaciones militares. Estos principios garantizan la estructura, la disciplina y la eficiencia, al tiempo que promueven la cohesión y el trabajo en equipo, que son aspectos de gestión muy necesarios en entornos complejos y de alta presión.

Proceso administrativo y liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional complementa el modelo de Fayol integrando la motivación y la visión. Mientras que, Fayol se centra en la estructura y la eficacia, el liderazgo transformacional añade un componente emocional y estratégico, mejorando la moral y el compromiso del equipo.

Aunque el modelo de Fayol es una medida del éxito, su enfoque puede ser visto como rígido en contextos dinámicos. Las teorías contemporáneas, como los sistemas y enfoques de contingencia, se han sumado al legado de Fayol, introduciendo adaptabilidad y flexibilidad. Como resultado, los principios rígidos pueden limitar la innovación en situaciones imprevistas. En cambio, en el contexto militar, donde la disciplina y la jerarquía son esenciales, su aplicabilidad sigue siendo vital.

Como resultado, el proceso administrativo de Henri Fayol proporciona un marco estructurado y eficaz que ha demostrado ser indispensable para el liderazgo. La combinación con las teorías modernas asegura una gestión más dinámica y capaz de adaptarse a los retos actuales. La integración de estos principios en el entrenamiento fortalece las capacidades estratégicas y operativas de los líderes y garantiza el éxito en escenarios complejos.

2.2.2. Taylor y la teoría de la administración científica

La teoría de la administración científica, desarrollada por Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX, marcó un paso importante en el desarrollo de la administración organizacional. Su enfoque constante en la optimización de procesos y la mejora de la eficiencia del trabajo ha sentado las bases de las prácticas administrativas modernas, incluso en el ejército. Taylor sugirió que las organizaciones deberían basarse en principios científicos en lugar de métodos empíricos o improvisados. Las piedras angulares de su teoría incluyen:

- Estudio del tiempo y el movimiento: Taylor introdujo técnicas para analizar actividades, eliminar movimientos innecesarios y mejorar la eficiencia.
- Selección y formación de personal: Destacó la importancia de asignar a cada trabajador un rol que corresponda a sus competencias, acompañando de una formación específica.
- Supervisión funcional: Taylor propuso dividir la supervisión en especialidades, con supervisores experimentados en áreas específicas (Taylor, 1911).

Administración científica en la empresa

La administración científica revolucionó la gestión empresarial al introducir métodos sistemáticos para mejorar la eficiencia del trabajo. Taylor sugirió que la productividad se incrementa mediante la investigación científica del trabajo en lugar de métodos empíricos; la selección y formación del empleado en base a competencias específicas; la colaboración entre directivos y trabajadores para optimizar la producción; y una clara separación entre planificación y ejecución de tareas.

Por ejemplo, Henry Ford implementó los principios de Taylor en 1913 para crear la línea de montaje que revolucionó la industria automotriz. Ford analizó los movimientos de los trabajadores para reducir el tiempo y mejorar la eficiencia. Se formalizó la selección y formación de personal mediante métodos utilizados para estandarizar las actividades y mejorar el rendimiento. Así, se logró reducir el tiempo que se tarda en montar un coche de 12 horas a 1 hora y 33 minutos, reducir el costo del Modelo T de 850 a 290 dólares y lo hizo asequible para la clase media (Hounshell, 1984).

Otro caso, es McDonald's que ha aplicado la gestión científica para estandarizar la producción de comida rápida. Se realizó la implementación del sistema de servicio Speedee que optimiza cada movimiento en la cocina, y se dividió el trabajo en tareas específicas (cocción, montaje, carga). El impacto alcanzado fue reducir el tiempo de cumplimiento de pedidos de minutos a 30 segundos, y una consistencia global en más de 40000 restaurantes (Ritzer, 2019).

Asimismo, Amazon utiliza los principios tayloristas para optimizar su cadena de suministro y sus almacenes. Robots y algoritmos analizan la posición de los productos en los almacenes para minimizar los movimientos, y se tiene una capacitación continua en eficiencia operativa y uso de equipos electrónicos. Aspectos que han logrado reducir los tiempos de preparación y empaque en tus centros de distribución, y tener entregas en 24 horas con Amazon Prime, que está revolucionando la logística global (Stone, 2013).

Si bien la gestión científica ha mejorado la productividad empresarial, también ha sido criticada, debido a que, su implementación rígida puede crear deshumanización del trabajo al enfocarlo en la eficiencia, lo que puede reducir la motivación y la creatividad del trabajador; falta de flexibilidad porque no siempre permite adaptarse a los cambios del mercado; y fatiga en el trabajo porque los métodos estrictos pueden crear estrés en los empleados (Braverman, 1974). Por eso, las empresas modernas han adaptado estos principios combinándolos con estrategias de gestión del talento e innovación para garantizar un equilibrio entre la eficiencia y el bienestar en el trabajo.

Administración científica en las fuerzas armadas

La gestión científica ha tenido un impacto en la organización militar, donde la disciplina, la jerarquía y la relación calidad-precio son esenciales. En el ejército, Taylor se centró en estandarizar el entrenamiento y las operaciones para garantizar la consistencia y la precisión. Por ejemplo, durante la Primera Guerra Mundial, los principios de Taylor se aplicaron en la logística militar para optimizar el transporte de suministros y tropas (Sánchez Bravo, 2017).

La dirección científica enfatizó la importancia de la claridad y la precisión en las instrucciones, que son características esenciales del liderazgo militar. La delegación de responsabilidades basada en la capacidad ha fortalecido las cadenas de mando. Las ventajas de las operaciones militares son la claridad de roles, ya que cada miembro del equipo militar tiene tareas específicas, hecho que reduce los errores y aumenta la eficiencia operativa; y supervisión especializada, mediante los supervisores funcionales que se aseguran de que

todos los aspectos de las operaciones cumplan con los estándares científicos. Por ejemplo, durante la Operación Overlord (Día D), la planificación logística se basó en principios taylorianos para garantizar una distribución eficiente de recursos y tropas (Escudero, 2020).

A pesar del éxito inicial, la administración científica ha sido criticada por su enfoque mecanicista, que ignora aspectos humanos como la motivación y el bienestar emocional de los trabajadores. En el ejército, esta crítica ha llevado a la integración de teorías humanistas y de liderazgo transformacional para completar el modelo. Las principales limitaciones son la falta de adaptabilidad en entornos dinámicos y el énfasis excesivo en la eficiencia a expensas de la moral del equipo. De esta manera, los ejércitos modernos combinan los principios de Taylor con enfoques de liderazgo emocional, equilibrando la efectividad operativa y la cohesión grupal (Mejía, 2007).

Impacto a largo plazo

El legado de Taylor sigue vivo en las estructuras comerciales y militares de hoy en día, especialmente en áreas como la logística y la planificación estratégica. Sus principios se han adaptado a las necesidades de los entornos complejos y dinámicos del siglo XXI. En concreto, se han derivado innovaciones, como el desarrollo de sistemas logísticos automatizados basados en el análisis de tiempos y movimientos y la implementación de programas de formación basados en competencias específicas.

Como resultado, la gestión científica de Taylor revolucionó la gestión organizacional y proporcionó un marco estructurado para optimizar los procesos y los recursos. Aunque su enfoque mecanicista ha sido limitado, su integración en las teorías contemporáneas ha aumentado su relevancia, particularmente, donde la precisión y la eficacia son críticas para el éxito operativo.

2.3. Transición a enfoques humanistas

En respuesta a la rigidez de los enfoques clásicos, la teoría humanista, representada por Elton Mayo y Abraham Maslow, introdujo la importancia de los factores emocionales y sociales en las organizaciones.

2.3.1. Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo en las décadas de 1920 y 1930, marcó un cambio fundamental en la gestión al centrarse en las dimensiones sociales y emocionales de los trabajadores. El marco teórico se basa en los famosos experimentos de Hawthorne, que demostraron que factores como el reconocimiento, la comunicación y las relaciones interpersonales afectan a la productividad y el bienestar de los empleados.

Elton Mayo enfatizó la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo, afirmando que los factores emocionales son tan importantes como la condición física para mejorar el rendimiento. En contraste con los enfoques mecanicistas de la administración científica, esta teoría enfatizó la necesidad de entender al trabajador como un ser social.

La teoría de Elton Mayo asume que la motivación y el reconocimiento son fundamentales para el bienestar en el trabajo, que las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo aumentan la cohesión organizacional, y que el liderazgo debe centrarse en crear un ambiente de trabajo positivo que fomente el diálogo y la colaboración (Mayo, 1933).

Teoría de las relaciones humanas en la empresa

En la empresa la teoría de Elton Mayo se basa en los principios de: importancia de la motivación y satisfacción laboral para la productividad; interacciones sociales en el entorno laboral que impactan en el rendimiento; comunicación efectiva entre gerentes y empleados; y un liderazgo basado en el reconocimiento y la empatía.

Por ejemplo, Google ha implementado varias estrategias para promover el bienestar y las relaciones humanas dentro de la empresa. Siguiendo los principios de Mayo, la empresa se centra en la satisfacción y la felicidad de los empleados, aspecto que se traduce en un alto nivel de productividad. Las estrategias utilizadas son la implantación de espacios de trabajo colaborativos y abiertos, programas de bienestar mental y emocional, trabajo flexible y conciliación de la vida laboral y familiar, y cultura organizacional que promueva la comunicación y el liderazgo participativo. De acuerdo con un estudio de Harvard Business Review se encontró que los empleados felices de Google son un 31% más productivos y generan un 37% más de ingresos que aquellos que no tienen un ambiente de trabajo positivo (Achor, 2010).

Así, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo sigue siendo muy relevante en la gestión empresarial moderna. La comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el reconocimiento del valor humano son esenciales para el éxito de una empresa.

Teoría de las relaciones humanas en el ámbito militar

En el ejército, donde el liderazgo efectivo es una cuestión de vida o muerte, la teoría de las relaciones humanas proporciona un marco valioso para la gestión de equipos bajo presión. Por ejemplo, los comandantes militares de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se basaban en los estilos de relaciones humanas para fomentar la cohesión y la confianza en los equipos multinacionales. Esto ha llevado a una mejor cooperación y a una reducción de los conflictos internos (Lozano, 2006).

La aplicación de la teoría de las relaciones humanas ha permitido a las fuerzas armadas desarrollar estrategias para mejorar la moral, fortalecer el trabajo en equipo y promover el liderazgo empático. El énfasis en la comunicación y la empatía permite que las unidades militares trabajen en equipos más integrados. Los líderes militares que practican el liderazgo relacional ayudan a reducir el estrés en situaciones críticas. Por ejemplo, en Afganistán, los militares llevaron a cabo programas de bienestar psicológico basados en los principios de las relaciones humanas para mejorar la resiliencia de las tropas bajo presión extrema (Córdova Caucha, 2018).

Enlace a las teorías modernas del liderazgo

La teoría de las relaciones humanas es precursora de los enfoques contemporáneos, como el liderazgo transformacional y el liderazgo resonante. Ambas corrientes enfatizan la importancia de la inteligencia emocional, el empoderamiento del equipo y la construcción de confianza. El liderazgo transformacional tiene como objetivo inspirar y motivar a los subordinados a superar desafíos y alcanzar objetivos comunes, mientras que el liderazgo resonante tiene como objetivo crear un clima positivo que mejore la colaboración y el bienestar del equipo (Romero Luna, 2019).

Limitaciones de la teoría de las relaciones humanas

Aunque la teoría de las relaciones humanas fue revolucionaria en su día, fue criticada por no tener en cuenta factores estructurales y económicos. Su implementación debe complementarse con modelos jerárquicos que garanticen la eficacia operativa. Los principales críticos creen que la teoría de las rela-

ciones humanas subestima la importancia de la planificación estratégica y no tiene en cuenta la complejidad de las grandes organizaciones jerárquicas.

En este sentido, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo cambió la gestión organizacional, destacando la importancia de las emociones y las relaciones interpersonales. La integración con los enfoques estructurales y estratégicos garantiza un liderazgo más equilibrado y eficaz, capaz de hacer frente a los retos de un entorno dinámico y de alta presión.

2.3.2. Motivación y jerarquía de necesidades

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, formulada en 1943, es una teoría que se aplica en varios campos, incluido el liderazgo militar. Maslow propuso que las necesidades humanas debían organizarse en una pirámide jerárquica en la que cada nivel debía satisfacerse para permitir la autorrealización. Esta teoría es un marco fundamental para comprender la motivación y el comportamiento humano en entornos de alta presión. La pirámide de Maslow se compone de cinco niveles de necesidades, que van desde las más básicas hasta las más complejas, a saber, necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de apreciación y autorrealización (Maslow, 1943).

Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas de la supervivencia humana e incluyen alimento, agua, refugio y descanso. Por ejemplo, Google es un referente en la aplicación de la teoría de Maslow para mejorar la satisfacción laboral; en el caso de las necesidades fisiológicas, las provee a través de áreas de descanso, comida gratuita y gimnasios a su personal. En el ámbito militar, responder a esta necesidad es fundamental para mantener la capacidad operativa y la eficacia de las tropas. En particular, en las operaciones en Afganistán se han establecido bases militares con infraestructura diseñada para proporcionar a las tropas alimentos nutritivos, agua limpia, áreas de descanso adecuadas y para garantizar su rendimiento físico y mental (Pamplona, 2020). Por lo tanto, cualquier deficiencia puede afectar directamente la capacidad de los soldados para cumplir con sus deberes.

Seguridad

Estas necesidades incluyen estabilidad física, emocional y financiera, así como un entorno seguro. En el ámbito empresarial Google, por ejemplo, brin-

da seguridad a sus funcionarios de todo nivel mediante contratos estables, y seguros de salud de alto nivel. En un contexto militar, los soldados necesitan sentir que sus vidas están protegidas y que cuentan con estrategias que minimizan el riesgo. En las misiones de paz de la ONU, por ejemplo, la implementación de patrullajes regulares y estrategias de evacuación ha mejorado la sensación de seguridad de las tropas desplegadas en zonas de conflicto (Hurtado Pérez, 2022). En resumen, la seguridad genera confianza, reduce la ansiedad y mejora la concentración en tareas específicas.

Necesidades sociales

Las necesidades sociales incluyen la pertenencia, la amistad y las relaciones interpersonales. A nivel corporativo, Google fortalece la satisfacción de las necesidades de su gente con la implementación de la cultura organizacional basada en el trabajo en equipo. En el ejército, la camaradería y el espíritu de equipo son esenciales para la cohesión y la moral del grupo. Durante la Guerra de Vietnam, los lazos afectivos entre los soldados ayudaron a superar las tensiones del combate y fortalecieron su sentido de pertenencia y compromiso (Martínez, 2019). Es decir, las relaciones sociales sólidas reducen el estrés y mejoran la resiliencia grupal en entornos de alta presión.

Necesidades de reconocimiento

Estas necesidades incluyen el respeto por uno mismo, el reconocimiento y la apreciación de los logros individuales. En el mismo caso de Google, por ejemplo, aplica programas de incentivos y recompensas por el desempeño laboral. En el ejército, el reconocimiento a través de ascensos, medallas y menciones honoríficas aumenta la autoestima y la motivación de los soldados. Por ejemplo, el Ejército de los Estados Unidos otorga medallas como la Estrella de Bronce para reconocer la valentía excepcional y la contribución de los soldados al combate (Ordúz Badillo, 2013). Por lo tanto, satisfacer esta necesidad promueve la confianza en las propias capacidades y liderazgo, hecho que se traduce en un mayor compromiso y rendimiento.

Necesidades de autorrealización

Este nivel se refiere al desarrollo personal y a la realización de todo el potencial de un individuo. En este aspecto Google ofrece tiempo libre para proyectos creativos y formación. En las fuerzas armadas, es importante brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal para satisfacer esta necesidad. Este es el caso de la Escuela Militar de Chorrillos, Perú, donde los

programas educativos permiten a los cadetes especializarse en áreas como estrategia, logística o liderazgo con el fin de maximizar su potencial (Alvarado Meza, 2017). La autorrealización en sí misma permite a los soldados cumplir con sus roles actuales y prepararlos para enfrentar mayores responsabilidades y desafíos en el futuro.

Cabe señalar que Maslow enfatizó que las necesidades se satisfacen gradualmente, comenzando con las necesidades fisiológicas y avanzando a través de la autorrealización. La jerarquía de necesidades de Maslow proporciona un marco integral para comprender y abordar las motivaciones humanas. Sin embargo, en contextos dinámicos como el militar, puede ser necesario centrarse en múltiples niveles a la vez para mantener la eficacia operativa, mientras que, la satisfacción de estas necesidades garantiza la resiliencia, la cohesión y la eficacia operativa de las tropas. Al integrar esta teoría en los enfoques modernos de liderazgo, se logra un equilibrio entre el bienestar individual y los objetivos organizacionales.

La teoría de Maslow integra enfoques como el liderazgo transformacional, que tiene como objetivo inspirar y empoderar a los subordinados para lograr objetivos colectivos e individuales. En este contexto, el liderazgo transformacional promueve la motivación intrínseca al alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales. Además, el contexto práctico lleva a los líderes transformacionales de las fuerzas armadas a emplear estrategias basadas en la jerarquía de Maslow para promover el bienestar físico y emocional de las tropas (Orduz Badillo, 2013).

Limitaciones de la teoría de Maslow

Aunque la teoría de Maslow es ampliamente aceptada, ha sido criticada por su falta de evidencia empírica y su rigidez en el orden de las necesidades. La jerarquía de necesidades de Maslow proporciona una base sólida para comprender y gestionar la motivación en el liderazgo. Su aplicación práctica permite a los líderes abordar de manera integral las necesidades de sus subordinados y mejorar el rendimiento y la cohesión en entornos de alta presión. En el ámbito militar, esta crítica pone de manifiesto la necesidad de combinar este marco con teorías más dinámicas, como la teoría de la anticipación de Vroom.

2.4. Teorías de la administración y su relevancia para el liderazgo

El desarrollo de estas teorías refleja la necesidad de combinar los enfoques clásicos con las prácticas contemporáneas. En el liderazgo esto significa integrar una planificación estratégica rígida con flexibilidad adaptativa y un enfoque en el bienestar emocional.

2.4.1. Jerarquía y estructura clásica

La jerarquía y la estructura clásica son elementos centrales del liderazgo y proporcionan un marco organizativo que garantiza la disciplina, la coordinación y la claridad en la toma de decisiones. Estas características contribuyen a la eficiencia operativa en entornos complejos y de alta presión. La estructura clásica se basa en una organización jerárquica en la que las decisiones fluyen desde los niveles superiores hasta los subordinados. Este modelo, desarrollado a partir de las teorías de Henri Fayol y Max Weber, enfatiza la división del trabajo, la autoridad formal y la estandarización.

Las principales características de la jerarquía y estructura clásica se exponen en la centralización de la autoridad, considerando que, las decisiones importantes se toman en los niveles más altos; la división del trabajo al otorgar a cada miembro un papel definido para mejorar la eficiencia; y las cadenas de mando claras que garanticen una comunicación efectiva y un flujo directo de órdenes (Fayol, 1916).

La estructura y jerarquía clásicas son adecuadas para las fuerzas armadas, donde la disciplina y la obediencia son primordiales, por lo que se presentan ventajas operativas en la rapidez de la toma de decisiones, ya que la jerarquía permite la acción inmediata en situaciones críticas; y en el orden y la coordinación donde las cadenas de mando aseguran que cada unidad comprenda su función dentro del marco estratégico. Por ejemplo, durante la Operación Tormenta del Desierto (1991), la estructura jerárquica permitió una coordinación efectiva entre las fuerzas aliadas y aseguró la superioridad logística y táctica (Mejía, 2007).

La jerarquía es importante para el desarrollo del liderazgo dentro de las fuerzas armadas, así como en la formación de líderes, ya que los niveles jerárquicos proporcionan un camino claro para el desarrollo profesional, situación

que permite a los soldados progresar de acuerdo con sus méritos y habilidades; y la cohesión organizacional, que implica una estructura jerárquica que refuerza la disciplina y el respeto a la autoridad, elementos fundamentales para la cohesión grupal (Tovar y Ortiz, 2022).

2.4.2. Desarrollo moderno y perspectivas

En respuesta a estos desafíos, las organizaciones y las fuerzas armadas han comenzado a incorporar enfoques más flexibles, como el liderazgo transformacional y el liderazgo adaptativo. La tendencia es hacia una estructura híbrida basada en la descentralización parcial, ya que esto permite una mayor autonomía a nivel operativo; y la orientación al trabajo en equipo, que promueve la colaboración horizontal y complementa la jerarquía tradicional. Por ejemplo, en las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, los líderes militares han establecido estructuras híbridas que combinan jerarquía y adaptabilidad para gestionar fuerzas multinacionales (Sánchez Bravo, 2017).

En resumen, la jerarquía y la estructura clásica siguen siendo la base del liderazgo que garantiza el orden, la claridad y la disciplina. No obstante, la integración con los enfoques modernos garantiza una mayor adaptabilidad y eficiencia en los entornos complejos del siglo XXI.

2.4.3. Motivación y cohesión humanística

El concepto de motivación y cohesión humanística en el liderazgo se basa en un enfoque que enfatiza el bienestar integral de las personas, teniendo en cuenta sus necesidades emocionales, psicológicas y sociales. Inspirado en teorías humanistas como las de Abraham Maslow y Carl Rogers, este enfoque enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y la empatía en la construcción de equipos fuertes y cohesivos.

La motivación humanista en el liderazgo implica comprender las aspiraciones y necesidades individuales y fomentar un entorno en el que los miembros del equipo se sientan valorados y comprendidos. Los factores relevantes de la motivación se reflejan en el reconocimiento del potencial humano como base del rendimiento; el asesoramiento en el desarrollo personal y profesional de cada persona; y en la creación de un ambiente de trabajo propicio para el desa-

rollo personal (Mayo, 1933). En las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, por ejemplo, los comandantes militares también han utilizado enfoques humanistas para motivar a sus tropas, enfatizando la importancia de su papel en la construcción de la paz mundial (Espada y Barros, 2023).

2.4.4 Cohesión humanista y liderazgo

La cohesión humanística se refiere al sentimiento de pertenencia y cohesión dentro de un grupo. La cohesión se caracteriza por fomentar las relaciones interpersonales basadas en la confianza, promover la comunicación abierta y transparente, y estimular la cooperación hacia objetivos comunes. En entornos militares, esta cohesión conduce a una mejor coordinación, una mayor resiliencia y una alta moral. Por ejemplo, en la Operación Tormenta del Desierto (1991), la cohesión del equipo fue un factor estratégico para superar las barreras culturales entre las tropas aliadas y lograr una comunicación efectiva y excelentes resultados operativos (Ganga y Navarrete, 2013).

El liderazgo humanista difiere del liderazgo jerárquico tradicional en que prioriza el bienestar emocional y social de los miembros del equipo, en lugar de centrarse únicamente en la disciplina y la obediencia. El enfoque humanista promueve un liderazgo empático y flexible; y fortalece la capacidad de los líderes para inspirar y movilizar a sus subordinados. En cambio, el liderazgo tradicional enfatiza la cadena de mando, incorpora prácticas como el reconocimiento individual y la escucha activa, por ejemplo, esto se vive en el Ejército Nacional de Colombia (Castillo Latorre, 2016).

Si bien el enfoque humanista es eficaz, se enfrenta a desafíos particulares en el ámbito militar, como la resistencia al cambio, donde las rígidas estructuras jerárquicas pueden obstaculizar la adopción de prácticas humanísticas; y la necesidad de equilibrio entre la empatía y la disciplina para mantener la eficacia operativa. Así, integrar el liderazgo humanista con enfoques como el liderazgo situacional permite adaptar las estrategias a las necesidades cambiantes del equipo (Florez Cardoso, 2019).

De hecho, la motivación y la cohesión humanística en el liderazgo militar son elementos estratégicos para construir equipos resilientes y eficaces. Al centrarse en las relaciones interpersonales y el bienestar holístico, este enfoque mejora la moral y la productividad, y contribuye al éxito de operaciones militares complejas.

2.4.5 Innovación y adaptabilidad contemporánea

En el ámbito militar, la innovación y la adaptabilidad contemporánea son elementos cruciales para afrontar los retos operativos, tecnológicos y estratégicos de un contexto en constante cambio. Estas habilidades permiten a los líderes militares optimizar los recursos, anticipar riesgos y responder eficazmente a las necesidades dinámicas del campo de operaciones.

La innovación implica el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas, tecnologías y estrategias que mejoren la eficacia de la organización; y se centren en la introducción de soluciones avanzadas, como tecnologías de Inteligencia Artificial o tácticas de implementación innovadoras. Por otro lado, la adaptabilidad es la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, asegurando así la continuidad y el éxito de las operaciones, así, en la milicia se enfatiza la flexibilidad para responder a cambios inesperados en el entorno operativo, como condiciones climáticas adversas o tácticas enemigas (Espada y Barros, 2023).

La innovación y la adaptabilidad son esenciales en el liderazgo militar moderno debido a la creciente complejidad de los conflictos. Los líderes deben ser capaces de integrar tecnologías de vanguardia y adaptarse a escenarios cambiantes para garantizar el éxito operativo. Por ejemplo, en la Operación Tormenta del Desierto (1991), las fuerzas aliadas utilizaron tecnologías avanzadas y estrategias de afrontamiento para vencer la resistencia iraquí, marcando un hito importante en la guerra moderna (Ganga y Navarrete, 2013).

Los líderes militares han implementado la innovación y la adaptabilidad en diversas áreas, como el uso de tecnologías avanzadas en el despliegue de drones para vigilancia y ataques precisos, así como el desarrollo de sistemas de ciberseguridad para proteger información sensible, por ejemplo, el uso de drones en Afganistán ha permitido operaciones precisas minimizando riesgos para las fuerzas terrestres (Hurtado Hernández, 2020).

Otro uso es la adaptación estratégica mediante la reconfiguración de tácticas en tiempo real en respuesta a las tácticas guerrilleras y los cambios en la estructura organizativa para mejorar la efectividad, por ejemplo, durante la Guerra de Vietnam, las fuerzas estadounidenses adaptaron sus estrategias logísticas para hacer frente a la guerra de guerrillas del Viet Cong (Manzor, 2022).

El liderazgo adaptativo y transformador complementa estos conceptos fomentando un entorno en el que la innovación y la flexibilidad son valores fundamentales. Así, el liderazgo transformacional inspira a los equipos a aceptar el cambio y participar en la innovación, por ejemplo, en las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, los líderes transformacionales integraron estrategias culturales para coordinar fuerzas multinacionales (Capulian Candela, 2021). Si bien el liderazgo adaptativo enfatiza la importancia de la flexibilidad en entornos inciertos y volátiles, los comandantes en Irak, por ejemplo, han adaptado sus enfoques tácticos en tiempo real para responder a los levantamientos urbanos (Guzmán, 2020).

Por otro lado, el liderazgo adaptativo y transformador mejora la eficiencia operativa y la seguridad de las tropas, aumenta la cohesión y la resiliencia del grupo, y fomenta una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo. Al mismo tiempo, existen limitaciones como la resistencia al cambio en las estructuras jerárquicas tradicionales y la necesidad de invertir fuertemente en tecnología y educación.

Por consiguiente, las teorías de gestión clásicas y contemporáneas proporcionan un marco sólido para el liderazgo militar. Mientras que, los enfoques tradicionales proporcionan estructura y eficiencia, los modelos modernos promueven la flexibilidad, la empatía y la adaptabilidad, que son esenciales en los entornos complejos y dinámicos de las operaciones militares actuales.

Tabla 2.1

Teorías de la administración de autores clásicos y contemporáneos

Teoría	Autor	Descripción	Fortalezas
Administración científica	Frédéric Taylor	Basado en principios científicos, se centra en la optimización de procesos, la investigación del tiempo y el movimiento, y la selección de personal cualificado.	Aumenta la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos y la delegación de responsabilidades.
Proceso administrativo	Henri Fayol	Divide la administración en cinco funciones: planificación, organización, gestión, coordinación y control.	Proporciona un marco para gestionar operaciones militares complejas de manera eficiente y estratégica con precisión.
Relaciones interpersonales	Elton Mayo	Enfatiza la importancia del bienestar emocional y social y de las relaciones interpersonales para la productividad y la cohesión del grupo.	Mejora la moral y la cohesión de los equipos bajo presión y promueve la empatía y la comunicación abierta.

Jerarquía de necesidades	Abraham Maslow	Propone una pirámide de cinco niveles de necesidades humanas, desde la fisiología hasta la autorrealización.	Ayuda a desarrollar estrategias que satisfagan las necesidades de las tropas, desde la seguridad básica hasta el desarrollo personal.
--------------------------	----------------	--	---

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Taylor (1911); Sánchez Bravo (2017); Fayol (1916); Chiavenato (2019); Mayo (1933); Lozano (2006); Maslow (1943); Orduz Badillo (2013).

2.5. Relación entre las teorías de la administración y del liderazgo

La Tabla 2.2 proporciona una visión general de la relación entre las teorías clásicas y contemporáneas de la administración y las teorías del liderazgo, destacando sus fundamentos, sus aplicaciones en el liderazgo. Este análisis muestra cómo las prácticas administrativas históricas y modernas influyen directamente en la eficacia de los líderes en la gestión de los recursos humanos y operativos.

2.5.1. Relación entre las teorías clásicas de la administración y el liderazgo

Administración Científica (Taylor)

Esta teoría se refiere principalmente al liderazgo transaccional y situacional, en el que la eficiencia y la estandarización son esenciales para lograr objetivos específicos. En el liderazgo militar, estos principios optimizan los recursos y las asignaciones. Si bien su enfoque mecanicista es esencial para las operaciones logísticas, puede verse limitado en escenarios que requieren creatividad o adaptabilidad.

Procedimiento administrativo (Fayol)

En términos de liderazgo transformacional, el modelo de Fayol hace hincapié en la planificación estratégica y la gobernanza. Este marco es estratégico para operaciones militares complejas que requieren coordinación táctica. La estructura jerárquica propuesta por Fayol sigue siendo relevante en contextos militares, pero su rigidez puede contrastar con la necesidad de flexibilidad en conflictos dinámicos.

Relaciones Humanas (Mayo)

Junto con el liderazgo resonante e inclusivo, enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales y el bienestar emocional. Es necesario para la cohesión del equipo bajo presión. Este enfoque humanista complementa las teorías transaccionales y transformacionales al priorizar el bienestar emocional, aunque pueda percibirse como secundario en contextos de crisis extremas.

Jerarquía de necesidades (Maslow)

Directamente relacionada con el liderazgo transformacional, la pirámide de Maslow guía a los líderes para satisfacer las necesidades básicas de sus subordinados y promover su desarrollo hacia la realización personal. La aplicabilidad de esta teoría al liderazgo militar enfatiza la importancia de garantizar la seguridad y el crecimiento personal para mantener altos niveles de moral y rendimiento.

2.5.2. Relación entre las teorías contemporáneas de la administración y el liderazgo

Liderazgo adaptativo

Promueve la flexibilidad y la capacidad del liderazgo para hacer frente a la incertidumbre y el cambio, que son elementos esenciales de las organizaciones modernas. Centrarse en la alineación estratégica es fundamental en un entorno operativo como el de la pandemia de COVID-19, en el que los líderes debían equilibrar los recursos limitados con las necesidades cambiantes.

Innovación y adaptabilidad

Combinado con un liderazgo transformador y adaptativo, fomenta la creatividad y el uso de tecnología de vanguardia para mejorar las operaciones en la empresa. Este enfoque integra los principios clásicos de la gestión, permitiendo la evolución de las estructuras organizativas frente a los retos tecnológicos.

Liderazgo resonante

Relacionado con la gestión de las emociones y la creación de un clima organizacional positivo. Este enfoque mejora la cohesión del grupo y reduce el estrés operativo. Su importancia para el liderazgo militar es evidente en la alta moral y la resistencia emocional de las tropas en misiones críticas.

Liderazgo inclusivo

Destaca la integración y la igualdad en equipos heterogéneos. Este papel de liderazgo es relevante en las misiones internacionales en las que se requiere la cooperación multicultural. Si bien la implementación desafía las estructuras de informes tradicionales, fomenta la cohesión y la confianza en equipos diversos.

2.5.3. Impacto en el liderazgo

La combinación de teorías clásicas y contemporáneas permite a los líderes:

- Optimizar los procesos organizativos y logísticos (Taylor, Fayol).
- Adaptarse a entornos operativos dinámicos y cambiantes (Heifetz, Bass).
- Promover la cohesión y la moral en los equipos multiculturales (Mayo, Goleman).
- Promoción de la innovación y la resiliencia (Maslow, Goleman).

La integración de las teorías de la administración y el liderazgo enfatiza la importancia de un enfoque híbrido que combine la estructura y la eficiencia de los modelos clásicos con la flexibilidad y la humanidad de los enfoques contemporáneos. Este equilibrio es fundamental para enfrentar los desafíos del liderazgo empresarial y militar en el siglo XXI, y para maximizar tanto la efectividad operativa como el bienestar emocional y profesional de los equipos.

Tabla 2.2

Relación entre las teorías de la administración y las teorías del liderazgo

Teoría de la administración	Relación con los Tipos de Liderazgo	Dimensiones
Administración científica	Relacionado con el liderazgo transaccional y situacional.	Eficiencia operativa, estandarización de procesos, asignación de roles en función de las competencias.
Proceso de gestión de Fayol	Se asocia con el liderazgo transformacional en términos de planificación estratégica y control organizacional.	Planificación, organización, dirección, coordinación, control.
Relaciones interpersonales	Conexión con el liderazgo resonante e integrador.	Comunicación efectiva, cohesión grupal, bienestar emocional y social.
Jerarquía de necesidades	Integrar el liderazgo transformacional centrándose en el crecimiento personal de los subordinados.	Necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización.

Liderazgo adaptativo	Incorpora enfoques contemporáneos que responden a la flexibilidad y la dinámica de los entornos militares.	Diagnóstico del entorno, movilización del grupo, gestión de tensiones y cuestionamiento de estructuras.
Innovación y adaptabilidad	Conexión con un liderazgo transformador y adaptativo, fomentando la creatividad y la resiliencia.	Integración tecnológica, respuesta estratégica en tiempo real, reconfiguración organizacional.
Liderazgo resonante	Relacionado con la gestión emocional en contextos de alta presión.	Empatía, autoconfianza emocional, clima organizacional positivo.
Liderazgo inclusivo	Promueve la igualdad y la diversidad, que son relevantes en un contexto internacional.	Participación igualitaria, creación de entornos seguros, mejora de la diversidad.

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Taylor (1911); Sánchez Bravo (2017); Fayol (1916); Chiavenato (2019); Mayo (1933); Lozano (2006); Maslow (1943); Orduz Badillo (2013); Heifetz et al. (2009); Manzor (2022); Hurtado Hernández (2020); Ganges y Navarrete (2013); Goleman et al. (2013); Noreña-Chávez (2021); Carmeli et al. (2010); Ramos Torres y Cano Toro (2023).

2.6. Resumen

El capítulo destaca cómo la integración de las teorías clásicas de la gestión, como las de Fayol y Taylor, con enfoques contemporáneos, como el liderazgo adaptativo y resonante, fortalece la capacidad de los líderes militares para gestionar entornos complejos, garantizando así la eficacia operativa y la adaptabilidad.

Las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control de Fayol siguen siendo los cimientos fundamentales de las operaciones militares, proporcionando un marco estructurado que permite una gestión eficaz de los recursos y la toma de decisiones en situaciones críticas. La teoría de Taylor influyó en la optimización de los procesos logísticos militares, como lo demostraron la Primera Guerra Mundial y la Operación Overlord, donde la estandarización y la eficiencia fueron clave para el éxito operativo.

La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo ha promovido prácticas de liderazgo que se centran en el bienestar emocional y social de los equipos, fomentando la cohesión y la resiliencia que son esenciales en contextos de crisis.

La jerarquía de necesidades de Maslow proporciona un marco para abordar las motivaciones de los seguidores, desde las necesidades fisiológicas hasta la

autorrealización, para garantizar su bienestar holístico y optimizar su rendimiento.

La estructura jerárquica, derivada de las teorías clásicas, garantiza la disciplina, el orden y la comunicación efectiva, y es crítica tanto en operaciones militares como la Tormenta del Desierto, donde la coordinación precisa garantizó el éxito táctico, como en organizaciones centradas exclusivamente en los resultados.

El liderazgo humanista enfatiza la empatía, la comunicación y el desarrollo personal, ayudando a construir equipos resilientes y motivados. La integración de tecnologías de vanguardia, como los drones y los sistemas de ciberseguridad, ha mejorado la capacidad de respuesta y la eficiencia de las operaciones militares, lo que subraya la importancia del liderazgo que fomenta la innovación continua. En la empresa, la innovación nos permite tener una ventaja competitiva en el mercado y convertirnos en líderes.

Aunque las teorías clásicas proporcionan estructura, su rigidez puede ser un obstáculo en contextos dinámicos, lo que ha llevado a la adopción de modelos adaptativos que permiten una mayor flexibilidad y una respuesta ágil ante imprevistos. El capítulo concluye que el liderazgo efectivo en el siglo XXI debe combinar la disciplina y la estructura de las teorías clásicas con la empatía, la flexibilidad y la innovación de los enfoques contemporáneos para garantizar una gestión eficaz y humana en un entorno de alta presión y cambio continuo.

SEGUNDA PARTE



Fundamentos y diagnóstico del liderazgo empresarial



CAPÍTULO III

Fundamentos del liderazgo empresarial

3.1. Introducción

En el dinámico y competitivo entorno empresarial del siglo XXI, el liderazgo empresarial se está convirtiendo en un factor del éxito empresarial. El liderazgo empresarial es más que una habilidad individual, es un proceso estratégico mediante el cual los líderes inspiran, guían y movilizan a sus equipos para lograr objetivos comunes y promover la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento (Northouse, 2018). Este capítulo se centra en el análisis de los pilares básicos del gobierno corporativo, abarcando desde la esencia de la gestión empresarial y de recursos hasta los niveles jerárquicos y los retos actuales a los que se enfrentan las organizaciones globales.

La empresa, concebida como una entidad económica y social, combina recursos humanos, financieros, tecnológicos e intangibles para crear valor y satisfacer las necesidades del mercado (David, 2003). Su propósito va más allá de los objetivos económicos para incluir objetivos sociales, tecnológicos y ambientales que reflejan su impacto en la sociedad (Mintzberg, 1997; Abreu y Badii, 2007). Esta multifuncionalidad requiere una gestión eficaz de los recursos de la empresa, ya sean físicos y humanos, tecnológicos y financieros, como lo demuestran los casos emblemáticos de empresas líderes como Amazon, Google, Apple y Tesla, que han construido su éxito a través de la gestión estratégica de sus activos (Vega et al., 2017).

La estructura jerárquica es otro factor esencial en la gestión empresarial. Distribuye poderes y responsabilidades en diferentes niveles: dirección general, nivel medio o gerencial y nivel operativo. Esta jerarquía permite la toma de decisiones efectiva, la coordinación de actividades y la gestión del cambio, como lo demuestran Amazon, Tesla y Starbucks, que se destacan por su claridad organizacional y capacidad para responder rápidamente a las demandas del mercado (Barba y Salguero, 2024).

Sin embargo, el entorno empresarial actual presenta numerosos desafíos. Las empresas están bajo presión para adaptarse a la transformación digital, gestionar la sostenibilidad y la responsabilidad social, competir en un mercado globalizado y proteger sus activos de amenazas como la ciberseguridad y la inseguridad (Galarza-Sánchez, 2023; Gómez y Ramírez, 2022). Además, la gestión del talento, la diversidad generacional y la resiliencia ante las crisis económicas y las pandemias son factores esenciales para la viabilidad futura de las empresas. Casos como el crecimiento exponencial de Zoom durante la

pandemia y la exitosa transición de Netflix al modelo de streaming muestran la importancia de la innovación y la adaptabilidad en tiempos de cambio (Hax y Majluf, 2014; Echeverría, 2000).

En este contexto, el liderazgo empresarial es el eje que articula la gestión de los recursos, la estructura jerárquica y la respuesta a los desafíos ambientales. Líderes exitosos como Jeff Bezos, Elon Musk, Sundar Pichai e Indra Nooyi han demostrado que el liderazgo efectivo es un liderazgo que combina visión estratégica, innovación, empatía y ética (Kotter, 2012; Yükl, 2019). A través de sus acciones, han transformado sus organizaciones e influido en el desarrollo de industrias enteras, desde la tecnología y el comercio electrónico hasta la sostenibilidad y la responsabilidad social.

En este capítulo se ofrece una visión general del liderazgo empresarial y se ofrece un análisis en profundidad de sus fundamentos teóricos y su aplicación práctica, utilizando ejemplos del mundo real e historias de éxito. El objetivo es destacar que el liderazgo es una habilidad directiva, y un motor estratégico que impulsa el desarrollo organizacional, la innovación y la sostenibilidad en un entorno globalizado y altamente competitivo.

3.2. La empresa

3.2.1. Concepto y objetivos

La empresa es una entidad económica y social que combina recursos humanos, financieros y tecnológicos para producir bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades del mercado y generar utilidades (David, 2003). La empresa también es un sistema abierto que interactúa con su entorno, se adapta a los cambios y evoluciona con estrategias competitivas. Los objetivos de la compañía incluyen varios objetivos estratégicos:

- Económico: Valor agregado a través de la producción y comercialización de bienes y servicios (Mintzberg, 1997).
- Social: Lograr el bienestar de la comunidad a través del empleo y la responsabilidad social empresarial (Licandro, 2013).
- Tecnología: Innovaciones continuas de productos y procesos (Briseño García y Lavín Verástegui, 2011).
- Medio ambiente: Minimizar los impactos a través de prácticas sostenibles (Abreu y Badii, 2007)

3.2.2. Recursos de la empresa

Los recursos empresariales son los recursos y habilidades que tiene una organización para trabajar y alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos recursos se clasifican en físicos, humanos, financieros, tecnológicos e intangibles, y su adecuada gestión permite el éxito organizacional (Vega et al., 2017).

Recursos materiales

Esto incluye instalaciones, equipos, materias primas y tecnologías. Según Gonzales y Ruiz (2005), las inversiones eficientes en activos físicos, como los sistemas ERP, optimizan los procesos y mejoran la productividad. Por ejemplo, Amazon ha logrado dominar el comercio electrónico mundial con su red logística avanzada y almacenes automatizados.

Recursos humanos

Estas son las habilidades, la experiencia y las habilidades del equipo. Aguilar y de Lema (2010) enfatizan que la gestión del talento es esencial para la innovación y la competitividad. Ejemplo: Google es conocido por su cultura organizacional que fomenta la creatividad y la colaboración.

Recursos financieros

Esto incluye el capital, la inversión y el acceso al crédito. Según Del Castillo (2008), empresas exitosas como Apple tienen una sólida posición financiera que les permite invertir en I+D e innovación.

Recursos Tecnológicos

Están relacionados con los sistemas de producción y gestión, software y tecnologías. Sánchez-Sánchez et al. (2017) señalan que la implementación de sistemas ERP mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Tesla, por ejemplo, utiliza la inteligencia artificial y la automatización en sus procesos de fabricación.

Recursos intangibles

Esto incluye la reputación, la marca, las patentes y la cultura corporativa. Huertas et al. (2020) argumentan que la cultura empresarial es una ventaja estratégica que diferencia a las empresas exitosas de sus competidores. Ejemplo: Coca-Cola, que tiene uno de los valores de marca más altos del mundo.

Importancia de la gestión de activos

La gestión eficiente y eficaz de los recursos en una empresa es importante por los siguientes aspectos:

- Eficiencia y productividad: La asignación y el uso adecuados de los recursos mejoran la eficiencia operativa (Lozano Monroy, 2010).
- Ventaja competitiva: El uso de recursos intangibles, como el conocimiento y la innovación, proporciona una ventaja competitiva sostenible (Varela y Bedoya, 2006).
- Adaptabilidad: La gestión flexible de los recursos permite a las empresas responder a los cambios del mercado (Ramírez y Grandón, 2017).

La gestión eficaz de los recursos corporativos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas líderes combinan recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos e intangibles para mantener su posición en el mercado y crear valor a largo plazo. Esta sinergia de recursos es un pilar fundamental de la gestión empresarial moderna.

3.2.3. Niveles jerárquicos en la empresa

Los niveles jerárquicos de una empresa representan la estructura organizativa que distribuye los poderes, las responsabilidades y la comunicación entre los diferentes puestos. Esta jerarquía facilita la toma de decisiones, la coordinación de tareas y la gestión eficaz de los recursos (Barba y Salguero, 2024). La Tabla 3.1 muestra los niveles de reporte que existen en cada tipo de organización, ya sea grande, mediana o pequeña.

Tabla 3.1
Niveles jerárquicos en la empresa

Nivel jerárquico	Descripción	Ejemplos
1. Nivel estratégico	Tomar decisiones estratégicas y definir la visión de la empresa.	Amazon: Jeff Bezos lideró la expansión global y la diversificación de servicios (Peña et al., 2025).
2. Nivel intermedio o gerencial	Monitorear áreas específicas y traducir la estrategia en acciones concretas.	Tesla: Los gerentes de manufactura implementan estrategias sostenibles de reducción de costos (Ortega y Cañizalez, 2024).
3. Nivel operativo	Realizar las tareas diarias y operativas según las instrucciones.	Starbucks: Los baristas mantienen la calidad del servicio y la experiencia del cliente (Barba y Salguero, 2024).

Los niveles jerárquicos tienen un impacto en la gestión de la empresa, en particular en los siguientes aspectos:

- Coordinación y flujo de trabajo: Una estructura de reporte eficaz mejora la comunicación y coordinación entre departamentos (Peña et al., 2025).
- Toma de decisiones: La dirección define la estrategia, mientras que el nivel intermedio la adapta a cada área y optimiza su implementación (Ortega y Cañizalez, 2024).
- Gestión de riesgos: Una jerarquía clara facilita la gestión de crisis y la toma rápida de decisiones (González et al., 2024).

La estructura jerárquica es esencial para el éxito de la empresa, ya que permite una gestión eficaz, una mejor toma de decisiones y una adecuada distribución de responsabilidades. Empresas líderes como Amazon, Tesla y Starbucks muestran cómo una jerarquía bien gestionada ayuda a alcanzar sus objetivos estratégicos.

3.2.4. Los retos de las empresas en el siglo XXI

En el siglo XXI, las empresas se enfrentan a un entorno complejo y dinámico, caracterizado por los avances tecnológicos, las necesidades sociales y las nuevas amenazas. Los siguientes son los mayores retos a los que se enfrentan las empresas hoy en día.

Transformación digital y adopción de tecnología

La digitalización es uno de los mayores retos para las empresas modernas. La integración de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización es crucial para mantener la competitividad (Galarza-Sánchez, 2023). Un ejemplo destacado es Amazon, cuya optimización logística a través de algoritmos avanzados ha revolucionado el comercio electrónico en todo el mundo (Diez y Atela, 2019).

Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Empresarial (RSC)

Las empresas están bajo presión para operar de manera sostenible, reducir su impacto ambiental y promover el desarrollo social (García et al., 2017). Patagonia, por ejemplo, ha integrado la sostenibilidad en su modelo de negocio a través de campañas de reciclaje y fabricación responsable.

Globalización y competencia internacional

En un mercado en red, las empresas deben competir a escala global. Tesla se ha expandido rápidamente en el mercado mundial de vehículos eléctricos bajo el liderazgo de Elon Musk y destaca por su visión global y enfoque sostenible (Stubrin y Marín, 2017).

Gestión del talento y diversidad generacional

La gestión de una fuerza laboral diversa es un gran desafío. Google ofrece programas de bienestar e inclusión que fomentan la creatividad y retienen el talento.

Seguridad informática y protección de datos

En un entorno digital, la protección de la información es esencial. Las empresas están expuestas a amenazas constantes de ciberataques. Microsoft ha desarrollado tecnologías avanzadas para proteger los datos de sus usuarios, convirtiéndose en un referente en ciberseguridad (Sánchez y Villalba, 2023).

Adaptabilidad ante crisis económicas y pandemias

La pandemia de COVID-19 ha demostrado la importancia de la resiliencia empresarial. Al respecto, Zoom ha crecido exponencialmente para satisfacer la demanda de plataformas de trabajo remoto y se ha convertido en un líder de la industria.

Innovación en modelos de negocio

Las empresas tienen que reinventarse continuamente. Un ejemplo es Netflix, que ha pasado del alquiler de DVD a la vanguardia de la industria del streaming y ha transformado el entretenimiento digital (Hax y Majluf, 2014).

Ética empresarial y transparencia

Los consumidores de hoy en día valoran los negocios éticos y transparentes. Unilever ha adoptado prácticas sostenibles y ha promovido la transparencia en su cadena de suministro.

Desafíos regulatorios y fiscales

Las empresas tienen que adaptarse a una legislación cada vez más compleja. Meta (Facebook) se ha enfrentado a varias sanciones debido a violaciones de datos, poniendo de manifiesto la importancia del cumplimiento.

Inversiones en educación y formación

La formación continua es esencial para seguir siendo competitivo. IBM, por ejemplo, ha implementado programas de formación en nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la computación cuántica, para sus empleados (Aróstica y Sánchez, 2022).

Inseguridad y delincuencia

La delincuencia y la inseguridad afectan a las empresas de todos los sectores, incrementando los costos operativos y reduciendo la productividad (Gómez y Ramírez, 2022). La empresa mexicana Cemex necesitaba fortalecer sus medidas de seguridad para proteger el transporte de materiales contra robos invirtiendo en sistemas de inventario y rastreo. La incertidumbre también afecta a las cadenas de suministro, dificultando las ventas y aumentando los costos.

Los retos a los que se enfrentan las empresas en el siglo XXI son diversos y complejos, y requieren innovación, adaptabilidad y un enfoque ético. Empresas exitosas como Amazon, Tesla, Google y Patagonia han demostrado que la adaptabilidad y la visión estratégica son esenciales para sobrevivir en un entorno competitivo.

3.3. Liderazgo empresarial

3.3.1. Conceptos

El liderazgo empresarial es el proceso mediante el cual una persona influye, guía y motiva a un grupo de personas para alcanzar los objetivos organizacionales y alinear la visión de la empresa con los objetivos estratégicos (Northouse, 2018). Este liderazgo implica la toma de decisiones y la capacidad de inspirar, innovar y tener un impacto duradero en el entorno empresarial (Yukl, 2019).

El liderazgo empresarial se define como la capacidad de un líder para influir en el equipo de trabajo y movilizar recursos para alcanzar los objetivos organizacionales a través de estrategias que promuevan el desarrollo, la innovación y la sostenibilidad (Kotter, 2012). De acuerdo con Bass (1990), el liderazgo empresarial efectivo combina las características del liderazgo transformacional que inspira un cambio positivo y fomenta la creatividad con elementos de liderazgo transaccional a través de claras recompensas por desempeño.

3.3.2. Importancia del gobierno corporativo

El liderazgo es esencial para el éxito de una empresa, ya que afecta a varios factores organizativos, como:

Fomentar la innovación y la creatividad

La innovación y la creatividad son elementos indispensables del liderazgo empresarial moderno que impulsan el crecimiento, promueven la competitividad y garantizan la sostenibilidad de las organizaciones. Según Amabile (1996), la creatividad es el proceso por el cual se generan ideas nuevas y útiles, mientras que la innovación es el proceso de implementar estas ideas para crear valor. En el contexto de la gestión empresarial, estos conceptos son esenciales para promover una cultura de cambio y desarrollo continuo (Drucker, 1985).

La innovación es el proceso de introducir nuevas ideas, productos, servicios o procesos que crean valor para la empresa y sus clientes (Drucker, 1985). En liderazgo, la innovación consiste en acompañar a los equipos en la búsqueda de soluciones transformadoras y disruptivas y gestionar los riesgos asociados al cambio (Kotter, 2012). Por ejemplo, Jeff Bezos (Amazon) lideró la transformación del comercio electrónico a través de innovaciones como el sistema de recomendación personalizada y Amazon Web Services (AWS), consolidando a Amazon como un gigante tecnológico (Stone, 2014).

La creatividad es la capacidad de generar ideas originales y útiles (Amabile, 1996). Los líderes fomentan la creatividad fomentando un entorno propicio para la experimentación, la colaboración y la diversidad de pensamiento (Goleman, 1995). Por ejemplo, Jobs (Apple) utilizó su enfoque en el diseño y la experiencia del usuario para crear productos innovadores como el iPhone, que revolucionó la industria de la tecnología (Isaacson, 2011).

Mejora del rendimiento organizativo

El rendimiento organizacional es un indicador del éxito de una empresa y refleja la eficiencia, la eficacia y la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Según Kaplan y Norton (1996), el desempeño organizacional es el resultado de la alineación entre la estrategia, los procesos y las personas. El liderazgo empresarial es relevante en este proceso, ya que impulsa la visión, promueve la cultura organizacional y mejora la productividad (Yukl, 2019).

El desempeño organizacional se define como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos a través del uso eficiente de los recursos y la

maximización del valor para las partes interesadas (Richard et al., 2009). Las dimensiones que estructuran los servicios organizacionales son:

- Resultados financieros: Beneficios, retorno de la inversión (ROI) y rentabilidad.
- Eficiencia operativa: Productividad y gestión de procesos.
- Satisfacción del cliente: Calidad y percepción del servicio.
- Desempeño del talento humano: Compromiso, retención y desarrollo de los empleados.

El liderazgo tiene un impacto directo en el rendimiento empresarial porque coadyuva a:

- Establecer una visión estratégica: Inspirar a toda la organización y alinearla en torno a objetivos comunes (Kotter, 2012).
- Promover la innovación: Crear un entorno propicio para la creatividad y el aprendizaje continuo (Amabile, 1996).
- Motivar a los empleados: Aumenta el compromiso y la productividad del talento humano (Goleman, 1995).
- Gestión del cambio: Permite transiciones exitosas en los procesos de transformación organizacional (Kotter, 2012).

Por ejemplo, Amazon, liderada por Jeff Bezos, ilustra cómo el liderazgo centrado en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa puede impulsar un crecimiento exponencial (Stone, 2014). Bezos ha construido una cultura de innovación tecnológica y mejora continua que convierte a Amazon en un líder mundial en comercio electrónico.

Fortalecimiento de la cultura corporativa

La cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que definen el comportamiento y la identidad de una organización (Schein, 2010; Carrillo, 2016; Carrillo, 2019; Carrillo et al., 2025). En el contexto del liderazgo empresarial, la cultura corporativa sirve como una guía que influye en la toma de decisiones, el desempeño organizacional y la satisfacción de los empleados (Cameron y Quinn, 2011). Un liderazgo fuerte se adapta a la cultura existente y tiene la capacidad de transformarla para impulsar la innovación y el éxito empresarial.

Schein (2010) define la cultura corporativa como un modelo de supuestos comunes que el grupo ha aprendido resolviendo problemas de adaptación ex-

terna e integración interna, considerando que, la cultura se manifiesta en tres niveles:

- Artefactos: Iconos visibles, estructura organizativa y directivas.
- Valores declarados: Estrategias, objetivos y filosofías.
- Supuestos básicos: Creencias y percepciones inconscientes.

El liderazgo es esencial para establecer, mantener y transformar la cultura corporativa. De acuerdo con Kotter y Heskett (1992), una cultura corporativa sólida alineada con la estrategia empresarial conduce a un mejor rendimiento financiero y organizacional. Además, los líderes dan forma a la cultura, en Google, por ejemplo, los fundadores Larry Page y Sergey Brin, junto con su sucesor Sundar Pichai, fomentaron una cultura organizacional basada en la colaboración, la creatividad y la libertad de innovación (Schmidt y Rosenberg, 2014). Esta cultura ha ayudado a Google a seguir siendo un punto de referencia para la tecnología y el desarrollo digital.

Gestión de crisis y resiliencia empresarial

Una crisis empresarial se define como una interrupción en la actividad comercial de una empresa que amenaza su rentabilidad a corto o largo plazo (Atehortúa, 2002). Las crisis pueden ser de naturaleza financiera, operativa o de reputación, o ser el resultado de eventos externos como pandemias o conflictos económicos.

La resiliencia empresarial es la capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas, mantener la continuidad de su negocio y aprovechar las oportunidades para empoderarse (Demuner-Flores y Saavedra-García, 2022). La resiliencia significa la capacidad de resistir, de aprender y desarrollarse después de la crisis.

El liderazgo juega un papel importante en el desarrollo de la resiliencia de las empresas. Un líder resiliente actúa con visión estratégica, toma decisiones bajo presión y mantiene la cohesión del equipo en tiempos de incertidumbre (Cordero-Cortés et al., 2022). Las características del liderazgo resiliente incluyen:

- Visión estratégica: Anticipación y preparación ante posibles crisis.
- Gestión del Cambio: Capacidad para adaptar rápidamente procesos y estrategias.
- Comunicación efectiva: Mantener a los equipos informados y motivados.

- **Empatía y apoyo emocional:** Promover el bienestar y la cohesión en el equipo.

Por ejemplo, durante la crisis de la COVID-19, Telefónica demostró su gran capacidad de adaptación digital, reforzando sus plataformas de conectividad y facilitando el trabajo remoto a millones de empresas y usuarios. Este caso es un ejemplo de resiliencia impulsada por la digitalización y la innovación estratégica (Álvarez, 2021).

La resiliencia empresarial, impulsada por un liderazgo estratégico y adaptativo, es esencial para gestionar y superar las crisis. Las empresas que se han destacado con éxito en tiempos difíciles tienen factores comunes: liderazgo fuerte, adaptabilidad, innovación y una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje continuo. Estos casos muestran cómo la respuesta a la crisis garantiza la supervivencia y estimula el crecimiento y la innovación a largo plazo.

Impacto en la responsabilidad social empresarial (RSC)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como el compromiso voluntario de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible mediante la mejora de la calidad de vida de sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad en general (Cancino y Morales, 2008). Un compromiso que va más allá de la búsqueda de beneficios y abarca aspectos sociales, medioambientales y éticos.

El liderazgo empresarial es necesario para implementar prácticas de RSE porque establece la visión y la cultura organizacional necesaria para integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio. Según Sánchez Beltrán (2016), el liderazgo ético y transformador es la base que permite a las empresas utilizar la RSE como una ventaja competitiva sostenible. La RSE mejora la imagen de la empresa y refuerza la fidelización de clientes y empleados. Según Jelic (2016), las empresas con estrategias sostenibles logran mayores rendimientos financieros a largo plazo. Además, la RSE facilita el dominio de ventajas competitivas sostenibles (Momborg, 2006).

Patagonia, liderada por Yvon Chouinard, es un ejemplo de gobierno corporativo comprometido con el desarrollo sostenible y la ética empresarial (Chouinard, 2006). El enfoque en la producción sostenible y el activismo ambiental ha posicionado a la marca como líder en responsabilidad social y ambiental.

La RSE es un elemento estratégico del gobierno corporativo que promueve el éxito financiero y tiene un impacto social y ambiental positivo. Las empre-

sas exitosas son ejemplos de cómo el liderazgo transformador y ético y las prácticas responsables crean valor compartido para la sociedad y los negocios. La introducción de la RSE es, por tanto, un signo de liderazgo visionario y sostenible en el entorno empresarial moderno.

Siendo así, el liderazgo empresarial exitoso combina la visión estratégica, la empatía, la ética y la adaptabilidad, que son esenciales para enfrentar los desafíos de un mercado global en constante cambio. Por lo tanto, es imperativo que las empresas inviertan en el desarrollo de líderes que puedan llevar a sus organizaciones a un futuro sostenible y próspero.

3.3.3. Principios de Liderazgo empresarial

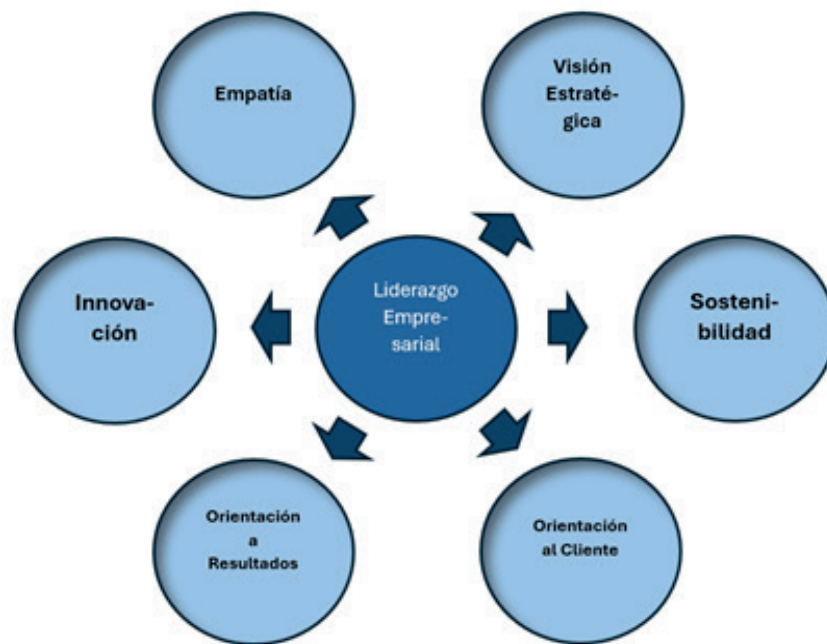
Los principios de liderazgo son importantes porque guían el comportamiento ético, estratégico y operativo dentro de una organización. Según Ortiz (2006), los líderes que aplican principios de liderazgo claros, como la transparencia y la integridad, logran un mayor compromiso y productividad en sus equipos. Además, las empresas que integran estos principios en su cultura organizacional son más sostenibles y competitivas en el mercado. En la Tabla 3.2 se presentan algunos ejemplos de principios que son relevantes en las sociedades de clase mundial.

Tabla 3.2

Ejemplos de principios empresariales

Compañía	Principios de Liderazgo	Características	Referencia
Apple (Steve Jobs)	Innovación, visión estratégica y orientación al cliente.	Líder mundial en tecnología, con productos icónicos como el iPhone.	Villar (2019)
Amazon (Jeff Bezos)	Innovación continua y enfoque en resultados.	Crecimiento como el minorista en línea más grande del mundo.	Salazar y Correal (2012)
Starbucks (Howard Schultz)	Promover la empatía y el compromiso social.	Expansión global con foco en la experiencia del cliente.	Ortiz (2006)
Tesla (Elon Musk)	Liderazgo transformador en sostenibilidad e innovación tecnológica.	Avances en electromovilidad y energías renovables.	Pardo (2008)

Figura 3.1

Principios del liderazgo empresarial

3.4. Líder empresarial

3.4.1. Concepto

Un líder es alguien que guía, lidera e influye en un equipo para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Según Rodríguez (2013), el liderazgo empresarial combina habilidades de gestión, comunicación y visión estratégica para inspirar y movilizar a sus equipos para el éxito organizacional.

3.4.2. Habilidades del líder empresarial

Varios estudios académicos identifican las competencias que distinguen a los líderes exitosos:

Visión Estratégica

Capacidad para establecer metas a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlas (Sánchez Beltrán, 2016). Jeff Bezos en Amazon, que convirtió una empresa de libros en línea en una de las empresas más valiosas del mundo.

Habilidades de comunicación

Capacidad para transmitir ideas de forma clara y motivadora (Ortiz, 2006). Así, Apple es conocida en el mundo corporativo por su capacidad para comunicar la visión de la empresa y conectar emocionalmente con los clientes y empleados.

Habilidades de resolución de problemas

Capacidad para identificar, analizar y resolver situaciones complejas (Fernández y Quintero, 2017). Es el caso de Elon Musk, de SpaceX, quien lideró proyectos tecnológicos innovadores superando varios obstáculos técnicos y financieros.

Empatía y liderazgo transformacional

Capacidad para entender las necesidades de los empleados y motivarlos hacia un objetivo común (Santander-Salmón, 2023). Por ejemplo, Indra Nooyi de Pesen ha implementado una política inclusiva y sostenible en la compañía.

Innovación y creatividad

Promover nuevas ideas y procesos para mejorar la competitividad (Gómez Ortiz, 2008). Howard Schultz, de Starbucks, ha convertido la experiencia del café en un fenómeno global.

De acuerdo con Samper Pérez (2006), las empresas que cuentan con líderes efectivos experimentan:

- Aumento de la rentabilidad: Apple logró una capitalización bursátil récord gracias al liderazgo visionario de Steve Jobs.
- Crecimiento sostenible: Amazon ha crecido exponencialmente bajo el liderazgo de Jeff Bezos.
- Alta lealtad de los clientes: Starbucks se ha posicionado como líder en la industria del café gracias a la visión de Howard Schultz.

La gestión empresarial exitosa se caracteriza por la combinación de visión, comunicación, empatía, innovación y habilidades de resolución de problemas. Estas habilidades tienen un impacto en los resultados, así como en la cultura organizacional y la sostenibilidad.

3.4.3. Líderes exitosos

La Tabla 3.3 muestra cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en la formación y gestión de los equipos corporativos. Cada líder ha cambiado su empresa, pero también su industria, con su enfoque único, y ha demostrado que el liderazgo efectivo combina visión, innovación y gestión humana. Las empresas exitosas son prueba de la influencia directa del liderazgo en la cultura organizacional y el rendimiento del equipo.

Tabla 3.3

Líderes exitosos

Líder	Biografía	Características	Estilo de liderazgo	Aplicaciones en equipos empresariales
Steve Jobs (Apple Inc.)	Cofundador de Apple Inc. Visionario en tecnología y diseño. (Isaacson, 2011)	- Lanzamiento de iPhone, iPad y Mac. - El valor de Apple ha aumentado a más de 350.000 millones de dólares.	Transformador: Inspiró a su equipo con una visión clara e innovadora.	Fomentó la colaboración y una cultura de perfección dentro de los equipos de diseño y desarrollo (Isaacson, 2011).
Bill Gates (Microsoft)	Cofundador de Microsoft. Empresario y filántropo. (Mähnen, 1994)	- Dominio en el mercado de sistemas operativos (Windows). - Creación de Microsoft Office.	Autocrático y transformador: aumento de la productividad e innovación tecnológica.	Creó equipos de alto rendimiento y orientados a objetivos con revisiones continuas (Mähnen, 1994).
Warren Buffett (Berkshire Hathaway)	Inversor y filántropo, conocido como "el Oráculo de Omaha". (Schroeder, 2008)	- Multiplicando el valor de Berkshire Hathaway. - Promover inversiones a largo plazo.	Liderazgo útil y ético: Centrado en la ética empresarial y la creación de valor sostenible.	Delegó las decisiones a los jefes de sección, promoviendo así la autonomía y la rendición de cuentas (Schroeder, 2008).
Jeff Bezos (Amazon)	Fundador de Amazon. Pionero del comercio electrónico. (Stein, 2014)	- Esto convierte a Amazon en el minorista en línea más grande del mundo. - Desarrollo de Amazon Web Services (AWS).	Liderazgo visionario y transformador: Enfocado en la satisfacción del cliente y la innovación.	Implementar la regla de las dos pizzas para fomentar la innovación rápida (Stein, 2014).
Elon Musk (Tesla, SpaceX)	Emprendedor y visionario de la tecnología. Fundador de SpaceX y Tesla. (Vance, 2015)	- Posicionar a Tesla como líder en vehículos eléctricos. - Realización del primer lanzamiento privado al espacio (SpaceX).	Liderazgo autocrático e innovador: Requiere altas exigencias en cuanto a rendimiento e innovación.	Lideró equipos multidisciplinarios enfocados en metas ambiciosas y plazos ajustados (Vance, 2015).

Satya Nadella (Microsoft)	CEO de Microsoft desde 2014. (Meisner, 2018)	- Transformación de Microsoft en un proveedor líder de servicios en la nube. - Aumento de la capitalización de mercado a más de 2 billones de dólares.	Liderazgo transformador y colaborativo: Enfocado en la empatía y la innovación continua.	Promovió la colaboración entre equipos y una cultura de aprendizaje continuo (Meisner, 2018).
Indra Nooyi (PepsiCo)	Presidente del Consejo de Administración de PepsiCo (2006-2018). Líder en gestión estratégica. (Nooyi, 2021)	- Los ingresos de PepsiCo aumentaron un 80%. - Promover la sostenibilidad y la salud de los productos.	Liderazgo Transformacional: Enfocado en innovación y sostenibilidad.	Promovió la diversidad y la inclusión en los equipos y fomentó la colaboración y la innovación (Nooyi, 2021).
Howard Schultz (Starbucks)	Director ejecutivo de Starbucks. Ha revolucionado la experiencia del cliente. (Schultz y Gordon, 2012)	- Starbucks se expandió a más de 30,000 tiendas. - Implementación de beneficios innovadores.	Liderazgo de servicio: Enfocado en la satisfacción del cliente y el bienestar de los empleados.	Ha construido una cultura corporativa basada en valores que garantiza el bienestar de los equipos (Schultz y Gordon, 2012).
Richard Branson (Grupo Virgen)	Fundador del Grupo Virgen. Empresario y aventurero. (Branson, 2014)	- Creación de más de 400 empresas bajo la marca Virgen. - Conocido por su enfoque en la experiencia del cliente.	Liderazgo carismático y participativo: Fomenta el trabajo colaborativo y la creatividad.	Empodera a los equipos, fomenta la creatividad y la asunción de riesgos (Branson, 2014)

Nota. Elaborada con base en Isaacson (2011); Mané (1994); Schroeder (2008); Pierre (2014); Vance (2015); Meisner (2018); Nooyi (2021); Schultz y Gordon (2012); Branson (2014).

Steve Paul Jobs

Steve Paul Jobs nació el 24 de febrero de 1955 en San Francisco, California. Fue adoptado por Paul y Clara Jobs, quienes lo criaron en Mountain View, en el corazón de Silicon Valley. Desde una edad temprana, Jobs mostró un profundo interés por la electrónica y la tecnología. Durante su adolescencia, asistió a las reuniones del Homebrew Computer Club, un grupo de entusiastas de la informática que se reunían para compartir ideas y proyectos. Fue en este entorno donde Jobs cimentó su amistad con Steve Wozniak, un talentoso ingeniero con el que compartiría futuros proyectos.

Se funda Apple Inc.

En 1976, a la edad de 21 años, Jobs y Wozniak fundaron Apple Computer, Inc., en el garaje de la familia Jobs. El primer producto, el Apple I, fue una computadora personal diseñada y construida por Wozniak, mientras Jobs se encargaba del marketing. El éxito inicial del Apple I llevó al desarrollo del Apple II en 1977, uno de los primeros ordenadores personales de éxito comercial. Este modelo consolidó a Apple como un actor importante en la emergente industria de la computación personal.

Innovación y retos

En 1983, Jobs reclutó a John Sculley, entonces presidente de PepsiCo, como CEO de Apple y le preguntó: “¿Quieres vender agua azucarada por el resto de tu vida, o quieres venir conmigo y cambiar el mundo?” Sin embargo, las diferencias estratégicas entre Jobs y Sculley provocaron tensiones internas. En 1985, Jobs dejó Apple después de una lucha de poder. En el mismo año, fundó NeXT Inc., una empresa centrada en el desarrollo de computadoras para los sectores educativo y empresarial. Aunque NeXT no tuvo un éxito comercial significativo, sus innovaciones tecnológicas sentaron las bases para los futuros desarrollos de Apple.

El regreso a Apple y el renacer de la compañía

En 1996, Apple adquirió NeXT por 429 millones de dólares, lo que facilitó el regreso de Jobs a la compañía que había cofundado. En 1997, asumió el cargo de CEO interino y luego CEO Permanente (CEO). Bajo su renovado liderazgo, Apple ha experimentado un cambio radical. Se presentaron productos icónicos como el iMac en 1998, el iPod en 2001, el iPhone en 2007 y el iPad en 2010. Estos dispositivos relanzaron Apple, y redefinieron industrias enteras y establecieron nuevos estándares de diseño, funcionalidad y experiencia de usuario.

Liderazgo y visión

Jobs era conocido por su perfeccionismo, su meticulosa atención al detalle y una visión clara de lo que la tecnología debía ofrecer al usuario. Aunque su estilo de liderazgo a veces era visto como exigente, fomentó la innovación y la excelencia. Jobs creía en la integración vertical, que controla tanto el hardware como el software, para garantizar una experiencia de usuario coherente y de alta calidad. Su capacidad para anticiparse a las necesidades del mercado y su insistencia en un diseño elegante y funcional han sido fundamentales para identificar oportunidades y superar los desafíos de la industria tecnológica.

Fechas importantes en la vida de Steve Jobs

- 1976: Se funda Apple Computer, Inc.
- 1977: Lanzamiento del Apple II.
- 1985: Se lanza Apple y NeXT Inc.
- 1996: Apple adquiere NeXT; El regreso de Jobs a Apple.
- 1998: Lanzamiento del iMac.
- 2001: Introducción del iPod.
- 2007: Introducción del iPhone.
- 2010: Lanzamiento del iPad.
- 2011: Steve Jobs muere el 5 de octubre en Palo Alto, California.

Fundada en 1976, Apple Inc. es una corporación multinacional estadounidense con sede en Cupertino, California. Como diseñadora, desarrolladora y distribuidora de electrónica de consumo, software y servicios en línea, Apple es conocida por sus productos estrella, como el iPhone, el iPad, el Mac, el Apple Watch y el Apple TV. Además, ofrece servicios como App Store, Apple Music, iCloud y Apple Pay. La filosofía de diseño de simplicidad y funcionalidad de Apple, junto con su ecosistema integrado de hardware y software, ha convertido a la compañía en líder en innovación tecnológica y ha construido una base de clientes leales en todo el mundo.

William Henry Gates III

William Henry Gates III, conocido como Bill Gates, nació el 28 de octubre de 1955 en Seattle, Washington. Hijo de William H. Gates Sr., un prominente abogado, y Mary Maxwell Gates, miembro de la junta directiva de la compañía, Gates mostró amor por la informática desde una edad temprana. A la edad de 13 años, tuvo su primer contacto con una computadora en la Escuela Privada Lakeside, lo que despertó su pasión por la programación. Fue allí donde conoció a Paul Allen, con quien más tarde fundaría Microsoft.

Fundación Microsoft

En 1975, Gates y Allen fundaron Microsoft en Albuquerque, Nuevo México, con el objetivo de desarrollar software para PC. El primer éxito significativo fue el desarrollo del intérprete BASIC para el Altair 8800, que sentó las bases para futuros contratos con empresas como IBM. En 1980, Microsoft suministró a IBM el sistema operativo MS-DOS, consolidando su posición en el mercado del software.

Innovación y expansión

Bajo el liderazgo de Gates, Microsoft lanzó la primera versión de Windows en 1985, una interfaz gráfica de usuario que revolucionó la forma en que interactuaban las PC. En las décadas transcurridas desde entonces, la empresa ha diversificado su oferta con productos como Microsoft Office, Internet Explorer y la consola de videojuegos Xbox. Estas innovaciones han posicionado a Microsoft como una de las empresas tecnológicas más influyentes del mundo.

Liderazgo y visión

Gates es conocido por su visión estratégica y su capacidad para anticiparse a las tendencias tecnológicas. Su enfoque competitivo y su determinación le han permitido identificar oportunidades significativas en el mercado del software. Además, su asunción de riesgos y su compromiso con la innovación han sido fundamentales para resolver los desafíos y el éxito de Microsoft.

Transición a la filantropía

En el año 2000, Bill Gates dejó el cargo de director ejecutivo de Microsoft para centrarse en la Fundación Bill Melinda Gates, una organización dedicada a temas globales de salud, educación y pobreza. Esta transición refleja su compromiso con el bienestar global y su deseo de utilizar su éxito comercial con fines filantrópicos.

Fechas importantes en la vida de Bill Gates

- 1955: Nace en Seattle, Washington.
- 1975: Se funda Microsoft con Paul Allen.
- 1980: Acuerdo con IBM para suministrar MS-DOS.
- 1985: Se lanza Windows 1.0.
- 2000: Renuncia como CEO de Microsoft y se enfoca en la filantropía.

Microsoft es una empresa multinacional con sede en Redmond, Washington, fundada en 1975 por Bill Gates y Paul Allen. La empresa se ha distinguido en el diseño, la concesión de licencias y la producción de software y hardware informático. Algunos de los productos más conocidos incluyen el sistema operativo Windows, la suite de productividad Microsoft Office y la consola de videojuegos Xbox. A lo largo de los años, Microsoft ha mantenido una posición dominante en la industria tecnológica, adaptándose a las nuevas demandas del mercado y expandiendo su influencia a nivel mundial.

Warren Buffett

Warren Edward Buffett nació el 30 de agosto de 1930 en Omaha, Nebraska. Desde temprana edad, mostró un considerable interés por los negocios y la inversión. A la edad de 11 años, hizo su primera inversión al adquirir tres acciones de Cities Service Preferred. Durante su juventud, se dedicó a diversas actividades comerciales, como la venta de periódicos y la instalación de máquinas de pinball en salones de peluquería (Stempel, 2025).

Buffett comenzó sus estudios universitarios en la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania en 1947 y luego se transfirió a la Universidad de Nebraska, donde obtuvo una licenciatura en administración de empresas. Luego obtuvo una maestría en economía de la Universidad de Columbia, bajo la influencia del reconocido economista Benjamin Graham (Stempel, 2025).

En 1956, fundó Buffett Partnership Ltd., una serie de firmas de inversión que le permitieron recaudar un capital significativo. En 1962, comenzó a invertir en Berkshire Hathaway, una empresa textil en apuros, y en 1965 tomó el control de esta, convirtiéndose en su presidente y director ejecutivo (Stempel, 2025).

Bajo su liderazgo, Berkshire Hathaway pasó de ser una empresa textil a un conglomerado diversificado con inversiones en industrias como los seguros, la energía, el transporte, la fabricación y el comercio minorista. La empresa tiene participaciones significativas en empresas como Apple, Bank of America y Coca-Cola (sello postal, 2025).

Particularidades y filosofía de inversión

Buffett es conocido por su enfoque de la inversión en valor, en el que busca empresas infravaloradas con potencial de crecimiento a largo plazo. Su paciencia, disciplina y capacidad para mantener la calma ante las fluctuaciones del mercado le han permitido identificar oportunidades y superar crisis financieras. Además, su economía personal y su ética empresarial han sido los pilares de su carrera (Stempel, 2025).

Hitos en la vida de Warren Buffett

- 1930: Nace en Omaha, Nebraska.
- 1942: A los 11 años compra sus primeras acciones.
- 1956: Fundación de Buffett Partnership Ltd.
- 1965: Toma el control de Berkshire Hathaway.

- 1970: Se convierte en presidente y director ejecutivo de Berkshire Hathaway.
- 2023: Berkshire Hathaway supera por primera vez la capitalización bursátil de 1 billón de dólares (Cinco Días, 2024).

Berkshire Hathaway es un holding estadounidense con sede en Omaha, Nebraska. Originalmente una empresa textil, se diversificó bajo el liderazgo de Buffett, abarcando una amplia gama de industrias, desde seguros y energía hasta transporte y fabricación. La empresa es conocida por su estrategia de inversión a largo plazo y su enfoque en la adquisición de empresas con fundamentos sólidos (Stempel, 2025).

Jeffrey Preston Bezos

Jeffrey Preston Bezos, conocido como Jeff Bezos, nació el 12 de enero de 1964 en Albuquerque, Nuevo México, Estados Unidos. Hijo de Jacklyn Gise y Ted Jorgensen, sus padres eran adolescentes cuando él nació. Después del divorcio de sus padres, su madre se casó con Miguel Bezos, un inmigrante cubano que adoptó a Jeff y le dio su apellido. La familia se mudó a Houston, Texas, donde Jeff mostró un interés temprano en la ciencia y la tecnología. Luego se mudaron a Miami, Florida, donde Bezos asistió a la escuela secundaria Miami Palmetto. Se destacó académicamente y fue votado como el mejor de su clase en 1982. Se matriculó en la Universidad de Princeton y se graduó en 1986 con una licenciatura en ingeniería eléctrica e informática.

Carrera y creación de Amazon

Después de graduarse, Bezos trabajó en varias firmas de Wall Street, incluida Bankers Trust y la firma de inversión D.E. Shaw & Co., donde se convirtió en vicepresidente senior en 1990. En 1994, inspirado por el rápido aumento del uso de Internet, Bezos decidió crear su propia empresa. Vio una oportunidad en el mercado de ventas online y, tras hacer una lista de posibles productos, decidió comprar libros debido a la gran demanda y variedad de títulos disponibles. Ese mismo año, renunció a su trabajo y se mudó a Seattle, Washington, donde fundó Amazon.com el 5 de julio de 1994. Originalmente operando desde el garaje, Amazon comenzó como una librería en línea. El sitio se presentó al público el 16 de julio de 1995 y en los primeros dos meses alcanzó los \$ 20,000 por semana, con pedidos enviados a todos los estados de los Estados Unidos y más de 45 países.

Bajo el liderazgo de Bezos, Amazon se expandió rápidamente. En 1997, la compañía salió a bolsa, y en 1998, amplió su catálogo para incluir música y vi-

deo. Más tarde, abarcó una amplia gama de productos, desde productos electrónicos hasta ropa. En 2002, Amazon lanzó Amazon Web Services (AWS), que proporciona servicios de computación en la nube y se ha convertido en una de las unidades de negocio más rentables de la empresa. En 2013, Bezos adquirió el Washington Post por 250 millones de dólares, diversificando sus inversiones más allá del comercio electrónico. Además, en el año 2000, fundó Blue Origin, una empresa de exploración espacial con el objetivo de hacer más accesibles los viajes espaciales.

Habilidades de liderazgo y perspicacia para los negocios

Bezos es conocido por su enfoque a largo plazo y su voluntad de asumir riesgos calculados. La obsesión por la satisfacción del cliente y la innovación constante han sido pilares fundamentales de la estrategia de Amazon. Además, su capacidad para diversificar y anticiparse a las tendencias del mercado le ha permitido superar varias crisis y mantener a Amazon a la vanguardia del sector tecnológico.

Fechas importantes en la vida de Jeff Bezos

- 1964: Nace en Albuquerque, Nuevo México.
- 1986: Licenciatura en la Universidad de Princeton.
- 1994: Se funda Amazon.com en Seattle, Washington.
- 1995: Lanzamiento oficial de Amazon.com como librería online.
- 1997: Amazon sale a bolsa.
- 2000: Se funda Blue Origin.
- 2013: Adquisición del Washington Post.
- 2021: Bezos se retira como CEO de Amazon y asume el cargo de presidente ejecutivo.

Amazon

Es una empresa multinacional con sede en Seattle, Washington. Amazon.com Fundada en 1994 por Jeff Bezos, la empresa comenzó como una librería en línea y se diversificó rápidamente para ofrecer una amplia gama de productos y servicios, incluidos productos electrónicos, ropa, comestibles y servicios de computación en la nube a través de AWS. Hoy en día, Amazon es considerada una de las empresas más influyentes en el campo del comercio electrónico y la tecnología a nivel mundial.

Elon Reeve Musk

Elon Reeve Musk nació el 28 de junio de 1971 en Pretoria, Sudáfrica. Desde temprana edad, mostró un gran interés por la tecnología y la innovación. A la edad de 12 años, desarrolló y vendió un videojuego llamado Blastar, que demostró su talento precoz en la programación. Después de recibir la ciudadanía canadiense de su madre en 1988, emigró a Canadá y más tarde a los Estados Unidos para buscar mejores oportunidades en el campo de la tecnología.

Carreras empresariales

Zip2: En 1995, Musk y su hermano Kimbal fundaron Zip2, una empresa que proporcionaba guías de ciudades en línea para periódicos. En 1999, Compaq adquirió Zip2 por 307 millones de dólares, de los cuales Musk recibió 22 millones de dólares por su participación del 7%.

X.com y PayPal: En el mismo año, Musk cofundó X.com, una plataforma de servicios financieros en línea. Como resultado, X.com fusionó con Confinity, creando PayPal, un sistema de pago en línea. En 2002, eBay adquirió PayPal por 1.500 millones de dólares en acciones.

SpaceX: En 2002, Musk fundó Space Exploration Technologies Corp., conocida como SpaceX, con el objetivo de reducir el costo de los viajes espaciales y facilitar la colonización de Marte. A pesar de las dificultades iniciales, SpaceX pudo lanzar su cohete Falcon 1 a la órbita terrestre en 2008, convirtiéndose en la primera empresa privada en hacerlo. En 2012, la cápsula Dragon se acopló con éxito a la Estación Espacial Internacional, marcando un hito importante en la cooperación entre empresas privadas y agencias espaciales gubernamentales.

En 2004, Musk se unió a Tesla Motors como presidente del consejo de administración y lideró una ronda de inversión en la empresa. En 2008, se convirtió en CEO y Arquitecto de Producto. Bajo su liderazgo, Tesla ha revolucionado la industria automotriz con vehículos eléctricos de alto rendimiento, como el Model S, el Model 3, el Model X y el Model Y, y ha promovido soluciones de energía sostenible.

Liderazgo y visión

Musk es conocido por su audaz enfoque de la innovación y su capacidad para asumir riesgos calculados. Su perseverancia para abordar los desafíos técnicos y financieros, combinada con una visión a largo plazo, le ha permitido identificar oportunidades en industrias tradicionalmente dominadas por

grandes corporaciones o entidades gubernamentales. Además, su preferencia por la integración vertical de las operaciones de sus empresas garantiza un control detallado del desarrollo y la producción, facilitando la implementación de soluciones disruptivas en el mercado.

Datos relevantes

- 1995: Creación de Zip2.
- 1999: Venta de Zip2 y cofundación de X.com.
- 2002: Se funda SpaceX.
- 2004: Inversión en Tesla Motors.
- 2008: Primer lanzamiento exitoso del Falcon 1 y nombramiento de Musk como CEO de Tesla.
- 2012: La cápsula Dragon de SpaceX se acopla a la Estación Espacial Internacional (ISS).

Satya Narayana Nadella

Satya Narayana Nadella nació el 19 de agosto de 1967 en Hyderabad, India, en el seno de una familia de ascendencia telugu. Su padre, Bukkapuram Nadella Yugandhar, era un funcionario de la administración india y su madre, Prabhavati, era profesora de sánscrito. Desde muy joven, Nadella mostró un profundo interés por la tecnología y la informática. Se graduó en ingeniería eléctrica en el Instituto Tecnológico de Manipal en 1988. Luego se mudó a los Estados Unidos, donde recibió una maestría en ciencias de la computación de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee en 1990 y un MBA de la Universidad de Chicago en 1997.

Carreras en Microsoft

Nadella se unió a Microsoft en 1992 y ha ocupado varios puestos de liderazgo a lo largo de los años. Antes de su nombramiento como CEO, fue Vicepresidente Ejecutivo del Grupo de Nube y Empresa, donde supervisó el desarrollo de la infraestructura de computación en la nube de la empresa, incluida la plataforma Azure. Su liderazgo fue fundamental para transformar a Microsoft en un proveedor líder de servicios en la nube.

Nombramiento como CEO y transformación de Microsoft

El 4 de febrero de 2014, Nadella fue nombrado CEO de Microsoft, convirtiéndose en el tercer CEO en la historia de la compañía después de Bill Gates

y Steve Ballmer. Bajo su liderazgo, Microsoft ha experimentado una notable transformación centrada en la innovación, la colaboración y la expansión a nuevas áreas de la tecnología. Nadella fomentó una cultura empresarial que enfatiza la empatía, el aprendizaje continuo y una mentalidad de crecimiento.

Logros notables bajo su liderazgo

Expansión de la nube: Bajo el liderazgo de Nadella, Microsoft ha fortalecido su posición en el mercado de servicios en la nube, con Azure convirtiéndose en uno de los principales proveedores del mundo.

Adquisiciones estratégicas: Lideró importantes adquisiciones, como la compra de LinkedIn en 2016 por 26.200 millones de dólares y GitHub en 2018 por 7.500 millones de dólares, ampliando la presencia de Microsoft en redes profesionales y comunidades de desarrolladores.

Promoción de la inteligencia artificial: Nadella enfatizó la importancia de la inteligencia artificial y la integró en varios productos y servicios de Microsoft. En 2019, supervisó una inversión de 1.000 millones de dólares en OpenAI para fortalecer la colaboración en el desarrollo de tecnologías avanzadas de IA.

Liderazgo

El liderazgo de Nadella se caracteriza por su enfoque inclusivo y empático, que fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. Su capacidad para identificar oportunidades emergentes y adaptarse a la dinámica cambiante del mercado ha sido fundamental para revitalizar Microsoft y posicionar a la empresa como una de las más valiosas del mundo.

Fechas importantes en la vida de Satya Nadella

- 1967: Nace en Hyderabad, India.
- 1988: Licenciado en Ingeniería Eléctrica por el Instituto Tecnológico de Manipal.
- 1990: Licenciatura en Ciencias de la Computación de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee.
- 1992: Se unió a Microsoft.
- 1997: MBA de la Universidad de Chicago.
- 2014: Nombrado CEO de Microsoft.
- 2021: También asume el cargo de Presidente del Consejo de Administración de Microsoft.

Indra Krishnamurthy Nooyi

Indra Krishnamurthy Nooyi nació el 28 de octubre de 1955 en Madrás (ahora Chennai), India. Desde temprana edad, demostró una notable capacidad académica y un espíritu competitivo. Se licenció en Física, Química y Matemáticas en el Madras Christian College en 1976 y obtuvo un diploma de posgrado en Administración de Empresas en el Indian Institute of Management de Calcuta en 1978. Luego se trasladó a los Estados Unidos para cursar una maestría en administración pública y privada en la Escuela de Administración de Yale, donde se graduó en 1980.

Carrera

Antes de unirse a PepsiCo, Nooyi adquirió experiencia en varias empresas conocidas. Comenzó su carrera en la India como gerente de producto en Johnson & Johnson y en la empresa textil Mettur Beardsell, Ltd. Después de mudarse a los Estados Unidos, trabajó en Boston Consulting Group, Motorola y Asea Brown Boveri, donde ocupó puestos de planificación estratégica y comercial.

Liderazgo en PepsiCo

Nooyi se unió a PepsiCo en 1994 como Vicepresidente Senior de Estrategia y Desarrollo Corporativo. Su visión estratégica fue fundamental en decisiones como la adquisición de Tropicana en 1998 y su fusión con Quaker Oats Company en 2001, que vio la adición de marcas como Gatorade a la cartera de PepsiCo. En 2006, fue nombrada directora ejecutiva, convirtiéndose en la primera mujer negra y la primera inmigrante en dirigir una empresa de Fortune 50. Durante su mandato, que duró hasta 2018, los ingresos netos de PepsiCo aumentaron significativamente y la empresa se centró en opciones más saludables y sostenibles.

Liderazgo y visión estratégica

Nooyi es conocido por su enfoque en “Desempeño con Propósito”, una estrategia que tiene como objetivo equilibrar el rendimiento financiero con la responsabilidad social y ambiental. Bajo su liderazgo, PepsiCo se compromete a proporcionar alternativas más saludables, reducir su huella ambiental y empoderar a sus empleados. Su capacidad para anticipar las tendencias del mercado y adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores ha ayudado a superar los desafíos y a situar a la empresa en un camino sostenible a largo plazo.

Fundada en 1965 a través de la fusión de Pepsi-Cola Company y Frito-Lay, Inc., PepsiCo es una compañía multinacional líder en alimentos y bebidas. El portafolio incluye marcas reconocidas como Pepsi, Lay's, Gatorade, Tropicana y Quaker. La compañía ha ampliado su presencia global y diversificado sus productos para satisfacer una amplia gama de preferencias de los consumidores.

Fechas importantes en la vida de Indra Nooyi

- 1955: Nace en Madrás, India.
- 1976: Se graduó en el Madras Christian College.
- 1978: Completó sus estudios de posgrado en el Indian Institute of Management de Calcuta.
- 1980: Se gradúa de la Escuela de Administración de Yale.
- 1994: Se unió a PepsiCo como vicepresidente sénior.
- 2006: Nombrado Director Ejecutivo de PepsiCo.
- 2018: Fin de su mandato como CEO de PepsiCo.

Howard Schultz

Howard Schultz nació el 19 de julio de 1953 en Brooklyn, Nueva York, en el seno de una familia judía. Creció en los proyectos de vivienda social de Canarsie, una experiencia que moldeó su perspectiva sobre las dificultades económicas y la importancia de las oportunidades. A pesar de las dificultades financieras, Schultz se destacó en los deportes en su juventud y recibió una beca para la Universidad del Norte de Michigan, donde obtuvo su licenciatura en comunicaciones en 1975.

Trayectoria profesional y de liderazgo en Starbucks

Después de graduarse, Schultz trabajó en varias empresas, incluida Xerox Corporation. En 1979, se incorporó a Hammarplast, una empresa sueca de artículos para el hogar, donde ascendió al cargo de vicepresidente y director general. En ese puesto, descubrió Starbucks, entonces una pequeña cadena de cafeterías en Seattle, que era cliente de Hammarplast.

Fascinado por la empresa, Schultz se unió a Starbucks en 1982 como Director de Operaciones y Marketing. En un viaje a Italia, quedó impresionado por la cultura de las cafeterías italianas y vio la oportunidad de replicar ese ambiente en los Estados Unidos. Sin embargo, los fundadores de Starbucks no

compartían su visión, lo que llevó a Schultz a lanzar su propia cadena de café, Il Giornale, en 1985. En 1987, Schultz adquirió Starbucks por 3.800 millones de dólares, fusionó su empresa con Starbucks y asumió el cargo de CEO.

Bajo su liderazgo, Starbucks ha pasado de ser una pequeña empresa local a una marca global con miles de ubicaciones en todo el mundo. Schultz ha construido una cultura empresarial centrada en la calidad del producto, la experiencia del cliente y el bienestar de los empleados, y también ha ofrecido beneficios como seguro médico y opciones sobre acciones a los empleados a tiempo parcial.

Liderazgo y gestión de crisis

Schultz es conocido por su visión innovadora y su capacidad para ver oportunidades donde otros no las ven. Su objetivo de crear un “tercer lugar” entre el hogar y el trabajo cambió la cultura del café en los Estados Unidos y en todo el mundo. Además, el compromiso con la responsabilidad social corporativa y el bienestar de sus empleados es un pilar de la filosofía de Starbucks.

Durante la crisis financiera de 2008, Starbucks enfrentó desafíos, incluida la disminución de las ventas y el cierre de tiendas. Schultz regresó como CEO ese mismo año y tomó algunas decisiones difíciles, como cerrar tiendas no rentables y reenfocar la compañía en su misión principal. Estas medidas permitieron que Starbucks se recuperara y siguiera creciendo en los años siguientes.

Starbucks

Fundada en 1971 en Seattle, Washington, Starbucks fue originalmente una tienda que vendía granos de café de alta calidad y equipos relacionados. Con la adquisición de Schultz en 1987, la empresa se transformó en una cadena de cafeterías que ofrecía bebidas a base de café listas para usar, creando un nuevo modelo de negocio centrado en la experiencia del cliente. Hoy en día, Starbucks es una de las marcas más reconocidas del mundo, con más de 34000 tiendas en todo el mundo.

Fechas importantes

- 1953: Howard Schultz nace en Brooklyn, Nueva York.
- 1975: Se graduó de la Universidad del Norte de Michigan.
- 1982: Se unió a Starbucks como Director de Operaciones y Marketing.
- 1985: Nace Il Giornale.
- 1987: Adquisición de Starbucks y nombramiento como CEO.

- 2000: Renuncia como CEO de Starbucks.
- 2008: Regresa como CEO durante la crisis financiera.
- 2017: Renuncia al cargo de Director Ejecutivo.
- 2022: Asume el cargo de CEO interino.
- 2023: Dimisión al cargo de consejero delegado interino.

Richard Charles Nicholas Branson

Richard Charles Nicholas Branson nació el 18 de julio de 1950 en Blackheath, Londres, Reino Unido. Desde muy joven, Branson mostró una inclinación por el espíritu empresarial, aunque enfrentó desafíos académicos debido a la dislexia. A la edad de 16 años, abandonó la escuela para iniciar su primer negocio, una revista llamada *Student*, que pretendía dar voz a los jóvenes de la época.

Fundación Virgin Group

En 1970, Branson y su socio Nik Powell fundaron Virgin como un sello discográfico de venta por correo. El nombre “Virgo” fue elegido porque ambos eran “vírgenes” en el mundo de los negocios. Al año siguiente, en 1971, abrieron su primera tienda de discos en Oxford Street en Londres. En 1972, Branson compró un terreno en Oxfordshire, Inglaterra, y estableció el primer estudio de grabación de Virgin Records, conocido como The Manor. Este estudio se convirtió en el lugar donde artistas como Mike Oldfield grabaron álbumes icónicos, incluido “Tubular Bells”, que fue un gran éxito y catapultó a Virgin Records al reconocimiento internacional.

Expansión y diversificación

En las décadas de 1980 y 1990, Branson amplió agresivamente el alcance de Virgin y se diversificó en más industrias. En 1984, fundó Virgin Atlantic Airways, un desafío para las aerolíneas establecidas con un enfoque en el servicio al cliente y la innovación. Además, incursionó en la industria ferroviaria en 1997 con Virgin Trains. La marca Virgin trabaja con una amplia gama de empresas, desde telecomunicaciones hasta servicios financieros, lo que refleja la audaz visión de Branson y su deseo de entrar en nuevos mercados.

Liderazgo y gestión de crisis

Branson es conocido por su enfoque poco convencional y su disposición a asumir riesgos calculados. Su filosofía empresarial se centra en el placer y el cuidado de sus empleados, y creen que un equipo motivado es la clave del

éxito. Esta mentalidad le ha permitido ver oportunidades donde otros ven obstáculos y superar varias crisis a lo largo de su carrera. Por ejemplo, durante las dificultades financieras que enfrentó Virgin Atlantic en sus primeros años, Branson pidió una hipoteca sobre su casa para mantener la aerolínea a flote, demostrando su dedicación y determinación.

Fechas importantes en la vida de Richard Branson

- 1950: Nace en Blackheath, Londres.
- 1966: A la edad de 16 años se publica la revista estudiantil.
- 1970: Se funda Virgin como una compañía discográfica de venta por correo.
- 1971: Se abre la primera tienda de discos Virgin en Londres.
- 1972: Se funda el estudio de grabación Manor y Virgin Records.
- 1984: Se funda Virgin Atlantic Airways.
- 1997: Virgin Trains comienza a operar.
- 2004: Se funda Virgin Galactic, empresa dedicada al turismo espacial.

Virgin Group es un conglomerado multinacional que incluye más de 400 empresas de diversos sectores, como la música, los viajes aéreos, las telecomunicaciones, el turismo espacial y los servicios financieros. Fundada en 1970, Virgin ha mantenido una reputación de innovación y de desafiar las normas establecidas, lo que refleja la personalidad empresarial de su fundador, Richard Branson.

De esta manera, la Tabla 3.3 resume los estilos y habilidades de liderazgo en los que se forma a cada uno de los líderes de las grandes empresas de la siguiente manera:

Líderes visionarios y transformadores

Steve Jobs, Jeff Bezos y Elon Musk comparten un estilo de liderazgo transformacional caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos hacia una visión innovadora. Las empresas lideradas por estos visionarios se han convertido en referentes mundiales, creando miles de puestos de trabajo y transformando industrias enteras. Las competencias de liderazgo identificadas son:

- Visión estratégica: Jobs revolucionó la industria tecnológica, Bezos revolucionó el comercio electrónico y Musk revolucionó las industrias automotriz y aeroespacial.

- Orientados a la innovación: Todos han promovido el desarrollo de productos disruptivos a través de la experimentación y el aprendizaje continuo.
- Comunicación efectiva: Jobs era conocido por su capacidad para inspirar a través de presentaciones programáticas (Isaacson, 2011).

Líderes éticos y serviciales

Warren Buffett, Howard Schultz e Indra Nooyi ejemplifican el liderazgo basado en valores éticos, sostenibilidad y responsabilidad social. Estas estrategias han fortalecido la cultura de la empresa y han mejorado la retención de empleados y clientes. Las habilidades de estos líderes se ven reflejadas en:

- Ética y transparencia: Buffett es conocido por su interés en las inversiones éticas y sostenibles (Schroeder, 2008).
- Empatía y bienestar: Schultz cuenta con beneficios para los empleados, como seguro médico y apoyo educativo (Schultz y Gordon, 2012).
- Liderazgo estratégico y sostenible: Nooyi ha transformado PepsiCo en productos más saludables y sostenibles (Nooyi, 2021).

Líderes participativos y colaborativos

Satya Nadella y Richard Branson son ejemplos de líderes participativos que se centran en la colaboración y la inclusión. Este enfoque ha dado lugar a entornos de trabajo más inclusivos, innovadores y adaptables. Las habilidades que se destacan son:

- Empoderar al equipo: Nadella fomentó una cultura de aprendizaje continuo y diversidad en Microsoft (Meisner, 2018).
- Carisma y motivación: Branson inspira a sus equipos con su forma relajada y accesible de asumir riesgos y ser creativo (Branson, 2014).
- Adaptabilidad: Ambos líderes han liderado a sus empresas a través de importantes cambios organizacionales.

Habilidades de los líderes exitosos

A partir del análisis de los estilos de liderazgo presentados en el apartado anterior, en la Tabla 3.4 se resumen las siguientes competencias:

Tabla 3.4

Habilidades de los líderes exitosos

Habilidades Liderazgo	Definición	Líderes excepcionales
Visión Estratégica	Capacidad para establecer un camino claro, establecer objetivos a largo plazo y alinear recursos para alcanzarlos. Según Kotter (2012), una visión estratégica es esencial para movilizar a una organización en torno a un objetivo común.	Steve Jobs, Jeff Bezos, Elon Musk, Satya Nadella
Orientación a resultados	Capacidad para alinear los esfuerzos con objetivos específicos, medir el rendimiento y ajustar las estrategias. Drucker (1993) sostiene que un líder orientado a resultados se centra en la eficiencia y eficacia de la organización.	Jeff Bezos, Bill Gates y Elon Musk
Empatía y liderazgo ético	Capacidad para comprender las necesidades de los empleados y actuar con integridad. Goleman (1995) define la empatía como una habilidad de la inteligencia emocional que es esencial para el liderazgo ético.	Warren Buffett, Howard Schultz, Indra Nooyi
Innovación y creatividad	Capacidad para generar y aplicar nuevas ideas, lo que fomenta la experimentación y el pensamiento disruptivo. Amabile (1996) sostiene que la creatividad es una parte esencial de la innovación y el cambio organizacional.	Steve Jobs, Elon Musk, Richard Branson
Transformación Organizacional	Capacidad para gestionar procesos de cambio de gran impacto y adaptar estructuras y procesos a nuevas estrategias. Bass (1990) describe a los líderes transformacionales como agentes de cambio cultural y organizacional.	Satya Nadella, Indra Nooyi, Howard Schultz
Gestión del cambio	Capacidad para implementar transiciones organizacionales, minimizando la resistencia y maximizando la adopción. Según Kotter (2012), un líder eficaz gestiona el cambio en ocho fases, desde la creación de un sentido de urgencia hasta la institucionalización de nuevas prácticas.	Jeff Bezos, Satya Nadella, Indra Nooyi
Delegación y team building	Capacidad para asignar responsabilidades y capacitar a los empleados para promover su desarrollo. Yukl (2019) sostiene que la delegación efectiva es esencial para desarrollar el talento y construir equipos sólidos.	Warren Buffett, Bill Gates, Satya Nadella

Dimensiones de un liderazgo empresarial exitoso

Posteriormente, se agrupan y analizan las competencias de liderazgo identificadas en los líderes clásicos y contemporáneos según las dimensiones del liderazgo. Esta clasificación se basa en las teorías académicas del liderazgo (Northouse, 2018; Yukl, 2019). Las dimensiones del liderazgo son áreas estratégicas que reúnen varias habilidades necesarias para el éxito del negocio. En la Tabla 3.5 y en la Figura 3.2 se proponen y describen las cinco dimensiones básicas.

Tabla 3.5

Dimensiones de un liderazgo empresarial exitoso

Dimensión	Definición de la dimensión	Habilidad
1. Dimensión estratégica	Capacidad para desarrollar una visión clara, establecer metas y crear estrategias para lograr el éxito empresarial (Kotter, 2012).	Visión Estratégica Pensamiento Analítico Orientación a Resultados Gestión del Cambio
2. Dimensión relacional y humana	Habilidades interpersonales para motivar, comunicarse y construir relaciones efectivas con los equipos (Goleman, 1995).	Empatía, habilidades de comunicación, gestión de equipos, inspiración y motivación
3. Dimensión: Innovación y creatividad	Capacidad para generar nuevas ideas, estimular la creatividad e impulsar el cambio organizacional (Amabile, 1996).	Capacidad de innovación Pensamiento disruptivo Fomento de la creatividad Liderazgo cambiante
4. Ética y valores	Liderazgo basado en principios éticos, responsabilidad social y sostenibilidad (George, 2003).	Liderazgo Ético, Responsabilidad Social, Negocios Sostenibles, Inclusión y Diversidad
5. Gestión y resultados	Habilidades para la toma de decisiones, la gestión de proyectos y la orientación a resultados (Yukl, 2019).	Toma de decisiones efectiva, gestión de proyectos, delegación de responsabilidades, enfoque en resultados

Figura 3.2

Dimensiones del liderazgo empresarial



3.5. Diferencias entre líder y jefe

En el mundo empresarial, es importante distinguir entre un líder y un jefe, ya que su estilo de liderazgo tiene un impacto directo en la productividad, la motivación y la sostenibilidad de las organizaciones (Santander-Salmón, 2023). Mientras que el líder inspira y moviliza a su equipo en torno a una

visión compartida, el jefe se centra en controlar y completar las tareas (Ortiz, 2006). Esta distinción proporciona información sobre cómo los diferentes enfoques de liderazgo afectan el éxito de las empresas. En la Tabla 3.6 se describen las principales diferencias entre el líder y el jefe.

Tabla 3.6

Diferencias entre líder y jefe

Criterio	Líder	Jefe
Objetivo principal	Inspira, guía y motiva al equipo para alcanzar objetivos comunes (Santander-Salmón, 2023).	Se centra en controlar, supervisar y completar tareas (Ortiz, 2006).
Relación con el equipo	Promueve relaciones cercanas y de cooperación (Salazar y Correal, 2012).	Relaciones formales, jerárquicas y de autoridad (Villar, 2019).
Toma de decisiones	Participativamente, involucra al equipo en el proceso de toma de decisiones (Ortiz, 2006).	Autocráticamente, toma decisiones unilaterales (Salazar y Correal, 2012).
Motivación	Motivar a través del ejemplo, el reconocimiento y el desarrollo personal (Villar, 2019).	Utilizar recompensas o sanciones para incentivar (Pardo, 2008).
Visión y objetivos	Proyecta metas a largo plazo y estrategias innovadoras (Pardo, 2008).	Se centra en los objetivos inmediatos y los resultados operativos (Santander-Salmón, 2023).
Estilo de comunicación	Comunicación abierta, clara y bidireccional (Salazar y Correal, 2012).	Comunicación vertical, generalmente unidireccional (Ortiz, 2006).
Conflicto	Facilitador y resolutivo, en busca de consensos y soluciones creativas (Santander-Salmón, 2023).	Gestiona conflictos a través de la imposición de la autoridad (Villar, 2019).

Objetivo principal

El gerente adopta un enfoque estratégico y motivador y lidera a su equipo hacia una visión común. Elon Musk inspira a su equipo en Tesla para cambiar el futuro de la movilidad eléctrica promoviendo la innovación disruptiva (Villar, 2019). En contraste, un jefe como Jack Welch de General Electric enfatizó el control y la adherencia a los objetivos e instituyó un riguroso sistema de evaluación del desempeño (Ortiz, 2006).

Relación con el equipo

Mientras que el líder mantiene relaciones de colaboración y fomenta un entorno inclusivo, el jefe mantiene una relación jerárquica basada en la autoridad. Howard Schultz, el fundador de Starbucks, ha implementado programas

para mejorar la calidad de vida de sus empleados fomentando un ambiente de trabajo positivo (Salazar y Correal, 2012). Por otro lado, Lee Iacocca adoptó un enfoque autoritario en Chrysler, tomando decisiones rápidas y centralizadas para salvar a la empresa de la quiebra (Villar, 2019).

Toma de decisiones

El directivo suele involucrar a su equipo en el proceso de toma de decisiones, fomentando así la innovación y la creatividad. En Google, por ejemplo, se anima a los empleados a dedicar el 20% de su tiempo a proyectos personales, fomentando el desarrollo de productos exitosos como Gmail (Ortiz, 2006). En contraste, un jefe como Jack Welch de GE aplicó una toma de decisiones centralizada, recompensó el desempeño individual y despidió al 10% más pobre de los empleados (Salazar y Correal, 2012).

Motivación

Los líderes motivan a través del reconocimiento, el crecimiento personal y el modelo a seguir. Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, abogó por una estrategia de liderazgo ético llamada “Performance with Purpose” que equilibra el rendimiento financiero con la sostenibilidad y el bienestar social (Villar, 2019). Por otro lado, líderes tradicionales como Lee Iacocca utilizan incentivos económicos y sanciones para promover el desempeño (Pardo, 2008).

Visión y objetivos

El líder proyecta una visión a largo plazo, mientras que el jefe se enfoca en objetivos a corto plazo. Steve Jobs lideró a Apple en la creación de un ecosistema tecnológico revolucionario centrado en la innovación y la experiencia del usuario (Pardo, 2008). Por otro lado, un jefe como Jack Welch concede importancia al cumplimiento de los objetivos trimestrales y al aumento del valor para los accionistas (Santander-Salmón, 2023).

Estilo de comunicación

El líder fomenta la comunicación abierta y bidireccional que permite al equipo expresar sus ideas y participar activamente. En Microsoft, por ejemplo, se ha establecido una cultura de empatía y aprendizaje continuo bajo el liderazgo de Satya Nadella, alentando a los empleados a compartir ideas y colaborar (Salazar y Correal, 2012). Por el contrario, un jefe tradicional impone una comunicación vertical y unidireccional, como se observa en la gestión autoritaria de Lee Iacocca en Chrysler (Ortiz, 2006).

Conflicto

Howard Schultz, de Starbucks, abogó por un entorno inclusivo y resolvió los conflictos laborales a través del diálogo (Santander-Salmón, 2023). Por otro lado, los jefes tradicionales tienden a resolver los conflictos reforzando la autoridad, como sucedió bajo el liderazgo de Jack Welch en General Electric, donde se despidió a los empleados de bajo rendimiento (Villar, 2019).

La distinción entre líderes y jefes radica en sus métodos de gestión y su influencia en la cultura organizacional y el éxito corporativo. Líderes transformadores como Steve Jobs o Elon Musk inspiran la innovación y construyen organizaciones resilientes y sostenibles. Por el contrario, Jack Welch se centra en los resultados inmediatos, que son efectivos, pero menos sostenibles a largo plazo. Las empresas más exitosas integran las características de ambos estilos, dependiendo del contexto y las necesidades estratégicas.

3.6. Resumen

El liderazgo empresarial es un motor estratégico que impulsa la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo organizacional, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno altamente competitivo y globalizado.

La empresa es una entidad económica, y un sistema abierto que integra las dimensiones económica, social, tecnológica y ambiental, requiriendo un enfoque global en su gestión.

La gestión eficaz de los recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos e intangibles es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios, como lo demuestran casos como el de Amazon, Google y Tesla.

Una estructura jerárquica bien definida con niveles claros de liderazgo, gestión y operaciones permite la coordinación, la toma de decisiones y la gestión eficaz de la empresa.

Las empresas enfrentan y deben dominar estratégicamente desafíos multidimensionales como la transformación digital, la sostenibilidad, la ciberseguridad, la gestión del talento y la adaptación a las crisis globales.

El liderazgo efectivo combina la visión estratégica, la empatía, la innovación y la ética y tiene un impacto positivo en el desempeño y la cultura organizacional.

El liderazgo orientado a resultados que fomenta la innovación y el desarrollo del talento humano conduce a un mejor desempeño financiero, operativo y de satisfacción del cliente.

La cultura corporativa, que está determinada por el estilo de gestión, es un factor decisivo para la cohesión del equipo, la innovación y la sostenibilidad de la empresa.

La capacidad de adaptación y aprendizaje ante las crisis, guiados por una gestión estratégica y empática, es fundamental para la supervivencia y el fortalecimiento de las empresas, como lo demuestran casos como el de Zoom y Telefónica durante la pandemia.

El liderazgo empresarial ético y transformador promueve la adopción de prácticas de responsabilidad social y crea valor compartido para la empresa y la sociedad, como lo demuestran casos como el de Patagonia y Unilever.



CAPÍTULO IV

Diagnóstico de los estilos de
liderazgo en la empresa

4.1. Introducción

El liderazgo es un factor crítico en el rendimiento empresarial porque afecta la productividad, la cultura de la empresa y la capacidad de una organización para adaptarse a escenarios dinámicos y competitivos (Northouse, 2018). En este sentido, la evaluación de los estilos de liderazgo se ha convertido en una parte esencial de la gestión empresarial, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de los líderes con el fin de mejorar la toma de decisiones estratégicas y optimizar el desarrollo del talento humano (Bass y Avolio, 2004).

A lo largo de la historia, diversas teorías y modelos han tratado de explicar y clasificar los diferentes estilos de liderazgo. Desde los enfoques tradicionales que enfatizan la jerarquía y la autoridad hasta los modelos contemporáneos que promueven la adaptabilidad y la influencia positiva en los seguidores, el liderazgo ha evolucionado en respuesta a las demandas del contexto organizacional (Yukl, 2013). En este capítulo se presentan los principales modelos de medición del liderazgo empresarial o corporativo, que proporcionan herramientas estructuradas para diagnosticar el impacto de los líderes dentro de una organización.

Uno de los modelos más influyentes es el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio (1990, 2004), que distingue entre los líderes que inspiran y promueven la innovación (transformadores) y los que enfatizan la supervisión y el cumplimiento (transaccional). De manera similar, el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1977) especifica que el liderazgo debe adaptarse a la madurez y las habilidades de los seguidores. Además, el modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz (1994) enfatiza la necesidad de que los líderes sean flexibles y resilientes en entornos de incertidumbre, mientras que la cuadrícula de gestión de Blake y Mouton (1964) enfatiza la importancia de equilibrar el enfoque centrado en el ser humano y la productividad organizacional.

El diagnóstico del liderazgo empresarial se realiza a través de diversas herramientas de medición, como el Cuestionario de Liderazgo Multifactor (Bass y Avolio, 1995), que ha sido validado en varios estudios y permite evaluar la presencia de características transformadoras y transaccionales en los directivos. El uso de encuestas estructuradas utilizando escalas Likert, como las que se presentan en este capítulo, proporciona datos cuantitativos para analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el ambiente de trabajo, la motivación del equipo y el logro de objetivos estratégicos (Judge y Piccolo, 2004).

El objetivo principal de este capítulo es proporcionar un marco teórico y metodológico sólido para el diagnóstico de los estilos de liderazgo. Se presentan diversos métodos de evaluación y se examina su aplicabilidad en un contexto organizacional, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones basada en evidencia y proponer un modelo de medición del liderazgo que refleje los aportes de autores clásicos y contemporáneos. A partir de este análisis, las empresas podrán desarrollar planes para mejorar la gestión del liderazgo, aumentar la eficiencia operativa y fomentar un entorno de trabajo más colaborativo e innovador.

4.2. Modelos de diagnóstico al estilo del liderazgo empresarial

Los modelos para medir el estilo de liderazgo en las empresas son herramientas indispensables para evaluar y comprender cómo los líderes influyen en sus equipos y organizaciones. Estos modelos le permiten identificar patrones de comportamiento, medir habilidades y evaluar su impacto en el rendimiento de su organización.

4.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional (Bass y Avolio)

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bernard Bass y Bruce Avolio representa uno de los enfoques más influyentes de la teoría del liderazgo organizacional. Esta perspectiva supone que el liderazgo puede dividirse en dos categorías principales: transformacional y transaccional, cada una con características, impactos y aplicaciones específicas en la gestión organizacional (Bass y Avolio, 1994).

Fundamentos teóricos del modelo

Bass y Avolio (1994) desarrollaron su modelo basándose en estudios previos sobre liderazgo carismático y motivacional. En contraste con las teorías que presentan el liderazgo como un espectro unidimensional, su propuesta distingue entre dos enfoques complementarios.

Liderazgo Transformacional

Se enfoca en inspirar, motivar y desarrollar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y superen sus expectativas iniciales. Se basa en la visión, el carisma y la estimulación intelectual.

Liderazgo Transaccional

Funciona a través de un sistema de recompensas y sanciones que promueve la obediencia y la eficiencia en la ejecución de tareas a través de acuerdos explícitos entre líderes y subordinados (Bass, 1990). Este modelo se convirtió en la base de varios estudios sobre liderazgo en contextos militares, educativos y corporativos, confirmando su aplicabilidad en diferentes áreas de la organización (Bass y Riggio, 2006).

Características del liderazgo transformacional y transaccional

Liderazgo Transformacional

Este estilo de liderazgo se basa en la capacidad del líder para inspirar, estimular intelectualmente y desarrollar a sus seguidores. Steve Jobs, por ejemplo, ejemplificó este papel de liderazgo inspirando a sus equipos a innovar continuamente en Apple. Su liderazgo visionario y su capacidad para desafiar el statu quo permitieron el desarrollo de productos innovadores como el iPhone (Isaacson, 2011). El liderazgo transformacional se caracteriza por:

- **Influencia idealizada:** El líder sirve como modelo a seguir y se gana la admiración y el respeto de sus seguidores.
- **Motivación inspiradora:** Proporciona una visión clara e inspiradora y motiva a los seguidores a comprometerse con objetivos comerciales más altos.
- **Estimulación intelectual:** Fomenta la creatividad y el pensamiento crítico en los seguidores.
- **Consideración individual:** Se centra en el desarrollo personal y el bienestar de cada miembro del equipo (Bass y Avolio, 1994).

Liderazgo Transaccional

Este enfoque se basa en el intercambio de recompensas y castigos para fomentar la finalización de las tareas. Jeff Bezos, de Amazon, por ejemplo, ha utilizado el liderazgo transaccional en varias etapas del crecimiento de una empresa, estableciendo indicadores claros de rendimiento e imponiendo recompensas o penalizaciones basadas en el rendimiento individual y colectivo (Stone, 2014). Las características definitorias de este estilo de liderazgo son:

- **Recompensas condicionales:** El logro de metas se fomenta mediante incentivos económicos o reconocimiento.
- **Dirección de la desviación (activo):** El líder supervisa activamente el rendimiento y corrige las desviaciones en tiempo real.

- Comprobación de excepciones: Las acciones solo se realizan si ya se han producido problemas.
- Evitación de la falta de liderazgo: En algunos casos, se observa un estilo de *laissez-faire*, en el que el líder no interviene ni da consejos o motivaciones a sus subordinados (Bass y Avolio, 1997).

Comparación de estilos de liderazgo

En la Tabla 4.1 se comparan los dos estilos de manejo propuestos por Bass y Avolio.

Tabla 4.1

Comparación de estilos de liderazgo

Dimensión	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Motivación	Intrínseco, basado en la visión y los valores	Extrínsecos, basados en recompensas y castigos
Relación con los seguidores	Basado en la confianza y el desarrollo personal	Sobre la base de acuerdos formales y la realización de tareas
Innovación	Alto: Fomenta la creatividad y la experimentación	Bajo: Centrado en la eficiencia y la estabilidad
Ejemplo en una empresa	Elon Musk sobre Tesla y SpaceX	Tim Cook en Apple
Ejemplo en el sector militar	Patton y la inspiración de sus tropas durante la Segunda Guerra Mundial	Organización estructurada según la cadena de mando tradicional

Impacto del modelo en el liderazgo militar y económico

El liderazgo transformacional y transaccional ha demostrado ser eficaz en múltiples contextos. En el ejército, el liderazgo transformacional permite inspirar a los soldados para misiones de alto riesgo, pero, por otro lado, el liderazgo transaccional es útil para mantener la disciplina y la obediencia a las órdenes en situaciones operativas (Barling, 2014).

En el entorno empresarial, las organizaciones de alto rendimiento han adoptado modelos de transformación para fomentar la innovación y la competitividad, combinando elementos transaccionales para garantizar la estabilidad operativa y el logro de objetivos estratégicos (Goleman, 2013).

Críticas y desafíos del modelo

Si bien el modelo ha sido ampliamente respaldado por Bass y Avolio, también ha sido criticado, incluyendo los siguientes aspectos:

- No todas las industrias requieren un liderazgo transformacional: en entornos altamente regulados, el liderazgo transaccional puede ser más efectivo (Antonakis y House, 2014).
- Dificultad en la medición: La distinción entre liderazgo transformacional y transaccional no siempre es clara en la práctica.
- Posible sobrecarga emocional: Los líderes transformacionales pueden experimentar altos niveles de estrés debido a la necesidad constante de motivar e inspirar a sus equipos (Northouse, 2018).

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio proporciona un marco integral para comprender y aplicar diferentes estilos de liderazgo basados en el contexto organizacional. El liderazgo transformacional impulsa la innovación y la motivación intrínseca, mientras que el liderazgo transaccional se centra en la eficiencia y en la realización de tareas mediante el intercambio de recompensas y sanciones.

En las esferas militar y económica, la combinación estratégica de los dos enfoques maximiza el rendimiento organizacional y promueve la adaptabilidad a entornos dinámicos y desafiantes. El desarrollo del liderazgo moderno requiere que los líderes desarrollen una mezcla equilibrada de ambos estilos para garantizar el éxito y la sostenibilidad de sus respectivas organizaciones.

Herramientas para medir el estilo de liderazgo

Encuesta para el diagnóstico del estilo de liderazgo según el modelo de liderazgo transformacional y transaccional (Bass y Avolio)

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de declaraciones sobre el tema del liderazgo. Indique los niveles del acorde utilizando la siguiente escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

		1	2	3	4	5
1	El gerente inspira con una visión clara y motivadora.					
2	El gerente promueve la creatividad y el pensamiento crítico en su equipo.					
3	El gerente muestra empatía y consideración individual por cada miembro del equipo.					
4	El gerente establece metas claras y ofrece incentivos para alcanzarlas.					
5	El líder supervisa activamente el rendimiento y corrige los errores en tiempo real.					
6	El líder del mercado se centra en la eficiencia y la finalización de tareas sin fomentar la innovación.					
7	El gerente anima a los empleados a desafiar el statu quo y a aportar nuevas ideas.					
8	El gerente reconoce y recompensa el desempeño de manera justa y consistente.					
9	El directivo se ocupa del bienestar emocional y profesional de su equipo.					
10	El gerente enfatiza la importancia de seguir los procedimientos y estándares organizacionales.					

Evaluación de los resultados de la encuesta para el diagnóstico de estilos de liderazgo y sus dimensiones

Evaluación de los resultados de la encuesta para el diagnóstico de estilos de liderazgo y sus dimensiones

El análisis de los resultados de la encuesta a partir del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio (1994) permite reconocer cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en la persona a evaluar. A continuación, se muestra una guía paso a paso para analizar los resultados que puede ayudar a identificar su estilo de liderazgo y sus dimensiones específicas.

1. Calcular la puntuación total por tipo de liderazgo

Cada pregunta de la encuesta está diseñada para medir aspectos específicos del liderazgo transformacional o transaccional. Para evaluar los resultados se deben tomar las siguientes medidas:

a. Sumar los puntajes de las preguntas relacionadas con el liderazgo transformacional

* Preguntas sobre el liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada: preguntas 1 y 3
- Motivación inspiradora: Pregunta 2
- Estimulación Intelectual: Pregunta 7
- Consideración individual: Pregunta 9

* Puntuación total: 5 (máximo) × 5 (preguntas) = 25 puntos

b. Sumar los puntajes de las preguntas relacionadas con el liderazgo transaccional

* Preguntas sobre el liderazgo transaccional:

- Recompensas condicionales: Preguntas 4 y 8
- Dirección de excepción (activo): Pregunta 5
- Desviación (pasiva) Dirección: Pregunta 6
- Cumplimiento de las normas y procedimientos: Pregunta 10

* Puntuación total: 5 (máximo) $\times$ 5 (preguntas) = 25 puntos

c. Comparar los resultados en las dos dimensiones

* Si la puntuación es más alta en liderazgo transformacional, indica que el líder tiene un enfoque inspirador, motivador y centrado en el desarrollo de sus seguidores.

* Cuando la puntuación de liderazgo transaccional es más alta, el líder se centra en la eficiencia operativa, la supervisión y el cumplimiento.

* Si las puntuaciones son similares, el líder adoptará un enfoque mixto y combinará los dos estilos dependiendo de la situación.

2. Evaluación de la dimensión de liderazgo

Cada tipo de liderazgo tiene dimensiones clave que se pueden evaluar en función de las preguntas de la encuesta.

Tabla 4.2

Evaluación de las dimensiones del liderazgo

Dimensión	Administración	Preguntas	Descripción
Influencia idealizada	Transformacional	1 y 3	Si la puntuación es alta (promedio >4), el líder inspira a sus seguidores con valores fuertes y una visión clara.
Motivación inspiradora	Transformacional	2	Si la puntuación es alta, el gerente promueve el entusiasmo y el compromiso de sus seguidores.
Estimulación intelectual	Transformacional	7	Una puntuación alta indica que el líder fomenta el pensamiento crítico y la innovación.
Enfoque individual	Transformacional	9	Si el número de puntos es alto, el líder muestra un interés genuino en el desarrollo de su equipo.
Recompensas condicionales	Transaccional	4 y 8	Si la puntuación es alta, el líder lo hace a través de claras recompensas por rendimiento.
Dirección de excepción (activa)	Transaccional	5	Una puntuación alta refleja a un líder que supervisa activamente el rendimiento y corrige los errores en tiempo real.
Comprobación de excepciones (pasiva)	Transaccional	6	Si la puntuación es alta, el gerente solo intervendrá si han surgido problemas.
Centrarse en las normas y procedimientos	Transaccional	10	Una puntuación alta indica que el cumplimiento estricto de las normas y reglamentos es importante.

3. Interpretación de los resultados

Liderazgo predominante transformacional

Puntuación de transformación ≥ 18 puntos o más que la puntuación de transacción

- El líder tiene un enfoque inspirador, promueve la autonomía y motiva a sus seguidores a superar sus expectativas.
- Impacto esperado: Equipos más comprometidos, un alto nivel de creatividad e innovación.

Liderazgo principalmente transaccional

Puntuación de la transacción ≥ 18 puntos o más como factor de transformación

- El gerente concede importancia a la estructura, supervisión y ejecución de las tareas.
- Impacto probable: Mayor estabilidad operativa, pero menor flexibilidad y desarrollo personal de los subordinados.

Liderazgo mixto o equilibrado

Los dos resultados son similares (± 2 puntos de diferencia)

- Dependiendo de la situación, el director combina elementos de ambos estilos.
- Impacto esperado: Mayor capacidad de adaptación a diferentes contextos organizacionales.

El análisis de los resultados de esta encuesta le permitirá evaluar con precisión el estilo de liderazgo dominante de una persona y proporcionar información relevante para su desarrollo y mejora continua. La combinación estratégica de liderazgo transformacional y transaccional es fundamental para maximizar la eficacia de la organización y satisfacer las demandas dinámicas del entorno actual.

4.2.2. El modelo de estilo de liderazgo de Blake y Mouton

El modelo de liderazgo gerencial de Blake y Mouton (1964) es una de las teorías más influyentes en la investigación del liderazgo. Se basa en la idea de que el comportamiento de los líderes puede evaluarse a partir de dos dimensiones: la orientada a las personas y la orientada a la producción. A partir de la combinación de estos dos ejes, se pueden identificar cinco estilos de liderazgo que influyen directamente en la gestión organizacional y militar.

Fundamentos teóricos del modelo

El modelo de Blake y Mouton, también conocido como “Cuadrícula Gerencial”, se basa en la combinación de dos enfoques principales:

- Cuidado de las personas: Mide la importancia que el líder le da al bienestar y desarrollo de los empleados.
- Enfoque en la producción: Evalúa el enfoque del gerente en la eficiencia, el logro de objetivos y la productividad.

A partir de la cuadrícula de gerentes, los autores identificaron cinco estilos principales de liderazgo, que se representan en una escala del 1 al 9 en ambas dimensiones.

Tabla 4.3

El estilo de liderazgo de Blake y Mouton

Estilo de liderazgo	Funciones	Ejemplo de una unidad de negocio	Ejemplo en el ejército
Liderazgo empobrecido (1.1)	Baja orientación a las personas y baja orientación a la producción. El gerente evita interferir en la gestión y adopta una actitud pasiva.	Un líder que delega toda la responsabilidad y no supervisa ni motiva a sus empleados.	Un oficial que no establece objetivos claros o no apoya a su equipo en la batalla.
Liderazgo de Clubes de Campo (1.9)	Muy orientado a las personas y poco orientado a la producción. Prioriza el bienestar de los empleados sobre el rendimiento.	Un líder que se enfoca en mantener un ambiente cómodo, pero no establece metas ambiciosas.	Un líder militar que busca la armonía en el equipo, pero no se centra en la disciplina y la eficacia operativa.
Liderazgo autoritario (9.1)	Alta orientación a la producción y baja orientación a las personas. Se centra en la eficiencia y el logro de objetivos sin tener en cuenta las necesidades del equipo.	Un gerente de producción que solo exige resultados sin preocuparse por el bienestar de los empleados.	Un comandante que da órdenes sin escuchar las sugerencias o necesidades de los soldados.
Liderazgo intermedio (5.5)	Equilibrio entre producción y bienestar en el equipo. No maximiza ninguna de las dos dimensiones, pero sí busca puntos en común.	Un supervisor que establece metas razonables y está moderadamente preocupado por la moral de los empleados.	Un capitán que equilibra la disciplina con el apoyo emocional a sus subordinados.
Liderazgo ideal (9.9)	Un gran enfoque tanto en la producción como en las personas. Se orienta a lograr un alto nivel de productividad, motivar y desarrollar al equipo.	Un CEO que fomenta la innovación y el compromiso de los empleados mientras mantiene altos estándares de rendimiento.	Un general que inspira a sus tropas levanta la moral y lidera con estrategias efectivas.

Por ejemplo, el liderazgo 9.9 es característico de Elon Musk en SpaceX, donde promueve la innovación y la productividad extrema y motiva a su equipo con una visión clara e inspiradora (Vance, 2015). En el campo militar, Napoleón Bonaparte aplicó el liderazgo del 9.9 equilibrando la disciplina y el carisma e inspirando a sus tropas con estrategias visionarias (Chandler, 2002).

Relaciones con el liderazgo militar

En el contexto militar, el modelo de Blake y Mouton es relevante para evaluar el estilo de liderazgo de oficiales y comandantes en diferentes niveles jerárquicos:

- Operaciones tácticas: El liderazgo (autoritario) 9.1 puede ser efectivo en escenarios de combate donde la velocidad y la disciplina son esenciales.
- Estrategia organizacional: Liderazgo 9.9 es preferible para los comandantes que necesitan equilibrar la moral y el cumplimiento de la misión.
- Formación y coaching: Liderazgo 1.9 puede ser útil en las fases presenciales para promover un entorno de aprendizaje colaborativo.

Por ejemplo, en conflictos recientes, el ejército de EE.UU. ha adoptado modelos de liderazgo transformacional basados en la combinación de liderazgo 9.9, lo que garantiza la efectividad operativa y la cohesión de sus tropas (Barno y Bensahel, 2020).

Críticas y limitaciones del modelo

Aunque el modelo de Blake y Mouton es ampliamente utilizado, tiene algunas limitaciones:

- No se tienen en cuenta los factores situacionales: No todos los entornos requieren un liderazgo equilibrado (9,9). El liderazgo puede ser más eficaz en contextos de crisis (9.1).
- Rigidez de la clasificación: Los estilos de liderazgo no siempre encajan en categorías fijas y pueden variar según el contexto y la cultura organizacional.
- La atención se centra en la evaluación visual: la cuadrícula de gestión proporciona un diagnóstico básico, pero no aborda las variables psicológicas más complejas del liderazgo.

Aplicación contemporánea del modelo

Hoy en día, el modelo se sigue utilizando en la formación de directivos en diversas áreas de actividad:

- Empresas tecnológicas: Es el caso de Google, que utiliza programas de liderazgo basados en el presupuesto del 9,9 para promover tanto la creatividad como la eficiencia (Schein, 2017).
- Liderazgo militar moderno: Las academias militares aplican este modelo para capacitar a los oficiales en el desarrollo de habilidades de gestión de recursos humanos y productividad operativa.

El modelo de estilo de liderazgo de Blake y Mouton es una herramienta para analizar y mejorar el liderazgo en diferentes contextos. Su aplicación en el ámbito militar permite identificar estilos de liderazgo adecuados para diferentes situaciones operativas y estratégicas. Aunque existen algunas limitaciones, su influencia en la gestión organizacional y el liderazgo militar sigue siendo relevante y proporciona un marco útil para desarrollar líderes efectivos.

Herramientas para medir el estilo de liderazgo

Encuesta para diagnosticar el estilo de liderazgo según el modelo de Blake y Mouton

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de declaraciones sobre el tema del liderazgo. Indique los niveles del acorde utilizando la siguiente escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

		1	2	3	4	5
1	El líder se preocupa más por la productividad que por el bienestar del equipo.					
2	El líder mantiene un ambiente de trabajo armonioso sin concentrarse en el logro de objetivos.					
3	El líder mantiene un equilibrio entre la producción y la satisfacción del equipo.					
4	El líder concede importancia a la eficiencia y al control estricto de las tareas.					
5	El líder motiva y desarrolla a su equipo de acuerdo con altos estándares de producción.					
6	El líder evita participar activamente en la gestión del equipo.					
7	El líder promueve la comunicación abierta y la colaboración dentro del equipo.					
8	El líder establece objetivos claros y promueve la autonomía del equipo.					
9	El líder supervisa el trabajo cuidadosamente, sin tener en cuenta la moral del equipo.					
10	El líder es el motor de innovación y crecimiento profesional del equipo.					

Evaluación de los resultados de la encuesta sobre el diagnóstico de los estilos de liderazgo y sus dimensiones según el modelo de Blake y Mouton

La encuesta, que se basa en el modelo de cuadrícula de gestión de Blake y Mouton (1964), permite evaluar el estilo de gestión predominante de un individuo mediante el análisis de su grado de preocupación por las personas y su preocupación por la producción. A continuación, se muestra un proceso para interpretar los resultados de la encuesta, identificar el estilo de liderazgo dominante y evaluar dimensiones específicas.

1. Cálculo de la puntuación total por dimensión

Cada pregunta de la encuesta está alineada con una de las dos dimensiones clave del modelo:

a) Preocupación de la Producción

- Evalúe el enfoque del líder en la efectividad, los resultados y el logro de metas.
- Preguntas relacionadas: 1, 4, 5, 8, 9.
- Puntuación total posible: 5 (máximo) $\times$ 5 (preguntas) = 25 puntos.

b) Preocupación por las personas

- Evaluar la consideración del gerente por el bienestar, el desarrollo y la motivación del equipo.
- Preguntas relacionadas: 2, 3, 6, 7, 10.
- Puntuación total posible: 5 (máximo) $\times$ 5 (preguntas) = 25 puntos.

c) Cálculo del resultado final

- Suma los valores que obtuviste en las preguntas para cada dimensión.
- Coloque los resultados en la tabla de políticas para determinar el estilo dominante.

2. Interpretación de resultados y estilos de liderazgo

Las puntuaciones obtenidas en ambas dimensiones deben ser colocadas en la rejilla gerencial de Blake y Mouton con el fin de identificar el estilo de gestión dominante.

Tabla 4.4

Determinación del estilo de liderazgo

Estilo de liderazgo	Rango de Puntuación en Preocupación por Producción	Rango de Puntuación en Preocupación por individuos	Interpretación
Liderazgo empobrecido (1.1)	1-9	1-9	El gerente tiene poco interés en la productividad y su equipo, lo que conduce a la desmotivación y la desorientación.
Liderazgo de Clubes de Campo (1.9)	1-9	10-25	El gerente valora la armonía en el equipo, pero no establece metas ambiciosas y no estimula el rendimiento.
Liderazgo autoritario (9.1)	10-25	1-9	El líder se centra en gran medida en la productividad y la supervisión estricta sin preocuparse por la moral del equipo.
Liderazgo en los medios de comunicación (5.5)	10-15	10-15	El gerente mantiene un equilibrio entre la producción y el bienestar del equipo, pero sin maximizar una dimensión u otra.
Liderazgo ideal (9.9)	16-25	16-25	El gerente combina un alto nivel de productividad con una fuerte motivación y desarrollo del equipo para crear un entorno óptimo.

Evaluación de dimensiones específicas del liderazgo

Además de identificar el estilo general de liderazgo, se puede analizar las dimensiones específicas de cada estilo, como se describe en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5

Determinación de las dimensiones dominantes

Dimensión	Estilo relacionado	Preguntas	Interpretación
Centrarse en la productividad	Autoridad (9.1)	1, 4, 9	Si la puntuación en estas preguntas es alta, el líder prioriza la eficiencia sobre la moral del equipo.
Promoción del bienestar y la motivación	Distritos rurales (1.9)	2, 7, 10	Si la puntuación en estas preguntas es alta, el líder eleva la moral, pero descuida la productividad.
Equilibrio entre productividad y motivación	Intermedio (5.5)	3, 5, 8	Si la puntuación en ambas dimensiones es moderada, el directivo sigue un enfoque equilibrado.
Supervisión y control estrictos de los procesos	Autoridad (9.1)	4, 9	Si la puntuación es alta, el líder tiene el control del equipo.
Innovación y crecimiento profesional	Ideal (9.9)	5, 8, 10	Si la puntuación es alta, el líder promueve la mejora continua en la organización.

El análisis de los resultados de una encuesta basada en el modelo de liderazgo de Blake y Mouton ayuda a diagnosticar el enfoque de liderazgo predominante de una persona en función de su preocupación por las personas y la productividad. Este modelo se aplica tanto al sector militar como al comercial y es una herramienta útil para la formación y el desarrollo de líderes efectivos.

4.2.3. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard es una de las teorías más influyentes en la investigación del liderazgo, ya que propone una adaptación flexible del estilo de liderazgo basada en la madurez y competencia de los seguidores. Este modelo establece que no existe un estilo de liderazgo óptimo, sino que los líderes deben adaptar su enfoque de acuerdo con las necesidades y capacidades del equipo en cada situación específica (Hersey y Blanchard, 1969).

Fundamentos del modelo de liderazgo situacional

Blanchard y Hersey (1977) argumentan que el liderazgo efectivo requiere una evaluación constante de la preparación del equipo y un ajuste apropiado de la combinación de alineación y apoyo. Para ello, el modelo se basa en dos variables:

- Nivel de madurez del seguidor: Esto incluye tanto la competencia (habilidades y conocimientos) como el compromiso (motivación y confianza) del suscriptor.
- Estilos de Liderazgo: Se dividen en cuatro categorías en función del grado de enfoque de las tareas y las relaciones interpersonales.

El modelo de liderazgo situacional representa cuatro estilos principales de liderazgo, que se representan en una matriz basada en la combinación de dos factores:

Tabla 4.6

Estilos de liderazgo situacional

Estilo de liderazgo	Descripción	Funciones	Ejemplo de una unidad de negocio	Ejemplo en el ejército
Estilo de Liderazgo Dirigente (S1 - "Hablar")	El director da instrucciones detalladas y supervisa cuidadosamente las tareas.	Alta dirección, precios bajos.	Un gerente de operaciones que implementa procedimientos estrictos para los nuevos empleados sin experiencia.	Un suboficial que entrena a los reclutas en una escuela militar bajo órdenes directas.
Estilo persuasivo (S2 - "Vender")	El gerente establece la dirección, pero también motiva y explica la importancia de la tarea.	Liderazgo de alto nivel, relaciones altas.	Un gerente que motiva a su equipo de ventas y les dice cómo mejorar su rendimiento.	Un capitán militar que explica el propósito de la misión para motivar a sus soldados.
Estilo participativo (S3 - "Participar")	Se centra en la relación y delega algunas decisiones en el equipo.	Baja gestión, alta relación.	Un gestor de proyectos que fomenta la creatividad y consulta con su equipo antes de tomar decisiones estratégicas.	Un oficial de alto rango que permite a los líderes de pelotón contribuir a la planificación táctica.
Estilo de delegación (S4 - "Delegar")	El gerente le da a su equipo total autonomía y confía en su experiencia.	Dirección baja, relación de transmisión baja.	Un CEO que confía en su equipo directivo para tomar decisiones importantes sin tener que intervenir constantemente.	Un general que concede independencia táctica a los comandantes de unidades bien entrenadas.

En el mundo de los negocios, Steve Jobs demostró habilidades de liderazgo en los primeros años de Apple S2 (Persuasivo) al interferir directamente con la gestión y motivar a sus empleados con su visión innovadora. En el campo militar, Dwight D. Eisenhower utilizó el liderazgo de los S4 (delegados) durante la Segunda Guerra Mundial, confiando en los comandantes aliados para implementar planes estratégicos de manera autónoma (Ambrose, 1983).

Relación entre la madurez del seguidor y el estilo de liderazgo

Hersey y Blanchard (1988) argumentaron que la madurez del equipo determina el estilo de liderazgo más efectivo. El grado de madurez se divide en cuatro fases:

Tabla 4.7

Niveles de madurez

Nivel de madurez de los seguidores	Funciones	Estilo de liderazgo correcto
M1 - Madurez baja	Falta de conocimiento y motivación.	S1 - Dirigente (Decir)
M2 - Madurez moderada baja	Motivado, pero inexperto.	S2 - Persuasivo (Vender)
M3 - Madurez moderada alta	Experto, pero con dudas.	S3 - Participativo (Participar)
M4 - Madurez alta	Muy conocedor y dedicado.	S4 - Delegador (Delegar)

Por ejemplo, en las misiones de entrenamiento, los nuevos reclutas (M1) necesitan el liderazgo de S1 (líder). En cambio, las unidades de élite como los Navy SEAL operan en el nivel M4, donde los comandantes confían en un enfoque S4 (delegado) (Barno y Bensahel, 2020).

Relación entre los modelos de liderazgo militar y corporativo

El modelo de liderazgo situacional se utiliza en academias militares y programas de liderazgo corporativo debido a su enfoque adaptable.

Aplicación militar

- En tiempos de crisis o lucha, los líderes deben adoptar un enfoque directivo (S1 o S2) para garantizar la disciplina y la ejecución oportuna de las órdenes.
- En las operaciones estratégicas y de inteligencia, se prefiere un enfoque participativo o delegativo (S3 o S4) para fomentar la creatividad y la toma de decisiones autónomas (Wong et al., 2013).

Aplicación en el sector empresarial

- En startups o proyectos emergentes, los líderes pueden necesitar un enfoque más persuasivo (S2) para liderar y motivar a los empleados.
- En equipos altamente experimentados, la delegación de liderazgo (S4) permite la descentralización de las decisiones y el empoderamiento del equipo.

Críticas y limitaciones del modelo

A pesar de su popularidad, el modelo de liderazgo situacional ha sido objeto de críticas, tales como:

- Dificultad para evaluar el nivel de madurez de los seguidores: No siempre es fácil determinar el nivel exacto de madurez de un empleado o subordinado.

- No considera factores externos: No aborda cosas como la cultura organizacional o las presiones estructurales del liderazgo.
- Aplicabilidad limitada en contextos rígidos: En entornos en los que las decisiones deben tomarse de inmediato (por ejemplo, conflictos militares), la flexibilidad del modelo puede ser menos eficaz (Antonakis y House, 2014).

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es una herramienta versátil que permite a los líderes ajustar su estilo de liderazgo en función del nivel de habilidad y la motivación de sus seguidores. En el ámbito militar, su aplicación varía desde el riguroso entrenamiento de los nuevos reclutas hasta la autonomía táctica en las unidades de élite. En los negocios, facilita la transición del apoyo intensivo al liderazgo independiente en equipos maduros. Aunque tiene algunas limitaciones, sigue siendo un modelo ampliamente utilizado en la formación de líderes en diversas industrias y proporciona una base sólida para desarrollar estrategias de liderazgo efectivas.

Herramientas para medir el estilo de liderazgo

Encuesta para diagnosticar el estilo de liderazgo situacional

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de declaraciones sobre el tema del liderazgo. Indique los niveles del acorde utilizando la siguiente escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

		1	2	3	4	5
1	Como líder, proporciono instrucciones detalladas y superviso estrictamente las tareas de mi equipo.					
2	Explico a mi equipo propósito el propósito de cada tarea para motivarlos realizar a su trabajo.					
3	Me involucro en la toma de decisiones con mis colaboradores, permite participar en la planificación.					
4	Confío en mi equipo y de sus responsabilidades sin necesidad de supervisión constante.					
5	Mi equipo requiere que dé órdenes claras y se retracta para completar sus tareas.					
6	Valoración importante motivadora y entusiasmar a mi equipo para que se comprometió con la misión.					

7	Prefiero que las decisiones se han tomado en conjunto con mi ante equipo de actuar.					
8	Mi equipo es autosuficiente, por lo que puede trabajar sin intervención frecuente de mi parte.					
9	Establezco normas y procedimientos claros para que mi equipo sepa exactamente qué hacer en cada momento.					
10	Prefiero guiar y persuadir a mi equipo en lugar simplemente de dar órdenes.					

Evaluación de los resultados de las encuestas para el diagnóstico de los estilos de liderazgo situacional

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard sugiere que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo en función de la madurez y competencia de sus seguidores. La encuesta estructurada nos permite identificar cuál de los cuatro estilos de liderazgo prevalece en una persona a partir del enfoque en el liderazgo y el apoyo.

1. Calcular la puntuación en función del estilo de liderazgo

Cada pregunta de la encuesta está diseñada para calificar uno de los cuatro estilos de liderazgo. Para interpretar los resultados, debe seguir estos pasos:

- Resumir las preguntas relacionadas con cada estilo de liderazgo
 - Liderazgo Dirigente (S1 - decir): Preguntas 1, 5 y 9
 - Liderazgo Persuasivo (S2 - Vender): Preguntas 2, 6 y 10
 - Liderazgo Participativo (S3 - Participar): Preguntas 3 y 7
 - Delegación de liderazgo (S4 - Delegar): Preguntas 4 y 8
- Obtener la puntuación total por estilo
 - Cada pregunta tiene una puntuación entre 1 y 5.
 - La puntuación máxima en cada estilo varía en función del número de preguntas asignadas.
 - Por ejemplo, si un gerente obtiene una puntuación de 5 en todas las preguntas relacionadas con la delegación ejecutiva (S4), su puntuación total en esa categoría será de 10 puntos (5+5).
- Comparar valoraciones en cada dimensión
 - El estilo que obtiene la mayor cantidad de puntos indica la inclinación natural del líder.
 - Si las notas están equilibradas en diferentes estilos, significa que el líder es flexible para adaptarse a diferentes contextos.

2. Interpretación de los resultados

Tabla 4.8

Interpretación de los resultados

Estilo de liderazgo				Puntuación más alta (≥ 10 puntos)	Interpretación
Liderazgo Dirigente (S1 - Decir)				Alta gestión, baja relación	El líder valora la supervisión, la disciplina y la ejecución de tareas sin permitir mucha autonomía. Recomendado para equipos con poca experiencia.
Liderazgo Vender)	Persuasivo	(S2 -		Alta gestión, alta relación	El líder motiva a su equipo y al mismo tiempo le da estructura y dirección. Ideal para equipos medianamente experimentados, pero con dudas o falta de motivación.
Liderazgo Participar)	Participativo	(S3 -		Baja dirección, alta relación	El líder fomenta la colaboración y toma decisiones con su equipo. Es eficaz para equipos experimentados que necesitan apoyo motivacional.
Delegación Delegador)	Delegador	(S4 -		Baja dirección, baja relación	El líder confía completamente en su equipo y delega el proceso de toma de decisiones. Ideal para equipos altamente cualificados y motivados.

Si las puntuaciones son similares en diferentes estilos, significa que el líder tiene la opción de cambiar su estilo dependiendo de la situación.

El análisis de los resultados de esta encuesta nos permite evaluar el estilo de liderazgo predominante de una persona y proporcionar información importante para su desarrollo. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se caracteriza por su flexibilidad, que se adapta al nivel de madurez del seguidor y al contexto organizacional. Este modelo se aplica a contextos militares y comerciales, donde la capacidad de un líder para adaptar su enfoque es fundamental para la eficacia del equipo. La evaluación adecuada de la madurez de los seguidores y el ajuste apropiado del liderazgo son fundamentales para el éxito de la organización y el desarrollo de los subordinados.

4.2.4. Modelo de Liderazgo Adaptativo (Heifetz)

El modelo de liderazgo adaptativo desarrollado por Ronald Heifetz es un enfoque moderno que tiene como objetivo responder a los desafíos del lide-

razgo en contextos dinámicos y cambiantes. A diferencia de otros modelos que enfatizan la estabilidad y el control, el liderazgo adaptativo promueve la adaptabilidad y el aprendizaje continuo en las organizaciones y equipos de trabajo (Heifetz, 1994).

Fundamentos del modelo de liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo es una estrategia que permite a los líderes abordar problemas complejos y gestionar el cambio en un entorno incierto. Se basa en los siguientes principios básicos:

- **Distinción entre problemas técnicos y adaptativos:** Los problemas técnicos tienen soluciones predecibles y pueden resolverse con conocimientos especializados. Los problemas de adaptación requieren aprender y cambiar las creencias, valores y hábitos de los individuos involucrados (Heifetz y Linsky, 2002).
- **Movilizar a las personas para el cambio:** Un líder adaptable no impone soluciones, sino que ayuda a su equipo a encontrar respuestas a problemas complejos.
- **Experimentación y aprendizaje:** La adaptabilidad requiere un enfoque de prueba y error que acepte la incertidumbre y la necesidad de adaptar las estrategias.
- **Gestión de conflictos y resistencia al cambio:** Los líderes adaptativos se enfrentan a la resistencia con empatía y gestionan las tensiones sin sofocar el debate necesario para el cambio (Torréns e ICC, 2007).

El modelo de liderazgo adaptativo se divide en cuatro dimensiones clave, como se describe en la Tabla 4.9.

Tabla 4.9

Dimensiones del liderazgo adaptativo

Dimensión	Descripción	Ejemplo de una unidad de negocio	Ejemplo en el ejército
Diagnóstico ambiental	El líder necesita entender el contexto y la dinámica de su equipo.	Un CEO que reconoce los cambios en el mercado y ajusta la estrategia de negocio.	Un comandante que analiza el terreno y las tácticas del enemigo antes de actuar.
Regulación del estrés organizacional	Mantener la estabilidad emocional del equipo en momentos de crisis.	Un líder que tranquiliza a su equipo en medio de una fusión de empresas.	Un líder militar que mantiene la moral alta en la batalla.
Cuestionamiento de las normas establecidas	Impulsa la innovación y desafía el statu quo cuando sea necesario.	Un director de innovación que impulsa el cambio disruptivo en la industria tecnológica.	Un general que moderniza las tácticas de guerra apoyándose en las nuevas tecnologías.

Desarrollo de Liderazgo Colectivo	Empodera a otros para que asuman roles de liderazgo.	Un líder de equipo que promueve la toma de decisiones descentralizada.	Un capitán que permite a sus suboficiales liderar unidades en el campo de batalla.
-----------------------------------	--	--	--

Aplicación en el liderazgo militar y empresarial

Liderazgo militar adaptativo

En un contexto militar, el liderazgo adaptativo es esencial para hacer frente a situaciones impredecibles y gestionar crisis. Por ejemplo, David Petraeus, excomandante del Ejército de EE.UU. en Irak y Afganistán, aplicó los principios del liderazgo adaptativo integrando estrategias de combate en programas de cooperación comunitarios para obtener el apoyo de las poblaciones locales (Barno y Bensahel, 2020).

Liderazgo Empresarial Adaptativo

Las empresas se enfrentan a desafíos constantes debido a la globalización y los avances tecnológicos. Por ejemplo, el CEO de Microsoft, Satya Nadella, ha utilizado el liderazgo adaptativo transformando la cultura de la empresa hacia la innovación y la computación en la nube, superando la resistencia interna y redefiniendo la estrategia corporativa (Gates y Nadella, 2019).

Comparación con otros modelos de liderazgo

La Tabla 4.10 compara el modelo de liderazgo adaptativo con otros estilos de liderazgo discutidos en este libro.

Tabla 4.10

Comparación con otros modelos de liderazgo

Modelo de liderazgo	Descripción	Diferencias en el liderazgo adaptativo
Liderazgo Transformacional	Motiva a tus seguidores con una visión inspiradora.	Enfatiza la inspiración y el carisma, mientras que el liderazgo adaptativo se enfoca en adaptarse al cambio.
Liderazgo situacional	Adaptar el estilo de liderazgo a la madurez del seguidor.	Más estructurado y basado en la experiencia del equipo, el liderazgo adaptativo aborda incertidumbres para las que no hay respuestas claras.
Liderazgo Transaccional	La atención se centra en la recompensa y el cumplimiento.	Se opone al liderazgo adaptativo, que cuestiona las estructuras y promueve la innovación.

Críticas y limitaciones

A pesar de su relevancia, el liderazgo adaptativo tiene algunas limitaciones:

- Dificultades en la implementación: No todas las organizaciones están preparadas para un liderazgo basado en la incertidumbre y la experimentación.
- Resistencia al cambio: Los partidarios rechazan el cambio estructural y prefieren la estabilidad de los modelos tradicionales.
- Falta de claridad en la aplicación: Al tratarse de un modelo flexible, no proporciona una orientación específica para su implementación en todas las situaciones (Grossi, 2019).

El modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz representa un enfoque innovador para resolver problemas complejos en entornos dinámicos. El énfasis en la adaptación, el aprendizaje continuo y la gestión del cambio lo convierte en un modelo indispensable para las organizaciones modernas, tanto en los negocios como en el ejército. En el liderazgo militar, su aplicación es estratégica para gestionar conflictos y crisis, mientras que en el sector corporativo permite la transformación organizacional en mercados cambiantes. Aunque plantea desafíos en su implementación, sigue siendo un marco fundamental en la teoría contemporánea del liderazgo.

Herramientas para medir el estilo de liderazgo

Encuesta para diagnosticar un estilo de liderazgo adaptativo

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de declaraciones sobre el tema del liderazgo. Indique los niveles del acorde utilizando la siguiente escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

		1	2	3	4	5
1	Como líder, identifico claramente la diferencia entre problemas técnicos y adaptativos.					
2	Animo a mi equipo a experimentar y aprender a resolver problemas.					
3	Ayudo a mi equipo a lidiar con la incertidumbre y el cambio sin dar respuestas inmediatas.					
4	Me esfuerzo por movilizar a las personas para que asuman la responsabilidad de resolver los desafíos.					
5	Cuando me encuentro con resistencia al cambio, aliento un diálogo abierto y constructivo.					
6	Animo a mi equipo a desafiar el statu quo y encontrar nuevas soluciones.					
7	Trato de regular los niveles de estrés de mi equipo en tiempos de incertidumbre.					
8	Me encuentro con conflictos dentro del equipo como una oportunidad para aprender y crecer.					
9	Creo que mi papel como líder es fomentar el desarrollo de la adaptabilidad en mi equipo.					
10	Animo a mi equipo a tomar riesgos controlados en la toma de decisiones estratégicas.					

Cuando los resultados muestran un equilibrio en estas dimensiones, el líder muestra una gran capacidad de liderazgo adaptativo.

Evaluación de los resultados de la encuesta sobre el diagnóstico de los estilos de liderazgo según el modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz

El modelo de liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz se centra en la capacidad de los líderes para aceptar el cambio, resolver problemas complejos y movilizar a las personas para soluciones innovadoras. La evaluación de la encuesta permite determinar hasta qué punto un directivo tiene capacidad de adaptación y en qué medida destaca más su liderazgo.

1. Cálculo de la puntuación total por dimensión

Cada pregunta de la encuesta está diseñada para evaluar una dimensión específica del liderazgo adaptativo. Para interpretar los resultados, debe seguir estos pasos:

- a. Sumar las puntuaciones de las preguntas relacionadas con cada dimensión del liderazgo adaptativo.
 - Diagnóstico de problemas técnicos y de adaptación → las preguntas 1, 3 y 4
 - Promover el aprendizaje y la innovación → preguntas 2, 6 y 10
 - Manejo del estrés y manejo de conflictos → preguntas 5, 7 y 8
 - Fomento de la resiliencia y la autosuficiencia → preguntas 9 y 10

- b. Obtener la puntuación total por dimensión
 - Cada pregunta tiene una puntuación entre 1 y 5.
 - La puntuación máxima en cada dimensión varía en función del número de preguntas asignadas.
 - Por ejemplo, si un líder obtiene una puntuación de 5 en todas las preguntas para promover el aprendizaje y la innovación (preguntas 2, 6 y 10), su puntuación total en esa categoría será de 15 puntos (5 + 5 + 5).
- c. Comparar valoraciones en cada dimensión
 - La dimensión con mayor puntuación indica la fortaleza del líder en esta área de liderazgo adaptativo.
 - Si las calificaciones están equilibradas en diferentes dimensiones, significa que el gerente tiene una adaptabilidad completa y equilibrada.

2. Interpretación de los resultados y dimensiones del liderazgo adaptativo

Tabla 4.11

Interpretación de los resultados y dimensiones del liderazgo adaptativo

Dimensión	Clasificación de puntuación más alta (≥ 10 puntos)
Diagnóstico de problemas técnicos y de adaptación	El líder es capaz de identificar el tipo de desafío que enfrenta su organización y ajustar de manera efectiva sus respuestas estratégicas.
Promover el aprendizaje y la innovación	El líder motiva a su equipo a desarrollar nuevas habilidades y explorar soluciones innovadoras.
Manejo de Estrés y Conflictos	El líder maneja con éxito las tensiones dentro de su equipo y ajusta las presiones organizacionales para mantener la estabilidad.
Fomento de la resiliencia y la autosuficiencia	El líder empodera a su equipo y promueve su capacidad para reaccionar de manera independiente a los cambios y desafíos.

Si las puntuaciones son altas en varias dimensiones, el líder mostrará plena capacidad de liderazgo adaptativo. Si una puntuación es más baja que las demás, puede indicar un área de mejora en el desarrollo del liderazgo.

3. Aplicación de evaluaciones al desarrollo del liderazgo

La interpretación de los resultados se utiliza para diagnosticar el liderazgo actual y crear planes de desarrollo personalizados:

- Si un líder tiene un mal desempeño en el manejo del estrés y el conflicto, → se recomienda capacitación en inteligencia emocional y resolución de conflictos.
- Si un líder obtiene una puntuación baja en la evaluación de “Promoción del Aprendizaje y la Innovación”, se recomienda que → trabaje en estrategias de creatividad y cambio organizacional.
- Si un líder se desempeña bien en todas las áreas, → puede ascender a puestos de liderazgo en un entorno de alta incertidumbre, como las misiones militares o la reestructuración corporativa.

El modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz proporciona una herramienta eficaz para diagnosticar el liderazgo en un entorno cambiante. Las investigaciones basadas en este modelo permiten al líder diagnosticar problemas, fomentar la innovación, gestionar el estrés y desarrollar la autonomía de su equipo. Una buena interpretación de los resultados permite el desarrollo de estrategias para mejorar el estilo del liderazgo y la asignación de responsabilidades estratégicas en función de las fortalezas del individuo. En el entorno militar y corporativo, este modelo es esencial para garantizar la capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre y cambio.

4.3. Beneficios de los modelos de medición

- Diagnóstico preciso: Identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión de la empresa.
- Planificación estratégica: Facilita el diseño de intervenciones específicas para optimizar el rendimiento.
- Evaluación de impacto: Correlacionar los estilos de liderazgo con indicadores relevantes de rendimiento como la productividad, la innovación y la retención del talento.

4.4. Desafíos de implementación

- Resiliencia organizacional: Los líderes pueden ser reacios a ser evaluados.
- Limitaciones contextuales: Algunos modelos no tienen en cuenta factores culturales o sectoriales.

- Actualización constante: Los cambios en la dinámica organizacional requieren ajustes en las herramientas de medición.

4.5. Comparación con enfoques contemporáneos

A diferencia de los modelos clásicos que se centraban en las características fijas de los líderes, los modelos contemporáneos incorporan factores como la inteligencia emocional, la adaptabilidad y la diversidad cultural, haciendo que su aplicación sea más relevante en contextos empresariales dinámicos. Los modelos para medir el estilo de liderazgo de una empresa son herramientas que permiten mejorar la eficacia de la organización. Al combinar enfoques clásicos y contemporáneos, ofrecen una visión holística que coadyuva a las empresas desarrollar líderes más competentes y adaptables.

4.6. Modelo propuesto para el diagnóstico del estilo de liderazgo empresarial

La evaluación del liderazgo es un aspecto estratégico del desarrollo organizacional porque identifica las fortalezas y áreas de liderazgo dentro de una empresa que necesitan mejoras. La encuesta propuesta para medir el estilo y el alcance del liderazgo corporativo se basa en la integración de las teorías clásicas y contemporáneas del liderazgo con el objetivo de permitir una evaluación precisa y multidimensional. La elección del tamaño en este estudio se basa en la combinación de los modelos de Bass y Avolio (1990, 2004), Hersey y Blanchard (1977), Heifetz (1994) y Blake y Mouton (1964), que son ampliamente utilizados en la investigación empresarial. Las dimensiones incluidas en la encuesta se seleccionaron sobre la base de su pertinencia empírica y teórica para la evaluación del liderazgo empresarial.

4.6.1. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Avolio (1990, 2004), se centra en la capacidad del líder para motivar, inspirar y desarrollar a su equipo, contribuir a la innovación y mejorar el rendimiento organizacional. Este tipo de liderazgo ha demostrado ser extremadamente efectivo en un entorno

dinámico y competitivo (Northouse, 2018). Las dimensiones seleccionadas son las siguientes:

- Visión y motivación: El líder crea una visión clara y motiva a su equipo a alcanzarla (Bass y Avolio, 1994).
- Innovación y cambio: Se centra en la creatividad y el pensamiento crítico dentro del equipo (Yukl, 2013).
- Consideración individual: El gerente se ocupa de las necesidades personales de cada empleado (Avolio y Bass, 2004).
- Estimulación intelectual: Fomenta el pensamiento innovador y el cuestionamiento de los supuestos tradicionales (Bass, 1990).

Los estudios han demostrado que el liderazgo transformacional mejora el rendimiento organizacional, la motivación de los empleados y la satisfacción laboral (Judge y Piccolo, 2004).

4.6.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional, también descrito por Bass y Avolio (1990, 2004), se basa en el refuerzo positivo y el control del rendimiento, que son elementos críticos en entornos donde la eficiencia y la estandarización de procesos son esenciales (Northouse, 2018). Las dimensiones que lo representan son:

- Recompensas condicionales: Se recompensa el rendimiento basado en el logro de un objetivo (Bass, 1990).
- Monitoreo y estándares: Asegurar que las reglas y estándares se cumplan estrictamente (Avolio y Bass, 2004).
- Liderazgo en casos excepcionales (activo): El líder interviene de forma proactiva para corregir los errores antes de que desemboquen en problemas (Yukl, 2013).
- Gestión por excepción (pasiva): El gestor solo interviene en caso de errores significativos (Bass y Avolio, 2004).

Se ha demostrado que el liderazgo transaccional es efectivo en organizaciones donde la estabilidad y la eficiencia operativa son esenciales (Judge y Piccolo, 2004).

4.6.3. Liderazgo situacional

El modelo de liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard (1977) establece que los líderes deben adaptar su estilo a la madurez y habilidades de sus empleados. Este enfoque es especialmente útil en empresas con equipos diversos y en constante cambio (Northouse, 2018). Las dimensiones son las siguientes:

- Flexibilidad en el liderazgo: El líder adapta su enfoque a la situación y a la madurez del equipo (Hersey y Blanchard, 1977).
- Delegación estratégica: Tiene como objetivo empoderar a los empleados experimentados para que tomen decisiones (Blanchard, 1985).
- Supervisión de la gestión: Es necesaria en equipos con menos experiencia o autonomía (Yükl, 2013).

El liderazgo situacional ha sido validado en varios estudios destacando sus beneficios en la mejora de la productividad y la satisfacción laboral en diversos entornos empresariales (Vecchio, 1987).

4.6.4. Liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo, propuesto por Heifetz (1994), es indispensable en un entorno empresarial caracterizado por el cambio y la incertidumbre. Enfatiza la capacidad del líder para gestionar crisis y facilitar el desarrollo organizacional (Northouse, 2018). Las dimensiones que representan el modelo son:

- Gestión del cambio: El líder ayuda a la organización a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado (Heifetz, 1994).
- Regulación del estrés: Asegura la estabilidad emocional del equipo en momentos de crisis (Yükl, 2013).
- Innovación estratégica: Fomenta el desarrollo de nuevas soluciones y enfoques empresariales (Northouse, 2018).

Se ha demostrado que el liderazgo adaptativo es relevante para la resiliencia organizacional y la sostenibilidad en mercados altamente competitivos (Heifetz, 2009).

4.6.5. Liderazgo Gerencial (Blake y Mouton)

El modelo de cuadrícula de gestión de Blake y Mouton (1964) supone que el liderazgo efectivo concilia la dirección de la producción y la orientación humana. Esta teoría se utiliza a menudo para diagnosticar los estilos de liderazgo en las empresas (Blake y McCanse, 1991). Las dimensiones de este estilo son:

- Orientación a la producción: La eficiencia y el logro de objetivos están en primer plano (Blake y Mouton, 1964).
- Centrado en el ser humano: Se centra en la motivación y la satisfacción del equipo (Northouse, 2018).
- Liderazgo equilibrado: Se busca un equilibrio entre la productividad y el bienestar organizacional (Blake y McCanse, 1991).

Este modelo ha sido validado por estudios sobre el desempeño de la gestión y la gobernanza y muestra que un equilibrio entre la producción y las personas conduce a una mayor eficiencia y satisfacción laboral (Burke et al., 2006).

La selección de estas dimensiones en la encuesta se basa en modelos de liderazgo que han sido ampliamente validados en la literatura científica. Estos enfoques permiten una evaluación integral del gobierno corporativo y proporcionan un marco sólido para identificar oportunidades de desarrollo entre los líderes de las organizaciones. Por lo tanto, este enfoque asegura una evaluación estructurada del liderazgo empresarial que permite a las empresas mejorar sus procesos de gestión y fortalecer su competitividad en el mercado.

Encuesta para diagnosticar el estilo y alcance del liderazgo empresarial

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de declaraciones sobre el tema del liderazgo. Indique los niveles del acorde utilizando la siguiente escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

Estilos	Dimensiones	Preguntas	1	2	3	4	5
Liderazgo Transformacional							
1	Visión y motivación	Inspiro y motivo a mi equipo con una visión clara y estratégica.					
2	Innovación y cambio	Fomento la creatividad y el pensamiento innovador en mi equipo.					
3	Enfoque individual	El desarrollo profesional y personal de cada empleado es importante para mí.					
4	Estimulación intelectual	Animo a mi equipo a desafiar las ideas establecidas y encontrar nuevas soluciones.					
Liderazgo Transaccional							
5	Recompensas condicionales	Ofrezco incentivos y reconocimiento cuando los empleados alcanzan sus objetivos.					
6	Supervisión y normas	Me aseguro de que los empleados se adhieran a los procesos y estándares establecidos.					
7	Dirección de excepción (activa)	Identifico los problemas y corrijo las desviaciones antes de que afecten al rendimiento.					
8	Comprobación de excepciones (pasiva)	Solo intervengo cuando surgen problemas importantes en la organización.					
Liderazgo situacional							
9	Flexibilidad en la dirección	Adapto mi estilo de liderazgo a la madurez y habilidades de mi equipo.					
10	Delegación Estratégica	Empodero a los empleados experimentados para que tomen decisiones de forma independiente.					
11	Supervisión de la gestión	Doy instrucciones claras y superviso cuidadosamente al personal menos experimentado.					
Liderazgo adaptativo							
12	Gestión del cambio	Ayudo a mi equipo a adaptarse a nuevos retos y situaciones inesperadas.					
13	Regulación del estrés	Mantengo la estabilidad emocional y la resiliencia de mi equipo en tiempos de crisis.					
14	Innovación estratégica	Cuestiono las normas establecidas y promuevo el desarrollo organizacional.					
Liderazgo Gerencial							

15	Enfoque en la producción	Pongo la eficiencia y el logro de objetivos por encima del bienestar del equipo.					
16	Orientación de la población	Me esfuerzo por crear un ambiente de trabajo armonioso y motivador.					
17	Liderazgo equilibrado	Busco un equilibrio entre la productividad y la satisfacción del equipo.					
18	Seguimiento estricto	Sigo el rendimiento con atención sin tener en cuenta la moral del equipo.					

Evaluación de los resultados de la encuesta propuesta sobre el diagnóstico de estilos de liderazgo

Cada dimensión se evalúa a través de preguntas específicas. El promedio de cada dimensión se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio de Dimensión} = \frac{\text{Suma de puntajes de la dimensión}}{\text{Número de preguntas de la dimensión}}$$

Se utilizan las siguientes escalas de calificación para diagnosticar las dimensiones predominantes en la Tabla 4.12 y el estilo de liderazgo dominante en la Tabla 4.13.

Tabla 4.12

Evaluación de las dimensiones del liderazgo empresarial

Puntuación media por dimensión	Nivel de competencia	Interpretación
≥ 4.0	Competencia feroz	El líder demuestra habilidades extraordinarias en esta dimensión.
3.0 - 3.9	Competencia moderada	Sugiere un rendimiento estable, pero con margen de mejora.
2.5 - 2.9	Baja competencia	El líder debe recibir capacitación adicional en esta área.
< 2.5	Deficiencia significativa	Esto lleva a una necesidad urgente de capacitación en la dimensión que se está evaluando.

Tabla 4.13

Evaluación del estilo de liderazgo dominante

Tamaño nominal más alto	Estilo de liderazgo dominante	Interpretación
Liderazgo Transformacional	Líder inspirador y estratégico	Motiva a tu equipo con una visión clara, fomenta la creatividad y el crecimiento.
Liderazgo Transaccional	Líder del mercado regulatorio y supervisado	Concéntrate en la eficiencia, el cumplimiento y la supervisión del rendimiento.

Liderazgo situacional	Pionero adaptable y flexible	Adapta el liderazgo al contexto y las habilidades del equipo.
Liderazgo adaptativo	Líder del mercado resiliente e innovador	Afronta el cambio con estrategias dinámicas y regular el estrés organizacional.
Liderazgo gerencial (Blake y Mouton)	Líder en manufactura o humanidades	Pueden equilibrar la eficiencia, el bienestar del equipo o ambos.

La encuesta estructurada basada en modelos de negocio modernos proporciona una evaluación completa de las competencias de liderazgo en una empresa. Su correcta aplicación mejora el rendimiento organizacional y promueve el desarrollo de líderes atentos a los desafíos actuales del entorno empresarial. Esta herramienta se puede utilizar en las organizaciones para:

- Programas de desarrollo empresarial: Identificar fortalezas y áreas de mejora entre gerentes y ejecutivos.
- Evaluaciones de desempeño: Es útil asignar roles estratégicos en su organización.
- Formación de aspirantes a directivos: Diseñar cursos de formación específicos basados en el perfil de liderazgo identificado.

4.7. Instrumento para diagnosticar la capacidad del líder para afrontar los retos del siglo XXI

Encuesta para Diagnosticar la Capacidad del Líder Empresarial para Enfrentar los Desafíos del Siglo XXI

Instrucciones

El propósito de la siguiente encuesta es evaluar las habilidades de liderazgo de los oficiales militares en su capacidad para enfrentar los desafíos del crimen organizado. Responda a cada pregunta utilizando la siguiente escala de Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

Dimensiones	Preguntas	1	2	3	4	5
Visión estratégica	El gerente establece objetivos claros a largo plazo para la organización.					
	Anticipate a las tendencias del mercado y ajusta tu estrategia en consecuencia.					
	Comunicar eficazmente la visión y misión de la empresa a todos los niveles.					
	Demostrar un profundo conocimiento del entorno competitivo.					
	Fomenta una cultura organizacional alineada con la visión estratégica.					
Orientación a resultados	Establece objetivos medibles y alcanzables para tu equipo.					
	Realizar un seguimiento periódico de los progresos realizados en la consecución de los objetivos fijados.					
	Toma decisiones basadas en datos y análisis objetivos.					
	Motivar al equipo a superar los objetivos propuestos.					
	Reconozca y recompense el desempeño excepcional.					
Empatía y liderazgo ético	Demostrar una preocupación genuina por el bienestar de los empleados.					
	Promueve un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.					
	Actuar con integridad y transparencia en todas las decisiones.					
	Fomentar la comunicación abierta y honesta dentro del equipo.					
	Tenga en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados.					
Innovación y creatividad	Promueve la generación de nuevas ideas y soluciones.					
	Están dispuestos a asumir riesgos calculados para innovar.					
	Proporciona recursos y tiempo para el desarrollo de proyectos innovadores.					
	Mantente al día con las últimas tendencias y tecnologías.					
	Fomentar la colaboración interdisciplinaria para fomentar la creatividad.					
Transformación organizacional	Impulsar procesos de cambio para mejorar la eficiencia y la eficacia.					
	Comunicar claramente la necesidad y los beneficios de las transformaciones.					
	Involucrar a los empleados en el diseño e implementación del cambio.					
	Adaptar la estructura organizativa a las demandas del mercado.					
	Evaluar continuamente los resultados de las transformaciones implementadas.					
Gestión del cambio	Identificar y abordar la resistencia al cambio dentro del equipo.					
	Proporciona formación y desarrollo para facilitar la adaptación al cambio.					
	Mantiene una actitud flexible ante situaciones imprevistas.					
	Comunicar de manera efectiva los pasos y expectativas en los procesos de cambio.					
	Demostrar resiliencia y perseverancia ante retos y obstáculos.					

Delegación y team building	Confía en las habilidades y la experiencia de tu equipo a la hora de delegar tareas.						
	Defina claramente las responsabilidades y expectativas a la hora de asignar tareas.						
	Fomenta la colaboración entre los miembros del equipo.						
	Proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional.						
	Reconoce y valora las contribuciones individuales y colectivas.						

Interpretación de los resultados

1. Análisis de resultados por tamaño

La encuesta se divide en siete dimensiones clave del liderazgo. Para interpretar los resultados:

* Cálculo de promedios: Suma las puntuaciones de las respuestas en cada dimensión y divídelas por el número de preguntas de esa sección. Esto le da una puntuación promedio para cada dimensión.

* Interpretación de los valores medios:

- 4.5 - 5.0: Habilidades altamente desarrolladas
- 3.5 - 4.4: Habilidades bien desarrolladas
- 2.5 - 3.4: Competencia moderadamente desarrollada; Áreas de mejora
- 1.5 - 2.4: Competencia subdesarrollada; Hay que prestar atención
- 1.0 - 1.4: Habilidades no desarrolladas; Es necesario tomar medidas inmediatas

2. Interpretación general

- Aspectos destacados: Las dimensiones con un promedio de más de 4.5 indican áreas en las que el líder demuestra una competencia excepcional.
- Áreas de mejora: Las dimensiones con un promedio de menos de 3.5 indican habilidades que requieren un mayor desarrollo.

3. Consideraciones adicionales

- Variabilidad de las respuestas: Además de la media, es útil analizar la desviación estándar de las respuestas en cada dimensión para comprender la consistencia de las percepciones.

- Comparaciones internas: La comparación de evaluaciones entre diferentes dimensiones puede ayudar a identificar desequilibrios en las competencias de liderazgo.
- Contexto organizacional: Interpretar los resultados teniendo en cuenta el entorno específico de la organización y los retos particulares a los que se enfrenta.

Una interpretación detallada de esta investigación puede servir como guía para programas de desarrollo profesional y estrategias de capacitación diseñadas para fortalecer las habilidades de liderazgo necesarias en el contexto actual.

4.8. Resumen

El liderazgo empresarial es clave para la productividad y el rendimiento de una empresa. La capacidad de liderazgo dentro de una organización tiene un impacto directo en la cultura organizacional, la efectividad del equipo y la toma de decisiones estratégicas (Northouse, 2018). Diagnosticar con precisión los estilos de liderazgo permite a las empresas mejorar la alineación y el impacto de sus líderes en los empleados.

Los modelos de liderazgo empresarial permiten evaluar las fortalezas y las áreas de mejora. Modelos como el liderazgo transformacional y transaccional (Bass y Avolio, 1990, 2004), el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1977), el liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994) y la red de gestión de Blake y Moutons (1964) proporcionan herramientas metodológicas para evaluar el desempeño y la influencia de los líderes en las organizaciones (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional fomenta la innovación y la inspiración. Se ha demostrado que los líderes transformacionales motivan a sus equipos con visiones desafiantes y fomentan el pensamiento crítico y el compromiso organizacional (Judge y Piccolo, 2004). Empresas como Tesla y Apple han aplicado con éxito este enfoque a la innovación tecnológica (Vance, 2015).

El liderazgo transaccional es efectivo en contextos que requieren estructura y eficiencia. A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional se basa en una supervisión estricta y una recompensa condicional. Este modelo ha demostrado su eficacia en empresas que necesitan estabilidad y control en sus operaciones, como Amazon y McDonald's (Bass, 1990).

El liderazgo situacional te permite adaptarte a diferentes equipos y contextos. Según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1977), el líder debe adaptar su estilo de acuerdo con la madurez y las habilidades del equipo. Esta flexibilidad permite liderar equipos con diferentes grados de autonomía, optimizando así el proceso de toma de decisiones (Vecchio, 1987).

El liderazgo adaptativo es esencial en un entorno de incertidumbre y cambio organizacional. En mercados altamente dinámicos, el modelo de liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994) enfatiza la resiliencia, el manejo del estrés y la capacidad de cambio. Se ha utilizado con éxito en organizaciones que han superado crisis y procesos de transformación digital (Heifetz y Linsky, 2002).

La red de gestión de Blake y Mouton equilibra la productividad con el enfoque en los empleados. Este modelo sugiere que un líder debe encontrar el equilibrio entre la eficiencia de la producción y el bienestar de su equipo. En empresas como Google, el liderazgo basado en la innovación y el compromiso de los empleados ha llevado a altos niveles de rendimiento y satisfacción laboral (Schein, 2017).

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) es una herramienta eficaz para medir el liderazgo, en este caso, se lo analizará en el próximo capítulo como elemento fundamental para medir el liderazgo militar, pese a que es utilizado también en organizaciones civiles. Desarrollado por Bass y Avolio (1995), el MLQ permite evaluar la presencia de rasgos transformadores y transaccionales en los líderes de las organizaciones. Su aplicación ha llevado a la identificación de modelos de liderazgo y a la mejora de la eficacia de la gestión (Bass y Riggio, 2006).

Los diagnósticos de liderazgo deben aplicarse estratégicamente en las empresas. Las evaluaciones, como las encuestas basadas en escalas Likert, proporcionan información cuantitativa sobre los estilos de liderazgo predominantes en una organización. Estas medidas pueden utilizarse para desarrollar planes de formación y mejorar el rendimiento empresarial (Judge y Piccolo, 2004).

El liderazgo empresarial del futuro requiere una mezcla de diferentes estilos. No existe un estilo de liderazgo ideal para todas las empresas. Las empresas más exitosas han adoptado un enfoque híbrido que incluye elementos transformadores, situacionales y adaptativos que les permiten responder con flexibilidad a los desafíos del entorno global (Northouse, 2018).

La última encuesta diseñada es un instrumento robusto y confiable para evaluar las competencias de liderazgo en el contexto corporativo actual. Su es-

estructura, basada en dimensiones críticas y respaldada por una escala de medición eficaz, proporciona una visión detallada de las competencias de los directivos. La aplicación exitosa de esta investigación diagnostica el estado actual del liderazgo, e informa el desarrollo de estrategias enfocadas en fortalecer las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

TERCERA PARTE



Fundamentos y diagnóstico del liderazgo militar



CAPÍTULO V

Fundamentos del liderazgo militar

5.1. Introducción

El liderazgo militar ha sido una parte relevante de la historia de la humanidad, ya que ha marcado el rumbo de sociedades enteras y ha decidido el éxito o el fracaso en momentos históricos. Este capítulo, titulado “Fundamentos del Liderazgo Militar”, establece las bases teóricas y prácticas que sustentan la comprensión del liderazgo en las fuerzas armadas y examina su desarrollo histórico, sus características esenciales y las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del presente. Los objetivos de este capítulo son: comprender las raíces históricas de los ejércitos y cómo han evolucionado hasta convertirse en instituciones complejas; examinar los principios que guían el liderazgo en contextos de alta presión y su relevancia para el éxito operativo; evaluar cómo estas habilidades afectan la efectividad del liderazgo militar; y comprender las especificidades de cada contexto y las lecciones que pueden extraerse entre los dos modelos.

Los autores de esta obra examinan las primeras manifestaciones de la organización militar en civilizaciones antiguas como Mesopotamia, Egipto y China y su desarrollo hasta la era moderna. Este recorrido histórico nos permite contextualizar cómo los ejércitos reflejan los valores y objetivos de sus sociedades. También describe atributos básicos como la disciplina, el honor, la responsabilidad y la adaptabilidad, ejemplificados por ejemplos de líderes históricos como Dwight D. Eisenhower, Colin Powell y Stanley McChrystal.

El capítulo analiza la inteligencia emocional y la resiliencia como habilidades esenciales para la gestión de equipos en entornos volátiles y de alta presión, respaldadas por investigaciones empíricas y estudios de casos. Finalmente, este capítulo explora la historia del liderazgo militar a través de la investigación sobre los líderes militares más prominentes de la historia, establece las dimensiones del liderazgo militar en el contexto de la investigación exploratoria.

5.2. Historia del ejército

El concepto de las fuerzas armadas como institución organizada se basa en la necesidad de proteger los territorios, los recursos y las comunidades de las amenazas externas e internas. Desde las primeras civilizaciones, los ejércitos han evolucionado y se han transformado en estructuras complejas que reflejan

los valores, las tecnologías y los objetivos de las sociedades que organizan. Esta sección examina el origen y el desarrollo de las fuerzas armadas en el mundo, utilizando ejemplos históricos para resaltar sus características más destacadas.

5.2.1. Civilizaciones antiguas

El ejército como institución se remonta a las primeras sociedades organizadas, en las que la defensa de los recursos y la expansión territorial eran fundamentales para la supervivencia. Civilizaciones como Mesopotamia, Egipto y China desarrollaron fuerzas armadas estructuradas que representaban las capacidades militares y la autoridad política y religiosa.

Mesopotamia

Los sumerios estuvieron entre las primeras culturas en organizar ejércitos permanentes alrededor del año 3000 a.C. Se trataba de arqueros, lanceros y carros de guerra, que combinaban movilidad y poder ofensivo (Buendía, 2024).

Egipto

Durante el Imperio Nuevo (1570-1070 a.C.), los faraones egipcios utilizaron ejércitos profesionales para expandir su influencia mediante el uso de carros de guerra y armas de bronce que les dieron superioridad táctica. Ramsés II, por ejemplo, lideró la famosa batalla de Qadesh contra los hititas, demostrando el uso estratégico de las fuerzas organizadas (Pacheco, 2024).

China

El “Arte de la guerra” de Sun Tzu (c. siglo V a.C.) refleja la sofisticación del pensamiento militar chino, en el que la organización y la estrategia eran tan importantes como la fuerza bruta.

5.2.2. El ejército en la antigüedad

En Grecia y Roma, los ejércitos alcanzaron un mayor nivel de organización, disciplina y profesionalismo, sentando las bases de los modelos militares modernos.

Grecia

La falange hoplita, una formación de soldados con lanzas y escudos, simbolizaba la unidad y la disciplina del ejército griego. Durante las Guerras Gre-

co-Persas (490-479 a.C.), esta formación contribuyó a las victorias sobre el Imperio Persa (Buendía, 2024).

Roma

El ejército romano es considerado uno de los más efectivos y adaptables de la historia. Estaba dividida en legiones bien entrenadas y disciplinadas que conquistaron vastos territorios y contribuyeron a la administración y construcción de infraestructuras en todo el Imperio Romano. La reforma de Mario (107 a.C.) profesionalizó el ejército y permitió a ciudadanos sin medios servir como soldados a cambio de tierras (Pacheco, 2024).

5.2.3. Edad media: militarización feudal

Durante la Edad Media, el concepto de ejército evolucionó hacia estructuras feudales en las que los señores locales reunían ejércitos de caballeros y campesinos para proteger sus territorios. La guerra estuvo marcada por los asedios y el combate cuerpo a cuerpo. Por ejemplo, la batalla de Hastings (1066) marcó un punto de inflexión en la historia militar de Inglaterra, donde Guillermo el Conquistador utilizó estrategias innovadoras para derrotar al rey Harold II y consolidar el dominio normando (Buendía, 2024).

5.2.4. La revolución militar y el ejército moderno

A partir del siglo XVI, el progreso tecnológico y organizativo cambió los ejércitos. La introducción de las armas de fuego, la artillería y las tácticas de línea marcó el comienzo de la era moderna.

Guerra de los Treinta Años (1618-1648)

Este conflicto ilustra la profesionalización y financiación estatal de los ejércitos. Los estados comenzaron a mantener tropas permanentes, marcando el surgimiento del concepto de ejército nacional.

Napoleón Bonaparte (1769-1821)

Napoleón revolucionó la guerra al movilizarse masivamente y organizar ejércitos basados en divisiones independientes capaces de maniobrar rápidamente. Sus éxitos en campañas como la batalla de Austerlitz (1805) lo establecieron como un maestro de la estrategia militar.

5.2.5. Ejércitos contemporáneos

En los tiempos modernos, los ejércitos se han adaptado a la globalización y al avance tecnológico, incorporando elementos como la aviación, las fuerzas navales y la cibernética. Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), la mecanización de los ejércitos, así como los avances tecnológicos como los tanques y la aviación, cambiaron la naturaleza de la guerra. La coordinación entre las fuerzas aliadas en el Día D (1944) es un ejemplo de cómo los ejércitos de hoy combinan la tecnología con estrategias complejas para lograr sus objetivos (Pacheco, 2024).

5.3. Desarrollo del liderazgo militar en los conflictos

La evolución del liderazgo militar desde la Primera Guerra Mundial hasta los conflictos actuales refleja un cambio en las estrategias, tecnologías y estilos de liderazgo utilizados en el campo de batalla. Este período estuvo marcado por transiciones críticas de un liderazgo jerárquico y centralizado a modelos más flexibles y adaptables que satisficieran las necesidades de la guerra híbrida y asimétrica.

5.3.1. Liderazgo en la Primera Guerra Mundial (1914-1918)

La Primera Guerra Mundial introdujo el concepto de guerra total, que involucraba a naciones enteras. Líderes militares como el general Douglas Haig se caracterizaban por un liderazgo jerárquico y se basaban en estrategias masivas, como los asaltos frontales en las trincheras. Sin embargo, la rigidez de estos enfoques resultó insuficiente frente a tecnologías modernas como las ametralladoras y el gas venenoso, resultando en un número muy elevado de víctimas (Keegan, 1998). La falta de adaptabilidad puso de manifiesto la necesidad de un liderazgo más flexible y táctico.

5.3.2 Liderazgo en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945)

Durante la Segunda Guerra Mundial, los líderes militares comenzaron a incorporar nuevas tecnologías, como tanques y aviones, para lograr movi-

mientos rápidos y decisivos. Estrategas como Dwight D. Eisenhower lideraron coaliciones internacionales y utilizaron la coordinación multinacional como pilar del éxito, como en la Operación Overlord (Ambrose, 1983). En contraste, figuras como Erwin Rommel demostraron la importancia de la adaptabilidad táctica en conflictos como el del norte de África (Carell, 1960). Este período también vio el surgimiento del liderazgo transformacional, con figuras como Winston Churchill inspirando a naciones enteras a través de discursos y visiones estratégicas (Roberts, 2014).

5.3.3. Liderazgo durante la Guerra Fría (1947-1991)

La Guerra Fría marcó el comienzo de un nuevo paradigma de liderazgo militar que se centró en la disuasión nuclear y el equilibrio de poder. Este período estuvo marcado por conflictos de poder y guerras de poder en países como Vietnam y Afganistán. Líderes como Vo Nguyen Giap emplearon estrategias de guerra de guerrillas y desgaste continuo, combinando liderazgo situacional y transformador para movilizar recursos locales y enfrentar a los poderes superiores (Karnow, 1983). Al mismo tiempo, las fuerzas estadounidenses comenzaron a desarrollar doctrinas de contrainsurgencia, tal como las formuló David Petraeus en conflictos posteriores (Petraeus, 2010).

5.3.4. Liderazgo en conflictos contemporáneos (1991-presente)

Desde la Guerra del Golfo hasta los conflictos en curso en Ucrania y Oriente Medio, el liderazgo militar ha evolucionado hacia un enfoque más descentralizado y tecnológico. Líderes como Norman Schwarzkopf emplearon estrategias de guerra rápidas y precisas, demostrando la importancia de coordinar las fuerzas conjuntas (Schwarzkopf, 1992). Paralelamente, figuras como Qasem Soleimani han aprovechado la guerra asimétrica y las operaciones encubiertas para influir en el equilibrio de poder regional (Filkins, 2020).

Los conflictos modernos también han visto el surgimiento de la guerra híbrida, concebida por Valery Gerasimov, que combina operaciones cibernéticas, propaganda y acciones militares tradicionales para gestionar conflictos complejos (Galeotti, 2016). La tecnología y la ciberseguridad también se han convertido en componentes esenciales del liderazgo militar, con figuras

como Martin Dempsey impulsando la modernización de las fuerzas armadas (Dempsey, 2017).

5.4. Líderes militares destacados

El liderazgo militar está ligado al curso de la historia. Al estudiar a los líderes sobresalientes, es posible comprender cómo sus decisiones, valores y estrategias han dado forma a eventos relevantes y han establecido principios sobresalientes para el liderazgo en contextos modernos. A continuación, se desglosan las características y el legado de algunos de los líderes militares más influyentes de la historia y del presente.

5.4.1. Líderes militares históricos

En la Tabla 5.1 se ofrece un panorama comparativo y analítico de las contribuciones de diez comandantes militares destacados de épocas pasadas. Este análisis incluye su biografía, batallas emblemáticas, estrategias militares, su estilo teórico de liderazgo y el legado que dejaron en la historia militar y política.

Tabla 5.1

Líderes militares históricos

Líder militar	Biografía	Principales batallas	Estrategias militares	Estilos de liderazgo	Legado	Referencias
Alejandro Magno (356-323 a.C.)	Conquistador macedonio, hijo de Filipo II, educado por Aristóteles; Creó un vasto imperio desde Grecia hasta la India.	Gránico, Issos, Gaugamela.	Uso de la falange macedonia, movilidad rápida, adaptabilidad.	Transformador y situacional, motivaba con una visión clara.	Difusión cultural del helenismo, influencia en la estrategia militar moderna.	Álvarez (2018); Cartledge (2004).
Sun Tzu (722-481 a.C.)	General chino y autor de "El arte de la guerra", un tratado fundamental sobre estrategia militar.	No hay batallas específicas documentadas, pero sí estrategias que se han utilizado en varios conflictos.	Conoce al enemigo y a ti mismo, flexibilidad y engaño estratégico.	Estratégico y situacional, adaptabilidad en todos los contextos.	Fundamentos teóricos de las estrategias modernas en diversas áreas.	Sawyer (1994); Griffith (1971).

Julio César (100-44 a. C.)	Líder militar y político romano, conocido por sus campañas en la Galia y su papel en la transformación de Roma en un imperio.	Alesia, Farsalia, Munda.	Construcción de fortificaciones, disciplina estricta, ataque rápido.	Liderazgo autocrático y pragmático, orientado a resultados.	Transformación de Roma en un imperio, patrimonio político y militar.	Goldsworthy (2006); Fuller (1954).
Aníbal Barca (247-183 a. C.)	General cartaginés, famoso por cruzar los Alpes con elefantes en su guerra contra Roma.	Trebia, Trasimeno, Cannas.	Una estrategia de desgaste, de uso de la tierra, de emboscadas.	Situacional y estratégico, adaptado a las circunstancias del enemigo.	Modelo de resistencia y tácticas asimétricas.	Gabriel (2010); Lancel (1999).
Gengis Kan (1162-1227)	Fundador del Imperio Mongol, el más grande de la historia, conocido por su liderazgo visionario y sus tácticas innovadoras	Batalla del río Kalka, varios asedios en China y Asia Central.	Organización eficiente, comunicación rápida, terror psicológico.	Visión transformadora y autocrática, expansiva e integración cultural.	Creación de un imperio global y apertura de rutas comerciales.	Weatherford (2004); Turnbull (2003).
Napoleón Bonaparte (1769-1821)	Emperador francés que reformó Europa a través de su código napoleónico y campañas decisivas.	Austerlitz, Waterloo, Jena-Auerstedt.	Formaciones flexibles, uso de artillería, logística avanzada.	Autocrático y estratégico, control total sobre las decisiones militares.	Reformas jurídicas y administrativas, influencia en el sistema europeo.	Chandler (1966); Roberts (2014).
Saladino (1138-1193)	Líderes musulmanes que recuperaron Jerusalén durante las Cruzadas y consolidaron el poder islámico.	Batalla de Hattin, asedio de Jerusalén.	Tácticas defensivas, respeto a los prisioneros, alianzas estratégicas.	Situacional y transformadora, centrada en la unificación cultural.	Asociación Islámica y ejemplo de liderazgo ético en la guerra.	Hillenbrand (1999); Reston (2001).
Carlomagno (742-814)	Como rey de los francos, consolidó Europa Occidental y fue coronado emperador del Sacro Imperio Romano Germánico.	Batalla de Roncevaux, campañas en Sajonia.	Integración de fuerzas locales, alianzas con la Iglesia, uso de la caballería.	Autocrático y situacional, integración de fuerzas y recursos locales.	Fundación del Sacro Imperio Romano Germánico, consolidación de Europa Occidental.	Collins (2004); Barbero (2004).

Simón Bolívar (1783-1830)	Líder sudamericano que lideró la independencia de varios países contra el dominio español.	Boyacá, Carabobo, Junín, Ayacucho.	Guerra de guerrillas, diplomacia, formación de coaliciones regionales.	Fue transformado y carismático, inspirando ideales de libertad.	Independencia de América Latina y fundación de repúblicas.	Lynch (2006); Bushnell (2003).
George Washington (1732-1799)	Primer presidente de los Estados Unidos y comandante del Ejército Continental durante la independencia.	Yorktown, Trenton, Princeton.	Guerrillas, alianzas internacionales, campañas relámpago.	Transformador y situacional, gran estrategia política y militar.	Establecimiento de la democracia e independencia de Estados Unidos.	Ellis (2004); Ferling (2007).

Los líderes históricos seleccionados abarcan diferentes contextos temporales y culturales e ilustran cómo las condiciones históricas han influido en su desarrollo.

Alejandro Magno, Julio César y Gengis Kan abogan por la construcción de un imperio global basado en la conquista rápida y expansiva. Sun Tzu y Aníbal Barca se distinguen por su pensamiento estratégico y táctico y marcan hitos en la teoría militar. Napoleón, Bonaparte y Saladino lideraron grandes movimientos que cambiaron sus respectivos entornos geopolíticos. Simón Bolívar, George Washington y Carlomagno son ejemplos de la lucha por la independencia, la unificación y el establecimiento de nuevas formas de gobierno.

Batallas

Las batallas identificadas demuestran la capacidad de estos líderes para sobresalir en diversos escenarios y contextos militares:

Alejandro Magno consolidó su imperio en batallas como la de Gaugamela, donde utilizó formaciones flexibles. Julio César aseguró su poder político a través de victorias decisivas como Alesia y Farsalia. Se sabía que Aníbal Barca utilizaba el yacimiento de Cannas y Trasimeno, mientras que Gengis Khan utilizaba tácticas de terror en el río Kalka y en ciudades asiáticas. Napoleón brilló en batallas como Austerlitz y Jena-Auerstedt, mientras que Saladino aseguró Jerusalén en la batalla de Hattin. Bolívar y Washington lucharon por la independencia, como en Ayacucho y Yorktown, respectivamente, y consolidaron proyectos nacionales.

Estrategias

Cada líder ha desarrollado enfoques únicos para enfrentar los desafíos de su tiempo:

- Innovación táctica: Alejandro utilizó la falange y las movilizaciones rápidas, mientras que Aníbal desarrolló tácticas asimétricas para enfrentarse a Roma.
- Estrategias de flotabilidad: Sun Tzu y Giap enfatizaron la adaptabilidad y la eficiencia de los recursos para evitar confrontaciones innecesarias.
- Logística avanzada: Julio César y Napoleón perfeccionaron el uso de la logística y el abastecimiento.
- Guerra psicológica: Genghis Khan utilizó el terror y la propaganda como armas estratégicas.
- Diplomacia y coaliciones: Saladino y Bolívar combinaron estrategias militares con alianzas políticas.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo analizados con las teorías contemporáneas reflejan las características individuales de estos líderes:

- Liderazgo transformacional: Alejandro, Bolívar y Washington inspiraron ideales más allá del conflicto y movilizaron a sus seguidores con visiones claras.
- Liderazgo situacional: Aníbal y Sun Tzu mostraron una notable adaptabilidad al contexto, acoplando las tácticas al enemigo y a las condiciones del terreno.
- Liderazgo estratégico: Napoleón y Genghis Khan se distinguieron por su capacidad para anticipar, planificar y ejecutar campañas a gran escala.
- Liderazgo ético: Saladino, en particular, combinó el éxito militar con los principios morales y así se ganó el respeto de aliados y enemigos por igual.

Legado

El legado de estos líderes va más allá de lo militar:

- Expansión cultural: Alejandro y Gengis Kan promovieron el intercambio cultural entre Oriente y Occidente.

- Estructura institucional: Julio César y Napoleón dejaron tras de sí bases legales y administrativas que aún hoy tienen influencia.
- Inspiración nacionalista: Bolívar y Washington son símbolos de independencia y autodeterminación.
- Contribución teórica: Sun Tzu sentó las bases de una estrategia militar moderna e influyó en áreas como la política y la economía.

5.4.2. Líderes militares contemporáneos

La Tabla 5.2 proporciona una descripción detallada de diez líderes militares contemporáneos prominentes y proporciona un análisis exhaustivo de sus biografías, principales acciones militares, estrategias empleadas, estilos teóricos de liderazgo y legado. Este análisis está organizado por categorías para destacar sus contribuciones y contextualizar su impacto en los paisajes militares y políticos modernos.

Tabla 5.2

Líderes militares contemporáneos

Líder militar	Biografía	Principales batallas	Estrategias militares	Estilos de liderazgo	Legado	Referencias
Dwight D. Eisenhower (1890-1969)	Comandante en Jefe de las Fuerzas Aliadas en Europa durante la Segunda Guerra Mundial, luego Presidente de los Estados Unidos	Operación Overlord (Desembarco de Normandía), Batalla de las Ardenas.	Coordinación multinacional, logística masiva y liderazgo estratégico.	Fue transformador y estratégico, promoviendo la cooperación internacional.	Liderazgo efectivo en la Segunda Guerra Mundial y como presidente de los Estados Unidos	Ambrósio (1983); Eisenhower (1948).
Bernard Montgomery (1887-1976)	Llave maestra británica para las victorias aliadas en el norte de África y Europa durante la Segunda Guerra Mundial.	El Alamein, Operación Huerto.	Usa la superioridad logística y las maniobras tácticas para derrotar al enemigo.	Situacional y pragmático, adaptado a las necesidades del campo de batalla.	Contribución decisiva a las victorias de los aliados en África y Europa.	Montgomery (1958); Mead (2007).

Erwin Rommel (1891-1944)	General alemán apodado "El Zorro del Desierto", conocido por sus tácticas en el norte de África.	Tobruk, Gazala, paso de Kasserine.	Tácticas innovadoras en el desierto, uso efectivo del terreno y guerra móvil.	Autocrático y situacional, liderazgo basado en la adaptabilidad táctica.	Ejemplo de tácticas de guerra móvil y uso innovador del terreno.	Carell (1960); Fraser (1993).
Douglas MacArthur (1880-1964)	Comandante estadounidense en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial y arquitecto de la ocupación de Japón.	Batalla de Leyte, retirada de Filipinas, ocupación de Japón.	Guerras anfibias, campañas de salto de isla en isla y reconstrucción después de conflictos.	Transformadora y estratégica, con una combinación de liderazgo militar y político.	La reconstrucción de Japón y las estrategias en el Pacífico.	Manchester (1978); Willmott (1983).
Vo Nguyen Giap (1911-2013)	General vietnamita que lideró la resistencia contra Francia en Dien Bien Phu y contra Estados Unidos en la Guerra de Vietnam.	Dien Bien Phu, Tet Ofensivo.	La guerra de guerrillas, la estrategia de desgaste y movilización del pueblo.	Movilización transformadora y situacional de recursos locales y resistencia sostenida.	Inspiración para movimientos de resistencia y estrategias guerrilleras modernas.	Karnow (1983); Duiker (1996).
Norman Schwarzkopf (1934-2012)	Comandante de la Coalición Aliada en la Guerra del Golfo, responsable de la Operación Tormenta del Desierto.	Operación Tormenta del Desierto.	Guerra rápida y precisa, coordinación de fuerzas conjuntas.	Situacional y estratégico, enfocado en resultados rápidos y decisivos.	Modelo de liderazgo en conflictos modernos y blitzkrieg.	Schwarzkopf (1992); Atkinson (1993).
David Petraeus (nacido en 1952)	General estadounidense que dirigió estrategias en Irak y Afganistán y se centró en la contrainsurgencia.	Campañas en Irak (2007-2008), Estrategias en Afganistán.	Contrainsurgencia, reconstrucción y enfoque en atraer apoyo local.	Transformadora y estratégica, enfocada en objetivos a largo plazo.	Desarrollo de estrategias modernas de contrainsurgencia.	Petraeus (2010); Nagl (2005).
Qasem Soleimani (1957-2020)	Comandante iraní de la Fuerza Quds, influyente en la política y las estrategias de Oriente Medio.	Guerra en Siria, operaciones en Irak, apoyo a grupos apoderados en Oriente Medio.	Guerra asimétrica, operaciones encubiertas y alianzas con milicias locales.	Estratégico y pragmático, adaptado a los contextos cambiantes de Oriente Medio.	Influencia duradera en el equilibrio de poder en Oriente Medio.	Filkins (2020); Nader (2019).

Martin Dempsey (nacido en 1952)	Ex jefe del Estado Mayor Conjunto de EE.UU., que se centró en la modernización militar.	Modernización de las fuerzas armadas de los EE.UU., enfoque en tecnología y entrenamiento conjunto.	Innovación tecnológica, foco en alianzas internacionales y ciberseguridad.	Transformadora y estratégica, con visión de modernización.	Modernización de las alianzas militares y globales de los Estados Unidos.	Dempsey (2017); Jones (2018).
Valery Gerasimov (nacido en 1955)	General ruso, conocido por desarrollar la doctrina Gerasimov sobre conflictos híbridos y guerra asimétrica.	Intervención en Ucrania, estrategias en conflictos híbridos.	Guerra híbrida, propaganda y operaciones cibernéticas.	Estratégico y situacional, con un enfoque en la adaptabilidad a los conflictos modernos.	Conceptualización de la guerra híbrida como estrategia del siglo XXI.	Galeotti (2016); Chivvis (2017).

Los líderes seleccionados representan una variedad de contextos históricos, geográficos y políticos que reflejan la evolución de los desafíos militares desde la Segunda Guerra Mundial hasta los conflictos actuales:

Eisenhower y Montgomery simbolizan el papel principal de los Aliados en la Segunda Guerra Mundial y enfatizan la cooperación internacional. Rommel y MacArthur muestran la importancia de la innovación táctica y estratégica en entornos desafiantes como el norte de África y el Pacífico. Giap y Soleimani se destacan como exponentes de la resistencia en curso y las operaciones encubiertas en Asia y Oriente Medio. Líderes recientes como Petraeus, Dempsey y Gerasimov ilustran la transición hacia el conflicto híbrido, la contrainsurgencia y la modernización tecnológica.

Batallas

Las batallas y operaciones dirigidas por estos comandantes reflejan la variedad de escenarios bélicos.

Eisenhower dirigió el esfuerzo conjunto aliado en la Operación Overlord (desembarco de Normandía) y la Batalla de las Ardenas, demostrando la importancia de la planificación estratégica y la logística masivas. Montgomery obtuvo victorias decisivas como El Alamein, que marcó el punto de inflexión en el norte de África. Rommel, apodado “El Zorro del Desierto”, demostró su maestría táctica en Tobruk y Gazala. En el contexto asiático, Giap utilizó estrategias de guerrilla en Dien Bien Phu y la Ofensiva del Tet, redefiniendo los paradigmas de la guerra de desgaste.

Estrategias

Cada líder ha desarrollado estrategias adaptadas a las características de sus conflictos:

- Estrategias tradicionales: Eisenhower y Montgomery utilizaron la coordinación multinacional y la superioridad logística.
- Innovación táctica: Rommel era conocido por su uso del terreno desértico, mientras que MacArthur implementó estrategias anfibias y de isla a isla en el Pacífico.
- Guerra de guerrillas y desgaste: Giap y Soleimani utilizaron tácticas asimétricas y alianzas locales.
- Modernización y tecnología: Petraeus y Dempsey enfatizaron la contra-insurgencia y el uso de herramientas tecnológicas para el combate.

Estilos de liderazgo

La tabla relaciona las acciones y estrategias de estos líderes con las teorías modernas del liderazgo:

- Transformador: Eisenhower, Giap y Dempsey movilizaron recursos y personas en torno a objetivos comunes, inspirando colaboración y lealtad.
- Situacional: Montgomery y Rommel adaptaron sus enfoques a las condiciones del campo de batalla.
- Estratégico: Gerasimov y Petraeus desarrollaron doctrinas para conflictos complejos que reflejan un liderazgo analítico y perspicaz.

Legado

El legado de estos líderes se extiende más allá de su tiempo y contexto inmediatos:

- Influencia política y militar: Eisenhower y MacArthur influyeron en la reconstrucción de naciones como Japón y en la formación del orden internacional después de la Segunda Guerra Mundial.
- Inspiración para movimientos posteriores: Giap y Soleimani redefinieron el concepto de resistencia sostenida en conflictos asimétricos.
- Innovación doctrinal: Gerasimov introdujo la guerra híbrida como un enfoque integral del conflicto del siglo XXI.

5.4.3. Rasgos de liderazgo identificados en los líderes militares

Los siguientes recursos destacan la diversidad de estilos de liderazgo utilizados por los líderes militares para enfrentar sus contextos y desafíos únicos.

Visión Transformacional (Alejandro Magno, Simón Bolívar, George Washington)

La capacidad de inspirar a los seguidores con metas claras y ambiciosas y motivarlos a alcanzar metas extraordinarias.

Estrategia Adaptativa (Sun Tzu, Anibal Barca)

Flexibilidad para adaptar tácticas y estrategias a las condiciones del entorno y a las acciones enemigas.

Disciplina estricta (Julio César)

Establecer un alto grado de orden y obediencia en las tropas para asegurar la eficiencia y eficacia operativa.

Uso del suelo (Aníbal Barca)

Uso estratégico del entorno geográfico para superar desventajas y maximizar ventajas en el campo de batalla.

Integración cultural (Genghis Khan, Saladino)

Capacidad para administrar los territorios conquistados de manera inclusiva y promover el intercambio cultural y político.

Control centralizado (Napoleón Bonaparte)

Gestión autoritaria y concentrada de las decisiones militares y políticas para mantener el control total de las campañas.

Guerra psicológica (Genghis Khan)

Uso del terror y las comunicaciones estratégicas para desmoralizar a los enemigos y asegurar la victoria.

Estrategias defensivas (Saladino)

Combinación de tácticas defensivas y alianzas estratégicas para lograr objetivos políticos y militares.

Movilización Popular (Simón Bolívar)

Organización y motivación de recursos humanos y materiales locales para generar resistencia y apoyar la causa revolucionaria.

Guerrilla y diplomacia (Simón Bolívar, George Washington)

Uso combinado de tácticas guerrilleras y negociaciones diplomáticas para derrotar a oponentes más fuertes.

Integración de fuerzas locales (Carlomagno)

Inclusión de aliados locales y recursos regionales para consolidar la autoridad sobre grandes territorios.

Estrategias de Alianza Internacional (George Washington)

Establecer cooperación con aliados extranjeros para fortalecer los esfuerzos militares y políticos.

Las siguientes son características que reflejan el desarrollo del liderazgo militar en respuesta a la complejidad de los conflictos actuales.

Coordinación multinacional (Dwight D. Eisenhower)

Capacidad para liderar fuerzas multinacionales, gestionar logística masiva y promover la cooperación internacional en conflictos globales (Ambrose, 1983).

Aprovechar la superioridad logística (Bernard Montgomery)

Uso eficaz de los recursos materiales y humanos para obtener ventajas decisivas en el campo de batalla, adaptándose pragmáticamente a las necesidades del momento (Montgomery, 1958).

Adaptabilidad táctica (Erwin Rommel)

Innovación en tácticas y estrategias para aprovechar el terreno y las condiciones específicas del conflicto, demostrando la flexibilidad de la guerra móvil (Carell, 1960).

Reconstrucción postconflicto (Douglas MacArthur)

Enfoque en la reorganización y recuperación de los territorios ocupados, incorporando estrategias militares a los objetivos políticos (Manchester, 1978).

Movilización de recursos locales (Vo Nguyen Giap)

Organización y motivación de las comunidades locales para una resistencia sostenida, combinación de guerra de guerrillas y estrategias de desgaste (Karnow, 1983).

Guerra rápida y precisa (Norman Schwarzkopf)

Realización de operaciones conjuntas con énfasis en ataques rápidos y decisivos para maximizar la coordinación de las fuerzas aliadas (Schwarzkopf, 1992).

Contrainsurgencia y reconstrucción (David Petraeus)

Estrategias para contrarrestar la insurgencia mediante el fortalecimiento de las instituciones locales y la prestación de apoyo popular (Petraeus, 2010).

Guerra asimétrica y operaciones encubiertas (Qasem Soleimani)

Uso de tácticas indirectas y alianzas con milicias locales para equilibrar las asimetrías de poder en los conflictos regionales (Filkins, 2020).

Innovación tecnológica y ciberseguridad (Martin Dempsey)

Modernización de las fuerzas armadas a través del desarrollo tecnológico y el fortalecimiento de alianzas globales (Dempsey, 2017).

Guerra híbrida (Valery Gerasimov)

Conceptualización de estrategias que combinan operaciones cibernéticas, propaganda y acciones militares convencionales para hacer frente a los conflictos modernos (Galeotti, 2016).

5.5. Liderazgo militar

5.5.1. El líder militar

Un líder militar es alguien que combina habilidades técnicas, éticas y emocionales para liderar a su equipo en condiciones extremas. De acuerdo con López (2019), el líder militar dirige las operaciones, inspira confianza, mantiene la moral y toma decisiones éticas en escenarios de incertidumbre. Este liderazgo se basa en tres pilares:

- **Disciplina:** Esencial para asegurar la cohesión y el cumplimiento de las órdenes.
- **Inspiración:** Liderar tropas para superar la adversidad.
- **Responsabilidad:** Aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas.

Entre algunos líderes militares prominentes en el mundo, por ejemplo, durante la Segunda Guerra Mundial, Eisenhower lideró con un enfoque estratégico y habilidades de comunicación, y logró reunir fuerzas aliadas de diferentes culturas. Napoleón Bonaparte se distinguió por su capacidad para motivar a las tropas, y su innovación táctica lo convirtió en un referente histórico para el liderazgo militar. Este es también el caso del general Petraeus, quien combinó la inteligencia emocional con estrategias de contrainsurgencia en Irak para estabilizar la región (Bellamy, 2002).

5.5.2. Definición de liderazgo militar

El liderazgo militar se define como la capacidad de liderar, inspirar y coordinar grupos de personas en entornos de alta presión, con el objetivo de lograr objetivos estratégicos, tácticos y operativos. Este tipo de liderazgo se caracteriza por un pragmatismo extremo, centrándose en tomar decisiones rápidas y efectivas en un entorno caracterizado por la incertidumbre, los riesgos y las consecuencias críticas (Noreña-Chávez, 2019).

El liderazgo militar difiere de otras formas de liderazgo por enfatizar la disciplina, la jerarquía y la ejecución estratégica en contextos de alto riesgo. Según López (2012), este liderazgo se basa en principios como la disciplina, la lealtad y la toma de decisiones éticas en escenarios complejos. Su tarea es lograr objetivos militares, y mantener la cohesión y el bienestar de las unidades bajo su mando.

En este contexto, se reconoce que el liderazgo militar es multifacético e incluye la planificación estratégica, la gestión de crisis y las habilidades motivacionales, todas ellas fundamentales para el éxito de las operaciones militares (Castillo De La Iglesia, 2020).

5.5.3. Características del liderazgo militar

El liderazgo militar tiene características únicas que lo diferencian de otras formas de liderazgo:

Adaptabilidad y resiliencia

La adaptabilidad se define como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones, desafíos y oportunidades. Según Pulakos et al. (2000),

esta competencia incluye habilidades cognitivas, emocionales y conductuales que permiten a los líderes adaptar estrategias y tomar decisiones efectivas en circunstancias dinámicas. En el liderazgo militar, la adaptabilidad es vital debido a la imprevisibilidad de los conflictos armados. Los líderes deben ser capaces de cambiar sus tácticas y estrategias en tiempo real para responder a las amenazas emergentes y aprovechar las oportunidades estratégicas (Gil Cano, 2024).

La resiliencia se refiere a la capacidad de un individuo u organización para recuperarse y prosperar después de la adversidad. En un contexto militar, el objetivo es mantener la concentración, la moral y la capacidad operativa, incluso en situaciones extremas (Luthans et al., 2006). La resiliencia incluye aspectos como la fortaleza mental, la regulación emocional y el apoyo social. La adaptabilidad y la resiliencia son esenciales en el liderazgo militar debido a los desafíos únicos de este contexto, como la inseguridad en el campo de batalla, la necesidad de tomar decisiones rápidas.

La adaptabilidad es una de las cualidades más valoradas del liderazgo militar, ya que los líderes deben operar en un entorno cambiante y a menudo impredecible (Guiu y Álvarez, 2022). Esta habilidad conduce a la capacidad de asumir tácticas y estrategias en función de las condiciones del terreno y las amenazas emergentes. Durante la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, el general Dwight D. Eisenhower demostró adaptabilidad en la dirección de las operaciones del Día D. Su capacidad para coordinar tropas multinacionales y ajustar las tácticas a medida que avanzaba la batalla fue fundamental para el éxito de la misión.

El término “Día D” se refiere al 6 de junio de 1944, fecha del inicio de la Operación Overlord, la mayor invasión anfibia de la historia durante la Segunda Guerra Mundial. Esta operación marcó el inicio de la liberación de Europa Occidental de la ocupación nazi y se considera un acontecimiento crítico para la derrota de Alemania en la guerra (Ambrose, 1994). La planificación del Día D fue parte de un esfuerzo conjunto dirigido por los Aliados, particularmente los Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá, bajo el mando del general Dwight D. Eisenhower. El objetivo principal de la invasión era establecer una cabeza de puente en Normandía, Francia, desde la que los Aliados pudieran lanzar operaciones terrestres para liberar Europa Occidental (Beever, 2009).

El nombre “Día D” es un término militar general que se refiere al día en que se lanza una operación, en este caso, sin embargo, se convirtió en sinóni-

mo de la invasión de Normandía. La operación fue precedida por meses de meticulosa planificación, incluida la operación estratégica “Guardaespaldas”, cuyo objetivo era confundir a las fuerzas armadas alemanas sobre el lugar y la fecha del ataque (Hastings, 2015). El 6 de junio de 1944, aproximadamente 156.000 soldados aliados desembarcaron en cinco playas con nombres en clave Utah, Omaha, Gold, Juno y Sword. Los desembarcos involucraron una compleja combinación de fuerzas navales, aéreas y terrestres, ayudadas por bombardeos previos destinados a debilitar las defensas costeras alemanas (Ryan, 1959).

La playa de Omaha, que fue asignada principalmente a las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, presentó los mayores desafíos debido a las fortificaciones alemanas y la geografía del terreno, que favorecía a los defensores. Las tropas se enfrentaron a un intenso fuego enemigo desde posiciones fortificadas, resultando en muchas bajas iniciales. A pesar de estas dificultades, los soldados lograron superar las defensas y asegurar la playa al final del día (Caddick-Adams, 2014). La logística jugó un papel crucial en el éxito del Día D. Más de 5000 barcos participaron en el transporte de tropas y suministros. Además, los paracaidistas se utilizaron para capturar puntos estratégicos detrás de las líneas enemigas, como puentes y carreteras, para impedir las respuestas alemanas (Keegan, 1982).

El Día D fue un punto de inflexión en la Segunda Guerra Mundial, ya que permitió a los Aliados establecer una cabeza de playa en Europa, que luego se amplió con campañas en Francia y más allá. Según Beevor (2009), este suceso marcó el principio del fin de las Fuerzas Armadas alemanas, ya que abrió un nuevo frente que sobrecargó su capacidad de defensa. La operación también demostró la importancia de la cooperación internacional en los grandes conflictos. La coordinación entre las fuerzas aliadas fue esencial para superar los obstáculos logísticos, tácticos y estratégicos y sentar precedentes para futuras alianzas militares.

A pesar de su éxito, Operation Overlord no estuvo exenta de controversias y críticas. Algunos historiadores han señalado que las bajas aliadas, estimadas en más de 10000 solo el Día D, podrían haberse reducido mediante una mejor planificación de los bombardeos anteriores (Hastings, 2015). Además, los retrasos en el desembarco de refuerzos y suministros limitaron temporalmente la eficacia de las primeras operaciones en Normandía. Sin embargo, el éxito final del Día D refleja la superioridad tecnológica y digital de los Aliados, su

liderazgo estratégico y la capacidad de los soldados para adaptarse y superar la adversidad en condiciones extremas.

El Día D se conmemora como un testimonio de sacrificio y coraje, ya que este evento selló el destino de la Alemania nazi y simbolizó la cooperación internacional en la lucha contra la opresión. Los monumentos y museos de Normandía, como el Cementerio Americano de Normandía y el Museo Conmemorativo de Caen, perpetúan la memoria de los implicados en esta operación histórica (Caddick-Adams, 2014).

Enfoque en la toma de decisiones éticas

La ética es fundamental en el liderazgo militar. Los líderes deben conciliar la ejecución de las órdenes con la protección de los derechos humanos y el respeto de las leyes internacionales de la guerra (Soldaini, 2012). El liderazgo ético estuvo presente en la intervención de las tropas internacionales en Kosovo, donde los comandantes tomaron decisiones difíciles para proteger a los civiles en medio de un conflicto complejo.

La intervención internacional en Kosovo es una operación militar y humanitaria llevada a cabo por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 1999 con el objetivo de poner fin a una crisis humanitaria y un conflicto armado entre las fuerzas serbias y los albaneses de Kosovo. Esta intervención sentó un precedente en la política internacional y el derecho humanitario, ya que fue una de las primeras operaciones en utilizar la intervención humanitaria para justificar la acción militar (Daalder y O'Hanlon, 2000).

Kosovo, una provincia serbia de mayoría albanesa, ha sido escenario de crecientes tensiones desde la década de 1980. Estas tensiones se intensificaron durante la disolución de Yugoslavia en la década de 1990, cuando Serbia trató de mantener el control de la región mientras los albanokosovares exigían la independencia. En 1998, las tensiones se intensificaron hasta convertirse en un conflicto armado entre las fuerzas serbias y el Ejército de Liberación de Kosovo (ELK), caracterizado por ataques contra civiles y una limpieza étnica sistemática por parte de las fuerzas serbias (Judá, 2000).

La comunidad internacional, bajo el liderazgo de la OTAN, justificó su intervención en Kosovo poniendo fin al genocidio y protegiendo a los civiles de la depuración étnica. Los informes de atrocidades como masacres, desplazamientos forzados y violaciones llevaron a la OTAN a lanzar una operación militar sin la aprobación explícita del Consejo de Seguridad de las Naciones

Unidas, y Rusia y China amenazaron con vetar cualquier resolución que autorizara el uso de la fuerza (Bellamy, 2002).

La Operación Fuerza Aliada, que comenzó el 24 de marzo de 1999, fue un ataque aéreo de 78 días dirigido por la OTAN. Estos esfuerzos incluyeron el bombardeo estratégico de objetivos militares, infraestructura crítica y centros de comando en Serbia y Kosovo; reducir al mínimo las bajas civiles, aunque la precisión ha sido una prioridad en los ataques, ha habido incidentes que han provocado bajas civiles, llevando a criticar a la OTAN (Henkin, 1999). Después de que el bombardeo debilitara las defensas serbias, se enviaron tropas internacionales bajo el mando de la Fuerza Internacional de Seguridad en Kosovo (KFOR) para proporcionar seguridad en la región.

La intervención ha permitido poner fin a la limpieza étnica y repatriar a miles de refugiados albaneses desplazados por el conflicto. Sin embargo, los bombardeos y la inestabilidad inicial también provocaron víctimas civiles y otros desplazamientos, en particular de las poblaciones serbias y romaníes, que sufrieron represalias tras la retirada de las tropas serbias (Power, 2002). La intervención en Kosovo es vista como un caso emblemático de la Responsabilidad de Proteger (R2P), un principio emergente del derecho internacional que justifica las intervenciones en casos de genocidio, crímenes de guerra y limpieza étnica (Thakur, 2006). También ha desatado controversia sobre la legitimidad del uso de la fuerza sin la autorización del Consejo de Seguridad de la ONU.

La intervención en Kosovo marcó un hito importante en la política internacional, ya que puso de relieve tanto los avances como los desafíos, como la contención de una crisis humanitaria que amenazaba con convertirse en genocidio y la creación de un marco para la reconstrucción política y económica de Kosovo bajo la supervisión de las Naciones Unidas. Lamentablemente, la falta de aprobación del Consejo de Seguridad dio lugar a acusaciones de unilateralismo y debilitó el marco jurídico internacional para el uso de la fuerza (Henkin, 1999), mientras que las acciones de la OTAN no fueron del todo imparciales y los errores en los bombardeos causaron daños colaterales.

La intervención en Kosovo ha puesto de relieve la importancia de combinar las estrategias militares con los esfuerzos diplomáticos y humanitarios. También subrayó la necesidad de reformar el sistema de toma de decisiones de las Naciones Unidas para garantizar respuestas más flexibles y consensuadas a las crisis humanitarias. Kosovo declaró su independencia en 2008 y ha sido re-

conocido por más de 100 países, aunque Serbia y algunos estados, como Rusia y China, siguen sin reconocerlo. La intervención en Kosovo sigue siendo un tema de discusión sobre la soberanía nacional, las intervenciones humanitarias y la legalidad del uso de la fuerza bajo el derecho internacional (Bellamy, 2002).

Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es un eje necesario del liderazgo militar y organizacional. Este concepto se refiere a la capacidad de transmitir mensajes de forma clara, precisa y pertinente, promoviendo así la comprensión, el compromiso y la acción concertada. En el liderazgo militar, la comunicación efectiva es esencial para garantizar el éxito de las operaciones, la cohesión del equipo y la moral de las tropas, especialmente en contextos de alta presión (Padilla Guerrón, 2024).

Según Robbins y Judge (2019), la comunicación efectiva implica la transmisión de información, así como la recepción y comprensión del mensaje por parte de los receptores. En el liderazgo militar, esta habilidad incluye aspectos como la claridad y concisión del mensaje, la capacidad de adaptar el mensaje al destinatario y la empatía y el reconocimiento de las emociones asociadas con este.

La comunicación efectiva en este contexto está estrechamente ligada a otras habilidades de liderazgo como la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la gestión de conflictos (Gil Cano, 2024). En el ejército, la ambigüedad puede llevar a errores costosos. Los líderes deben dar órdenes claras y concisas para garantizar una ejecución efectiva. Un líder militar eficaz adapta sus comunicaciones a las necesidades y características de sus subordinados, asegurándose de que el mensaje se entienda en todos los niveles. La comunicación no es unilateral. Los líderes también deben escuchar y mostrar empatía y comprensión hacia sus subordinados. Esto promueve la confianza y el compromiso con el equipo.

En el liderazgo militar, la capacidad de dar órdenes claras y precisas es una cuestión de honor. Según Millán Infante (2019), los líderes militares deben dominar habilidades de comunicación que promuevan la confianza y aseguren la ejecución efectiva de las misiones. El liderazgo del general Colin Powell, que confió en la claridad en su comunicación, es un claro ejemplo de ello. Powell enfatizó que los mensajes directos y transparentes son importantes para mantener la moral y la cohesión.

Colin Powell nació el 5 de abril de 1937 en Harlem, Nueva York, en el seno de una familia de inmigrantes jamaicanos. En 1958, se graduó del Programa de Entrenamiento de Oficiales de Reserva (ROTC) en el City College de Nueva York y fue asignado al Ejército de los Estados Unidos como teniente (Harari, 2002). En sus primeros años de servicio, Powell se distinguió por su dedicación y habilidades de liderazgo. Estuvo destinado dos veces en Vietnam, en 1962 y 1968, donde desarrolló una profunda comprensión de la dinámica operativa en combate y los límites estratégicos del conflicto moderno (Karnov, 1997).

La carrera de Powell estuvo marcada por una serie de ascensos y puestos de liderazgo, entre ellos el de comandante del Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de Reserva (ROTC), donde demostró su capacidad para entrenar y motivar a futuros líderes militares; En las décadas de 1970 y 1980, Powell era conocido como asesor militar del Pentágono, asesorando a altos líderes sobre estrategias militares globales, demostrando sus habilidades analíticas y tácticas (Powell y Persico, 1995). En 1989, fue nombrado jefe del Estado Mayor Conjunto, el rango militar más alto de los Estados Unidos. Fue el primer afroamericano en alcanzar este cargo, supervisando operaciones militares estratégicas en una época de cambio global (Gates, 1991).

Uno de los hitos más importantes en la carrera de Powell fue su rol de liderazgo durante la Guerra del Golfo “Operación Tormenta del Desierto” (1990-1991). Como principal arquitecto de la Doctrina Powell, abogó por una estrategia militar basada en el uso de la fuerza abrumadora, objetivos claros y un amplio apoyo público (Record, 2000). La operación se caracterizó por el uso eficaz y decidido de la fuerza militar para expulsar a las fuerzas iraquíes de Kuwait y reducir al mínimo las bajas civiles y militares.

La victoria en la Guerra del Golfo cimentó la reputación de Powell como estratega visionario y demostró que el poderío militar combinado con objetivos diplomáticos claros puede lograr resultados decisivos. Powell desempeñó un papel estratégico en la reorganización de las fuerzas armadas de Estados Unidos después de la Guerra Fría, asegurando que las fuerzas armadas pudieran adaptarse a los nuevos desafíos globales, como la guerra asimétrica y el terrorismo. El énfasis en la flexibilidad estratégica y el uso prudente de la fuerza militar sigue siendo un principio rector de la doctrina militar de los Estados Unidos (Harari, 2002).

La filosofía de liderazgo de Powell, ampliamente conocida como la Doctrina Powell, enfatizó la importancia de la claridad de propósito, el apoyo públi-

co y el uso abrumador de los recursos para garantizar el éxito en el conflicto militar. Según Powell, el líder debe ser el motor de esperanza para su equipo, incluso en las circunstancias más difíciles (Powell y Persico, 1995). Powell se retiró del ejército en 1993, pero siguió involucrado en la política y la sociedad estadounidenses. En 2001, se convirtió en el primer afroamericano en ocupar el cargo de Secretario de Estado y desempeñó un papel importante en la respuesta de Estados Unidos a los ataques del 11 de septiembre de 2001.

Sin embargo, su reputación fue cuestionada después de justificar la invasión de Irak en 2003 sobre la base de información falsa sobre armas de destrucción masiva (Tyler, 2003). A pesar de este revés, el legado de Powell como líder militar y estratégico permanece intacto. Su vida ejemplifica los valores de integridad, liderazgo ético y servicio público.

Habilidades de inteligencia emocional

La inteligencia emocional (IE), un concepto popularizado por Daniel Goleman en la década de 1990 se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás. En el contexto del liderazgo militar y organizativo, la IE desempeña un rol estratégico a la hora de influir en el comportamiento, la cohesión y la eficacia del equipo.

La inteligencia emocional se compone de cinco habilidades: a) autoconciencia, es decir, la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones; b) autogestión, representa la capacidad de controlar las emociones y adaptarse al cambio; c) la conciencia social es la capacidad de empatizar y comprender las emociones de los demás; d) la gestión de relaciones es la capacidad de influir, inspirar y colaborar de manera efectiva; y e) la toma de decisiones, se refiere al uso de las emociones como herramienta para evaluar situaciones (Goleman, 1995).

La inteligencia emocional, que incluye habilidades como la empatía y la gestión del estrés, es una herramienta de gestión que ayuda a motivar y animar equipos en condiciones extremas (Capulian Candela, 2021). La inteligencia emocional (IE) ayuda a desarrollar la adaptabilidad y la resiliencia en los líderes militares. Según Gil Cano (2024), la IE permite a los líderes gestionar sus emociones y las de sus subordinados, en situaciones de estrés extremo, para mantener la calma y ser efectivos. En el liderazgo militar, estas habilidades ayudan a manejar el estrés, tomar decisiones rápidas y efectivas en contextos de alta presión y mantener la cohesión entre diversos equipos y en condiciones extremas.

Durante el conflicto en Afganistán, por ejemplo, los líderes que mostraron empatía y apoyo emocional a sus tropas fueron capaces de mantener la moral en condiciones extremadamente difíciles, siendo un aspecto clave para su éxito operacional. El conflicto en Afganistán puede dividirse en varios períodos, cada uno con una dinámica diferente. El primero fue la invasión soviética de Afganistán (1979-1989), que tenía como objetivo apoyar al gobierno comunista afgano frente a una insurgencia creciente, los llamados muyahidines. Esta guerra marcó el inicio de un período de violencia sostenida y fue uno de los factores que contribuyeron al colapso de la Unión Soviética (Kakar, 1995).

Luego vino la guerra civil (1989-2001), tras la retirada soviética, Afganistán entró en una guerra civil entre diferentes facciones, entre ellas los talibanes, que tomaron el control de gran parte del país en 1996. Su régimen, basado en una interpretación estricta de la ley islámica, fue criticado por sus violaciones de los derechos humanos (Rashid, 2000). Otro período es la intervención internacional (2001-2021), que tuvo lugar en respuesta a los atentados del 11 de septiembre de 2001, cuando Estados Unidos, apoyado por una coalición internacional, invadió Afganistán para derrocar al régimen talibán y eliminar a Al-Qaeda, el grupo responsable de los atentados (Coll, 2004).

Afganistán es un país con diversidad étnica que incluye pastunes, tayikos, uzbekos y hazaras, entre otros. Esta diversidad, combinada con la debilidad de las instituciones estatales, ha contribuido a una fragmentación política que obstaculiza la estabilidad (Rubin, 2002). El conflicto afgano se ha visto exacerbado por la participación de potencias extranjeras como Estados Unidos, la OTAN, Pakistán e Irán, que han apoyado a varias facciones por interés estratégico. El financiamiento y el suministro de armas a varios grupos insurgentes exacerbaron la violencia (Barfield, 2010). La insurgencia talibán y la presencia de grupos terroristas como Al-Qaida y, más recientemente, el Estado Islámico en la provincia de Jorasán han exacerbado aún más el conflicto. Estas organizaciones explotaron la debilidad del gobierno afgano y la frustración de la población debido a la corrupción y la falta de servicios básicos (Giustozzi, 2009).

La invasión encabezada por Estados Unidos en 2001 ha sido descrita como una operación necesaria para luchar contra el terrorismo y establecer un gobierno democrático en Afganistán. La misión se convirtió rápidamente en una larga contrainsurgencia y construcción del Estado. Este acontecimiento histórico condujo a la caída del régimen talibán, ya que la intervención condujo al establecimiento de un gobierno provisional, apoyado por la comunidad inter-

nacional (Coll, 2004). Se han logrado avances en materia de derechos humanos, mejora del acceso a la educación, especialmente de las mujeres y las niñas, y libertad de expresión (Barfield, 2010).

Por otro lado, los esfuerzos internacionales para abordar eficazmente la corrupción sistémica en el gobierno afgano han fracasado, debilitando su legitimidad (Rubin, 2002). A partir de 2005, los talibanes comenzaron a recuperar fuerza aprovechando las debilidades de las fuerzas de seguridad afganas y el apoyo externo de Pakistán (Giustozzi, 2009). En 2021, las tropas internacionales lideradas por Estados Unidos completaron su retirada de Afganistán tras firmar un acuerdo con los talibanes en Doha en 2020. Este acuerdo incluía compromisos por parte de los talibanes para evitar que Afganistán volviera a ser un refugio seguro para los terroristas (Jones, 2021).

El colapso del gobierno afgano después de la retirada ocurrió rápida e inesperadamente. Los talibanes tomaron Kabul en agosto de 2021, marcando el final de la intervención internacional y el comienzo de un nuevo período de inseguridad para Afganistán. Como resultado, la intervención internacional ha evitado ataques terroristas a gran escala desde Afganistán durante dos décadas (Coll, 2004) y ha mejorado indicadores sociales como la alfabetización de las mujeres y la infraestructura básica. En el lado negativo, la falta de un enfoque coherente de la reconstrucción política y económica ha perpetuado la inestabilidad, mientras que la retirada temprana del país ha permitido el resurgimiento de los talibanes y socavar los avances en materia de derechos humanos (Jones, 2021).

Después de todo, el conflicto afgano ha tenido un impacto duradero en la seguridad regional y mundial. Ha exacerbado las tensiones entre potencias como India y Pakistán, ha exacerbado la crisis de refugiados y ha provocado debates sobre la legitimidad y la eficacia de la intervención internacional en conflictos prolongados (Rashid, 2000).

Liderazgo transformacional

Propuesto por primera vez por James MacGregor Burns en 1978 y desarrollado por Bernard Bass, el liderazgo transformacional se centra en inspirar, motivar y desarrollar a los subordinados para que puedan alcanzar su máximo potencial. En el ámbito militar, este estilo de liderazgo ha demostrado ser especialmente eficaz debido a las exigencias de adaptación, disciplina y cohesión en un entorno altamente estructurado y de alta presión (Moreno y Otálora, 2024).

Así, el liderazgo transformacional tiene como objetivo transformar tanto a los líderes como a los seguidores a través de cuatro dimensiones principales: a) influencia idealizada: el líder actúa como modelo a seguir y se gana el respeto y la confianza de sus subordinados; b) inspirar motivación: se utilizan metas altas y discursos visionarios para alinear los esfuerzos conjuntos con los objetivos estratégicos; c) estimulación intelectual: el líder fomenta la creatividad y el pensamiento crítico y anima a sus subordinados a encontrar soluciones innovadoras; d) consideración individual: se tienen en cuenta las necesidades individuales de los subordinados y se fomenta su desarrollo personal y profesional (Bass y Riggio, 2006).

En un contexto militar, este enfoque fortalece la resiliencia de las unidades, mantiene la moral y garantiza el cumplimiento de la misión en condiciones adversas. El liderazgo transformacional es claramente evidente en situaciones de combate donde la confianza en el líder es fundamental para el éxito. El estilo transformacional es característico del liderazgo militar, donde los líderes inspiran a sus subordinados a alcanzar su máximo potencial y abrazar los valores de la organización (Toro y Cabrera, 2020).

Durante la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, el general Dwight D. Eisenhower utilizó estrategias transformadoras cuando dirigió la invasión del Día D. Su capacidad para motivar y coordinar una coalición multinacional de fuerzas aliadas fue fundamental para el éxito de la operación (Padilla Guerrón, 2024). En academias militares como la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova en Colombia, se ha documentado la influencia positiva del liderazgo transformador en la formación de oficiales. Este enfoque promueve la autoeficacia y las habilidades de liderazgo de los cadetes en el futuro (Moreno y Huertas, 2024).

En situaciones de alta presión, el liderazgo transformacional fomenta un sentido de pertenencia y propósito, y genera cohesión dentro de las unidades. La capacidad del líder para inspirar a sus tropas y responder a las necesidades emocionales contribuye directamente a su resiliencia en conflictos prolongados (Bass y Riggio, 2006). En resumen, el estímulo intelectual inherente al liderazgo transformacional empuja a las unidades militares a adaptarse a situaciones cambiantes y desarrollar tácticas innovadoras. Por ejemplo, los avances en el uso de la tecnología en las operaciones militares modernas han sido impulsados por líderes que han fomentado el pensamiento crítico en sus equipos (Moreno y Otálora, 2024).

Implicaciones estratégicas del liderazgo militar

El liderazgo militar contribuye a la conducción de las operaciones tácticas y, sobre todo, influye en el desarrollo estratégico de las fuerzas armadas. Un liderazgo eficaz puede aumentar la moral, fomentar la cohesión del equipo y garantizar operaciones eficaces en diferentes escenarios (Dennis, 2018). El liderazgo militar es una combinación única de disciplina, ética, adaptabilidad y capacidad estratégica. Sus características permiten a los líderes enfrentar desafíos complejos y asegurar el logro de los objetivos organizacionales en entornos de alta presión.

5.5.4. Principios de liderazgo militar

Los principios del liderazgo militar son valores fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los líderes militares. Estos principios, que incluyen la disciplina, el honor, la responsabilidad y la adaptabilidad (ver Figura 5.1), están en el corazón del liderazgo militar y son esenciales para el éxito en entornos de alta presión y alto riesgo.

Disciplina

La disciplina es la columna vertebral del liderazgo militar, ya que garantiza la ejecución efectiva de las órdenes, el cumplimiento de las normas y la cohesión de la unidad. De acuerdo con Gómez y Henao (2014), la disciplina en el liderazgo militar implica obediencia, autocontrol y voluntad de actuar de acuerdo con los valores y principios de la organización. Durante la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas aliadas bajo el mando del general Dwight D. Eisenhower mostraron una disciplina ejemplar en la planificación y ejecución del Día D. El estricto cumplimiento de los planes establecidos, incluso en condiciones adversas, fue esencial para el éxito de la invasión de Normandía (Pardilla Guerrón, 2024).

Honor

El honor en el liderazgo militar se refiere a un compromiso con los valores éticos, la integridad y el respeto por las normas y tradiciones de las fuerzas armadas. Este principio fomenta la confianza y el respeto, tanto dentro de las unidades como en las instituciones militares. El general Colin Powell se ha distinguido a lo largo de su carrera por su integridad y compromiso con el honor. Su papel de liderazgo en la Guerra del Golfo es un ejemplo de cómo un enfo-

que ético y honorable puede influir positivamente en la moral y la percepción pública del liderazgo militar (Powell y Persico, 1995).

Responsabilidad

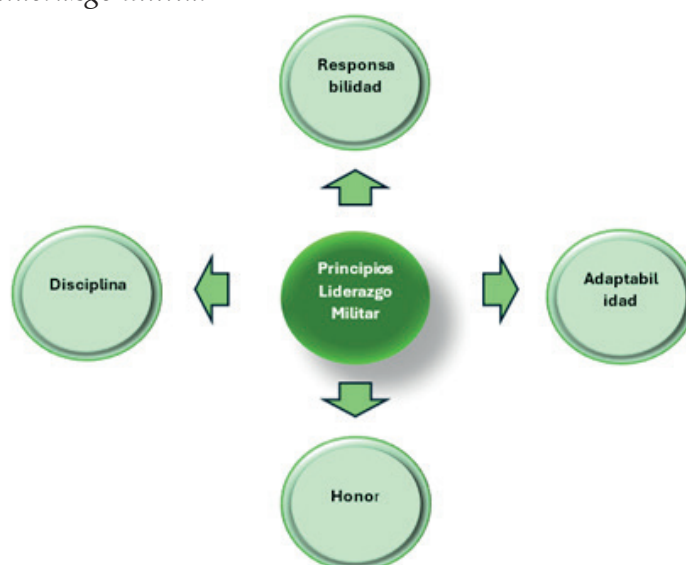
La responsabilidad implica la capacidad de asumir las consecuencias de las decisiones y acciones tomadas, tanto a nivel personal como organizacional. En un contexto militar, los líderes son responsables de lograr los objetivos estratégicos y el bienestar y la seguridad de sus subordinados. Durante la misión humanitaria en Kosovo en 1999, los comandantes de la OTAN asumieron la responsabilidad de proteger a los civiles mientras se enfrentaban a dilemas éticos y operativos. Esta operación puso de relieve la importancia de la responsabilidad en el cumplimiento de misiones complejas y moralmente exigentes (Bellamy, 2002).

Adaptabilidad

La adaptabilidad es la capacidad de los líderes militares para adaptar sus estrategias y tácticas a las condiciones cambiantes del entorno operativo. Este principio es esencial en un contexto de incertidumbre, volatilidad y amenazas asimétricas. El general Stanley McChrystal, comandante en jefe de las fuerzas estadounidenses en Afganistán, adaptó las tácticas convencionales para contrarrestar las insurgencias asimétricas mediante la introducción de operaciones de red descentralizadas, demostrando que la adaptabilidad es esencial en los conflictos modernos (Barfield, 2010).

Figura 5.1

Principios del liderazgo militar



Estos principios rectores garantizan la eficacia operacional y contribuyen a la legitimidad y sostenibilidad del liderazgo militar. La combinación de disciplina, honor, responsabilidad y adaptabilidad proporciona un marco sólido para enfrentar los desafíos en tiempos de guerra y paz. De esta manera, la Tabla 5.3 revela el valor de cada principio.

Tabla 5.3

Principios de liderazgo militar

Inicio	Valor
Disciplina	Garantiza la cohesión y la ejecución eficiente en condiciones extremas.
Honor	Fomenta la confianza desde dentro y desde fuera en el liderazgo y las instituciones de las fuerzas armadas.
Responsabilidad	Fortalece la ética y la rendición de cuentas en la toma de decisiones.
Adaptabilidad	Permite la innovación y la respuesta rápida a nuevas amenazas.

5.5.5. Dimensiones del liderazgo militar

De acuerdo con el numeral 5.4.3 de este capítulo, cada uno de los rasgos y características del liderazgo militar se vincula a una dimensión teórica del liderazgo con el fin de proporcionar una visión clara y estructurada del liderazgo militar en sus diversas facetas. De esta manera, se describen cinco dimensiones: transformadora, estratégica, táctica, diplomática y cultural, así como defensiva y asimétrica.

1. Dimensión transformadora

Se centra en la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores hacia objetivos ambiciosos y compartidos, tales como:

- Visión transformadora
- Movilización de la población
- Movilizar recursos locales
- Reconstrucción después de los conflictos

2. Dimensión estratégica

En términos de planificación, toma de decisiones e integración de recursos para lograr objetivos:

- Estrategia adaptativa

- Coordinación multinacional
- Aprovechar la superioridad logística
- Estrategias de alianzas internacionales
- Control centralizado
- Innovación tecnológica y ciberseguridad

3. Dimensión táctica

Se centra en la aplicación específica de tácticas y recursos en el campo de batalla:

- Adaptabilidad táctica
- Uso del suelo
- Guerra psicológica
- Guerra rápida y precisa
- Guerra híbrida

4. Dimensión diplomática y cultural

En cuanto a la capacidad de generar cohesión social, cultural y diplomática en diferentes contextos:

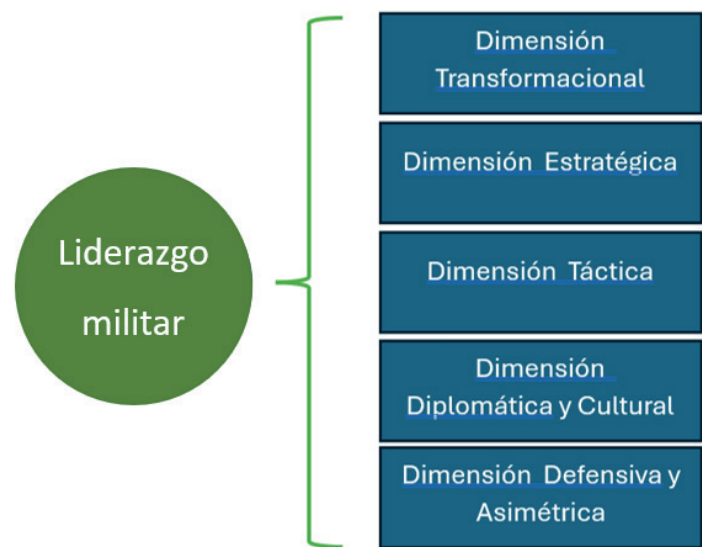
- Integración cultural
- Guerra de guerrillas y diplomacia
- Integración de las fuerzas locales

5. Dimensión defensiva y asimétrica

Se centra en el uso de tácticas de resistencia, defensivas y no convencionales:

- Estrategias defensivas
- Contrainsurgencia y reconstrucción
- Guerra asimétrica y operaciones encubiertas

Figura 5.2
Dimensiones del liderazgo militar



5.6. Estudios sobre el liderazgo militar

En la Tabla 5.4 se resumen algunos estudios empíricos importantes que examinan diversos aspectos del liderazgo militar. Estos estudios reflejan una variedad de enfoques, que van desde el análisis de habilidades como la inteligencia emocional y la adaptabilidad hasta la evaluación de fenómenos organizacionales como el liderazgo en operaciones multinacionales y la participación de mujeres líderes en contextos militares.

Tabla 5.4
Estudios sobre el liderazgo militar

Estudio	Objetivo	Metodología	Resultados
Liderazgo transformacional en las Fuerzas Armadas (Bass y Riggio, 2006)	Examinar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de las unidades militares.	Estudio longitudinal en unidades del ejército con encuestas y entrevistas.	Los líderes transformacionales fomentan la cohesión, la adaptabilidad y una mayor satisfacción entre la fuerza laboral.
Efectos de la inteligencia emocional en el liderazgo militar (Goleman, 1995)	Estudia cómo la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones en contextos militares de alta presión.	Método mixto: Análisis de casos históricos y evaluación psicológica de oficiales en academias militares.	La inteligencia emocional mejora el manejo del estrés y fomenta las relaciones de confianza en el equipo militar.

Liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas latinoamericanas (Muratori, 2024)	Análisis de la percepción e influencia del liderazgo femenino en contextos militares.	Encuestas y análisis cualitativo de entrevistas a mujeres militares del MERCOSUR.	Las mujeres líderes se enfrentan a barreras culturales, pero mejoran la cohesión organizativa en la medida de lo posible.
Liderazgo ético en conflictos armados (Bellamy, 2002)	Evaluar el papel del liderazgo ético en la protección de los derechos humanos en los conflictos armados.	Análisis de caso: Kosovo y las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU.	Los líderes éticos fortalecen la legitimidad de las misiones militares y la cooperación internacional.
Efectividad del liderazgo militar en operaciones multinacionales (Barno y Bensahel, 2016)	Identificar los factores que determinan el éxito del liderazgo en operaciones conjuntas.	Estudio de campo en operaciones dirigidas por la OTAN.	La comunicación efectiva y la adaptabilidad son factores estratégicos en contextos multinacionales.
La adaptabilidad de los líderes militares modernos (McChrystal, 2015)	Analice cómo los líderes militares modernos están desarrollando su capacidad para adaptarse a las amenazas asimétricas.	Estudios de caso en Irak y Afganistán.	Los líderes que promueven redes descentralizadas tienen más éxito en la lucha contra las insurgencias.
Influencia del liderazgo en la moral (Rojas Afanador, 2023)	Explorar la relación entre el liderazgo y la moralidad en escenarios de conflicto prolongado.	Relevamientos y observaciones en unidades militares activas.	Los líderes que muestran empatía y claridad aumentan la resiliencia de las tropas.
Comunicación efectiva en el liderazgo militar (Padilla Guerrón, 2024)	Evalúa cómo la comunicación clara afecta el éxito de las operaciones militares.	Análisis cualitativo de operaciones tácticas recientes.	La comunicación clara y directa reduce los errores y mejora la coordinación en tareas complejas.
Desarrollo de Liderazgo en Academias Militares (Gil Cano, 2024)	Explora cómo las academias militares promueven habilidades de liderazgo transformador en los cadetes.	Observación participante y análisis de currículos en academias de Colombia y España.	Los programas de formación en liderazgo emocional aumentan la eficacia de los agentes recién graduados.

Es así como, los estudios de Bass y Riggio (2006) destacan la importancia del liderazgo transformacional en un contexto militar. Este enfoque, que se caracteriza por la inspiración, la motivación y el desarrollo personal, se asocia a una mayor cohesión y rendimiento en las unidades militares. Este modelo se ha adoptado ampliamente en las fuerzas armadas debido a su capacidad para mejorar la resiliencia y la eficacia operativa.

La influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo militar se analiza en estudios como los de Goleman (1995) y Gil Cano (2024). Estos estudios muestran que la capacidad de los líderes para controlar sus emociones y comprender las de sus subordinados es indispensable para la toma de decisiones bajo presión. La inteligencia emocional mejora la cohesión y el bienestar de las tropas en entornos de alta presión.

El liderazgo ético, que fue estudiado por Bellamy (2002), destaca cómo los principios éticos aumentan la legitimidad y la eficacia de las misiones militares en operaciones internacionales. Este enfoque es coherente con los valores fundamentales del liderazgo militar, como el honor y la responsabilidad.

Los estudios analizados utilizan diferentes métodos que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos. Cuantitativos: encuestas y análisis estadísticos, por ejemplo, en estudios sobre moralidad y liderazgo en unidades militares (Rojas Afanador, 2023). Cualitativa: observaciones y entrevistas, por ejemplo, en el análisis del liderazgo y desarrollo de las mujeres en las academias militares (Muratori, 2024; Gil Cano, 2024). Estudios de caso: análisis de conflictos específicos, como las operaciones en Afganistán e Irak, que proporcionan información sobre la aplicabilidad del liderazgo adaptativo (McChrystal, 2015). Estos métodos reflejan un enfoque integral para comprender la complejidad del liderazgo militar en contextos dinámicos.

La mayoría de los estudios coinciden en que un liderazgo eficaz afecta directamente a la moral, la cohesión y el rendimiento de las tropas. Por ejemplo, Padilla Guerrón (2024) destaca cómo una comunicación clara en el lugar de trabajo reduce los errores y mejora la coordinación. El estudio de McChrystal (2015) destaca la necesidad de líderes adaptables que puedan operar en redes descentralizadas para hacer frente a las amenazas asimétricas. Este enfoque representa una evolución de las estrategias militares contemporáneas.

La investigación de Muratori (2024) sobre el liderazgo femenino destaca los desafíos y oportunidades asociados con la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo militar. Estos estudios muestran cómo la diversidad puede fortalecer la cohesión organizacional.

Además, estos estudios destacan la importancia de los programas educativos que desarrollen habilidades transformadoras, éticas y emocionales en los líderes militares. Los líderes militares deben dar prioridad a la ética, especialmente en las operaciones internacionales, para mejorar la percepción y la eficacia de la misión. Después de todo, en un mundo cada vez más complejo, los líderes deben adaptarse rápidamente y aprovechar las tecnologías de vanguardia para mejorar la planificación y ejecución operativa.

5.7. Resumen

Este capítulo introduce al lector en el complejo y dinámico mundo del liderazgo militar y proporciona una base para comprender su importancia y desafíos. Utilizando ejemplos históricos y estudios contemporáneos, tiende un puente entre los principios básicos y las prácticas modernas y muestra cómo el liderazgo militar se adapta a las demandas cambiantes del conflicto y la sociedad.

El ejército ha pasado de ser una organización de defensa de base rudimentaria a una institución compleja que desempeña un papel fundamental en la política, la seguridad y la diplomacia mundiales. Desde los ejércitos sumerios hasta las fuerzas multinacionales contemporáneas, su evolución refleja la historia de la humanidad, que se adapta constantemente a los cambios tecnológicos, estratégicos y sociales.

La adaptabilidad y la resiliencia son habilidades esenciales de liderazgo militar, que permiten a los líderes superar desafíos complejos y mantener la cohesión operativa bajo presión. Estas cualidades, combinadas con la inteligencia emocional y el fuerte apoyo social, fortalecen la capacidad de las fuerzas armadas para operar de manera efectiva en entornos dinámicos y desafiantes.

La inteligencia emocional es un componente del liderazgo militar y organizacional moderno. Su capacidad para mejorar la cohesión, manejar el estrés y resolver conflictos los convierte en una herramienta poderosa para los líderes que enfrentan desafíos complejos. Ejemplos históricos y actuales muestran cómo líderes emocionalmente inteligentes han transformado equipos y superado la adversidad, destacando la relevancia de la IE en el liderazgo estratégico.

La comunicación efectiva es una parte esencial del liderazgo militar y organizacional. Su importancia radica en la capacidad de garantizar la claridad, la cohesión y la alineación dentro de los equipos en contextos complejos y desafiantes. Los ejemplos históricos y actuales muestran cómo los líderes que dominan esta habilidad son capaces de generar confianza, mantener la moral y alcanzar objetivos estratégicos.

Los principios rectores del liderazgo militar son la base para desarrollar líderes efectivos y respetados en las fuerzas armadas. Su aplicación sistemática garantiza el éxito táctico y estratégico y el desarrollo de una cultura de lideraz-

go que inspira confianza, respeto y admiración dentro y fuera de las fuerzas armadas.

A través de líderes icónicos como Alejandro Magno, Julio César y Gengis Khan, el liderazgo militar dio forma a las victorias militares, así como a los cambios culturales y políticos, como la propagación del helenismo y la consolidación de imperios duraderos. Los líderes militares demostraron una amplia gama de enfoques, desde el liderazgo transformacional de Bolívar y Washington hasta la estrategia situacional de Aníbal y Sun Tzu, que refleja la capacidad de adaptarse a diferentes contextos históricos y culturales. Líderes como Napoleón y Rommel destacaron por su capacidad para introducir tácticas innovadoras como la logística avanzada y el uso estratégico del terreno, mostrando cómo la creatividad puede cambiar el curso de un conflicto.

Se identificaron cinco dimensiones clave del liderazgo militar: transformadora, estratégica, táctica, diplomática-cultural y defensiva-asimétrica. Cada dimensión responde a desafíos específicos en los conflictos modernos y tradicionales. La integración económica global y los avances tecnológicos han transformado el liderazgo militar, fomentado la cooperación multinacional y requerido un enfoque adaptable a los conflictos híbridos y cibernéticos. Herramientas como los drones, la ciberseguridad y las armas de precisión han cambiado radicalmente la forma en que los líderes militares toman decisiones e implementan estrategias, requiriendo un liderazgo estratégico y situacional.

Si bien ambos liderazgos comparten principios como la gestión de equipos y la toma de decisiones estratégicas, los líderes militares enfrentan desafíos cuando se trata de cambiar su enfoque a contextos comerciales, como la necesidad de promover la innovación y la gestión colaborativa. Personalidades como Eisenhower y Schwarzkopf ilustran cómo la planificación estratégica y la cooperación internacional pueden determinar el éxito de los grandes conflictos y la reconstrucción después de estos. Desde Sun Tzu hasta líderes modernos como Giap y Soleimani, la flexibilidad para adaptar las estrategias al contexto y a los recursos disponibles ha sido estratégica para lograr la victoria en situaciones adversas.

Ejemplos como el de Saladino muestran cómo los principios morales y éticos pueden integrarse con éxito en la estrategia militar e infundir el respeto de aliados y enemigos por igual. La conceptualización de estrategias híbridas por parte de líderes como Gerasimov subraya la necesidad de combinar las operaciones cibernéticas, la propaganda y la acción militar convencional para hacer frente a los complejos conflictos del siglo XXI.

Los estudios analizados ofrecen una visión integral del liderazgo militar y ponen de manifiesto su evolución hacia modelos más humanos, inclusivos y adaptables. La investigación sobre la inteligencia emocional, el liderazgo transformador y la adaptabilidad refleja cómo las fuerzas armadas responden a los desafíos del presente. Estos hallazgos subrayan la importancia de un liderazgo militar ético, efectivo y adaptable para garantizar el éxito en los entornos dinámicos del siglo XXI.

HABILIDADES

LEDERSGO
MILITAR



CAPÍTULO VI

Habilidades del
liderazgo militar

6.1. Introducción

Un liderazgo militar eficaz es un elemento esencial en la cohesión, la moral y el éxito de las fuerzas armadas en escenarios complejos y desafiantes. En un contexto militar, donde las decisiones se toman bajo gran presión y donde las exigencias emocionales y estratégicas son extremas, el liderazgo desempeña un papel central en la implementación operativa y en el proyecto de legitimidad y confianza institucionales.

Este capítulo examina las habilidades esenciales que conforman un liderazgo militar efectivo: la toma de decisiones bajo presión, la inteligencia emocional y la comunicación estratégica. Cada una de estas competencias está interconectada para crear una imagen completa que ayuda a los líderes a navegar por la incertidumbre, mantener la cohesión del equipo y alcanzar los objetivos estratégicos.

La toma de decisiones bajo presión permite a los líderes evaluar de forma rápida y precisa escenarios críticos y alinear los recursos humanos y operativos en tiempo real. La inteligencia emocional, por otro lado, fortalece la capacidad de los líderes para comprender y tratar con los propios y subordinados, generando un clima positivo y resiliencia colectiva. Por último, la comunicación estratégica garantiza que los mensajes sean claros, adaptables y estén alineados con los objetivos empresariales, garantizando una coordinación eficaz y una percepción pública positiva.

El capítulo incluye un análisis en profundidad de cada competencia, basado en teorías como el liderazgo transformacional, el liderazgo resonante y los modelos de gestión del estrés, así como ejemplos y estudios empíricos que ilustran su aplicación práctica en contextos militares. Con el tiempo, queda claro lo importantes que son estas habilidades para el éxito operativo, el desarrollo integral del equipo y la viabilidad futura de las instituciones militares a lo largo del tiempo.

6.2. Liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo se define como la capacidad de influir, motivar y guiar a los subordinados para lograr objetivos estratégicos y organizacionales, al tiempo que fomenta el desarrollo personal y profesional de los miembros del

equipo. De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo efectivo implica administrar los recursos humanos e inspirar a las personas para lograr un cambio dentro de una organización.

6.2.1. Importancia de un liderazgo efectivo en las fuerzas armadas

El liderazgo efectivo es un pilar crítico del éxito en entornos militares donde las demandas físicas, emocionales y estratégicas son extremas. Su importancia radica en los siguientes aspectos:

Toma de decisiones críticas

Los líderes efectivos tienen la capacidad de analizar situaciones complejas, tomar decisiones rápidas y estratégicas y actuar con precisión en escenarios de incertidumbre. De acuerdo con Rodríguez Gelvez (2021), en las Fuerzas Armadas de Colombia, los líderes que demostraron habilidades efectivas para la toma de decisiones en misiones de alto riesgo lograron mitigar daños y salvar vidas.

Motivación y cohesión del equipo

El liderazgo efectivo promueve la moral del equipo y fortalece la cohesión del grupo, incluso en circunstancias adversas. Esto se logra a través de la empatía, la comunicación clara y el reconocimiento de los esfuerzos individuales y colectivos. Por ejemplo, en las operaciones multinacionales lideradas por la OTAN, la alta moral de los soldados estaba estrechamente vinculada a los líderes que practicaban un liderazgo resonante (Meyer Rodríguez, 2009).

Adaptarse al cambio

En contextos dinámicos como el militar, donde las condiciones operativas pueden cambiar rápidamente, un liderazgo eficaz es esencial para una adaptación rápida y una respuesta coordinada. Argenti (2014) señala que los líderes efectivos utilizan la comunicación estratégica para gestionar el cambio y minimizar la resistencia dentro de las organizaciones.

Desarrollo del potencial humano

El liderazgo efectivo también incluye reconocer y desarrollar el potencial de los subordinados, promoviendo la capacitación continua y el crecimiento profesional. Palacios Nevado et al. (2018) señalan que los ejércitos modernos priorizan programas de liderazgo que incorporen estas prácticas y así mejorar el rendimiento general.

6.2.2. Impacto estratégico del liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo tiene un impacto en el logro de los objetivos estratégicos porque alinea los recursos humanos y operativos con los objetivos de la organización. Además, fortalece la reputación y legitimidad de las instituciones militares al demostrar la capacidad y profesionalismo de sus acciones (Rodríguez Góngora, 2020).

Por ende, el liderazgo efectivo es una competencia central de las fuerzas armadas, que garantiza la cohesión, la motivación y la capacidad operativa necesarias para enfrentar los desafíos de un entorno exigente y en constante cambio. Su práctica tiene un impacto directo en el éxito de las operaciones, en el desarrollo integral de los equipos y la percepción pública de las instituciones.

6.3. Habilidades del Liderazgo Efectivo

En el contexto militar, el liderazgo efectivo incorpora habilidades como la inteligencia emocional, la comunicación estratégica y la toma de decisiones bajo presión, que son esenciales para mantener la cohesión del equipo y el éxito de la misión (Goleman, et al., 2016).

6.3.1. Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional (IE) es un componente esencial del liderazgo militar eficaz, ya que influye en la capacidad de los líderes para tomar decisiones críticas, mantener la cohesión del equipo y responder adecuadamente a situaciones de alta presión. Este análisis examina las habilidades de liderazgo militar desde la perspectiva de IE.

La IE, ampliamente introducida por Daniel Goleman, se define como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás (Goleman, 1995). En el liderazgo militar, donde las situaciones extremas requieren un autocontrol superior y habilidades interpersonales, IE desempeña un papel estratégico para garantizar la efectividad operativa y el bienestar emocional de los subordinados (Zerpa y Ramírez, 2013). Las habilidades básicas de la IE incluyen la autoconciencia emocional, la gestión emocional y la empatía.

Autoconciencia emocional

Se define como la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones y su influencia en el comportamiento y las decisiones. Según Goleman (1995), este componente de la inteligencia emocional es esencial para el liderazgo porque permite a los líderes regular sus respuestas emocionales y actuar con claridad en situaciones críticas, y permite a los líderes reconocer sus emociones y cómo influyen en sus decisiones. En un contexto militar, un ejemplo es el caso de un comandante de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos que, durante un conflicto internacional, admitió su frustración inicial por la falta de coordinación logística. En lugar de reaccionar impulsivamente, evaluó su estado emocional y optó por la comunicación tranquila y estratégica para superar los desafíos operativos (Goleman, Boyatzis y McKee, 2016).

Gestión emocional

Es la capacidad de controlar y regular las emociones para responder adecuadamente a las necesidades del entorno. Este concepto incluye habilidades como el autocontrol, la adaptabilidad y la capacidad de mantener la calma bajo presión (Salovey y Mayer, 1990). En el liderazgo militar, la gestión emocional es esencial en situaciones de alta presión, donde las decisiones rápidas pueden ser de vida o muerte, y donde la calma y la claridad son esenciales para una respuesta efectiva. Un ejemplo es el liderazgo mostrado por un oficial del ejército colombiano durante las operaciones de rescate en condiciones extremas. A pesar del estrés causado por la amenaza inminente y el agotamiento físico, el oficial controló sus emociones para infundir confianza en su equipo, llevando al éxito de la misión (Millán Infante, 2019).

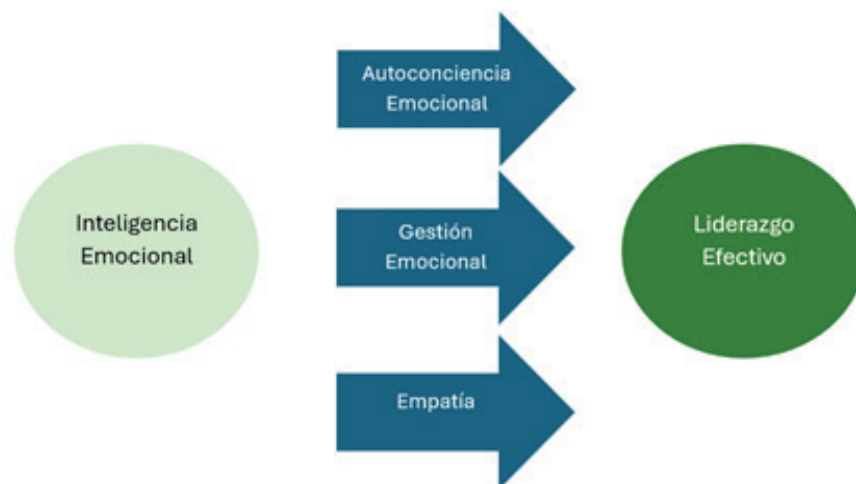
Empatía

Es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás con el fin de construir esencialmente relaciones interpersonales sólidas y fomentar la colaboración. Goleman (1995) enfatiza que la empatía permite a los líderes percibir las necesidades de su equipo, adaptar sus enfoques y crear un ambiente de confianza. En las Fuerzas Armadas canadienses, los líderes que han integrado prácticas empáticas en su estilo de liderazgo han sido capaces de reducir los niveles de estrés postraumático en los soldados al proporcionar apoyo emocional y psicológico después de despliegues complejos. Este enfoque, basado en la escucha activa y la comprensión de las necesidades individuales, ha fortalecido la moral y la cohesión del equipo (Zerpa y Ramírez, 2013).

Estos tres conceptos están inextricablemente vinculados y son fundamentales para un liderazgo militar eficaz. La autoconciencia emocional permite a los líderes reconocer sus propias emociones, la gestión emocional les ayuda a controlarlas y la empatía facilita la comprensión y la conexión con las emociones de los demás. Este trinomio mejora el rendimiento del líder y del equipo en su conjunto en contextos muy exigentes. La inclusión de la IE en la formación de líderes militares mejora la resiliencia, la cohesión del equipo y la toma de decisiones bajo presión. Se recomienda que las evaluaciones de la IE se incluyan en los programas de formación militar y que se dé prioridad a su desarrollo como competencia básica.

Figura 6.1

Inteligencia emocional y liderazgo efectivo



Inteligencia emocional y liderazgo

El liderazgo transformacional enfatiza la capacidad del líder para inspirar y motivar a su equipo hacia objetivos comunes. La IE contribuye a este estilo porque los líderes transformacionales deben gestionar las relaciones y generar entusiasmo (Bass, 1985).

El liderazgo resonante propuesto por Goleman et al. (2016), demuestra cómo los líderes emocionalmente inteligentes crean un clima positivo que aumenta el rendimiento y el compromiso de sus equipos.

A través de búsquedas exploratorias en bases de datos digitales indexadas con alto impacto global, la Tabla 6.1 identificó algunos estudios empíricos sobre el tema de la inteligencia emocional y el liderazgo efectivo.

Tabla 6.1

Estudios sobre inteligencia emocional y liderazgo efectivo

Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Referencias
Liderazgo e Inteligencia Emocional: Aplicaciones Psicosociológicas en Seguridad y Defensa	Análisis de la influencia de la IE en la eficacia del liderazgo en contextos de seguridad y defensa.	Estudio descriptivo con encuestas a líderes militares y análisis cualitativo de sus interacciones.	Los líderes con mayor IE lograron una mejor cohesión dentro de sus equipos y tomaron mejores decisiones bajo presión.	López y Pacheco (2020).
La inteligencia emocional como factor clave para el desarrollo del talento humano en un contexto militar	Examinar cómo la IE contribuye al desarrollo de competencias de liderazgo en el entorno militar.	Método mixto: entrevistas a servidores públicos y evaluación del desempeño.	La empatía y la gestión emocional mejoraron la moral del equipo y redujeron los conflictos interpersonales.	Urbina (2022).
La Inteligencia Emocional en la Formación Militar	Evaluar la importancia de la IE en la formación de cadetes militares en puestos de liderazgo.	Cuestionario de habilidades emocionales y pruebas de simulación en situaciones de liderazgo.	Los cadetes que obtuvieron puntajes altos en IE obtuvieron mejores resultados en los escenarios simulados, demostrando una mayor resiliencia e influencia.	Hurtado y Calderón (2020).
Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en jóvenes militares	Una investigación sobre la relación entre el Seguro de Desempleo y el desempeño laboral en un contexto militar.	Investigación sobre la correlación con encuestas y análisis estadístico del rendimiento.	La IE tiene una correlación positiva con el desempeño laboral, con respecto a las habilidades de liderazgo transformador.	Bayona Manayay (2018).
Elementos para la formación de un comando militar en Colombia	Identificar los componentes esenciales de la IE en la formación de líderes militares.	Análisis cualitativo a través de entrevistas con instructores militares y observación de conferencias.	Los instructores enfatizaron que la autoconciencia emocional y la empatía son habilidades para liderar con éxito en situaciones adversas.	Millán Infante (2019).
La influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo organizacional	Determinar cómo el Seguro de Empleo afecta el liderazgo organizacional en las unidades militares.	Método Cuantitativo: Análisis de encuestas y medición de indicadores de desempeño en unidades militares.	La IE mejora la comunicación y la resolución de conflictos, fortalece la cohesión y la confianza en los equipos militares.	Llanos Osorio (2022).

Obtener un liderazgo militar basado en la inteligencia emocional	Determina cómo se puede desarrollar el liderazgo militar a través de la capacitación de la IE.	Estudio Experimental: Programa de Capacitación en Seguro de Empleo para Cadetes Militares con Evaluaciones Pre y Post Exámenes.	Los participantes en el programa han demostrado un aumento en sus habilidades de liderazgo en situaciones de alta presión.	Vela de Puglia (2021).
Inteligencia Emocional y Habilidades de Liderazgo en la Población Militar del Batallón N° 5 José Antonio Galán	Análisis de la relación entre la IE y los estilos de liderazgo transformacional en un batallón militar.	Investigación descriptiva con entrevistas y análisis estadístico de los estilos de liderazgo y desempeño del grupo.	Se observó una correlación directa entre el liderazgo transformador y los altos niveles de IE entre los oficiales y suboficiales de batallón.	Riveros y Cabrera (2021).
El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional	Proporcionar orientación para el desarrollo de liderazgo basado en la IE en una variedad de entornos, incluido el militar.	Revisión de casos prácticos en organizaciones y fuerzas armadas.	Los líderes resonantes con alta IE crean un clima positivo que aumenta el compromiso y la eficacia del equipo.	Goleman, Boyatzis y McKee (2016).
Moralidad, Empatía, Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformador	Estudiar cómo la IE, la empatía y la moralidad trabajan juntas para desarrollar líderes transformadores en contextos de liderazgo.	Modelo de itinerario con análisis estadístico entre doctorandos en el contexto del liderazgo militar.	La IE y la empatía son facilitadores importantes en la formación de líderes transformacionales e influyen en la toma de decisiones éticas y efectivas.	Zerpa y Ramírez (2013).

El análisis de los estudios incluidos en la tabla muestra cómo la inteligencia emocional (IE) influye directamente en el liderazgo efectivo en contextos militares. Cada estudio proporciona evidencia empírica que complementa las teorías del liderazgo y muestra la importancia de la IE para la toma de decisiones, la gestión emocional y la cohesión del equipo.

Impacto de la IE en la cohesión y la toma de decisiones

Los estudios de López y Pacheco (2020) y Urbina (2022) muestran cómo los líderes militares con un alto nivel de IE logran una mayor cohesión en sus equipos y toman mejores decisiones bajo presión. Estos hallazgos reflejan la capacidad de los líderes emocionalmente inteligentes para comprender la dinámica emocional del grupo y adaptarse a circunstancias críticas. La IE permite a los líderes gestionar los conflictos y fomentar un entorno de confianza en

las misiones militares, donde la eficacia del equipo depende de la capacidad del líder para mantener la calma y proporcionar orientación. Este enfoque es coherente con el liderazgo transformacional (Bass, 1985), que demuestra la importancia de la motivación emocional y la inspiración en el logro de objetivos colectivos.

Influencia de la empatía y la gestión emocional en el liderazgo

Estudios como los de Hurtado y Calderón (2020) y Riveros y Cabrera (2021) destacan que la empatía y la gestión emocional son componentes esenciales del liderazgo militar. La capacidad de los líderes para ponerse en el lugar de sus subordinados y gestionar sus emociones crea un efecto multiplicador en el rendimiento del grupo. La empatía permite a los líderes comprender las necesidades y preocupaciones de sus equipos, mientras que la gestión emocional garantiza que las decisiones sean racionales y no estén impulsadas por el estrés o la presión. Estas habilidades son esenciales para el modelo de liderazgo resonante (Goleman et al., 2016), en el que los líderes crean un clima positivo y sostenible que aumenta la moral y el rendimiento del equipo.

Desarrollo de la IE como habilidad

Los estudios de Capulian Candela (2021) y Llanos Osorio (2022) muestran que la IE puede desarrollarse a través de programas de formación específicos. Los participantes en estos programas muestran mejoras en sus habilidades de liderazgo en situaciones de alta presión. Esto sugiere que los establecimientos militares deberían integrar la formación en IE en sus programas de liderazgo para garantizar que los oficiales sean capaces de liderar en entornos complejos y dinámicos. Este enfoque reafirma el concepto de aprendizaje emocional de Goleman, según el cual las habilidades emocionales se pueden desarrollar a través del entrenamiento continuo.

Correlación entre la IE y el desempeño laboral

El trabajo de Bayona Manayay (2018) encuentra una correlación directa entre los altos niveles de IE y el desempeño laboral efectivo en entornos militares. La IE, especialmente la autoconciencia y la empatía, se refiere a habilidades como la resolución de problemas y la comunicación efectiva. Este resultado demuestra que el desempeño de individuos y grupos tiene un impacto directo en la efectividad de las operaciones. La correlación entre la IE y el rendimiento apoya la teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1969), que afirma que los líderes deben adaptarse a las emociones y habilidades de sus subordinados.

Clima positivo y liderazgo resonante

Goleman et al. (2016) destaca cómo los líderes resonantes con alta IE crean un clima positivo que aumenta el compromiso y la eficacia del equipo. Estos líderes utilizan la autoconciencia, la empatía y la gestión emocional para tener un impacto constructivo. Un clima positivo mejora el rendimiento y reduce el estrés, que es esencial en entornos militares. Esto está directamente relacionado con el liderazgo resonante, donde el líder sirve como catalizador emocional para todo el equipo.

El análisis de estos estudios muestra que la inteligencia emocional es un factor estratégico para un liderazgo efectivo en un contexto militar. Habilidades como la autoconciencia, la gestión emocional y la empatía permiten a los líderes adaptarse mejor a las demandas del entorno, promover la cohesión del equipo y lograr un rendimiento superior. Estos hallazgos identifican la necesidad de integrar el desarrollo de la IE en los programas de capacitación y evaluación del liderazgo militar.

6.3.2. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica se define como el proceso mediante el cual se transmite información importante de manera consistente, oportuna y efectiva para influir en las decisiones y comportamientos organizacionales (Argenti, 2014). En un contexto militar, este tipo de comunicación tiene como objetivo informar las acciones del equipo y alinearlas con los objetivos estratégicos generales. La comunicación estratégica se caracteriza por la claridad de los mensajes, la adaptabilidad cultural, la gestión de la percepción interna y la gestión de la percepción externa.

Claridad en los mensajes

Es la capacidad de transmitir información precisa y comprensible, especialmente en contextos de alta presión. Según Argenti (2014), los mensajes claros eliminan la ambigüedad, mejoran la comprensión colectiva, permiten la toma de decisiones sustentadas en tiempo real y reducen la ambigüedad en situaciones críticas (Rodríguez Góngora, 2020). En el ejército estadounidense, durante la Operación Anaconda en Afganistán, se establecieron protocolos claros de comunicación entre las unidades para coordinar las operaciones de rescate. Esto ha reducido las interpretaciones erróneas y ha mejorado la eficacia de la

misión (Rodríguez, 2013). En el ejército, la falta de claridad puede llevar a confusión, errores tácticos y consecuencias catastróficas

Adaptabilidad cultural

Es la capacidad de adaptar los estilos de comunicación y liderazgo para responder a las diferencias culturales en entornos multinacionales. Goleman et al. (2016) argumentan que un líder efectivo debe tener empatía intercultural y sensibilidad hacia las normas y valores locales, que es particularmente relevante en las misiones multinacionales (Meyer Rodríguez, 2009). En las misiones de mantenimiento de la paz de la OTAN en Kosovo, los líderes militares han adaptado sus estrategias de comunicación y despliegue a las sensibilidades culturales de las comunidades locales, fomentando así la confianza entre la población y las fuerzas armadas (Meyer Rodríguez, 2009). En las misiones multinacionales, la adaptabilidad cultural es esencial para evitar malentendidos, ganar legitimidad y construir alianzas efectivas.

Gestión de la percepción interna

Se refiere a cómo los líderes gestionan las emociones, expectativas y motivaciones de su equipo para promover la cohesión y la moral. De acuerdo con Palacios Nevado et al. (2018), esta habilidad implica reconocer y cuidar las necesidades emocionales de los subordinados, fortalece la cohesión interna y mejora la reputación de la institución. Durante una operación de rescate en la Amazonía colombiana, el comandante a cargo utilizó la comunicación estratégica para mantener la moral de su equipo, reconociendo públicamente los logros individuales y reafirmando la importancia de la misión (Rodríguez Góngora, 2020). Una buena gestión de la percepción interna genera confianza en el liderazgo y aumenta la eficiencia operativa.

Control de la percepción externa

La percepción se centra en la forma en que las fuerzas armadas comunican sus acciones y objetivos al público y a otras organizaciones, mejorando así la reputación y la legitimidad de las instituciones. Según Argenti (2014), las estrategias de percepción externa buscan alinear las acciones con los valores y expectativas de los grupos de interés. En Colombia, las fuerzas armadas utilizaron estrategias de comunicación externa para mejorar la percepción pública de sus operaciones en zonas de conflicto y aumentar la confianza ciudadana a través de campañas que destacaron su papel en la protección de los civiles (Meyer Rodríguez, 2009). Una percepción externa positiva promueve el apoyo

social e internacional y garantiza la continuidad y legitimidad de las operaciones.

La comunicación estratégica dentro del liderazgo militar se basa en pilares fundamentales como la claridad de los mensajes, la adaptabilidad cultural y la gestión de la percepción interna y externa. Estos conceptos son esenciales para garantizar la cohesión, la confianza y la eficacia de las operaciones militares, están interconectados y son complementarios. La claridad de los mensajes garantiza operaciones eficientes. La adaptabilidad cultural nos permite construir relaciones sólidas en diferentes contextos; y la gestión de las percepciones internas y externas fortalece la cohesión interna y la legitimidad externa.

Un liderazgo militar eficaz depende de la integración de estos conceptos en las estrategias de comunicación. La educación y la capacitación en estas esferas son altamente útiles para el éxito de las operaciones militares y para aumentar la confianza pública. La comunicación estratégica dentro del liderazgo militar facilita la toma de decisiones oportuna y eficaz. También permite a los líderes aumentar la moral del equipo, mantener el control en situaciones de crisis y optimizar la coordinación.

Aumenta la moral del equipo

La moral del equipo es el estado emocional, mental y de comportamiento de los miembros que afecta directamente a su voluntad de alcanzar los objetivos asignados. Según Goleman et al. (2016), los líderes militares deben utilizar la comunicación y el reconocimiento efectivos para generar cohesión y confianza dentro del equipo. Durante la Operación Tormenta del Desierto en 1991, los líderes militares de los EE.UU. priorizaron actividades motivadoras como el reconocimiento público de los logros individuales y la transmisión de mensajes alentadores del Comando Supremo. Esto ha levantado la moral en condiciones hostiles (Rodríguez, 2013). La moral alta promueve la resiliencia del equipo, mejora el rendimiento colectivo y reduce el impacto psicológico de los entornos adversos.

Mantener el control en situaciones de crisis

Se trata de la capacidad de tomar decisiones rápidas, gestionar el estrés y garantizar la estabilidad del equipo. Argenti (2014) sostiene que los líderes efectivos logran esto implementando protocolos claros y utilizando la comunicación estratégica para tranquilizar a sus subordinados a través de la gestión de la información y la priorización (Rodríguez Gelvez, 2021). Durante el

terremoto de 2010 en Haití, las fuerzas de mantenimiento de la paz dirigidas por la ONU se enfrentaron a una crisis humanitaria sin precedentes. Los comandantes militares utilizaron estrategias de comunicación y liderazgo tranquilo para mantener el orden en un entorno caótico y garantizar la asignación efectiva de recursos (Meyer Rodríguez, 2009). El control de crisis garantiza la continuidad del negocio, reduce el caos y permite una rápida recuperación de la adversidad.

Optimizar la coordinación

Se refiere a la capacidad de sincronizar tareas y recursos para maximizar la eficiencia operativa. Esto requiere la implementación de sistemas de comunicación confiables y una clara división de roles. De acuerdo con Palacios Nevado et al. (2018), una coordinación efectiva evita la duplicación de trabajo y garantiza que los recursos se utilicen de manera óptima en misiones complejas donde la sincronización es esencial (Rodríguez, 2013). En la operación de rescate “Los 33” en Chile (2010), la coordinación entre las fuerzas armadas, los rescatistas y los ingenieros fue la clave del éxito. Los líderes utilizaron las reuniones de planificación y la comunicación continua para asegurarse de que cada miembro entendiera su papel y los objetivos de su misión (Rodríguez Góngora, 2020). Una coordinación óptima reduce los errores, mejora los tiempos de respuesta y garantiza que todos los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente.

Figura 6.2

Comunicación estratégica y liderazgo efectivo



Un liderazgo militar eficaz depende en gran medida de la capacidad del líder para inspirar confianza, proporcionar estabilidad en situaciones críticas y promover la eficacia operativa. Estos objetivos se logran a través de estrategias bien definidas, que incluyen mejorar la moral del equipo, mantener el control en situaciones de crisis y optimizar la coordinación. Estos tres conceptos están interrelacionados y se refuerzan mutuamente.

Teorías relacionadas con el liderazgo

La teoría del liderazgo transformacional, propuesta por Bass (1985), afirma que los líderes efectivos inspiran y motivan a sus equipos a través de una comunicación clara y visionaria. Este enfoque enfatiza la necesidad de formular mensajes específicos que reduzcan la ambigüedad y alineen los objetivos individuales con los objetivos colectivos.

La teoría del liderazgo situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard (1969), establece que los líderes deben adaptar sus estilos de liderazgo y comunicación a la madurez y las características culturales de sus subordinados. Este enfoque es particularmente relevante para las misiones internacionales o multinacionales.

Estudios empíricos

Esta sección reúne estudios empíricos que analizan cómo la comunicación estratégica influye en la efectividad del liderazgo militar en diferentes contextos. Estos estudios abordan elementos clave como la claridad de la comunicación, la cohesión organizacional, la percepción pública y la adaptabilidad en entornos multiculturales. A continuación, se realiza un análisis explicativo, destacando los hallazgos clave y su relación con la práctica y la teoría del liderazgo.

Tabla 6.2

Estudios sobre comunicación estratégica y liderazgo efectivo

Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Referencias
La comunicación estratégica y su impacto en el liderazgo militar	Examinar cómo las comunicaciones estratégicas mejoran la efectividad del liderazgo en las fuerzas armadas.	Investigación cualitativa a través de entrevistas a servidores públicos y revisión bibliográfica de estrategias de comunicación.	Se ha demostrado que la claridad de las noticias mejora la cohesión del equipo y la toma de decisiones.	Rodríguez Góngora (2020)

Liderazgo efectivo en contextos de crisis y su relación con la comunicación estratégica	Analizar cómo el liderazgo efectivo se fortalece mediante estrategias de comunicación en contextos de crisis.	Estudios de caso en operaciones de crisis con análisis comparativos y entrevistas con líderes militares.	Los líderes eficaces utilizan una comunicación clara para reducir la incertidumbre y generar confianza.	Meyer Rodríguez (2009).
Estrategias de comunicación para fortalecer el liderazgo en empresas multinacionales	Evaluación del papel de la comunicación estratégica en la coordinación y eficacia de las misiones multinacionales.	Investigación descriptiva con análisis de informes de misión y entrevistas con personal de misiones internacionales.	La comunicación estratégica es esencial para superar las barreras culturales y mejorar la coordinación multinacional.	Palacios Nevado et al. (2018).
Influencia de la comunicación estratégica en la percepción pública de las Fuerzas Armadas	Examinar cómo las comunicaciones estratégicas influyen en la percepción pública de las operaciones militares.	Estudio cuantitativo a través de encuestas demográficas y análisis del contenido de las campañas de comunicación.	Las estrategias de comunicación basadas en valores institucionales generan confianza pública.	Argenti (2014).
El papel de la comunicación estratégica para la moral en los conflictos armados	Examine cómo la comunicación estratégica ayuda a mantener la moral en escenarios de conflicto.	Estudio observacional longitudinal durante operaciones militares en zonas de conflicto.	La moral mejora cuando se implementan estrategias de comunicación que reconocen los éxitos y promueven objetivos comunes.	Rodríguez Gelvez (2021).
Influencia de la comunicación estratégica en la cohesión organizativa de las fuerzas armadas	Aprenda cómo la comunicación estratégica fomenta la cohesión en las unidades militares.	Estudio mixto con encuestas de personal militar y análisis de datos organizacionales.	La cohesión organizacional mejora a través de estrategias de comunicación claras.	Llanos Osorio (2022).
Desarrollar un liderazgo efectivo con técnicas de comunicación estratégica	Examinar cómo las técnicas de comunicación estratégica mejoran las habilidades de liderazgo de los oficiales militares.	Investigación experimental con formación en comunicación estratégica y evaluación antes y después de la formación.	La formación en comunicación estratégica aumenta la confianza en uno mismo y la eficacia del liderazgo.	Vela de Puglia (2021).
Comunicación Estratégica y Liderazgo Transformacional en Operaciones de Paz	Evaluar la relación entre la comunicación estratégica y el liderazgo transformador en las operaciones internacionales de paz.	Estudio cualitativo basado en entrevistas y análisis de informes sobre misiones de paz.	La comunicación estratégica fomenta la inspiración y la motivación en contextos multinacionales.	Riveros y Cabrera (2021).

Estudio sobre Comunicación Estratégica en la Gestión de Crisis Humanitarias	Determinar cómo la comunicación estratégica contribuye a la gestión eficaz de las crisis humanitarias.	Análisis de estudios de casos de misiones de gestión de crisis en zonas afectadas por desastres naturales.	La comunicación estratégica ayuda a coordinar recursos y actores en situaciones de crisis complejas.	Rodríguez (2013).
Liderazgo militar y construcción de confianza a través de la comunicación	Examinar cómo las comunicaciones estratégicas generan confianza entre los líderes militares y sus subordinados.	Estudio longitudinal con levantamientos y observaciones en unidades especiales.	La confianza en el liderazgo militar aumenta con el uso constante de mensajes claros y empáticos.	Zerpa y Ramírez (2013).

El análisis de los estudios muestra que la comunicación estratégica es un componente esencial del liderazgo militar y un catalizador para mejorar la cohesión, la confianza y la eficacia operativa. Las teorías del liderazgo transformacional, situacional, resonante y estratégico proporcionan un marco conceptual para la interpretación y aplicación práctica de estos resultados.

Claridad y confianza

Los estudios confirman que los mensajes claros mejoran la confianza y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Adaptabilidad cultural

La capacidad de adaptar la comunicación a diferentes contextos culturales y organizacionales mejora el éxito de las misiones multinacionales.

Percepción pública e interna

La gestión estratégica de la percepción interna y externa asegura tanto la cohesión de las tropas como el apoyo social y político.

Educación continua

El desarrollo de habilidades de comunicación a través de una formación estructurada aumenta la eficacia del liderazgo.

Un liderazgo militar efectivo depende en gran medida de la integración de estrategias de comunicación que estén alineadas con las necesidades del contexto operacional y humano. La comunicación estratégica fortalece la relación entre líderes y equipos y maximiza la capacidad operativa en entornos complejos y dinámicos. Las teorías de liderazgo proporcionan un marco para optimizar estas prácticas y garantizar el éxito a largo plazo de las operaciones militares.

6.3.3. Resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta presión

La resiliencia y la capacidad de tomar decisiones efectivas en entornos de alta presión son habilidades necesarias para el liderazgo militar. Estas habilidades mantienen a los líderes en funcionamiento, fomentan la cohesión del equipo y garantizan el éxito de las misiones de misión crítica.

Resiliencia en las fuerzas armadas

Se define como la capacidad de adaptarse positivamente ante la adversidad, de mantenerse enfocado en objetivos estratégicos y de recuperarse rápidamente de situaciones estresantes (Mardones, 2024). En el liderazgo militar, la resiliencia está directamente relacionada con la estabilidad emocional y la capacidad de gestionar los recursos bajo presión.

Durante el terremoto de 2010 en Haití, los líderes militares desplegados demostraron resiliencia para hacer frente a las crisis humanitarias y mantener la moral frente a condiciones extremas (RodoFile, 2024). Este hecho se relaciona con el modelo de manejo del estrés de Lazarus y Folkman, la resiliencia es un paradigma que permite hacer frente a las demandas emocionales y psicológicas del entorno militar.

Toma de decisiones en entornos de alta presión

La toma de decisiones en estos contextos requiere rapidez, precisión y un enfoque basado en datos objetivos y experiencia. De acuerdo con Espada y Barros (2023), los líderes militares entrenados en simulaciones de alta presión muestran una mejor capacidad para analizar riesgos e implementar estrategias de adaptación.

En la operación militar “Lanza de Neptuno” (2011), los líderes estadounidenses tomaron decisiones críticas en tiempo real para neutralizar amenazas, utilizando información táctica precisa (Espada y Barros, 2023). Esto se ve respaldado por el enfoque racional de la toma de decisiones, que hace hincapié en la ponderación sistemática de riesgos y beneficios.

Las investigaciones de Sánchez y Rojas (2023) demostraron que los equipos liderados por comandantes resilientes mantenían una mayor cohesión y motivación al operar en zonas de conflicto. Este aspecto está relacionado con la teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus subordinados.

También se realizaron simulaciones de alta presión en el Colegio Militar de la Nación (Argentina) para desarrollar la resiliencia y la capacidad de toma de decisiones de los futuros oficiales (RodoFile, 2024). Este enfoque refleja el aprendizaje experiencial de Kolb, donde la capacitación práctica mejora las habilidades estratégicas.

Factores que fomentan la resiliencia y la toma de decisiones

Entrenamiento emocional y físico: Programas como los que ofrece el Air War College (Espada y Barros, 2023) han demostrado que el empoderamiento físico y emocional es esencial para soportar el estrés extremo.

Inteligencia emocional: Según Espinoza y Murrugarra (2022), los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional son más capaces de gestionar sus propias emociones y las de su equipo.

Técnicas de manejo del estrés: Huanay (2019) encontró que las estrategias de afrontamiento, como el apoyo social y la reestructuración cognitiva, son estrategias para reducir los efectos del estrés.

Figura 6.3

Resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta presión



La resiliencia y la toma de decisiones en entornos de alta presión son habilidades esenciales que determinan el éxito de las operaciones militares y las habilidades de liderazgo. Estas habilidades garantizan la eficiencia operativa y fortalecen la cohesión del equipo y el bienestar emocional de los líderes y sus subordinados. La integración de programas específicos de entrenamiento para la resiliencia y la toma de decisiones debe ser una prioridad en el entrenamiento militar moderno.

Resiliencia y toma de decisiones con el liderazgo

La teoría del liderazgo transformacional, propuesta por Bass (1985), describe cómo los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus subordina-

dos a través de una visión clara, empatía y confianza. En un entorno de alta presión, estos líderes son capaces de mantener la calma y mostrar resiliencia, promoviendo la cohesión del equipo. Los líderes transformacionales motivan a los equipos a superar los desafíos y fomentan una mentalidad resiliente frente a la adversidad. Los líderes militares utilizan la inteligencia emocional para evaluar las necesidades del equipo y tomar decisiones estratégicas (Espada y Barros, 2023).

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) establece que los líderes efectivos adaptan su estilo de liderazgo a las necesidades del entorno y a las necesidades de los subordinados. En entornos de alta presión, esta adaptabilidad es útil para gestionar el estrés y mantener el control. Los líderes situacionales adaptan sus estrategias para mantener la moral del equipo en situaciones adversas, adaptando sus decisiones a las circunstancias y recursos disponibles (RodoFile, 2024).

El modelo de manejo del estrés de Lazarus y Folkman establece que la forma en que los líderes perciben y enfrentan el estrés afecta su capacidad para tomar decisiones. Los líderes resilientes son capaces de evaluar objetivamente los desafíos y desarrollar estrategias de adaptación. Este modelo permite a los líderes militares promover la resiliencia emocional en situaciones estresantes y promueve la evaluación racional de las opciones bajo presión (Huanay, 2019).

La teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995) sostiene que la autoconciencia, la autorregulación y la empatía son esenciales para un liderazgo efectivo. Los líderes emocionalmente inteligentes son más capaces de gestionar sus propias emociones y las del equipo, especialmente en entornos de alta presión. La inteligencia emocional ayuda a los líderes a gestionar el estrés y a fomentar una actitud resiliente dentro del equipo, mejorando la capacidad de tomar decisiones sustentadas y emocionalmente equilibradas (Espinoza y Murrugarra, 2022).

Liderazgo resiliente

Según Sánchez (2020), el liderazgo resiliente se centra en la capacidad del líder para recuperarse rápidamente de situaciones adversas, mantener la estabilidad emocional y motivar a su equipo a superar los retos. Este enfoque combina los principios de la resiliencia psicológica con las estrategias de toma de decisiones.

Relación con la resiliencia

Enfatiza la capacidad de adaptación y superación de situaciones extremas.

Relación con la toma de decisiones

Los líderes resilientes toman decisiones rápidas y efectivas, incluso bajo presión extrema.

Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, los líderes militares utilizaron un liderazgo resiliente para gestionar recursos limitados y mantener el orden en situaciones de incertidumbre (Mardones, 2024).

La Tabla 6.3 resume algunos estudios que examinan la relación entre la resiliencia y la toma de decisiones en contextos militares de alta presión. Estos estudios abarcan diferentes enfoques, que van desde la exploración de estrategias resilientes hasta la influencia en factores psicológicos, y arrojan luz sobre los elementos del liderazgo en situaciones extremas.

Tabla 6.3

Estudios sobre resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta presión

Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Referencias
Resiliencia operativa en entornos militares complejos	Identificar cómo la resiliencia mejora la capacidad operativa en entornos militares desafiantes.	Investigación cualitativa a través de entrevistas a servidores públicos y análisis de casos.	La resiliencia operativa mejora la cohesión y reduce el impacto de las tensiones en los equipos militares.	Mardones (2024).
El impacto de la toma de decisiones bajo presión en el liderazgo resiliente	Analizar el impacto de la presión en el proceso de toma de decisiones de los líderes resilientes.	Investigación experimental con simulaciones de alta presión y encuestas ejecutivas.	Los líderes resilientes toman decisiones más rápidas y efectivas bajo presión extrema.	Espada y Barros (2023).
Estrategias resilientes en la gestión de conflictos militares	Identificar estrategias efectivas de resiliencia en conflictos prolongados.	Estudios comparativos de casos en zonas de conflicto prolongado.	Las estrategias resilientes reducen el agotamiento psicológico en conflictos prolongados.	Sánchez y Rojas (2023).
El papel de la inteligencia emocional en las decisiones críticas	Estudia cómo la inteligencia emocional permite la toma de decisiones críticas en escenarios militares.	Cuestionarios y test de inteligencia emocional aplicados a líderes militares.	La inteligencia emocional mejora en gran medida la precisión y la claridad de las decisiones críticas.	Espinoza y Murrugarra (2022).

Resiliencia y rendimiento en operaciones militares multinacionales	Investigar el impacto de la resiliencia en el rendimiento de los equipos multinacionales.	Análisis descriptivo basado en informes de misiones multinacionales.	La resiliencia colectiva fortalece la coordinación dentro de los equipos multinacionales.	Llanos Osorio (2022).
Técnicas de adaptación y toma de decisiones en misiones de combate	Evaluación de técnicas de afrontamiento aplicadas a la toma de decisiones en el mundo real.	Entrevistas con soldados en combate y análisis del rendimiento bajo presión.	Las técnicas de afrontamiento ayudan a mantener la estabilidad emocional y la claridad mental en la batalla.	Huanay (2019).
Liderazgo transformacional en entornos de alta presión	Investigar cómo el liderazgo transformacional fomenta la resiliencia y la toma de decisiones en una crisis.	Estudio mixto con encuestas y análisis de desempeño en escenarios simulados.	El liderazgo transformacional inspira resiliencia y toma de decisiones estratégicas en tiempos de crisis.	Bass (1985).
Simulaciones para aumentar la resiliencia de los militares	Explorar el uso de la simulación para mejorar la resiliencia de los futuros oficiales militares.	Ensayos prácticos y simulaciones aplicadas en academias militares.	Las simulaciones aumentan la resiliencia y la gestión del estrés de los futuros agentes.	RodoFile (2024).
Resiliencia emocional de los líderes militares en las crisis humanitarias	Examinar la resiliencia emocional de los líderes en misiones humanitarias complejas.	Estudio observacional longitudinal de líderes empleados en misiones humanitarias.	La resiliencia emocional de los líderes mejora la gestión de los recursos en las crisis humanitarias.	Meyer Rodríguez (2009).
Factores psicológicos en la toma de decisiones bajo estrés extremo	Analizar cómo influyen los factores psicológicos en la toma de decisiones en entornos extremadamente estresantes.	Análisis psicológico de directivos en escenarios de alta presión utilizando técnicas de evaluación psicométrica.	Factores psicológicos como la autoconfianza y el autocontrol predicen decisiones informadas bajo estrés.	Argenti (2014).

La resiliencia como capacidad operativa en entornos adversos: La resiliencia operativa en entornos militares complejos de Mardones (2024) analiza cómo la resiliencia mejora la cohesión y reduce el impacto del estrés en los equipos militares. Resiliencia y desempeño en operaciones militares multinacionales de Llanos Osorio (2022) aborda la importancia de la resiliencia colectiva en el fortalecimiento de la coordinación dentro de los equipos internacionales. Estos hallazgos son consistentes con la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985), que enfatiza el papel de la resiliencia para inspirar y motivar a los equipos frente a desafíos críticos.

Toma de decisiones bajo extrema presión: Impact of Decision-Making Under Pressure on Resilient Leadership de Espada y Barros (2023) concluye que los líderes resilientes toman decisiones más rápidas y efectivas. Los factores psicológicos en la toma de decisiones bajo estrés extremo de Argenti (2014) muestran que la autoconfianza y el autocontrol son predictores importantes de decisiones sustentadas. Estos hallazgos están relacionados con la teoría de la inteligencia emocional (Goleman, 1995), que enfatiza cómo la autorregulación y la autoconciencia mejoran la claridad y la precisión en la toma de decisiones.

Estrategias resilientes para la gestión de conflictos: Estrategias resilientes en la gestión militar de conflictos de Sánchez y Rojas (2023) muestra cómo las estrategias resilientes reducen el agotamiento psicológico en conflictos prolongados. Las técnicas de afrontamiento y toma de decisiones en operaciones de combate de Huanay (2019) enfatizan la efectividad de las técnicas de afrontamiento para mantener la estabilidad emocional. Estos estudios están estrechamente relacionados con el modelo de gestión del estrés de Lazarus y Folkman, que examina cómo los líderes perciben y gestionan el estrés en entornos difíciles.

Entrenamiento y desarrollo de la resiliencia: Simulaciones para el desarrollo de la resiliencia en oficiales militares de RodoFile (2024) muestran que las simulaciones aumentan la resiliencia y la gestión del estrés. El papel de la inteligencia emocional en la toma de decisiones críticas de Espinoza y Murrugarra (2022) demuestra que el entrenamiento de la inteligencia emocional mejora la precisión de la toma de decisiones. Esto refleja los principios de aprendizaje experiencial de Kolb, que analizan cómo el aprendizaje práctico desarrolla habilidades resilientes.

Liderazgo resiliente en contextos de crisis humanitarias: la resiliencia emocional en líderes militares durante crisis humanitarias de Meyer Rodríguez (2009) muestra que la resiliencia emocional mejora la gestión de recursos. Liderazgo transformacional en contextos de alta presión de Bass (1985) expone cómo este tipo de liderazgo fomenta la resiliencia en los equipos de crisis. Ambos estudios reafirman la importancia de un liderazgo transformacional que genere confianza y motive a los equipos a superar desafíos críticos.

El análisis de estos estudios pone de manifiesto el vínculo intrínseco entre la resiliencia y la toma de decisiones en entornos de alta presión. Los líderes resilientes inspiran a sus equipos y desarrollan habilidades estratégicas para lidiar eficazmente con la adversidad. Las teorías del liderazgo transformacio-

nal, la inteligencia emocional y el manejo del estrés proporcionan un marco conceptual sólido para interpretar y aplicar estos hallazgos.

6.4. Globalización, innovación tecnológica y liderazgo militar

La globalización y el progreso tecnológico han cambiado radicalmente la percepción y la práctica del liderazgo militar en las últimas décadas. Estos cambios han influido tanto en las estructuras jerárquicas como en las estrategias operativas y requieren un enfoque más colaborativo, adaptable y tecnológico. En este capítulo se discuten los cambios más importantes en el liderazgo militar utilizando ejemplos prácticos y comparaciones con las teorías modernas de liderazgo.

6.4.1. Globalización y liderazgo militar

La globalización es un fenómeno multifacético que ha cambiado las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales a escala global. Desde el punto de vista académico, puede definirse como el proceso de integración y conexión de mercados, tecnologías y culturas, facilitado por los avances en la comunicación y el comercio internacional (Giddens, 1999). Este concepto tiene profundas implicaciones para varias áreas, incluido el liderazgo militar, ya que cambia la forma en que los militares interactúan y operan en un entorno globalizado.

La globalización ha transformado los estilos de liderazgo militar, cambiando la forma en que los líderes toman decisiones, gestionan conflictos y dirigen sus fuerzas armadas. Este fenómeno ha sido impulsado por factores como la integración económica global, los avances en tecnología y comunicaciones, y el auge de las corporaciones multinacionales. A su vez, tuvo un profundo impacto en las estructuras jerárquicas, las estrategias operativas y la dinámica cultural en el ejército (Bass y Riggio, 2006).

Características de la globalización en el liderazgo militar

Integración económica global

La interdependencia entre países ha aumentado la necesidad de operaciones militares conjuntas, como las lideradas por la OTAN en Afganistán (Dempsey,

2017). Este contexto obliga a los líderes para tener en cuenta factores económicos y diplomáticos en sus decisiones.

Avance tecnológico

La tecnología ha redefinido el alcance del liderazgo militar. Los sistemas de vigilancia, las armas inteligentes y las comunicaciones en tiempo real han permitido una toma de decisiones más informada y rápida (Schwarzkopf, 1992).

Cooperación multinacional

La globalización ha llevado a una mayor necesidad de liderazgo colaborativo en operaciones multinacionales. Algunos ejemplos son la coalición internacional liderada por Estados Unidos durante la Guerra del Golfo y las misiones de paz de las Naciones Unidas (Ambrose, 1983).

Crimen organizado, terrorismo y tráfico de drogas

Estas amenazas globales han llevado a una mayor coordinación internacional en la lucha contra las redes criminales y terroristas. Por ejemplo, las operaciones internacionales contra al-Qaeda e ISIS han requerido un liderazgo colaborativo y adaptable para gestionar recursos y estrategias en regiones inestables (Filkins, 2020). Del mismo modo, las campañas antidrogas en América Latina han incluido alianzas entre países para contrarrestar las redes transnacionales (Galeotti, 2016).

Efectos de la globalización en el liderazgo militar

Transición hacia un liderazgo transformador

Los líderes militares ahora deben inspirar y movilizar fuerzas diversas. Eisenhower, por ejemplo, lideró con éxito una coalición internacional durante la Segunda Guerra Mundial que unió estrategias y objetivos bajo una visión común (Roberts, 2014).

Mayor adaptabilidad

Los líderes han adoptado estilos situacionales para responder a diferentes contextos. Esto se puede ver en líderes como Vo Nguyen Giap, quien adaptó las estrategias guerrilleras contra Francia y Estados Unidos a las condiciones de Vietnam (Karnow, 1983).

Descentralización del liderazgo

La tecnología ha permitido tomar decisiones más cerca del campo de batalla y cambiar las jerarquías tradicionales. La Doctrina Gerasimov es un ejemplo

reciente que integra la ciberguerra y la propaganda y delega la responsabilidad a unidades especializadas (Galeotti, 2016).

Diversidad cultural y diplomática

Líderes como Norman Schwarzkopf demostraron la importancia de comprender las sensibilidades culturales en el contexto de la Guerra del Golfo, donde fue necesario coordinar fuerzas con diferentes antecedentes culturales y objetivos políticos (Schwarzkopf, 1992).

6.4.2. Innovación tecnológica y liderazgo militar

La tecnología es la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de herramientas, procesos y sistemas que resuelven problemas o mejoran las condiciones de vida. Este concepto ha revolucionado la forma en que se planifican y ejecutan las operaciones en un contexto militar, permitiendo una mayor eficiencia y precisión (Scholte, 2005). La innovación tecnológica, por otro lado, se refiere a la introducción de avances tecnológicos que transforman las habilidades existentes. En el ámbito militar, esto incluye el desarrollo de drones, inteligencia artificial, armas de precisión y sistemas de comunicación avanzados. Estas innovaciones han cambiado las reglas del juego, permitiendo a los líderes tomar decisiones y ajustar sus estrategias en tiempo real (Dempsey, 2017; Galeotti, 2016).

La tecnología ha revolucionado la forma en que los líderes militares planifican y ejecutan operaciones. Durante la Guerra del Golfo, Norman Schwarzkopf utilizó tecnologías avanzadas como los Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) y la vigilancia aérea para coordinar ataques de precisión, siendo un ejemplo de liderazgo estratégico basado en datos (Schwarzkopf, 1992). Por el contrario, líderes como Qasem Soleimani han utilizado las redes digitales y las operaciones encubiertas para influir en la política regional y han abogado por un liderazgo pragmático y adaptativo (Filkins, 2020).

Características de la innovación tecnológica en el liderazgo militar

Avances en las comunicaciones

Las tecnologías de comunicación en tiempo real, como los sistemas satelitales y las redes seguras, han mejorado la coordinación y la toma de decisiones en el campo de batalla. Esto permite a los líderes reaccionar rápidamente ante situaciones dinámicas (Schwarzkopf, 1992).

Desarrollo de armas de precisión

La introducción de armas inteligentes ha cambiado la naturaleza del combate, permitiendo operaciones más específicas y reduciendo los daños colaterales. Esto requiere un liderazgo táctico y estratégico más sofisticado (Galeotti, 2016).

Automatización y robótica

Los drones y los sistemas autónomos han ampliado las capacidades de los líderes militares al proporcionar información en tiempo real y ejecutar misiones de alto riesgo con mayor certeza (Dempsey, 2017).

Ciberseguridad y guerra híbrida

El auge de la ciberguerra ha obligado a los líderes mundiales a integrar las tecnologías digitales en sus estrategias. La Doctrina Gerasimov, por ejemplo, combina operaciones cibernéticas con acciones militares convencionales para desestabilizar a los adversarios (Galeotti, 2016).

Impacto de las innovaciones tecnológicas en el liderazgo militar

Liderazgo basado en datos

La disponibilidad de datos en tiempo real permite a los líderes tomar decisiones más informadas y precisas. Norman Schwarzkopf demostró este enfoque durante la Guerra del Golfo mediante el uso de tecnologías avanzadas para coordinar ataques de precisión (Schwarzkopf, 1992).

Descentralización de decisiones

Las tecnologías modernas permiten tomar decisiones más cerca del campo de batalla, reduciendo la dependencia de las jerarquías tradicionales. Esto aumenta la eficiencia en entornos dinámicos (Filkins, 2020).

Mayor adaptabilidad

La tecnología facilita que los líderes se adapten a los cambios en el entorno de combate. Los drones, por ejemplo, permiten obtener información rápida sobre el terreno, mejorando así la capacidad de respuesta (Dempsey, 2017).

Enfoque en la innovación estratégica

Los líderes deben integrar las nuevas tecnologías en sus planes a largo plazo. Esto se refleja en las operaciones modernas, como las que realizan las unidades de élite con apoyo tecnológico avanzado (Galeotti, 2016).

Aumento de la velocidad de las operaciones

Las herramientas tecnológicas permiten a los ejércitos responder rápidamente a las amenazas emergentes y optimizar los tiempos de respuesta (Dempsey, 2017).

Reducción de bajas humanas

Los sistemas autónomos y las armas de precisión han reducido el riesgo para los soldados en el campo de batalla (Galeotti, 2016).

Complejidad en la defensa

Los avances tecnológicos también aumentan la necesidad de estrategias de defensa más complejas contra las amenazas cibernéticas (Scholte, 2005).

Desafíos éticos

La aplicación de tecnologías avanzadas plantea cuestiones éticas sobre el uso de sistemas autónomos para tomar decisiones letales, así como la vigilancia masiva (Huntington, 1996).

6.5. Resumen

El liderazgo efectivo es un factor crítico en la cohesión, la motivación y el éxito de las misiones militares. Este enfoque permite conciliar los recursos humanos y operacionales con los objetivos estratégicos y fortalecer la legitimidad institucional y el profesionalismo de las fuerzas armadas. La toma de decisiones rápida y precisa en entornos de alta presión es fundamental para mitigar el riesgo y garantizar el éxito de la misión. Ejemplos como la Operación Lanza de Neptuno muestran cómo los líderes efectivos utilizan el análisis rápido para neutralizar las amenazas, guiados por teorías de liderazgo transformadoras y racionales.

La inteligencia emocional mejora la capacidad de los líderes para gestionar sus propias emociones y las de sus subordinados, especialmente en situaciones extremas. Los componentes de la inteligencia emocional, como la autoconciencia y la empatía crean cohesión, reducen los conflictos y, por lo tanto, contribuyen a la eficiencia operativa.

La capacidad de transmitir mensajes claros, gestionar las percepciones internas y externas y adaptarse a los diferentes entornos culturales permite una coordinación y un apoyo de la audiencia más racionalizados. La comunicación

estratégica mejora la percepción institucional y reduce la ambigüedad operativa.

La teoría del liderazgo resonante enfatiza cómo los líderes emocionalmente inteligentes crean un clima positivo que aumenta la moral y el rendimiento. Esto es esencial para empoderar a los equipos y garantizar su sostenibilidad en entornos desafiantes. Los líderes eficaces muestran su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico, como los conflictos internacionales. La capacidad de adaptar las estrategias y estilos de liderazgo puede mantener la cohesión y minimizar la resistencia organizacional.

La resiliencia ayuda a mantener la estabilidad emocional en entornos de alta presión y ayuda a los líderes a recuperar rápidamente el control y garantizar la continuidad de la institución militar. Ejemplos como las misiones en Haití ilustran la importancia estratégica del país. El liderazgo efectivo significa reconocer y nutrir las habilidades de los subordinados, así como promover su desarrollo personal y profesional. Los programas de capacitación en inteligencia emocional y toma de decisiones fortalecen la capacidad operativa de las tropas.

La empatía mejora la comprensión de las necesidades individuales, facilita la construcción de confianza y reduce los conflictos. Los líderes militares empáticos garantizan un mejor clima organizacional y resiliencia grupal. La combinación de la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la comunicación estratégica crea una base sólida para un liderazgo eficaz. Estas habilidades se refuerzan mutuamente y garantizan operaciones más eficientes y exitosas.

La capacitación práctica y las evaluaciones periódicas son esenciales para fortalecer las habilidades de los líderes militares. Las simulaciones de alta presión y el entrenamiento específico de inteligencia emocional son estrategias efectivas para garantizar la disponibilidad operativa. Del mismo modo, el liderazgo transformacional inspira a los equipos a superar desafíos críticos y, por lo tanto, fomentar la resiliencia y la cohesión en misiones complejas. Este enfoque, combinado con el Seguro de Empleo, garantiza una respuesta eficaz a la adversidad operativa.

Estos hallazgos resaltan la interdependencia de las competencias discutidas en este capítulo y su relevancia para el éxito en el liderazgo militar, por lo que la Tabla 6.4 muestra las competencias más importantes que el líder militar necesita para mantener un liderazgo efectivo.

Tabla 6.4
Habilidades efectivas de liderazgo militar

Competencia	Definición	Componentes	Impacto en el liderazgo efectivo	Ejemplo	Referencias
Toma de decisiones bajo presión	Capacidad para evaluar situaciones complejas y tomar decisiones rápidas y efectivas en entornos de alta presión.	Evaluación de riesgos, rapidez de análisis, claridad en la ejecución.	Le permite mantener el control en situaciones críticas y tomar decisiones estratégicas bajo presión.	Durante la Operación Lanza de Neptuno (2011), los líderes militares evaluaron rápidamente los riesgos y tomaron decisiones efectivas para completar la misión.	Bajo (1985), Espada y Barros (2023).
Inteligencia Emocional	Capacidad para identificar, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, favoreciendo las relaciones interpersonales efectivas.	Autoconfianza, autorregulación, empatía, competencia social.	Mejora la cohesión del equipo, reduce los conflictos y aumenta la confianza mutua.	Los líderes militares del VRAEM en Perú han utilizado la inteligencia emocional para gestionar conflictos y motivar a sus tropas en contextos de alta tensión (Espinoza y Murrugarra, 2022).	Goleman (1995), Espinoza y Murrugarra (2022).
Comunicación Estratégica	Capacidad para transmitir información importante de forma clara y eficaz y alinear las acciones del equipo con los objetivos estratégicos.	Claridad de mensajes, gestión de la percepción, adaptabilidad cultural.	Alinear los objetivos del equipo con la misión, mejorar la percepción pública y facilitar la coordinación operativa.	Durante la reconstrucción de Irak, el ejército estadounidense utilizó estrategias de comunicación para mejorar la percepción pública y coordinar los recursos (Argenti, 2014).	Plata (2014), Meyer Rodríguez (2009).



CAPÍTULO VII

Diagnóstico de los estilos de liderazgo militar

7.1. Introducción

El liderazgo militar siempre ha sido un factor influyente en la eficacia y el éxito de las operaciones dentro de las fuerzas armadas. La capacidad de un oficial para liderar, motivar y tomar decisiones estratégicas en escenarios de alta presión es fundamental para el desarrollo de la misión y la cohesión del equipo militar. En este sentido, la evaluación de estilos de liderazgo ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora en oficiales y soldados, proporcionando herramientas para optimizar su desempeño y formular estrategias de entrenamiento más efectivas.

En un esfuerzo por medir el liderazgo en entornos militares, se han desarrollado varios modelos, cada uno con diferentes enfoques que intentan capturar la complejidad de la interacción entre líderes y subordinados. Entre estos modelos, se destacan el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio (1995), ha demostrado ser una de las herramientas más utilizadas para evaluar el liderazgo en las fuerzas armadas. Esta herramienta nos permite identificar tres estilos principales de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, y proporciona un marco sólido para analizar la influencia de los líderes en la moral, la disciplina y la efectividad operativa de sus unidades (Bass y Avolio, 2004).

El liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración y la motivación, se considera más efectivo en situaciones de combate y en el desarrollo de líderes dentro de las fuerzas armadas. Las investigaciones han demostrado que este tipo de liderazgo promueve la cohesión del grupo y mejora el rendimiento de los soldados durante misiones de alto estrés (García et al., 2016). Por otro lado, el liderazgo transaccional, basado en el refuerzo positivo y la supervisión activa, sigue siendo relevante en estructuras jerárquicas donde el cumplimiento de las reglas de la disciplina militar es esencial (Nader y Santa-Barbara, 2010). En contraste, el liderazgo de laissez-faire, caracterizado por una falta de liderazgo e implicación del liderazgo, se ha asociado con el nivel de moral y desempeño dentro de las unidades militares (Solano y Casullo, 2005).

Además del MLQ, otros modelos como el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1977), el liderazgo adaptativo de Heifetz (1994) y la cuadrícula gerencial de Blake y Mouton (1985) también son prometedores para medir y desarrollar el liderazgo en las fuerzas armadas. Cada uno de estos enfoques

es el conjunto de evidencias necesarias para entender cómo los líderes pueden adaptar su estilo a la realidad de la situación y a las necesidades del equipo.

En este capítulo se presentan varios modelos de medición del liderazgo militar y su aplicación en la evaluación y desarrollo de oficiales y soldados. Sobre la base de este análisis, se propone un modelo integral de liderazgo militar (LMI) que combina los enfoques más efectivos relevantes para el contexto militar. Este modelo pretende disponer de una herramienta de diagnóstico más precisa, adaptada a los retos actuales del liderazgo militar, facilitando la identificación de habilidades, tácticas y operaciones. La implementación de este modelo integrado permite optimizar la formación y el desempeño de los jefes de las fuerzas armadas en su actividad y en sus funciones.

Finalmente, se propone un modelo de medición del liderazgo, derivado de las dimensiones que emergieron del análisis de las características de los líderes clásicos y contemporáneos de relevancia histórica y global. Dimensiones descritas en Transformadora, Estratégica, Táctica, Diplomática y Cultural, Defensiva y Asimétrica, modelo que denominamos Modelo de Liderazgo 5D.

7.2. Modelos para medir los estilos de liderazgo militar

En el ejército, los modelos para medir los estilos de liderazgo permiten un diagnóstico objetivo de cómo los líderes influyen en sus equipos. Estas herramientas son esenciales para identificar habilidades críticas, identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar estrategias efectivas de desarrollo de liderazgo.

7.2.1. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) es una herramienta de evaluación desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio que se utiliza para medir los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las fuerzas armadas. Su aplicación en el contexto militar ayuda a identificar y distinguir el estilo transformador, transaccional y de laissez-faire, y proporciona un marco para mejorar la eficacia del liderazgo en las operaciones militares (Bass y Avolio, 1995).

Fundamentos de MLQ

El MLQ evalúa tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.

Liderazgo transformacional

La atención se centra en la motivación, la inspiración y la visión estratégica. Se caracteriza por líderes que fomentan la innovación y el crecimiento de sus subordinados. Las dimensiones del estilo de transformación:

- Influencia idealizada (carisma).
- Inspira motivación.
- Estimulación intelectual.
- Observación individualizada (Bass, 1990).

Liderazgo transaccional

Basado en recompensas y penalizaciones por el logro de objetivos. Se caracteriza por el seguimiento directo y el cumplimiento de la normativa. Sus dimensiones son:

- Recompensa condicional.
- Manejo de excepciones (activo y pasivo).

Liderazgo en el laissez-faire

Se caracteriza por la falta de liderazgo o la inacción en la toma de decisiones. El estilo laissez-faire consta de las siguientes dimensiones:

- Elusión de decisiones.
- Falta de dirección (Avolio y Bass, 2004).

Aplicación de MLQ en el liderazgo militar

El MLQ se ha utilizado en varios estudios militares para medir la eficacia del liderazgo en las unidades operativas. El modelo de Castro-Solano aplica los estilos de liderazgo de Bass: liderazgo transformacional (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada), liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y liderazgo de rango completo (cuando el líder utiliza ambos estilos) (Galarza et al., 2023). Los estilos que evalúa este modelo son:

- Liderazgo transformacional: Es más efectivo en entornos militares que requieren adaptabilidad y cohesión grupal (García-Guiu et al., 2016).

- Liderazgo transaccional: Esto es útil en estructuras jerárquicas rígidas donde el cumplimiento de las reglas es crítico (Nader y Santa-Barbara, 2010).
- Liderazgo de laissez-faire: Tiende a conducir a una baja moral y falta de disciplina en los equipos militares (Solano y Casullo, 2005).

Por ejemplo, un estudio realizado en la Escuela Nacional de Logística del Ejército de Colombia encontró que los instructores con altos puntajes en liderazgo transformacional tenían mayor compromiso y éxito entre los cadetes que, aquellos cadetes con estilos transaccionales predominantes (Quiñónez, 2023).

Dimensiones del MLQ en el liderazgo militar

Como se muestra en la Tabla 7.1, el modelo MLQ consta de siete dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa condicional, gestión por excepción y laissez-faire.

Tabla 7.1
Dimensiones de MLQ

Dimensiones de MLQ	Descripción	Ejemplo militar
Influencia idealizada	El líder tiene un modelo.	Un comandante que da ejemplo en combate.
Motivación inspiradora	El líder motiva a sus subordinados con una visión clara.	Un general que inspira a sus tropas con discursos estratégicos.
Estimulación intelectual	El líder promueve la creatividad y la resolución de problemas.	Un oficial que anima a sus soldados a desarrollar nuevas tácticas.
Enfoque individual	El líder se ocupa de las necesidades individuales de cada subordinado.	Un capitán que asigna responsabilidades en función de sus habilidades personales.
Recompensa condicional	Se proporcionan incentivos por completar tareas.	Suboficial que otorga premios por misiones exitosas.
Manejo por excepción	Monitorización activa de errores y rendimiento.	Un líder que corrige errores en las tácticas de entrenamiento.
Laissez-faire	Falta de implicación de los líderes.	Un oficial que evita tomar decisiones en operaciones tácticas.

Ventajas y limitaciones del MLQ en el liderazgo militar

Ventajas

- Estandarización y validez → Ha sido validada en varios estudios de liderazgo militar.

- Identificar fortalezas y áreas de mejora → Permite el desarrollo de programas de capacitación para mejorar el liderazgo militar.
- Adaptabilidad → Se puede aplicar a diferentes niveles jerárquicos dentro de la estructura militar.

Limitaciones

- La falta de contexto situacional → factores externos como la presión en el combate no siempre se tienen en cuenta.
- Subjetividad en las respuestas → puede haber sesgos en la autoevaluación de los líderes militares.
- Dificultad para distinguir estilos → algunos líderes pueden exhibir rasgos transformadores y transaccionales (Bass y Avolio, 2004).

Relación con el desarrollo del liderazgo del Ejército

La aplicación de MLQ en las fuerzas armadas ha demostrado que el liderazgo transformacional es más efectivo en situaciones de combate y formación de equipos. Ejemplos históricos incluyen a David Petraeus (Ejército de los EE.UU.), quien aplicó un liderazgo transformador en Irak y Afganistán mediante la implementación de estrategias de adaptación y el fomento de la confianza y la colaboración con las comunidades locales. Otro caso es el de Napoleón Bonaparte, quien combinó el liderazgo transaccional (disciplina y estructura) con el liderazgo transformacional (visión e inspiración) y también introdujo sistemas de promoción basados en el desempeño que incentivaban el logro de resultados (Mark, 2018).

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) ha demostrado ser una herramienta esencial para medir y mejorar el liderazgo en las fuerzas armadas. A través de MLQ, las instituciones militares pueden identificar líderes efectivos y mejorar sus estrategias de capacitación para garantizar un liderazgo fuerte y adaptable en sus fuerzas armadas. Los estudios han demostrado que:

- El liderazgo transformacional es más efectivo en operaciones militares de alto riesgo.
- El liderazgo transaccional siempre es necesario para garantizar el cumplimiento de las reglas y protocolos en el ejército.
- El liderazgo de laissez-faire representa un riesgo organizacional porque crea una falta de disciplina y compromiso.

Encuesta para diagnosticar el estilo de liderazgo militar con Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)

Instrucciones

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar el estilo de liderazgo en un contexto militar utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) de Bass y Avolio (2004).

Por favor elija el número que mejor represente su nivel en función de cada afirmación en una escala Likert del 1 al 5:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario:

Estilo	Preguntar	1	2	3	4	5
Liderazgo transformacional						
1	Inspiro y motivo a mi equipo con una visión clara y estratégica.					
2	Despierto el entusiasmo y el compromiso de mis subordinados.					
3	Fomento la creatividad y el pensamiento innovador en mis subordinados.					
4	Me esfuerzo por comprender las necesidades individuales de cada miembro de mi equipo.					
5	Actúo como un modelo a seguir y muestro valores y principios en cada acción.					
Liderazgo transaccional						
6	Recompenso a mis subordinados por su desempeño y finalización de tareas.					
7	Establezco expectativas claras y superviso su logro.					
8	Intervengo de inmediato si noto que algo no se está haciendo de acuerdo con las reglas establecidas.					
9	Me aseguro de que los procedimientos y las reglas se cumplan estrictamente.					
Liderazgo en el laissez-faire						
10	Evito interferir en el proceso de toma de decisiones del equipo.					
11	Prefiero que mis subordinados resuelvan los problemas sin mi intervención.					
12	No participo en la orientación o supervisión de mis subordinados.					

Evaluación de los resultados de la encuesta sobre el diagnóstico de estilos de liderazgo según el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) en el Ejército

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio (2004), permite evaluar los estilos de liderazgo predominantes de una persona. En el contexto militar, su uso es fundamental para identificar líderes transformadores, transaccionales o de laissez-faire, y así mejorar la formación y el desempeño de oficiales y soldados.

1. Cálculo de la puntuación por dimensión

Cada pregunta de la encuesta está diseñada para medir una dimensión específica del liderazgo. Para interpretar los resultados correctamente, debe seguir estos pasos:

1. Suma las puntuaciones de las preguntas correspondientes a cada dimensión del liderazgo.
 - Liderazgo Transformacional → Preguntas 1 a 5
 - Liderazgo Transaccional → Preguntas 6 a 9
 - Liderazgo del laissez-faire → preguntas 10 a 12
2. Promedio por tamaño
 - Suma de las puntuaciones de cada dimensión ÷ número de preguntas
 - Ejemplo: Si un líder obtiene 5, 4, 5, 4 y 5 puntos en liderazgo transformacional (preguntas 1 a 5), el promedio sería: $(5 + 4 + 5 + 4 + 5) \div 5 = 4.6$
 - Interpretación: Una puntuación de 4,6 indica un alto nivel de liderazgo transformacional.

2. Interpretación de los resultados para cada dimensión de MLQ

Tabla 7.2

Escala de calificación para cada dimensión de MLQ

Rango de puntuación media	Nivel de gestión en esta dimensión	Interpretación
≥ 4.0	Alto	Esto indica un estilo de liderazgo predominante en esta categoría.
3.0 - 3.9	Moderado	Sugiere una presencia equilibrada del estilo sin ser dominante.

2.5 - 2.9	Bajo	Esto sugiere que el líder no suele utilizar este estilo.
< 2.5	Muy bajo	Señala una brecha en esta dimensión del liderazgo.

3. Evaluación basada en el estilo de liderazgo

Después de calcular los promedios en cada dimensión, se puede determinar el estilo de liderazgo dominante con base en los criterios descritos en esta sección.

Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales inspiran, motivan y desarrollan a sus subordinados para lograr objetivos de impacto.

- Puntuación alta (≥ 4.0 para las preguntas 1 a 5) → El líder es inspirador, fomenta la creatividad y desarrolla el potencial de su equipo.
- Ejemplo militar: Un comandante que motiva a sus soldados con una visión clara y promueve la resolución creativa de problemas en combate.

Liderazgo transaccional

Se basa en recompensas y penalizaciones para garantizar que se cumplan las reglas y tareas.

- Puntuación alta (≥ 4.0 en las preguntas 6 a 9) → Indica una orientación estructurada hacia la disciplina y la gestión del desempeño.
- Ejemplo militar: Un suboficial que ofrece incentivos para tener un buen desempeño y castiga las no conformidades en el entrenamiento.

Liderazgo en el laissez-faire

El gerente evita la toma de decisiones y la supervisión activa.

- Puntuación alta (≥ 4.0 en las preguntas 10 a 12) → Indica desorientación y poca participación en la gestión del equipo.
- Ejemplo militar: Un oficial que permite que su pelotón actúe sin intervención ni dirección, pudiendo conducir a una falta de disciplina.

4. Resultados de la encuesta y desempeño del liderazgo militar

Una vez que se tabulen y procesen los datos de las encuestas aplicadas, para interpretar los resultados se deben seguir los lineamientos de la Tabla 7.3.

Tabla 7.3

Resultados de la encuesta y desempeño del liderazgo militar

Puntuación	Liderazgo	Rendimiento esperado en las fuerzas armadas
Transformacional (≥ 4.0 a las preguntas 1 a 5)	Liderazgo estratégico e inspirador	Ideal para comandantes y oficiales en situaciones de combate o entrenamiento de tropas.
Transaccional (≥ 4.0 a las preguntas 6 a 9)	Liderazgo en control y supervisión	Adecuado para suboficiales y gerentes en estructuras estrictamente jerárquicas.
Laissez-faire (≥ 4.0 a las preguntas 10 a 12)	Liderazgo débil o ausente	Esto puede indicar la necesidad de formación en la toma de decisiones y la gestión de equipos.

En sentido estricto, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) es una herramienta eficaz para evaluar y mejorar el liderazgo en las fuerzas armadas. Los beneficios incluyen la identificación de líderes altamente inspiradores y motivadores, la identificación de áreas de mejora en la supervisión y el liderazgo de equipos, y el fortalecimiento de la capacitación de oficiales y soldados en la toma de decisiones estratégicas. Al evaluar adecuadamente los resultados del MLQ, las fuerzas armadas pueden desarrollar programas de capacitación adaptados a las necesidades de sus líderes y garantizar una gestión eficaz y disciplinada en situaciones de alta presión.

7.2.2. Propuesta de un modelo integral para medir el Estilo de Liderazgo Militar (LMI)

Introducción

El liderazgo militar es un fenómeno complejo que requiere una evaluación cuidadosa a fin de fortalecer la toma de decisiones estratégicas y la eficacia operativa en entornos de alta presión. A partir del análisis de cinco modelos de medición del liderazgo: el modelo transformacional y transaccional (Bass y Avolio), el modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard), el modelo de liderazgo adaptativo (Heifetz), el modelo de cuadrícula de gestión (Blake y Mouton) y el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ), se desarrolló una propuesta innovadora para medir el liderazgo en un contexto militar. al que llamaremos LMI (Liderazgo Militar – Modelo Integral).

Este nuevo modelo busca integrar las fortalezas de los cinco enfoques, permitiendo evaluar las habilidades estratégicas, tácticas y operativas de un líder militar y la capacidad de adaptación a escenarios dinámicos. Su aplicación facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora en la formación y desempeño de los militares.

Fundamentos de LMI (Liderazgo Militar – Modelo Integral)

Este modelo planteado se basa en cuatro dimensiones del liderazgo militar:

- Liderazgo estratégico y transformador: Evalúa la capacidad del líder para inspirar y motivar a su equipo y promueve la visión y la innovación en la toma de decisiones estratégicas (Bass y Avolio, 2004).
- Liderazgo operacional y situacional: Analiza la capacidad del líder para adaptarse a diferentes escenarios y su capacidad para adaptar su enfoque al nivel de competencia y compromiso del equipo (Hersey y Blanchard, 1977).
- Liderazgo adaptativo y gestión del cambio: Examina la capacidad del líder para responder a situaciones inesperadas, regular el estrés del equipo y gestionar conflictos en entornos de crisis (Heifetz, 1994).
- Liderazgo disciplinario y de control: Mide el nivel de cumplimiento, la supervisión de las tareas y la aplicación de recompensas y sanciones para garantizar la eficacia operativa (Avolio y Bass, 2004).

Estructura del modelo LMI

El LMI (Modelo Integral de Liderazgo Militar) propone evaluar el liderazgo en relación con cuatro dimensiones estratégicas, cada una con dos subdimensiones.

Tabla 7.4

Estructura del modelo LMI (Liderazgo Militar – Modelo Completo)

Dimensión	Dimensiones secundarias	Descripción
1. Liderazgo estratégico y transformador	Visión y motivación	Capacidad para inspirar al equipo con una misión clara y generar compromiso.
	Innovación y desarrollo	Promueve la creatividad y la mejora continua en la organización.
2. Liderazgo operativo y situacional	Adaptabilidad situacional	Adapta el estilo de liderazgo a las habilidades y madurez del equipo.
	Toma de decisiones a nivel operativo	Aborda de manera efectiva los desafíos de los entornos operativos.

3. Liderazgo adaptativo y gestión del cambio	Manejo del estrés y las crisis	Gestiona las incertidumbres y regula la presión en situaciones de estrés.
	Disputas	Arbitra conflictos dentro del equipo y promueve la cohesión grupal.
4. Gestión disciplinaria y de control	Supervisión y normas	Vela por el cumplimiento de los procedimientos y regula la disciplina militar.
	Gestión de incentivos	Aplica penalizaciones y recompensas para mejorar el rendimiento del equipo.

Este modelo proporciona un enfoque integral que equilibra la visión estratégica y la ejecución táctica, permitiendo una medición más precisa del liderazgo militar en diferentes niveles de mando.

Encuesta sobre el estilo de liderazgo militar LMI

Instrucciones

Esta encuesta se utiliza para registrar el estilo de liderazgo en un contexto militar basado en el Modelo Integral de Liderazgo Militar (LMI).

Elija el número que mejor represente su nivel en función de cada afirmación en una escala Likert del 1 al 5:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

Estilos	Dimensiones	Preguntar	1	2	3	4	5
Liderazgo estratégico y transformador							
1	Visión y motivación	Inspiro y motivo a mi equipo con una visión clara.					
2	Visión y motivación	Estoy comunicando claramente los objetivos estratégicos de la misión.					
3	Innovación y desarrollo	Fomento la creatividad y el pensamiento innovador en mis subordinados.					
4	Innovación y desarrollo	Desafío a mi equipo a mejorar continuamente sus habilidades.					

Liderazgo operacional y situacional							
5	Adaptabilidad situacional	Adapto mi estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades de mi equipo.					
6	Adaptabilidad situacional	Me adapto rápidamente a los cambios en el entorno operativo.					
7	Toma de decisiones a nivel local	Tomo decisiones rápidas y efectivas en situaciones de alta presión.					
8	Toma de decisiones a nivel local	Evalúo los riesgos antes de tomar decisiones sobre el terreno.					
Liderazgo adaptativo y gestión del cambio							
9	Manejo del estrés y las crisis	En tiempos de crisis, mantengo la calma y la lucidez.					
10	Manejo del estrés y las crisis	Ayudo a mi equipo a lidiar con el estrés en situaciones complejas.					
11	Disputas	Resuelvo conflictos dentro de mi equipo de manera justa y eficiente.					
12	Disputas	Animo a la comunicación abierta para evitar malentendidos.					
Gestión disciplinaria y de control							
13	Supervisión y normas	Me aseguro de que mi equipo cumpla con los estándares establecidos.					
14	Supervisión y normas	Verifico regularmente el cumplimiento de las directivas militares.					
15	Gestión de incentivos	Aplico sanciones o recompensas de manera objetiva y justa.					
16	Gestión de incentivos	Animo a mi equipo reconociendo sus logros y esfuerzos.					

Evaluación de los resultados de la encuesta según el Modelo Militar de Liderazgo Integral (LMI)

Evaluación de los resultados de la encuesta según el Modelo Militar de Liderazgo Integral (LMI)

LMI (Liderazgo Militar – Modelo Integral) diagnostica el estilo de liderazgo militar a través de cuatro dimensiones: liderazgo estratégico y transformador, liderazgo operacional y situacional, liderazgo adaptativo y de gestión del cambio, y liderazgo disciplinario y de control. A continuación, se muestra un

proceso paso a paso para evaluar los resultados de la encuesta y determinar el perfil de liderazgo de la persona a evaluar.

1. Cálculo de la puntuación por dimensión

Cada dimensión del liderazgo se evalúa en base a cuatro preguntas con una escala tipo Likert del 1 al 5.

Fases de evaluación

1. Suma las puntuaciones de las preguntas para cada dimensión.
2. Calcular la puntuación media por dimensión:
 - Fórmula:

$$\text{Promedio} = \frac{\text{Suma de puntajes en la dimensión}}{\text{Número de preguntas (4)}}$$

- Ejemplo:

* Si un líder puntúa 5, 4, 5 y 4 en la dimensión de Liderazgo Estratégico y Transformador: $(5 + 4 + 5 + 4) \div 4 = 4,5$ $(5 + 4 + 5 + 4) \div 4 = 4,5$ $(5 + 4 + 5 + 4) \div 4 = 4,5$

* Un promedio de 4.5 indica un alto nivel de competencia en esta dimensión.

2. Interpretación de los resultados

El análisis de las puntuaciones por dimensión permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el liderazgo de los evaluados.

Tabla 7.5

Escala dimensional

Puntuación dimensión	media	por	Conocimiento	Interpretación
≥ 4.0			Competencia feroz	El militar sobresale en esta dimensión y demuestra habilidades sólidas.
3.0 - 3.9			Competencia moderada	El militar tiene un rendimiento estable, pero se puede mejorar.
2.5 - 2.9			Baja competencia	El militar necesita capacitación adicional en esta dimensión.
< 2.5			Escasez significativa	Esto indica la necesidad urgente de capacitación en esta área.

3. Evaluación basada en el estilo de liderazgo LMI

Una vez calculados los promedios para cada dimensión, se puede determinar el perfil predominante del líder militar de acuerdo con la Tabla 7.6. Si el líder se desempeña bien en múltiples dimensiones, significa que tiene un liderazgo completo y puede actuar con eficacia en varios roles dentro de la estructura militar.

Tabla 7.6

Evaluación por estilo de liderazgo

Dimensión			Estilo de liderazgo dominante	Interpretación
Liderazgo transformador	estratégico	y	Líder inspirador y estratégico	Motiva a sus subordinados, estimula la innovación y las visiones a largo plazo.
Liderazgo situacional	operacional	y	Líder en adaptabilidad y resolución de problemas	Adapta su estilo al entorno y toma decisiones efectivas en el momento.
Liderazgo adaptativo y del cambio	gestión		Líder resiliente y flexible	Gestiona el estrés, resuelve conflictos y promueve la estabilidad organizacional.
Gestión disciplinaria y de control		y	Liderazgo regulatorio y estructurado	La atención se centra en el seguimiento, el cumplimiento de la normativa y la aplicación de incentivos y sanciones.

4. Resultados de la encuesta LMI y aplicación en el liderazgo militar

Cada dimensión del Modelo de Liderazgo Militar Integral (LMI) tiene implicaciones prácticas para el desarrollo del liderazgo dentro de las fuerzas armadas. Por ejemplo, los resultados y la evaluación de un oficial militar se presentan en la Tabla 7.7.

Tabla 7.7

Resultados de la encuesta LMI y aplicación en el liderazgo militar

Dimensiones	Valoración media	Conocimiento	Aplicación en el liderazgo militar
Liderazgo estratégico y transformador	4.5	Competencia feroz	Puede liderar unidades influyentes e inspirar a su tropa en misiones estratégicas.
Liderazgo operacional y situacional	3.8	Competencia moderada	Ser capaz de adaptarse al cambio, pero necesita mejorar en la toma de decisiones bajo presión.
Liderazgo adaptativo y gestión del cambio	3.0	Competencia moderada	Puede manejar bien el estrés, pero podría mejorar en la resolución de conflictos.
Gestión disciplinaria y de control	4.2	Competencia feroz	Excelente soporte y aplicación de estándares en sus tropas.

En este ejemplo, se tiene que ese oficial tiene fortalezas en visión estratégica y control disciplinario, pero podría beneficiarse de capacitación adicional en gestión del cambio y adaptabilidad situacional.

5. Medidas de desarrollo basadas en los resultados de la encuesta de LMI

En función de los resultados obtenidos, se pueden desarrollar estrategias para mejorar el rendimiento del directivo, tales como:

Cuando el líder se comporta mal en “liderazgo estratégico y transformador”

- Formación en motivación, comunicación visual y gestión del talento. Por ejemplo, un capitán que necesita mejorar en el desarrollo de su equipo y la innovación en tácticas militares.

Cuando el líder no está teniendo un buen desempeño en “Liderazgo Operativo y Situacional”

- Formación en la toma de decisiones en escenarios de combate y gestión de crisis. Por ejemplo, un teniente que tiene dificultades para adaptar su estilo de liderazgo a situaciones cambiantes.

Cuando el líder tiene un bajo rendimiento en “Liderazgo Adaptativo y Gestión del Cambio”

- Desarrollo de la inteligencia emocional y manejo del estrés. Por ejemplo, un oficial que debe aprender a gestionar los conflictos internos dentro de su unidad.

Si el gerente no es muy eficiente en la “gestión disciplinaria y de control”

- Capacitación en supervisión, normalización y gestión del desempeño. Por ejemplo, un suboficial que necesita mejorar su capacidad para mantener la disciplina en su pelotón.

El Modelo Integrado de Liderazgo Militar (LMI) permite evaluar de manera efectiva las habilidades de liderazgo de un oficial o soldado en diferentes niveles de la jerarquía. El análisis de promedio por tamaño facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora y permite el desarrollo personalizado del liderazgo en el contexto militar. La correcta interpretación de los resultados permite:

- Asignar roles estratégicos apropiados a cada líder.
- Diseñar programas de formación a medida.
- Optimizar el rendimiento y la cohesión de los equipos militares.

De este modo, este modelo representa una herramienta estratégica para fortalecer el liderazgo en las fuerzas armadas y garantizar una mayor efectividad operativa y estratégica.

7.2.3. Modelo propuesto de Liderazgo 5D para medir el liderazgo militar en las dimensiones: transformador, estratégico, táctico, diplomático y cultural, defensivo y asimétrico

Introducción

El liderazgo militar es un componente esencial de la eficacia de las fuerzas armadas, que se ha demostrado en la toma de decisiones, el éxito de las operaciones y la cohesión de las unidades. Evaluar el liderazgo en esta área requiere un enfoque integral que incluya la capacidad de inspirar y motivar, la planificación estratégica, la efectividad táctica, la diplomacia en misiones internacionales y la adaptación a escenarios de conflicto asimétricos (Northouse, 2018).

Las dimensiones incluidas en la encuesta para medir el liderazgo militar se seleccionaron sobre la base de proyectos teóricos y empíricos de liderazgo, particularmente en el contexto de la seguridad y la defensa. Estas dimensiones evalúan las competencias de los líderes militares en contextos operativos, estratégicos y organizacionales. Del mismo modo, las dimensiones seleccionadas son las identificadas en las Características de los Líderes Militares Clásicos y Contemporáneos en el Capítulo 2 de este libro. A este modelo lo llamamos el modelo de liderazgo 5D.

Dimensiones seleccionadas

Liderazgo transformador

El desarrollo de Bass y Avolio (1990, 2004) es uno de los modelos más influyentes en la gestión del liderazgo militar. Es la capacidad del líder para motivar, inspirar y promover el desarrollo profesional y personal de sus subordinados (Bass, 1990). En el ámbito militar, esta dimensión es relevante para aumentar la moral y el compromiso del equipo en misiones muy exigentes.

Los estudios han demostrado que el liderazgo transformador mejora la motivación, la cohesión y los logros en las unidades militares (Bass y Riggio, 2006). Se ha utilizado con éxito en las fuerzas armadas de países como Estados Unidos, Reino Unido e Israel (Bass, 1990). En este estilo de liderazgo se consideran las siguientes dimensiones:

- Visión y motivación: Inspirar al equipo con una misión clara, compromiso y valores militares (Jueces y Piccolo, 2004).
- Innovación y cambio: Promoción del pensamiento estratégico y la adaptabilidad en la guerra moderna (Avolio y Bass, 2004).
- Consideración individual: Atender las necesidades de los soldados y fomentar su crecimiento personal (Norte, 2018).
- Estimulación intelectual: Promover el pensamiento crítico y la autonomía en la toma de decisiones de combate (Yukl, 2013).

Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es esencial para la planificación y ejecución de operaciones militares a gran escala. Según Mintzberg (1994), un líder estratégico debe ser capaz de desarrollar acciones a largo plazo, anticiparse a los cambios en el entorno y asegurar el éxito de las misiones militares. El liderazgo estratégico ha sido validado por estudios de ejércitos de alto rendimiento, que muestran que la anticipación y la buena planificación promueven la efectividad de las misiones militares (Bass y Avolio, 1995). Las dimensiones que estructuran este tipo de liderazgo son:

- Planificación operativa: Capacidad de desarrollar estrategias militares eficaces y adaptadas a los retos actuales (Heifetz, 1994).
- Gestión del cambio: Adaptación a los cambios en el escenario geopolítico y (Northouse, 2018).
- Toma de decisiones estratégicas: Evaluación de varios factores antes de llevar a cabo operaciones militares (Yukl, 2013).

Liderazgo táctico

El liderazgo táctico se refiere a la conducción directa de operaciones militares en el campo de batalla. En este contexto, la capacidad de un líder para tomar decisiones rápidas y dirigir la ejecución de las misiones es esencial para la eficacia de las fuerzas armadas (Clausewitz, 1832). El liderazgo táctico ha demostrado ser fundamental para el éxito de las misiones militares y la resiliencia de los soldados en combate (Doctrina de Liderazgo del Ejército de los EE.UU., 2020). Las dimensiones propuestas para este enfoque de liderazgo son las siguientes:

- Ejecución operativa: Implementación efectiva de estrategias en misiones militares (Von Moltke, 1869).

- Respuesta de Combate: La capacidad de tomar decisiones efectivas en situaciones de combate de alta presión (Bass, 1990).
- Coordinación de unidades: Gestión de la comunicación y sincronización de equipos militares en operaciones (Yukl, 2013).

Liderazgo diplomático y cultural

En el contexto de las operaciones militares internacionales, el liderazgo diplomático y cultural ayuda a gestionar las relaciones con los aliados y los actores civiles, asegurando una interacción eficaz en las misiones de mantenimiento de la paz y la cooperación mundial (Huntington, 1996). Se ha observado que la adaptabilidad cultural y la diplomacia son factores de éxito en las misiones de mantenimiento de la paz lideradas por la ONU y la OTAN (Goleman et al., 2013). De esta manera, las dimensiones que dan forma a este estilo de liderazgo son:

- Relaciones internacionales: Representando al país en operaciones multinacionales (Nye, 2011).
- Adaptabilidad intercultural: Comprensión y respeto de las diferencias culturales en el contexto militar (Schein, 2017).
- Resolución de conflictos: Aplicación de estrategias diplomáticas en las negociaciones y la mediación (Northouse, 2018).

Liderazgo defensivo y asimétrico

En un mundo de amenazas híbridas y guerra no convencional, el liderazgo defensivo y asimétrico es esencial para contrarrestar las tácticas erráticas y las amenazas cibernéticas (Kilcullen, 2010). El liderazgo defensivo y asimétrico ha sido fundamental en conflictos como la guerra de Afganistán, donde la adaptación a estrategias erráticas ha sido un factor determinante para el éxito operativo (Kilcullen, 2010). El liderazgo defensivo y asimétrico se mide por las siguientes dimensiones:

- Seguridad y protección: Fortalecimiento de la integridad de las tropas y la infraestructura militar (Heifetz, 1994).
- Estrategias de guerra asimétrica: Adaptación a conflictos no convencionales y tácticas irregulares (Northouse, 2018).
- Resiliencia: Desarrollo de la resiliencia en situaciones financieras (Goleman et al., 2013).

La aplicación de este modelo permite a las fuerzas armadas identificar fortalezas, optimizar la formación de líderes y mejorar la eficacia de las operaciones militares.

Encuesta para diagnosticar el estilo y dimensiones del liderazgo militar según el modelo de liderazgo 5D

La encuesta tiene como objetivo medir los estilos y dimensiones dominantes del liderazgo militar a través de las dimensiones: transformadora, estratégica, táctica, diplomática y cultural, defensiva y asimétrica.

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de declaraciones sobre el tema del liderazgo. Especifique los niveles de acordes utilizando la siguiente escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

Estilos	Dimensiones	Preguntas	1	2	3	4	5
Liderazgo transformador							
1	Visión y motivación	Inspiro a mi equipo con una visión y un propósito claros en el servicio militar.					
2	Innovación y cambio	Fomento el pensamiento estratégico y la innovación en mis subordinados.					
3	Enfoque individual	Me ocupo del desarrollo personal y profesional de cada miembro de mi equipo.					
4	Intimidad intelectual	Reto a mis jefes a mejorar sus habilidades y adaptarse a nuevos retos.					
Liderazgo estratégico							
5	Planificación Operativa	Desarrollo estrategias militares a largo plazo para garantizar la eficacia de la misión.					
6	Gestión del cambio	Observo un cambio en el entorno militar y ajusto las estrategias en consecuencia.					
7	Toma de decisiones estratégicas	Analizo varias variables antes de tomar decisiones que tengan un mayor impacto en la organización.					

Liderazgo táctico								
8	Ejecución operativa	Dirijo mis unidades con precisión para lograr objetivos tácticos en el campo.						
9	Reacción de batalla	Tomó decisiones óptimas sobre el uso de recursos militares y tropas en situaciones de alta presión.						
10	Coordinación de unidades	Me encargo de la comunicación y el trabajo conjunto entre los diferentes equipos de combate.						
Liderazgo diplomático y cultural								
11	Relaciones internacionales	Represento a mi país en contextos internacionales con ética y profesionalismo.						
12	Adaptabilidad intercultural	Entiendo y respeto las diferencias culturales en mis operaciones militares.						
13	Disputas	Aplico estrategias de mediación en situaciones tensas con otras fuerzas armadas o actores civiles.						
Liderazgo defensivo y asimétrico								
14	Seguridad	Garantizo la seguridad de mis subordinados y la integridad de la misión.						
15	Estrategias de guerra asimétrica	Me adapto a escenarios convencionales fuera del combate con tácticas innovadoras.						
16	Resiliencia	Fortalezco la resiliencia de mi equipo para poder trabajar en condiciones adversas.						

Interpretación de los resultados

Cada dimensión se evalúa mediante tres o más preguntas. El promedio de cada dimensión se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio de Dimensión} = \frac{\text{Suma de puntajes de la dimensión}}{\text{Número de preguntas de la dimensión}}$$

Asimismo, la escala descrita en la Tabla 7.8 se utiliza para determinar las dimensiones dominantes. Luego, en la Tabla 7.9 se describe la selección del estilo de liderazgo dominante.

Tabla 7.8

Escala de calificación dimensional en el modelo de liderazgo 5D

Promedio por tamaño	Conocimiento	Interpretación
- 4.0	Competencia feroz	El militar demuestra habilidades excepcionales en esta dimensión.
3.0 - 3.9	Competencia	Sugiere un rendimiento estable, pero con margen de mejora.
2.5 - 2.9	Baja competencia	El militar necesita capacitación adicional en esta área.
- 2.5	Escasez significativa.	Esto se traduce en una necesidad urgente de formación en la dimensión evaluada.

Tabla 7.9

Evaluación del estilo de liderazgo según el modelo 5D

Dimensión	Estilo de liderazgo dominante	Interpretación
Liderazgo transformador	Líder inspirador y motivador	Motiva a tu equipo con una visión clara y fomenta el crecimiento personal y profesional.
Liderazgo estratégico	Líder estratégico y visionario	Planifica y toma decisiones de gran importancia para el futuro de la organización militar.
Liderazgo táctico	Líder en acción y ejecución	Se especializa en el uso directo en el campo de batalla.
Liderazgo diplomático y cultural	Líder y representante del mercado mundial	Se ocupa de las relaciones internacionales y la mediación de conflictos en un entorno intercultural.
Liderazgo defensivo y asimétrico	Líder resiliente y adaptable	Gestiona estrategias de protección, defensa y asimetrías para escenarios de combate no convencionales.

Aplicaciones del modelo de liderazgo 5D

- Academias Militares: Ayuda a evaluar a los cadetes y oficiales en entrenamiento.
- Evaluación del desempeño: Permite una mejor segregación de tareas dentro de las unidades militares.
- Desarrollo de líderes militares: Facilita la creación de planes de formación de pruebas.

En este libro se presenta una herramienta estructurada y validada para medir el liderazgo militar en diferentes dimensiones y operaciones. Su correcta aplicación mejora la eficacia del liderazgo en el ámbito de la defensa y la seguridad nacional. Además, se puede complementar los estudios desde la per-

cepción de subordinados y jefes para contar con resultados de diagnóstico del estilo y dimensiones de liderazgo más sólido.

7.3. Resumen

El liderazgo militar es un aspecto de alta gestión en la eficacia operacional y la cohesión de las unidades militares. La capacidad de un líder para motivar, liderar y tomar decisiones estratégicas en entornos de alta presión es fundamental para el éxito de las misiones militares. La aplicación de modelos de medición de liderazgo ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora en oficiales y soldados, facilitando su desarrollo profesional y optimizando el desempeño.

El modelo del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) ha demostrado ser una herramienta confiable para evaluar los estilos de liderazgo en un contexto militar. El MLQ distingue entre liderazgo transformador, transaccional y laissez-faire, un marco sólido para medir la influencia de los líderes en la moral, la disciplina y la eficacia de sus unidades.

El resultado transformador es más efectivo en entornos militares que requieren adaptación y cohesión grupal. Los estudios han demostrado que los líderes que adoptan un enfoque transformador aumentan el compromiso, la motivación y la innovación en sus equipos, aumentando la cohesión y el rendimiento en situaciones de alto contrato.

El sector de los asentamientos sigue siendo relevante en las estructuras jerárquicas militares donde la disciplina y el respeto de las reglas son esenciales. Si bien el liderazgo transformador es importante para fomentar la innovación y la cohesión, el liderazgo transaccional sigue siendo necesario en estructuras jerárquicas rígidas, ya que garantiza el cumplimiento de las normas y la supervisión eficaz de las tropas.

El laissez-faire es un riesgo organizado en el ejército. La falta de orientación y supervisión entre los líderes del laissez-faire puede conducir a una moral más baja, falta de disciplina y disminución del rendimiento operativo, afectando la efectividad de las unidades militares en sus misiones.

Modelos como el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1977) y el liderazgo adaptativo de Heifetz (1994) enfatizan la importancia de la flexibilidad en las competencias del líder cuando se enfrenta a un escenario que difiere de los niveles de habilidad de sus subordinados.

El Modelo Integral de Liderazgo Militar (LMI, por sus siglas en inglés) proporciona una visión más integral del liderazgo en las fuerzas armadas. La combinación de enfoques estratégicos, tácticos y operacionales en el LMI permite una evaluación más precisa de las habilidades y capacidades de los líderes militares, facilitando su desarrollo y entrenamiento.

A la hora de evaluar el liderazgo militar, hay que tener en cuenta las capacidades estratégicas y operativas. Los modelos para medir el liderazgo deben incluir dimensiones como la planificación estratégica, la toma de decisiones en combate, la adaptación situacional, la gestión del estrés y la resolución de conflictos para medir la complejidad del liderazgo militar.

El modelo de liderazgo 5D extiende el enfoque de evaluación a las dimensiones estratégica, táctica, diplomática y de defensa. Este modelo permite una evaluación más holística de los líderes militares, teniendo en cuenta la capacidad de liderar en combate, así como la capacidad de negociación, política y resiliencia en conflictos asimétricos.

La implementación de herramientas como MLQ, LMI y el modelo de liderazgo 5D permite a las academias militares y unidades operativas diseñar programas de capacitación más efectivos y garantizar que los mejores líderes estén preparados para los desafíos actuales de defensa y seguridad nacional.



CAPÍTULO VIII

Liderazgo y nuevo rol de las fuerzas armadas

8.1. Introducción

En el siglo XXI, las amenazas a la seguridad nacional han pasado de ser una forma de violencia interestatal a una forma de violencia asimétrica, en la que el crimen organizado transnacional desempeña un papel cada vez más preocupante (Felbab-Brown, 2017). La globalización, el desarrollo de redes ilícitas y el acceso a tecnologías avanzadas han permitido que organizaciones criminales como los cárteles de la droga, las pandillas transnacionales y las redes de trata de personas desafíen la autoridad estatal, creando desafíos críticos para la seguridad pública y las instituciones de defensa nacional (Savage, 2019).

En este contexto, las fuerzas armadas de diversas regiones del mundo han desempeñado un rol cada vez más importante en la lucha contra el crimen organizado. En América Latina, por ejemplo, países como México, Colombia y Brasil han utilizado la militarización de la seguridad pública para combatir el narcotráfico y la violencia criminal (Pion-Berlin y Carreras, 2017). Sin embargo, esta estrategia ha suscitado un intenso debate sobre su eficacia, legalidad y consecuencias a largo plazo.

La implicación de las fuerzas armadas en la lucha contra el crimen organizado se justifica por tres factores principales:

- El aumento de la violencia y la sofisticación del crimen organizado: Organizaciones como el Cartel Jalisco Nueva Generación (CJNG) en México o el Primer Comando Capital (PCC) en Brasil han desarrollado tácticas de guerra irregular, uso de armas militares, corrupción para las instituciones de seguridad, control territorial y terrorismo (Lessing, 2018).
- Las limitaciones de las fuerzas policiales: En muchos países, las instituciones policiales no cuentan con la capacidad logística, de inteligencia o armamentística para hacer frente a estos grupos criminales, llevando a la intervención de las fuerzas armadas como solución inmediata (Trejo y Ley, 2021).
- La necesidad de preservar el estado de derecho y la estabilidad nacional: La pérdida del control territorial por parte del Estado frente a la delincuencia supone una amenaza directa a la soberanía y requiere medidas extraordinarias para frenar la propagación de la delincuencia (McDermott, 2020).

Las fuerzas armadas han sido empleadas en la lucha contra la delincuencia a través de una variedad de estrategias operativas, que incluyen:

- Patrullajes y control del territorio: Con el objetivo de reconquistar zonas dominadas por grupos criminales, como las favelas en Brasil o las zonas dominadas por carteles en México (Astorga, 2016).
- Operaciones especiales y neutralización de líderes criminales: Al igual que con la captura de Dairo Antonio Osuga (alias “Otonel”) en Colombia, lideró el clan del Golfo (Gambetta, 2019).
- Apoyo logístico y reconocimiento militar: Tecnología avanzada para monitorear y perseguir redes criminales en colaboración con agencias de inteligencia (McDermott, 2020).

Si bien la participación de las fuerzas armadas ha ayudado a reducir la violencia en algunos países, también ha sido criticada por los siguientes hechos:

- Violaciones de derechos humanos: Informes de organismos internacionales denunciaron abusos extrajudiciales de poder y desapariciones forzadas en el contexto de la militarización de la seguridad.
- Militarización y dependencia estructural: La dependencia excesiva de las fuerzas armadas para garantizar la seguridad pública puede debilitar las instituciones civiles y crear un vacío en la profesionalización de las fuerzas políticas (Pion-Berlin, 2020).
- Reconfiguración del crimen organizado: En algunos casos, la intervención militar ha fragmentado a los grupos criminales, provocando violencia y rivalidades internas por el control del territorio (Trejo y Ley, 2021).

Dada la complejidad del panorama actual de la seguridad, es imperativo que los gobiernos adopten un enfoque integral que combine las intervenciones militares y:

- Reformas estructurales de la policía: Profesionalización, equipamiento y lucha contra la corrupción en las instituciones de seguridad.
- El sistema de justicia: Garantizar que los casos penales se procesen de manera eficiente y justa, y promover el endurecimiento de penas.
- Estrategias de prevención del delito: Reinserción social, desarrollo económico y programas educativos en comunidades vulnerables.

En este nuevo contexto, el liderazgo militar requiere un enfoque basado en la inteligencia estratégica, la asociación y el respeto de los derechos humanos,

asegurando que la lucha contra la organización se lleve a cabo de manera efectiva y de conformidad con los principios democráticos y de seguridad nacional.

8.2. Aumento de la participación de las fuerzas armadas en la lucha contra la delincuencia organizada

8.2.1. Introducción

En los últimos años, la participación de las fuerzas armadas en la lucha contra el crimen organizado ha aumentado en varias regiones del mundo. Este fenómeno es una respuesta a la creciente sofisticación de las organizaciones criminales que han expandido sus operaciones transnacionales y desarrollado estrategias de violencia y corrupción que afectan la seguridad nacional (Felbab-Brown, 2017).

A medida que los grupos del crimen organizado fortalecen sus estructuras operativas, los gobiernos han recurrido a la militarización de la seguridad pública para frenar la propagación del crimen y reducir la violencia (Pion-Berlin y Carreras, 2017). Sin embargo, este enfoque ha provocado un debate sobre su efectividad, legalidad y consecuencias a largo plazo.

8.2.2. Justificación de las intervenciones militares en la lucha contra el crimen organizado

Propagación de la delincuencia organizada y amenazas a la seguridad nacional

Las organizaciones criminales, como los carteles de la droga en México, Brasil y Colombia han aumentado su capacidad operativa mediante el uso de tácticas de guerra no convencional, la corrupción y el financiamiento ilícito para consolidar su control sobre áreas estratégicas (Savage, 2019). En México, por ejemplo, la presencia de los cárteles de la droga ha obligado al Estado a desplegar la Guardia Nacional y el ejército para enfrentar a grupos armados como el Cartel Jalisco Nueva Generación (CJNG) y el Cartel de Sinaloa (Astorga, 2016).

Límites de la fuerza policial

En muchos países, las fuerzas policiales son superadas en número y en armamento por los grupos criminales. La corrupción en algunas instituciones de seguridad ha debilitado la capacidad del Estado para contrarrestar eficazmente estas amenazas (Trejo y Ley, 2021). En Brasil, por ejemplo, milicias y grupos criminales como el Comando Vermelho y el Primer Comando Principal (PCC) desarrollaron un control territorial que las fuerzas policiales locales no pudieron erradicar, conduciendo al gobierno a realizar operaciones militares en las favelas de Río de Janeiro (Lessing, 2018).

8.2.3. Modalidades de intervención militar en la lucha contra la delincuencia organizada

Patrullaje y control del territorio

El despliegue de tropas en zonas con altos índices de criminalidad tiene como objetivo recuperar el control estatal sobre las zonas dominadas por el crimen organizado. Estas estrategias se han implementado en países como México y El Salvador. Así, en El Salvador, el gobierno de Nayib Bukele declaró el estado de emergencia, desplegando miles de soldados y policías para combatir a las pandillas MS-13 y Barrio 18, reduciendo los asesinatos en el país (García, 2023).

Operaciones Especiales y Neutralización de Líderes Criminales

Las fuerzas armadas realizaron operaciones de precisión para capturar o eliminar a los líderes de las organizaciones criminales. En 2016, por ejemplo, el gobierno colombiano, con el apoyo del ejército y la policía, logró arrestar a Dairo Antonio Úsuga (alias Otoniel), líder del Clan del Golfo, una de las estructuras criminales más poderosas de la región (Gambetta, 2019).

Apoyo logístico y reconocimiento militar

Las fuerzas armadas proporcionaron la tecnología, la infraestructura y las capacidades de inteligencia para dismantelar las redes criminales. En Estados Unidos, por ejemplo, el Departamento de Defensa se ha asociado con la DEA y el FBI para identificar y rastrear redes de tráfico de drogas mediante el uso de drones, satélites y tecnología de escuchas telefónicas (McDermott, 2020).

8.2.4. Efectos y controversias del uso de las Fuerzas Armadas en la Seguridad Pública

La creciente implicación de las fuerzas armadas en la lucha contra el crimen organizado es una respuesta a la incapacidad de las instituciones civiles para hacer frente a las amenazas criminales. Si bien esta estrategia ha tenido resultados positivos en términos de reducción de la violencia y arresto de líderes criminales, también ha generado controversias relacionadas con los derechos humanos, el abuso de poder y el riesgo de depender de la militarización.

Resultados positivos

- Reducción de la violencia a corto plazo: Mediante el uso de la fuerza militar, ha sido posible reducir los enfrentamientos entre grupos criminales en algunas zonas. En El Salvador, la tasa de homicidios ha disminuido en más de un 60% tras la intervención militar (García, 2023).
- Desmantelamiento de redes criminales: El arresto de líderes de cárteles ha debilitado temporalmente algunas estructuras del crimen organizado.

Críticas y desafíos

- Violaciones a los derechos humanos: Organismos internacionales han denunciado que la militarización de la seguridad ha provocado abusos de poder, ejecuciones extrajudiciales y desapariciones forzadas (Human Rights Watch, 2022). En México, por ejemplo, la desaparición de los 43 estudiantes de Ayotzinapa en 2014 demuestra la complicidad de las fuerzas de seguridad en actos criminales (González, 2021).
- Militarización y dependencia persistentes: Algunos países han hecho de las fuerzas armadas un instrumento permanente de seguridad pública, lo que puede debilitar a las instituciones civiles responsables del orden interno (Pion-Berlin, 2020).
- Reconfiguración del crimen organizado: En algunos casos, la intervención militar ha fragmentado las organizaciones criminales y ha provocado un aumento de la violencia debido a conflictos internos por el control de territorios (Trejo y Ley, 2021).

Es urgente que los gobiernos adopten un enfoque integral que combine la intervención militar con reformas policiales estructurales, el fortalecimiento

del poder judicial y la prevención del delito. En ausencia de una estrategia a largo plazo, la militarización podría tener un impacto negativo en la estabilidad democrática y el Estado de derecho.

8.3. Conflictos tradicionales y amenazas asimétricas

8.3.1. Introducción

Las fuerzas armadas han visto un cambio en la naturaleza de los conflictos. Tradicionalmente, la guerra se ha definido por enfrentamientos convencionales entre Estados-nación, en los que las fuerzas armadas han luchado en un campo de batalla bien definido (Clausewitz, 1832). En las últimas décadas, sin embargo, ha surgido un nuevo paradigma: las amenazas asimétricas, caracterizadas por el uso de tácticas no convencionales, la insurgencia, el terrorismo y el crimen organizado (Kilcullen, 2010).

La diferencia fundamental entre estos dos tipos de conflictos radica en la simetría de fuerzas opuestas. Mientras que los conflictos tradicionales implican un equilibrio en términos de capacidades militares, la guerra asimétrica implica una desigualdad estructural, en la que los actores no estatales desafían a las fuerzas convencionales con tácticas y estrategias de desgaste irregulares (Arquilla y Ronfeldt, 2001).

8.3.2. Conflictos tradicionales: características y ejemplos

Los conflictos tradicionales siempre han sido el modelo dominante para las guerras interestatales. Sus características incluyen:

- Los ejércitos regulares y las fuerzas armadas convencionales se enfrentaron en líneas de batalla definidas.
- Uso de armas pesadas, incluidos tanques, artillería y aviación de combate.
- Estrategias de guerra total, en las que la victoria se logra a través del control del territorio y la destrucción de las fuerzas enemigas.
- Normas claras para entablar combate regidas por el derecho internacional humanitario, como los Convenios de Ginebra (CICR, 1949).

He aquí algunos casos de conflictos tradicionales relevantes:

Segunda Guerra Mundial (1939-1945): Conflicto entre estados soberanos con el uso de la fuerza convencional. Estrategias y operaciones de combate frontal combinadas con armamento sofisticado. Termina con la rendición oficial de Alemania y Japón.

Guerra de las Malvinas (1982): Enfrentamiento convencional entre Argentina y el Reino Unido por el control de las Islas Malvinas. Uso de flotas navales, aviones y tropas regulares en batallas definidas.

Guerra del Golfo (1991): Estados Unidos y una coalición internacional se opusieron a Irak después de la invasión de Kuwait. Lleva a cabo una campaña militar de alta tecnología con ataques aéreos estratégicos y un despliegue masivo de tropas terrestres.

8.3.3. Amenazas asimétricas: características y ejemplos

Las amenazas asimétricas surgen cuando grupos no estatales o actores irregulares desafían a los ejércitos convencionales con tácticas de guerra irregular. Las características incluyen:

- Fuerzas irregulares sin estructuras definidas (terroristas, insurgentes, cárteles del crimen organizado).
- Uso de la guerra de guerrillas, el terrorismo y los ciberataques en lugar de enfrentamientos directos.
- Un desafío para los Estados y gobiernos que no pueden enfrentarse directamente.
- El uso del entorno urbano y civil como escudo humano complica la respuesta militar convencional (Kilcullen, 2009).
- Una alta dependencia de fondos ilícitos como el tráfico de drogas, el tráfico de armas y el contrabando (Felbab-Brown, 2017).

Algunos ejemplos de amenazas asimétricas son:

Insurgencia talibán en Afganistán (2001-2021): Operaciones guerrilleras contra las tropas de EE.UU. y la OTAN para evitar combates abiertos. Uso de artefactos explosivos improvisados (IED, por sus siglas en inglés) para contrarrestar la superioridad militar de Estados Unidos. Reconfigurar los conflictos

a través de la guerra psicológica y el control del territorio a través del miedo y la coerción.

El Estado Islámico (ISIS) y la guerra híbrida: Utilizando ataques terroristas, insurgencias y guerra de información para expandir su dominio en Irak y Siria. Usar las redes sociales y la propaganda digital para reclutar combatientes. Resistencia a las fuerzas convencionales a través de tácticas de combate urbano y guerra no lineal.

Cárteles de la droga en México: Uso de tácticas paramilitares y de insurrección urbana para desafiar a las fuerzas estatales. Uso de armas sofisticadas y estrategias de emboscada contra las fuerzas militares. Control de territorios estratégicos a través de la corrupción y el terror, evitando enfrentamientos directos.

Tabla 8.1

Conflictos tradicionales y amenazas asimétricas

Criterio	Conflictos tradicionales	Amenazas asimétricas
Tipo de fuerzas	Ejércitos regulares, fuerzas armadas del Estado.	Grupos irregulares, disturbios, terroristas.
Estrategia	Enfrentamientos convencionales en el campo de batalla.	Guerra de guerrillas, terrorismo, ciberataques.
Uso del suelo	Control físico por ocupación militar.	El uso del velo en zonas urbanas y el uso de escudos humanos.
Armamento	Tanques, artillería, aviación, portaaviones.	Artefactos explosivos, drones, armas pequeñas.
Duración del conflicto	En el corto y mediano plazo, con acuerdos formales de paz.	Conflictos prolongados sin una solución definitiva.
Efectos sobre la población civil	Protección basada en el derecho internacional.	Utilización de la población como medio de guerra.

8.3.4. Desafíos militares y respuestas a amenazas asimétricas

El cambio de paradigma de los conflictos tradicionales a las amenazas asimétricas ha obligado a las fuerzas armadas a redefinir sus estrategias y tácticas de despliegue. Mientras que las guerras convencionales eran predecibles en términos de confrontación y resolución, las guerras asimétricas presentan desafíos persistentes que son difíciles de resolver, con enemigos dispersos y métodos de combate poco convencionales.

Los conflictos del siglo XXI requieren una combinación de capacidades militares tradicionales y nuevas estrategias de combate híbridas que integren

tecnología, inteligencia artificial, ciberseguridad y fuerzas de respuesta especializadas.

Necesidad de ajuste estratégico

- Inclusión de operaciones especiales y guerra híbrida.
- Desarrollo de inteligencia militar y ciberseguridad.
- Coordinarse con las fuerzas de seguridad locales para combatir los disturbios y el crimen organizado.

Uso de tecnologías de vanguardia

- Despliegue de drones y vigilancia satelital para detectar amenazas.
- Desarrollo de estrategias de guerra electrónica para interrumpir las redes de comunicación enemigas.

Entrenamiento de fuerzas de reacción rápida

- Entrenamiento en tácticas de combate urbano y operaciones psicológicas.
- Enfatizar la cooperación interinstitucional entre el ejército, la policía y los servicios de inteligencia.

8.4. Necesidad de adaptar el liderazgo a escenarios complejos y ambiguos

8.4.1. Introducción

En un entorno global cada vez más volátil e impredecible, la adaptabilidad de los líderes se ha convertido en un factor crítico en la eficacia de las fuerzas armadas para contrarrestar a los grupos delictivos organizados y las amenazas híbridas (Heifetz et al., 2009). A diferencia de los conflictos tradicionales, donde las estrategias militares estaban claramente definidas, los desafíos actuales presentan un alto grado de incertidumbre, variabilidad y complejidad (Northouse, 2018).

El liderazgo en escenarios complejos y ambiguos requiere que los comandantes y oficiales sean capaces de adaptar sus estrategias de toma de decisiones, evaluar múltiples factores en tiempo real y actuar con resiliencia frente a situaciones en constante cambio (Klein, 2003).

8.4.2. Características de escenarios complejos y ambiguos

El entorno militar ha evolucionado hacia un modelo de conflicto híbrido, en el que los enemigos no son necesariamente las fuerzas armadas convencionales, sino las organizaciones criminales transnacionales, los cárteles y los grupos insurgentes que combinan estrategias de guerra irregular con tácticas cibernéticas y terrorismo (Kilcullen, 2009). Las características de estos entornos son las siguientes:

- Incertidumbre operativa: Falta de información clara sobre la identidad, los objetivos y las estrategias del atacante.
- Alta variabilidad: Las condiciones del terreno y la dinámica del conflicto están en constante evolución.
- Amenazas: Una combinación de guerra convencional, insurgencia, terrorismo y ciberataques (Hoffman, 2007).
- Dificultades en la toma de decisiones: Varios actores están en juego y el riesgo de consecuencias no deseadas.

En la lucha contra el Estado Islámico (EI) en Irak y Siria, por ejemplo, las fuerzas aliadas se enfrentaron a un enemigo que carecía de una estructura convencional, estaba altamente descentralizado y era capaz de operar en múltiples frentes a la vez (McFate, 2019).

8.4.3. Modelos de liderazgo adaptativos para escenarios complejos

Frente a estos desafíos, las fuerzas armadas han desarrollado nuevas doctrinas de liderazgo adaptativo basadas en la capacidad de redefinir estrategias, evaluar riesgos en tiempo real y promover la resiliencia del equipo.

Liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994)

- Diagnóstico del entorno: Evaluar constantemente el paisaje y adaptar estrategias.
- Capacidad de respuesta flexible: Adáptese rápidamente a los cambios.
- Aprendizaje continuo: Fomentar la innovación en la toma de decisiones.

Por ejemplo, durante la Operación Delta Force para eliminar a Osama bin Laden en 2011, el equipo SEAL tuvo que cambiar su plan en tiempo real cuando uno de los helicópteros no pudo aterrizar en Pakistán (Bowden, 2012).

Liderazgo en ambientes de alta presión (Klein, 2003)

- Reconocimiento de patrones: Análisis de situaciones pasadas para predecir escenarios futuros.
- Toma de decisiones bajo estrés: Entrenamiento para evaluar rápidamente las opciones.
- Gestionar la ansiedad y la incertidumbre: Liderazgo basado en la confianza y el control emocional.

En la guerra de Afganistán, por ejemplo, el general Stanley McChrystal introdujo un modelo de liderazgo descentralizado que permitía a los comandantes de campo ajustar sus estrategias en tiempo real sin depender de las decisiones de las autoridades de alto nivel (McChrystal, 2015).

Liderazgo resiliente en operaciones contra el crimen organizado

- Estrategias de adaptación rápida: Adaptación de tácticas ante cambios inesperados en el comportamiento del enemigo.
- Creación de redes de inteligencia: Coordinación entre organismos con las fuerzas de seguridad locales.
- Uso de tecnologías avanzadas: Integración de la inteligencia artificial y la vigilancia satelital en las operaciones militares.

En México, por ejemplo, la guerra contra las drogas ha obligado a las fuerzas armadas a cambiar constantemente sus estrategias ante la evolución del crimen organizado, que se descompone en células más pequeñas y descentralizadas para evitar su erradicación (Lessing, 2018).

8.4.4. Implicaciones para el liderazgo militar en el siglo XXI

La necesidad de adaptar el liderazgo a escenarios complejos y ambiguos es imperativa en el contexto militar moderno. Las fuerzas armadas deben evolucionar hacia modelos de liderazgo más flexibles y resilientes, basados en la inteligencia estratégica y que garanticen una respuesta eficaz a las amenazas irregulares y a los conflictos híbridos. Los líderes militares del siglo XXI deben

ser capaces de integrar la tecnología, el entrenamiento psicológico y los métodos de respuesta ágiles para que puedan tomar decisiones rápidas y precisas en contextos de gran incertidumbre.

Necesidad de formación en liderazgo adaptativo

El éxito de las fuerzas armadas en este entorno depende de la educación y la capacitación en liderazgo adaptativo. Las áreas de formación que se ofrecen son:

- Toma de decisiones en escenarios inciertos (Klein, 2003).
- Manejo del estrés y resiliencia organizacional (Goleman, Boyatzis y McKee, 2013).
- Estrategias de guerra híbrida y contrainteligencia (McFate, 2019).

Integración de tecnología y reconocimiento militar

Las estrategias implementadas son las siguientes:

- Uso de drones y vigilancia satelital para monitorear las operaciones.
- Desarrollo de sistemas de inteligencia artificial para el análisis de amenazas.
- Implementar la ciberseguridad y la guerra electrónica para contrarrestar las amenazas asimétricas.

En Israel, por ejemplo, las Fuerzas de Defensa están utilizando la inteligencia artificial y el big data para anticiparse a los ataques de Hamás y Hezbolá (Singer y Brookings, 2018).

8.5. Liderazgo estratégico en operaciones combinadas con fuerzas armadas, civiles y organismos internacionales

8.5.1. Introducción

El liderazgo estratégico en las operaciones conjuntas con fuerzas civiles y organizaciones internacionales se ha vuelto fundamental en un mundo en el que los desafíos de seguridad trascienden las fronteras nacionales. Los conflictos híbridos, el terrorismo transnacional, el crimen organizado y las crisis humanitarias han obligado a las fuerzas armadas a trabajar con actores civiles y organizaciones internacionales para responder eficazmente a amenazas

complejas (Northouse, 2018). En este contexto, el liderazgo estratégico debe facilitar la coordinación entre actores con diferentes estructuras organizativas, intereses y doctrinas operativas, y garantizar la cohesión y eficacia de las misiones conjuntas (McChrystal, 2015).

8.5.2. Características del liderazgo estratégico en operaciones combinadas

Las operaciones multinacionales requieren un liderazgo que vaya más allá de la jerarquía militar tradicional y fomente el trabajo en equipo entre organizaciones con diferentes enfoques y estructuras. Las fuerzas armadas, las fuerzas del orden, las organizaciones humanitarias y las organizaciones internacionales deben actuar de acuerdo con los principios de cooperación, integración y gestión interinstitucional. Por lo tanto, algunas de las características del liderazgo en este tipo de acciones son:

- Coordinación multinivel: Integración de actores militares y civiles en una estructura de mando común.
- Flexibilidad operativa: Capacidad de adaptar las estrategias a las necesidades del contexto.
- Gestión de la información: El flujo eficiente de información entre actores en diferentes niveles de clasificación.
- Ética y responsabilidad: Respeto de los principios del derecho internacional humanitario y de las normas de cooperación.

Por ejemplo, la Misión de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Malí (MINUSMA) coordinó las fuerzas armadas de varios países con organizaciones civiles para mantener la estabilidad en una región de alto conflicto (Naciones Unidas, 2022).

8.5.3. Modelos guiados en funcionamiento combinado

Liderazgo adaptativo en contextos de cooperación multilateral

El modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz (1994) establece que, en escenarios dinámicos, los líderes deben ser capaces de reconocer patrones de comportamiento en contextos inciertos y adaptar sus estrategias de acuerdo con el entorno. Las aplicaciones incluyen:

- Evaluación de riesgos y gestión del cambio en situaciones de crisis.
- Capacidad para trabajar con actores no militares en misiones humanitarias y de seguridad.
- Desarrollo de la resiliencia organizacional en el contexto de misiones extendidas.

Por ejemplo, en la lucha contra el narcotráfico en Colombia, la cooperación entre las fuerzas armadas, la DEA y la policía nacional ha llevado a la detención de líderes criminales a través de estrategias coordinadas (Felbab-Brown, 2017).

Liderazgo interinstitucional y gobernanza global

Los principios del liderazgo interinstitucional y la gobernanza mundial se centran en:

- Integración de diferentes culturas organizacionales.
- Negociación y diplomacia en la toma de decisiones.
- Gestión de conflictos entre autoridades con diferentes agendas.

Por ejemplo, la OTAN y las Naciones Unidas han desarrollado modelos de coordinación interinstitucional para las misiones de mantenimiento de la paz en Kosovo y Afganistán, integrando a las fuerzas militares con los actores civiles en la reconstrucción del orden institucional (Smith-Windsor, 2016).

Liderazgo orientado a la misión en fuerzas multinacionales

El modelo de “liderazgo basado en la misión” implica que cada actor de una operación combinada tiene la autonomía para ejecutar su parte de la misión dentro de un marco común de objetivos estratégicos (Gerras y Wong, 2021). Por ejemplo, en la misión en Afganistán (2001-2021), la coalición internacional liderada por Estados Unidos integró fuerzas militares con agencias de inteligencia y agencias de reconstrucción para estabilizar la región y luchar contra la insurgencia talibán (Kilcullen, 2009).

8.5.4. Los desafíos del liderazgo estratégico en operaciones combinadas

A pesar de los beneficios de la cooperación interinstitucional, el liderazgo en estas operaciones enfrenta desafíos tales como:

Desafíos de comunicación y coordinación

- Falta de interoperabilidad entre los sistemas de reconocimiento militares y civiles.
- Barreras lingüísticas y culturales entre fuerzas de diferentes países.
- Desconfianza entre actores con diferentes tareas (militares, policías y ONG).

Por ejemplo, en la crisis humanitaria en Siria, la falta de coordinación entre las organizaciones internacionales ha provocado retrasos en la entrega de asistencia humanitaria y conflictos entre organizaciones con intereses diferentes (Weiss, 2020).

Dilemas éticos y respeto de los derechos humanos

- Equilibrio entre la seguridad y el respeto a la soberanía de los Estados.
- Uso proporcional de la fuerza en operaciones conjuntas con las fuerzas policiales.
- Protección de la población civil en zonas de conflicto.

Por ejemplo, en las operaciones contra la piratería en el Cuerno de África, la combinación de fuerzas militares y autoridades navales ha dado lugar a dilemas sobre la legalidad de la detención extrajudicial (Bueger, 2015).

Al respecto, el liderazgo estratégico en las operaciones conjuntas con las fuerzas civiles y las organizaciones internacionales es esencial para hacer frente a los desafíos mundiales de las crisis humanitarias, de seguridad y terroristas. La capacidad de integrar organizaciones militares, policiales e internacionales bajo un solo mando garantiza la eficacia de estas misiones. El éxito de estas operaciones requiere un liderazgo que combine la flexibilidad estratégica, la comunicación eficaz y la adopción de decisiones adaptables, garantizando la protección de los derechos humanos y el logro de los objetivos de seguridad internacional.

8.6. Gestión de riesgos y activos en entornos de alto riesgo

8.6.1. Introducción

En el contexto de las fuerzas armadas y las operaciones de seguridad, la gestión de riesgos y activos en entornos de alto riesgo es fundamental para

garantizar el éxito de la misión, minimizar las pérdidas humanas y materiales y optimizar la respuesta a escenarios dinámicos y hostiles (Hood y Rothstein, 2020). Las operaciones militares y de seguridad se llevan a cabo en escenarios de incertidumbre, donde los factores ambientales, la volatilidad de las amenazas y la necesidad de tomar decisiones en tiempo real pueden afectar la efectividad de la misión (Kaplan y Mikes, 2016).

8.6.2. Gestión de riesgos militares

El riesgo en contextos militares y de seguridad se define como la probabilidad de que ocurra un evento adverso y su posible impacto en la misión (Flin, 2017). Los factores que influyen en la gestión de riesgos incluyen:

- Amenazas humanas: Conflictos armados, terrorismo, crimen organizado.
- Factores ambientales: Desastres naturales, condiciones climáticas extremas.
- Riesgos tecnológicos: Ciberataques, fallos de los sistemas de comunicación.
- Factores sociopolíticos: Inestabilidad política, manifestaciones, resistencia local.

Por ejemplo, durante la operación militar en Afganistán (2001-2021), las tropas se enfrentaron a amenazas de artefactos explosivos improvisados (IED), ataques insurgentes y condiciones geográficas adversas que requirieron una meticulosa planificación de riesgos y un uso eficaz de los recursos tácticos (McChrystal, 2015).

8.6.3. Modelos de gestión de riesgos militares

Modelo de gestión de riesgos militares (Ejército de los Estados Unidos, 2014)

El Ejército de los EE.UU. ha desarrollado un modelo de gestión de riesgos basado en cinco pasos básicos:

- Identificación de Riesgos: Análisis de amenazas y vulnerabilidades en campo.

- Evaluación de probabilidad e impacto: Clasificación del riesgo en función de su gravedad.
- Desarrollo de controles y medidas de mitigación de riesgos: Implementación de estrategias de reducción de la exposición.
- Implementar la gestión de riesgos: Aplicar tácticas de seguridad y monitoreo.
- Supervisión y revisión: Adaptar las estrategias a medida que evoluciona la amenaza.

Los protocolos de seguridad, la capacitación en gestión de crisis y la cooperación interinstitucional también se han implementado en las misiones de las Naciones Unidas en el Sahel, África, donde las fuerzas de mantenimiento de la paz operan en zonas altamente vulnerables a los insurgentes y los grupos terroristas para mejorar la protección de las tropas y los civiles (ONU, 2021).

Modelo de resiliencia operativa en entornos hostiles

Los principios en los que se basa este modelo son los siguientes:

- Preparación y entrenamiento previo a la misión.
- Uso de inteligencia militar y vigilancia predictiva.
- Estrategias para la resiliencia psicológica de los empleados.

En la lucha contra el narcotráfico en México, por ejemplo, las fuerzas especiales han establecido operaciones encubiertas y redes de inteligencia para mitigar riesgos y anticiparse a las tácticas de los cárteles (Lessing, 2018).

8.6.4. Gestión de activos en operaciones de alto riesgo

Optimización del uso de recursos en conflictos híbridos

En entornos de alto riesgo, la gestión de activos es fundamental para garantizar la sostenibilidad operativa y la eficiencia logística. Los factores críticos en la gestión de activos incluyen:

- Distribución eficiente de equipos y suministros militares.
- Coordinación de la logística en zonas de conflicto prolongado.
- Utilización de tecnología de punta para mejorar la toma de decisiones.

Por ejemplo, en la Operación Barkhane en el Sahel, Francia utilizó una estrategia de operaciones logísticas avanzadas, con bases móviles y el uso de

drones y vigilancia satelital, para optimizar los recursos en la lucha contra el terrorismo (Goya, 2019).

Estrategias de sostenibilidad en la gestión de recursos

- Uso de inteligencia artificial y análisis predictivo para una distribución eficiente de suministros.
- Planes de evacuación y repostaje de emergencia.
- Formación en liderazgo estratégico para la toma de decisiones logísticas.

Durante la crisis humanitaria en Siria, las Naciones Unidas y el ejército establecieron corredores humanitarios protegidos para garantizar el acceso a los suministros de socorro y reducir la exposición al riesgo (Weiss, 2020).

8.6.5. Retos y soluciones para la gestión de riesgos y activos

Desafíos

- Escenarios con alta incertidumbre y volatilidad.
- Dificultad para predecir la evolución de amenazas no convencionales.
- Limitaciones logísticas y acceso a suministros críticos en entornos hostiles.

Estrategias

- Implementar inteligencia táctica en tiempo real.
- Reforzar la interoperabilidad entre organizaciones internacionales.
- Desarrollo de capacidades de guerra cibernética y vigilancia satelital.

Por lo tanto, la gestión de riesgos y activos en entornos de alto riesgo es una parte esencial del liderazgo militar moderno. Las fuerzas armadas deben incorporar estrategias de planificación avanzadas, nuevas tecnologías y resiliencia organizacional para operar con éxito en escenarios dinámicos y altamente inciertos. El liderazgo efectivo en estos entornos requiere experiencia técnica y la capacidad de tomar decisiones bajo presión, gestionar crisis y coordinar a múltiples actores en el campo de batalla.

8.7. Desafíos institucionales en las Fuerzas Armadas: corrupción, agotamiento emocional y presión política

8.7.1. Introducción

Las fuerzas armadas de varios países enfrentan múltiples desafíos institucionales que pueden afectar su efectividad, credibilidad y compromiso con los valores democráticos. Entre los más importantes se encuentran la corrupción, el agotamiento emocional del personal militar y la presión política, factores que afectan tanto el funcionamiento como la legitimidad de las instituciones de defensa (Pion-Berlin y Martínez, 2017). Estos desafíos se han visto exacerbados por el desarrollo de conflictos modernos, en los que las fuerzas armadas se enfrentan a amenazas externas convencionales y a escenarios internos complejos como el crimen organizado, el terrorismo y la inestabilidad sociopolítica.

8.7.2. Corrupción en las Fuerzas Armadas

Factores que favorecen la corrupción en las fuerzas armadas

La corrupción en las instituciones militares es un problema recurrente en varios países, especialmente en aquellos donde los militares tienen una fuerte influencia en la política o la economía (Transparencia Internacional, 2021). Esto ocurre debido a los siguientes factores:

- La falta de un control civil efectivo del gasto militar.
- Falta de transparencia en la gestión de los presupuestos de defensa.
- Vínculos entre las redes militares y el crimen organizado.
- Discrecionalidad en la adjudicación de contratos y en la adquisición de armamentos.

En México, por ejemplo, las investigaciones han encontrado que algunos comandantes militares de alto rango han colaborado con los cárteles de la droga para obtener sobornos y protección, debilitando así la legitimidad del Estado en la lucha contra el crimen organizado (Astorga, 2020).

Consecuencias de la corrupción en el ejército

- Pérdida de confianza pública en el ejército.

- Reducción de la capacidad operativa debido a la malversación de fondos.
- Debilitamiento del control democrático sobre las fuerzas armadas.
- Desmoralización del ejército honrado.

En Venezuela, la corrupción dentro del alto mando militar permitió la consolidación de estructuras criminales al interior del Estado, lo que afectó el orden institucional y derivó en sanciones internacionales (Corrales, 2021).

Agotamiento emocional

El agotamiento emocional en las fuerzas armadas es un fenómeno creciente, especialmente en el contexto de conflictos prolongados, misiones de mantenimiento de la paz y operaciones contra el crimen organizado. Los principales factores del agotamiento emocional son:

- Exposición constante a situaciones de extrema lucha y violencia.
- Largas jornadas de servicio sin descansos adecuados.
- Dificultad para conciliar la vida militar y familiar.
- Trastorno de estrés postraumático (TEPT) y ansiedad.

Durante la guerra en Afganistán, miles de soldados estadounidenses fueron diagnosticados con trastorno de estrés postraumático, lo que llevó al Departamento de Defensa a fortalecer los programas de salud mental de los veteranos (Hoge et al., 2004).

Las consecuencias del agotamiento emocional incluyen:

- Reducción del rendimiento operativo y de los errores de combate.
- Aumento de suicidios y problemas de salud mental entre los veteranos.
- Deterioro del liderazgo y del clima organizacional dentro de las fuerzas armadas.

Estudios recientes han demostrado que los soldados que han participado en operaciones antiterroristas en el Sahel muestran síntomas de fatiga crónica y estrés acumulado, lo que afecta a su capacidad de respuesta (Goya, 2019).

Presión política sobre las Fuerzas Armadas

Las fuerzas armadas deben operar en un marco apolítico y subordinarse al poder civil. En muchos países, sin embargo, los gobiernos han utilizado a las fuerzas armadas con fines políticos, debilitando su autonomía y profesio-

nalismo (Huntington, 1957). Las formas de presión política sobre las fuerzas armadas incluyen:

- Uso del ejército para reprimir protestas o disidencias políticas.
- Militarización de la seguridad pública sin planificación estratégica.
- Presión para intervenir en las elecciones o apoyar regímenes autoritarios.

En Brasil, por ejemplo, el uso del ejército en el ámbito de la seguridad pública ha sido controvertido, ya que algunas facciones políticas lo han utilizado para legitimar su autoridad, lo que ha provocado tensiones con la sociedad civil (Muggah, 2019).

De esta manera, el impacto de la intervención política en las fuerzas armadas tiene algunas consecuencias, tales como:

- Pérdida de independencia y neutralidad de las fuerzas armadas.
- Debilitamiento de la profesionalidad y la cultura militar.
- Peligro de golpes de Estado o crisis de gobernabilidad.

En Myanmar (2021), el golpe de Estado liderado por los militares mostró cómo la politización de las fuerzas armadas puede provocar crisis democráticas y violaciones masivas de los derechos humanos (Naciones Unidas, 2022).

8.7.3. Estrategias para hacer frente a estos desafíos

Transparencia y rendición de cuentas

- Realización de auditorías externas del gasto militar.
- Creación de mecanismos parlamentarios de control de la defensa.
- Sanciones ejemplares para funcionarios involucrados en actos de corrupción.

Apoyo psicológico y bienestar del personal

- Programas de salud mental y resiliencia para soldados.
- Políticas de rotación de personal en áreas de alto estrés.
- Fortalecimiento del liderazgo empático y el bienestar en el trabajo.

Protección de la independencia militar

- Garantizar la subordinación del ejército al poder civil democrático.
- Evitar la instrumentalización política de las fuerzas armadas.
- Promover la profesionalización y formación en materia de derechos humanos.

Los desafíos institucionales que enfrentan las fuerzas armadas, como la corrupción, el agotamiento emocional y la presión política, afectan su efectividad, legitimidad y estabilidad interna. Con el fin de fortalecer las instituciones militares y garantizar su papel en el cumplimiento del Estado de Derecho, es fundamental adoptar estrategias de transparencia, profesionalización y bienestar del personal, evitar la instrumentalización política de los ejércitos y promover su papel como garantes de la seguridad y la democracia.

8.8. Cultura organizacional y expectativas del liderazgo militar

8.8.1. Introducción

La cultura organizacional es un factor crítico en la forma en que se diseña, ejerce y evalúa el liderazgo dentro de una institución. En el contexto militar, la cultura organizacional establece valores, normas y expectativas que guían la toma de decisiones, la disciplina y la cohesión dentro de la jerarquía militar (Schein, 2017). Debido a que las fuerzas armadas operan en un entorno muy exigente, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la preparación de líderes efectivos, la implementación de estrategias y la toma de decisiones bajo presión (Kotter, 2012).

8.8.2. Cultura organizacional en las fuerzas armadas

La cultura de la organización militar se basa en una combinación de tradiciones, disciplina y valores estratégicos que moldean la forma en que los líderes aparecen y actúan dentro de la jerarquía (Deal y Kennedy, 2000). Las principales características de la cultura organizacional en las fuerzas armadas son:

- Jerarquía y disciplina: La obediencia y la estructura jerárquica son esenciales para la acción.

- Ética y valores institucionales: El honor, la lealtad y la responsabilidad son principios rectores.
- Dirección de la misión: El liderazgo se define en términos de logro de objetivos estratégicos.
- Resiliencia y adaptabilidad: Las habilidades de liderazgo se miden por la capacidad de hacer frente a las crisis.

En el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos, por ejemplo, la cultura organizacional enfatiza la autonomía y la adaptabilidad táctica de sus líderes y promueve una “mentalidad de liderazgo distribuido” en el campo de batalla (Krulak, 1999).

8.8.3. Influencia de la cultura organizacional en el liderazgo

Establecer las expectativas de liderazgo

En las fuerzas armadas, la cultura organizacional crea un marco para lo que se considera un líder exitoso. Las expectativas se estructuran de la siguiente manera:

- Capacidades de mando y control en entornos de combate.
- Toma de decisiones estratégicas bajo presión.
- Liderazgo basado en el ejemplo y la ética profesional.
- Compromiso con la misión y la unidad de negocio.

En el Ejército Británico, el modelo de liderazgo se basa en el concepto de “liderazgo desde el frente”, lo que significa que los oficiales deben mostrar compromiso y coraje antes de exigirlo a sus subordinados (Dandeker, 2010).

Impacto en la toma de decisiones y el clima organizacional

La cultura organizacional define las expectativas de gestión, e influye en la toma de decisiones y la cohesión interna en las fuerzas armadas. El impacto en el liderazgo militar se puede resumir de la siguiente manera:

- Cohesión del equipo: La cultura define cómo los líderes generan confianza en sus equipos.
- Gestión de crisis: Las decisiones estratégicas dependen de los valores corporativos compartidos.

- Resistencia al cambio: La cultura puede fomentar la estabilidad o crear barreras a la innovación.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo del general Dwight D. Eisenhower estuvo fuertemente influenciado por la cultura organizacional de las Fuerzas Aliadas, que enfatizaba la cooperación entre diferentes fuerzas armadas en la planificación estratégica para el Día D (Eisenhower, 1946).

8.8.4. Desafíos de la cultura organizacional en el liderazgo militar

Si bien la cultura organizacional proporciona estabilidad y estructura, también puede generar resistencia al cambio, dificultades en la innovación y problemas de comunicación entre niveles jerárquicos (Schein, 2017). Como resultado, surgen los siguientes desafíos:

- Resiliencia a los cambios digitales y tecnológicos en las fuerzas armadas.
- Riesgo de liderazgo autoritario, derivado de una jerarquía rígida.
- Desafíos en la integración del liderazgo inclusivo y la diversidad en la cultura militar.
- Adaptarse a conflictos no convencionales y amenazas asimétricas.

Por ejemplo, la transición de las fuerzas armadas colombianas a un enfoque de seguridad centrado en el ciudadano tras el acuerdo de paz con las FARC en 2016 mostró lo difícil que es adaptar una cultura organizacional orientada a la guerra a un nuevo modelo de liderazgo basado en la estabilización y la reconstrucción (Pizarro, 2017).

8.8.5. Estrategias para fortalecer el liderazgo a través de la cultura organizacional

Para garantizar un liderazgo militar efectivo en el siglo XXI, la cultura organizacional debe incorporar estrategias de adaptabilidad, inclusión y liderazgo basadas en la ética y la innovación. Estas son algunas estrategias para fortalecer el liderazgo a través de la cultura organizacional:

- Modernizar los programas de formación militar.
- Promover la adaptabilidad y la capacidad de pensamiento crítico de los oficiales y soldados.

- Implementar una política de liderazgo participativo y descentralización táctica.
- Mayor integración de la inteligencia emocional en la formación de líderes militares en rangos superiores.

Se han implementado reformas dentro de las fuerzas armadas para fortalecer el liderazgo inclusivo, promover la diversidad y descentralizar la toma de decisiones en las misiones internacionales (Münkler, 2019). La cultura organizacional es fundamental para la formación y el desarrollo del liderazgo militar, ya que define los valores, normas y expectativas que guían el comportamiento de los oficiales y soldados en todos los niveles de la jerarquía.

Para garantizar un liderazgo militar efectivo, es fundamental que las fuerzas armadas adapten su cultura organizacional a los nuevos desafíos sin perder los valores fundamentales que han definido su historia y misión. Por lo tanto, se tienen en cuenta las siguientes reglas:

- La cultura organizacional tiene una influencia directa en el estilo de liderazgo dominante.
- El liderazgo efectivo en las fuerzas armadas debe lograr un equilibrio entre la tradición y la adaptabilidad.
- La modernización de la cultura organizacional es necesaria para enfrentar los desafíos del siglo XXI.
- La integración de los valores éticos y el liderazgo participativo fortalece la legitimidad institucional.

8.9. Estrategias para promover un cambio cultural positivo en las fuerzas armadas

8.9.1. Introducción

Históricamente, la cultura organizacional en las fuerzas armadas ha sido jerárquica, disciplinada y orientada a la misión. Sin embargo, los nuevos desafíos en seguridad, tecnología y relaciones internacionales han creado la necesidad de promover cambios culturales que permitan una mayor adaptabilidad, inclusión y liderazgo ético (Schein, 2017). Un cambio cultural positivo mejora el ambiente de trabajo dentro de la institución militar y fortalece la cohesión, el compromiso y la eficacia operativa de las tropas (Kotter, 2012).

8.9.2. Factores clave para un cambio cultural positivo en las fuerzas armadas

- Un liderazgo comprometido con la modernización y el cambio.
- Promover la ética y los valores institucionales.
- Diversidad e inclusión en la estructura organizacional.
- Innovación y adaptación tecnológica.
- Comunicación efectiva e implicación de todos los niveles jerárquicos.

En el Ejército Británico, la modernización cultural incluyó una política de diversidad e igualdad de género que permitió la integración de las mujeres en las unidades de combate y promovió una cultura más inclusiva (Dandeker, 2010).

8.9.3. Estrategias para promover un cambio cultural positivo

Liderazgo transformacional y gestión del cambio

El liderazgo es un factor determinante en cualquier proceso de cambio cultural. Los comandantes y oficiales deben actuar como agentes de cambio, promoviendo valores positivos y facilitando la transición a nuevas prácticas. Las estrategias que se deben implementar son:

- Formar en liderazgo transformacional para los altos rangos.
- Promover la comunicación horizontal y el liderazgo participativo.
- Promover una mentalidad de mejora continua en todos los rangos.

En Afganistán, el general Stanley McChrystal asumió un liderazgo basado en la transparencia, el trabajo en equipo y la innovación táctica, cambiando la cultura operativa de las fuerzas armadas estadounidenses (McChrystal, 2015).

Reformas de la educación y la formación militar

La modernización del currículo militar es esencial desde el siguiente punto de vista teórico y empírico:

- Integrar la formación en ética, derechos humanos y liderazgo adaptativo.

- Desarrollar el pensamiento crítico y la resolución de conflictos.
- Incorporar el entrenamiento de la inteligencia emocional para mejorar la cohesión.

En España, por ejemplo, la Academia General Militar ha implementado cursos de gestión del estrés y liderazgo adaptativo para desarrollar la resiliencia en los futuros oficiales (Ruiz, 2020).

Diversidad e inclusión: rompiendo barreras en la cultura militar

- Eliminar las barreras entre género, raza y orientación sexual en el reclutamiento y la promoción.
- Promover la integración de soldados de diferentes orígenes culturales.
- Garantizar la igualdad de oportunidades en el liderazgo.

En Canadá, las Fuerzas Armadas han implementado una política de tolerancia cero hacia el acoso y la discriminación y han promovido una cultura de respeto y equidad (Gobierno de Canadá, 2021).

Uso de la tecnología para modernizar la cultura de la empresa

- Uso de simuladores de realidad aumentada para entrenamiento táctico.
- Sistemas de comunicación digital para mejorar la coordinación entre unidades.
- Plataformas de e-learning para la formación continua.

En Francia, el ejército ha adoptado el uso de la inteligencia artificial y el análisis de datos para mejorar la toma de decisiones y modernizar la cultura estratégica (Münkler, 2019).

8.9.4. Los desafíos de implementar el cambio cultural

A pesar de los beneficios del cambio cultural en las fuerzas armadas, existen barreras que pueden dificultar su implementación.

- Resistencia al cambio por parte de los oficiales de mayor antigüedad.
- Una burocracia institucional que frena las reformas.
- Dificultad para integrar a las nuevas generaciones con diferentes valores.
- Equilibrio entre la modernización y la tradición militar.

En Brasil, los intentos de modernizar la cultura de las fuerzas armadas han encontrado resistencia por parte de los sectores más conservadores, lo que ha provocado tensiones internas (Muggah, 2019).

Es esencial un cambio cultural positivo en las fuerzas armadas para garantizar su efectividad, legitimidad y adaptación a los nuevos desafíos globales. Por lo tanto, se deben tener en cuenta los siguientes mandamientos:

- El liderazgo transformacional es el pilar para el cambio organizacional.
- La formación continua fortalece la cultura de la innovación y la ética.
- La inclusión y la diversidad aumentan la cohesión y la eficiencia operativa.
- El uso de la tecnología facilita la modernización y mejora de las capacidades militares.

Las fuerzas armadas del siglo XXI deben equilibrar la tradición y la innovación, asegurando que su cultura organizacional refleje los valores democráticos, la eficacia operativa y el liderazgo ético.

8.10. Las nuevas tecnologías y su impacto en el liderazgo militar

8.10.1. Introducción

El liderazgo militar está experimentando una transformación con la incorporación de nuevas tecnologías que están redefiniendo la estrategia, la comunicación y la toma de decisiones en el campo de batalla. La inteligencia artificial (IA), el big data, la automatización, la robótica y la ciberseguridad están permitiendo a los comandantes y oficiales adaptar sus enfoques de liderazgo a entornos de guerra híbridos y de alta tecnología (Scharre, 2019). El impacto de estas tecnologías mejora la eficiencia operativa y la seguridad de las tropas y plantea nuevos desafíos en términos de ética, control de sistemas autónomos y ciberseguridad (Payne, 2021).

8.10.2. Las tecnologías del futuro que están transformando el liderazgo militar

Inteligencia Artificial y Automatización de la Toma de Decisiones

Efectos en el liderazgo:

- Mejora la recopilación y el análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas.
- Utiliza algoritmos predictivos para anticiparse a las amenazas y planificar las operaciones.
- Reduce los tiempos de reacción en situaciones de crisis.

Por ejemplo, el Pentágono y el Proyecto Maven están utilizando la inteligencia artificial para analizar imágenes satelitales y drones, lo que ha facilitado la identificación de amenazas y ha reducido los tiempos de decisión de combate en más del 50% (Allen y Chan, 2017).

Big Data y análisis predictivo en operaciones militares

Efectos en el liderazgo:

- Uso de big data para evaluar patrones de guerra y predecir estrategias enemigas.
- Optimización de la logística y distribución de recursos.
- Apoyo a la gestión de reconocimientos tácticos y operativos.

La OTAN y el uso de la analítica de big data permite detectar movimientos de tropas enemigas en tiempo real, mejorando la capacidad de anticipar ataques y estrategias ofensivas (OTAN, 2022).

Robótica y sistemas autónomos en el campo de batalla

Efectos en el liderazgo:

- Reduce el riesgo humano mediante el uso de drones y vehículos autónomos.
- Aumento de la efectividad en misiones de reconocimiento y combate.
- Apoyo a las operaciones logísticas sin intervención directa de las tropas.

Por ejemplo, el uso de drones de combate autónomos en las FDI para realizar reconocimientos y ataques precisos sin poner en peligro a los soldados,

reduciendo las bajas militares y aumentando la precisión de las operaciones (Singer, 2020).

Ciberseguridad y protección de infraestructuras críticas

Efectos en el liderazgo:

- Desarrollo de estrategias de defensa contra ciberataques.
- Protege las redes militares de las amenazas de inteligencia enemigas.
- Implementa la inteligencia artificial para detectar intentos de infiltración y sabotaje.

El proyecto REBECCA de la OTAN monitorea los ciberataques en tiempo real, protege los datos críticos y reduce las vulnerabilidades en las redes militares en un 60% (Borghard y Lonergan, 2018).

Realidad aumentada y simulaciones avanzadas

Efectos en el liderazgo:

- Mejora del entrenamiento y la preparación de las tropas con simulaciones realistas.
- Desarrollo de estrategias en entornos virtuales antes de su aplicación en campo.
- Más seguridad a la hora de entrenar sin esfuerzo físico.

Los simuladores de la Fuerza Aérea de EE.UU. utilizan inteligencia artificial y realidad aumentada para entrenar a los pilotos en combate aéreo. Este factor ha llevado a una reducción del 40% en los fallos operativos del mundo real (Fischer, 2019).

8.10.3. Beneficios de las nuevas tecnologías para el liderazgo militar

Algunas de las ventajas que genera la integración de las nuevas tecnologías en las fuerzas armadas son:

- Toma de decisiones más rápida y precisa.
- Reduce el riesgo para el personal militar.
- Optimiza los recursos y logística.
- Mejora de la capacidad de anticipar amenazas.

En Francia, la implementación de la IA en la planificación militar ha acelerado la respuesta a las crisis estratégicas en un 50% (Dupont, 2021).

8.10.4. Desafíos y riesgos de las nuevas tecnologías en el liderazgo militar

A pesar de sus ventajas, la integración de las nuevas tecnologías en las fuerzas armadas presenta desafíos y dilemas estratégicos.

- Dependencia tecnológica: El riesgo de fallo de los sistemas automatizados.
- Dilemas éticos: Uso de armas autónomas sin supervisión humana.
- Ciberguerra: Vulnerabilidad a ataques digitales hostiles.
- Altos costes: Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de nuevas tecnologías.

En 2020, un dron autónomo en Libia llevó a cabo un ataque sin intervención humana, lo que suscitó preocupaciones éticas sobre las decisiones mortales de la IA (ONU, 2021).

8.10.5. Estrategias para la integración responsable de las nuevas tecnologías

A continuación, se plantean estrategias que coadyuvan a una integración más blanda de las nuevas tecnologías en los ambientes militares tradicionales:

- Supervisión humana en todas las decisiones autónomas.
- Regula el uso de la IA en las operaciones militares.
- Mejoras estratégicas en ciberseguridad y protección de datos.
- Formación ejecutiva en tecnología militar avanzada.

La OTAN ha desarrollado normas éticas para el uso de la IA que garantizan la supervisión humana de los sistemas de combate autónomos (OTAN, 2022).

Es así como, la cúpula militar está experimentando un cambio radical debido a la incorporación de nuevas tecnologías. La inteligencia artificial, el big data, la robótica y la ciberseguridad han redefinido la forma en que los líderes

militares toman decisiones y realizan operaciones. En este contexto, es necesario tener presentes las siguientes reflexiones:

- Las nuevas tecnologías han optimizado la velocidad y la precisión de la planificación militar.
- El uso de drones y sistemas autónomos ha reducido el número de víctimas humanas.
- Existen desafíos estratégicos y éticos que deben abordarse a través de una regulación adecuada.
- El futuro del liderazgo militar dependerá de la integración equilibrada de la tecnología y el control humano.

Las fuerzas armadas del futuro deben equilibrar la innovación tecnológica con el juicio humano, garantizando que el liderazgo militar siga siendo eficaz, estratégico y ético.

8.11. Habilidades del líder militar en la lucha contra el crimen organizado

8.11.1. Introducción

El papel del mando militar ha cambiado drásticamente debido a la creciente participación de las fuerzas armadas en la lucha contra los grupos delictivos organizados. La sofisticación de estas amenazas requería líderes militares con capacidades estratégicas, inteligencia emocional y capacidad de adaptación a entornos hostiles y cambiantes (Taylor, 2019). En este contexto, un líder militar debe tener una combinación de habilidades tácticas, operativas y humanas para superar los desafíos asociados con las operaciones de seguridad interna, la cooperación interinstitucional y la gestión de riesgos (Gade, 2020).

8.11.2. Habilidades de los líderes militares en la lucha contra el crimen organizado

Habilidades estratégicas y pensamiento crítico

Importancia en el liderazgo:

- Desarrolla estrategias efectivas para dismantelar las redes criminales.
- Adaptarse a los entornos urbanos y asimétricos en los que operan los grupos criminales.
- Evalúa el riesgo y formule respuestas tácticas en tiempo real.

Por ejemplo, durante las operaciones militares en México (Plan Mérida), los oficiales de alto rango tuvieron que desarrollar estrategias militares para contrarrestar a los cárteles con grandes capacidades armamentísticas, generando una reducción del control territorial de las organizaciones criminales en diferentes regiones del país (Pérez, 2021).

Inteligencia emocional y resiliencia

Importancia en el liderazgo:

- Mantiene su estabilidad psicológica en situaciones de alta presión.
- Gestiona el estrés y controla tus emociones en escenarios de combate prolongados.
- Lidera con empatía para levantar la moral y la cohesión de las tropas.

Por ejemplo, los comandantes de las fuerzas especiales en Colombia han utilizado la inteligencia emocional para manejar situaciones de alto riesgo en operaciones contra grupos guerrilleros y narcotraficantes. El efecto que se obtiene es una mayor eficiencia operativa y una reducción de los casos de agotamiento emocional entre los soldados (Ruiz, 2020).

Comunicación y coordinación efectivas entre entidades del orden

Importancia en el liderazgo:

- Facilita la cooperación entre las fuerzas armadas, la policía y los servicios de inteligencia.
- Transmite órdenes con claridad en entornos operativos complejos.
- Mantiene buenas relaciones con la sociedad civil y la comunidad internacional.

Durante la cooperación militar-policial en Brasil (Operación Ágata), los ejércitos y las fuerzas de seguridad trabajaron juntos para prevenir actividades ilegales en la frontera con Paraguay y Bolivia. Los resultados fueron el dismantelar las redes de narcotráfico a través de operaciones interinstitucionales coordinadas (Silva, 2019).

Tecnologías de monitoreo y gestión de inteligencia

Importancia en el liderazgo:

- Interpretación de la información de inteligencia en el contexto de las operaciones antiterroristas y antidrogas.
- Utiliza tecnologías como los drones, la ciberseguridad y la inteligencia artificial para detectar amenazas.
- Analiza las tendencias del crimen organizado utilizando big data.

El uso de inteligencia artificial dentro del Departamento de Seguridad Nacional de EE.UU. a través de algoritmos analiza la comunicación de grupos criminales y predice ataques. Se ha logrado una mayor efectividad en la neutralización de amenazas antes de que ocurran (Singer, 2020).

Adaptabilidad y gestión de crisis

Importancia en el liderazgo:

- Capacidad para responder rápidamente a las nuevas tácticas de los grupos criminales.
- Gestionar crisis en áreas donde las fuerzas militares encuentran resistencia civil y conflicto político.
- Mantener el equilibrio entre el uso de la fuerza y el respeto de los derechos humanos.

Por ejemplo, las estrategias utilizadas por los militares en Afganistán, así como por los líderes militares, han tenido que cambiar constantemente su estrategia frente a las variaciones tácticas insurgentes. El efecto fue lograr una mayor adaptabilidad y reducir las bajas militares (McChrystal, 2015).

8.11.3. Beneficios de un liderazgo militar eficaz en la lucha contra el crimen organizado

Se identifican beneficios del liderazgo militar en la lucha contra el crimen organizado, como:

- Aumento de la capacidad para dismantelar redes criminales.
- Reducir la corrupción y fortalecer la seguridad nacional.
- Coordinación efectiva con organismos internacionales.

- Reducir el impacto sobre la población civil y respetar los derechos humanos.

En Colombia, la estrategia de liderazgo adaptativo ha permitido a las fuerzas armadas colaborar con el gobierno en la reintegración de excombatientes, reduciendo así la tasa de reincidencia (González, 2021).

8.11.4. Desafíos en la formación de líderes militares para combatir el crimen organizado

A pesar de la importancia del liderazgo militar en la lucha contra el crimen organizado, existen importantes desafíos:

- Corrupción interna: Peligro de infiltración de grupos criminales en las fuerzas armadas.
- Resistencia a la modernización: Necesidad de formación sobre nuevas tecnologías de seguridad.
- Equilibrio entre seguridad y derechos humanos: Garantizar el uso legítimo de la fuerza sin violar los derechos civiles.
- Cooperación internacional limitada: Falta de coordinación con las fuerzas aliadas en la lucha contra la delincuencia transfronteriza.

En México, algunos líderes militares han tenido dificultades para mantener la transparencia en la lucha contra el narcotráfico debido a la corrupción de los altos mandos (López, 2021).

En resumen, el liderazgo militar en la lucha contra el crimen organizado requiere habilidades avanzadas en estrategia, comunicación, inteligencia emocional y adaptación tecnológica. Los líderes militares deben equilibrar el poder y la diplomacia, la seguridad y la ética, las tácticas y la innovación. De hecho, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El liderazgo estratégico y resiliente mejora la eficacia de las operaciones militares.
- La cooperación entre las fuerzas de seguridad es esencial para combatir las redes delictivas transnacionales.
- El uso de tecnologías avanzadas ha facilitado el seguimiento y la recopilación de información.

- El respeto de los derechos humanos es fundamental para la legitimidad de las fuerzas armadas.
- Las fuerzas armadas del siglo XXI deben ser flexibles, innovadoras y éticas, a fin de garantizar la seguridad sin comprometer la confianza ni la gobernanza pública.

8.11.5. Instrumento para diagnosticar la capacidad del comandante militar para enfrentar el nuevo rol de las fuerzas armadas frente a los grupos criminales organizados

La selección de las dimensiones para diagnosticar las capacidades del líder militar se basa en teorías de liderazgo militar, estudios de seguridad y defensa, así como en el análisis de las estrategias utilizadas en la lucha contra el crimen organizado. Cada una de las dimensiones incluidas en la encuesta diseñada se justifica teórica y empíricamente.

1. Capacidad estratégica y toma de decisiones

La toma de decisiones estratégicas es una competencia básica de los líderes militares, particularmente cuando se trata de contrarrestar amenazas dinámicas como el crimen organizado. Según Mintzberg (1994), los líderes deben analizar el entorno, anticiparse a las amenazas y desarrollar estrategias efectivas. La teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1982) defiende la necesidad de adaptar las decisiones a las circunstancias cambiantes.

Los estudios sobre el Plan Mérida en México han demostrado que la falta de planificación estratégica ha llevado a operaciones militares insostenibles contra los cárteles de la droga (Pérez, 2021). En contraste, en Colombia, la estrategia de la cúpula militar basada en decisiones informadas ha sido relevante para debilitar las estructuras criminales (González, 2021).

2. Inteligencia emocional y resiliencia

La inteligencia emocional (Goleman, 1995) es esencial para los líderes en entornos de alto estrés, ya que les permite gestionar la presión y sus emociones habituales y mantener la moral. Según Maddi y Kobasa (2005), la resiliencia es fundamental para perseverar en situaciones adversas y ayuda a los líderes a recuperarse rápidamente de los errores tácticos.

El estudio de Krulik (1999) sobre la “Guerra de los Tres Bloques” destaca la importancia de la inteligencia emocional en los conflictos urbanos, donde

los oficiales deben actuar como combatientes, pacificadores y diplomáticos al mismo tiempo. En Colombia, el entrenamiento psicológico de las fuerzas especiales ha mejorado la resiliencia de los soldados en operaciones contra el crimen organizado (Ruiz, 2020).

A medida que los líderes militares operan bajo presión, su estabilidad emocional y resiliencia deben evaluarse como indicadores de éxito en operaciones complejas.

3. Comunicación y coordinación interinstitucional

Comunicación y coordinación efectiva en el sector estructurado por parte de la cúpula militar. De acuerdo con Kotter (1996), los gerentes deben desarrollar redes de cooperación para asegurar el flujo de información y la realización de operaciones conjuntas. La teoría de los sistemas de comunicación de Shannon y Weaver (1949) enfatiza la importancia de la claridad y la precisión en las órdenes de transmisión.

El éxito de la Operación Ágata en Brasil (Silva, 2019) se debe a la capacidad de las fuerzas armadas para coordinar sus esfuerzos con las fuerzas del orden y los organismos de inteligencia. En contraste, en México, la falta de comunicación efectiva entre el ejército y la policía ha llevado a errores estratégicos en la lucha contra el narcotráfico (López, 2021).

La comunicación clara y la coordinación con otras instituciones de seguridad son competencias indispensables para el liderazgo militar en la lucha contra el crimen organizado.

4. Gestión de la inteligencia y la tecnología

El uso del reconocimiento y la tecnología es una habilidad estratégica en la guerra moderna. La teoría de la superioridad de la información (Alberts y Hayes, 2003) sostiene que un ejército con un mejor acceso y uso de la información tiene una ventaja estratégica.

La implementación de la inteligencia artificial y el big data en la seguridad nacional de Estados Unidos ha permitido anticipar los movimientos de criminales y pequeños grupos (Singer, 2020). En Colombia, el uso de drones y la vigilancia electrónica ha mejorado las capacidades operativas en la lucha contra el narcotráfico (González, 2021).

Evaluar la competencia de los líderes militares en el uso de la inteligencia, la información y la tecnología ayuda a garantizar su eficacia en las operaciones modernas.

5. Adaptabilidad y gestión de crisis

La teoría del liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994) sostiene que los líderes deben ser capaces de modificar las estrategias de acuerdo con la evolución de los conflictos. Según Weick y Sutcliffe (2007), la capacidad de gestionar crisis y mantener la flexibilidad organizacional es crucial en un entorno de alta incertidumbre.

En Afganistán, las fuerzas estadounidenses cambiaron de táctica para adaptarse a la insurgencia (McChrystal, 2015). En contraste, la falta de adaptación ha sido un problema en la lucha contra el crimen organizado en América Latina, donde los grupos criminales desarrollan tácticas rápidas (Muggah, 2019).

La evaluación de la adaptación de los líderes militares permite medir su efectividad en escenarios dinámicos y muy complejos.

En particular, la encuesta, diseñada sobre la base de competencias validadas por las teorías de liderazgo y seguridad, ha demostrado su relevancia en los estudios empíricos sobre la lucha contra el crimen organizado y permite evaluar la preparación de los gerentes en diversos aspectos operativos y estratégicos. Por lo tanto, el impacto de la aplicación de la encuesta como parte del diagnóstico del estilo del liderazgo militar se refleja en:

- Identificar las fortalezas y debilidades de los militares.
- Desarrollar programas de formación más específicos para líderes en la lucha contra el crimen organizado.
- Mejorar la eficacia de las operaciones interinstitucionales y militares.

Encuesta para diagnosticar la capacidad del comandante militar para enfrentar el nuevo rol de las fuerzas armadas frente a los grupos criminales organizados

Instrucciones

El propósito de la siguiente encuesta es evaluar las habilidades de liderazgo de los oficiales militares en su capacidad para enfrentar los desafíos del crimen organizado. Responda a cada pregunta utilizando la siguiente escala de Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cuestionario

No.	Vida	1	2	3	4	5
	Sección 1: Capacidad estratégica y toma de decisiones					
1	Evalúo y analizo constantemente las tácticas de los grupos criminales organizados con el fin de adaptar las estrategias militares.					
2	Soy capaz de desarrollar estrategias militares innovadoras para luchar contra el crimen organizado en diferentes contextos operativos.					
3	Me adapto rápidamente a los cambios en el entorno de seguridad y adapto los planes de implementación en consecuencia.					
	Sección 2: Inteligencia Emocional y Resiliencia					
4	Manejo eficazmente el estrés en situaciones de alta presión y crisis permanentes.					
5	Soy capaz de mantener la moral de mi equipo alta en escenarios de combate largos y de alto riesgo.					
6	Tiendo a tomar decisiones basadas en el análisis racional y minimizar la influencia de las emociones negativas.					
	Sección 3: Comunicación y coordinación entre entidades					
7	Mantengo una comunicación clara y efectiva con las unidades policiales, las agencias de seguridad e inteligencia.					
8	Aliento la cooperación y el trabajo en equipo entre los diversos organismos de seguridad nacionales e internacionales.					
9	Tengo habilidades de negociación para mediar en conflictos entre actores estatales y civiles.					
	Sección 4: Gestión de la Inteligencia y la Tecnología					
10	Entiendo y utilizo las herramientas de inteligencia artificial y big data en operaciones militares.					
11	Integro drones y vigilancia tecnológica en la detección de actividades del crimen organizado.					
12	Analizo críticamente los datos de inteligencia para mejorar la toma de decisiones en el campo.					
	Sección 5: Adaptabilidad y gestión de crisis					
13	Me adapto fácilmente a cambios inesperados en la dinámica de los conflictos y luchas urbanas.					
14	Coordino planes de contingencia efectivos en caso de ataques o emboscadas.					
15	Evalúo constantemente los riesgos y amenazas para garantizar la seguridad de mi unidad.					

Interpretación de los resultados

Para interpretar los resultados, suma los valores de cada sección y compáralos utilizando la siguiente escala:

- De 75 a 60 puntos: El líder tiene habilidades avanzadas y es muy hábil en la lucha contra el crimen organizado.
- 59 - 45 puntos: El líder tiene habilidades moderadas, pero necesita más formación en algunas áreas.
- 44 - 30 puntos: El líder debe mejorar sus habilidades estratégicas y operativas.

- Menos de 30 puntos: El líder no está dispuesto a enfrentar operaciones contra el crimen organizado y requiere un entrenamiento intensivo.

Esta encuesta permite evaluar de manera objetiva las habilidades que debe poseer un líder militar para enfrentar el reto del crimen organizado. Se desarrolló teniendo en cuenta estudios sobre liderazgo militar, operaciones contra el crimen organizado y reconocimiento operacional (Gade, 2020; Sängér, 2021). Las respuestas recibidas ayudarán a identificar las fortalezas y oportunidades entre los oficiales militares, de manera que se puedan adaptar las estrategias de capacitación y liderazgo para mejorar la efectividad de las fuerzas armadas en este nuevo rol. Además, este cuestionario se integra a los modelos propuestos para diagnosticar el liderazgo militar y sus dimensiones, a saber, los modelos LMI y 5D.

8.12. Resumen

La evolución de las amenazas a la seguridad ha obligado a las fuerzas armadas a cambiar su enfoque del liderazgo. Las guerras tradicionales han sido reemplazadas por conflictos híbridos, donde el crimen organizado, el terrorismo y la insurgencia crean desafíos que requieren líderes militares con capacidades adaptables y estratégicas.

La creciente participación de las fuerzas armadas en la seguridad pública es una respuesta a la incapacidad de las fuerzas policiales para contrarrestar la propagación del crimen organizado. Sin embargo, esta estrategia es controvertida debido a su impacto en los derechos humanos y al riesgo de dependencia de la militarización.

Liderazgo militar en operaciones contra el crimen organizado tiene el reto de garantizar la seguridad sin violar los derechos humanos. La historia reciente muestra que la operación militar ha dado lugar a violaciones de los derechos civiles en algunos países, lo que ha socavado la confianza en las instituciones militares.

A diferencia de los conflictos tradicionales, las amenazas asimétricas siguen patrones impredecibles de guerra. Las organizaciones criminales y los grupos insurgentes utilizan tácticas irregulares que requieren inteligencia, liderazgo militar, flexibilidad y cooperación en la operación dentro de la operación.

El liderazgo en operaciones conjuntas entre las fuerzas armadas, las autoridades armadas, la policía y los organismos internacionales ha demostra-

do ser una estrategia eficaz en la lucha contra el crimen organizado. Modelos como el Plan Colombia y la cooperación de la OTAN con las fuerzas locales en Afganistán han logrado incorporar con éxito el liderazgo estratégico en las actividades.

La implementación de big data, drones y sistemas autónomos en la planificación militar se ha convertido en un proceso estratégico de toma de decisiones. El uso de la IA ha ayudado a agilizar la respuesta a nuevas amenazas y a reducir la tasa de error de las operaciones de alto riesgo.

El agotamiento emocional y el estrés han afectado el proceso de toma de decisiones de los líderes militares. La exposición constante a escenarios violentos y de alta presión puede provocar trastorno de estrés postraumático, por lo que es imperativo fortalecer los programas de salud mental dentro de las fuerzas armadas.

La corrupción en las fuerzas armadas representa una amenaza para la gobernabilidad y la seguridad nacional. En algunos países, los vínculos entre comandantes de alto rango y organizaciones criminales han debilitado la eficacia de las operaciones de lucha contra la delincuencia organizada y socavado la confianza pública en las instituciones militares.

En un entorno de alto riesgo, el liderazgo debe basarse en una toma de decisiones rápida y eficaz. La gestión de crisis en zonas de conflicto requiere una combinación de pensamiento crítico, inteligencia situacional y habilidades de coordinación entre diferentes actores.

Las fuerzas armadas del siglo XXI deben encontrar un equilibrio entre la innovación tecnológica y la ética y la estrategia de seguridad. Los líderes militares deben hacer hincapié en la capacitación continua, la adaptación y la implementación de los principios democráticos en la toma de decisiones estratégicas para garantizar la legitimidad y sostenibilidad de las operaciones a largo plazo.

Las fuerzas armadas enfrentan desafíos sin precedentes en la lucha contra el crimen organizado, lo que requiere un liderazgo militar altamente calificado, ético y adaptable. Al integrar tecnologías de vanguardia, estrategias de múltiples ejércitos y capacitación en inteligencia emocional, los líderes pueden abordar de manera efectiva los desafíos del siglo XXI. Sin embargo, los líderes militares deben seguir guiándose por los valores democráticos y los principios de derechos humanos para garantizar la legitimidad y la eficacia de sus operaciones.

CUARTA PARTE



Convergencias entre
liderazgo empresarial y militar



CAPÍTULO IX

Liderazgo empresarial y militar

9.1. Introducción

El liderazgo es un elemento de gestión en cualquier organización, ya sea corporativa o militar. A pesar de las diferencias estructurales y operativas, los líderes empresariales y militares comparten la necesidad de inspirar, liderar y motivar a sus equipos para alcanzar los objetivos estratégicos. Sin embargo, los contextos en los que prosperan estos tipos de liderazgo tienen ciertas características que influyen en su estilo, enfoque y aplicación. Mientras que el liderazgo militar se basa en la jerarquía, la disciplina y la toma rápida de decisiones bajo presión, el liderazgo empresarial tiende a ser más flexible, colaborativo y centrado en la innovación y el bienestar organizacional (Bass y Riggio, 2006).

El objetivo de este capítulo es analizar y comparar a los líderes empresariales y militares desde un enfoque estructural y estratégico, destacando sus principales diferencias, similitudes y habilidades requeridas en cada contexto. Para ello, examina cómo cada tipo de liderazgo afecta a la toma de decisiones, a la motivación de los empleados, a la gestión de los recursos humanos y a la adaptación a un entorno dinámico. Además, se explorarán ejemplos históricos e investigaciones empíricas que mostrarán cómo estos estilos de liderazgo han evolucionado y se han adaptado a las necesidades actuales (Waldvogel y Peart, 2023).

Este capítulo examina en detalle las intersecciones entre estos estilos de liderazgo, sus diferencias y cómo integrar sus principios en contextos híbridos. Además, se analizan investigaciones empíricas que muestran cómo la combinación de elementos de liderazgo empresarial y militar puede ayudar a desarrollar líderes más versátiles y listos para responder a los desafíos del siglo XXI.

9.2. Liderazgo empresarial y militar

Los líderes comparten principios fundamentales, como la necesidad de influir, inspirar y motivar a otros para lograr objetivos comunes. Empero, difieren en cuanto a la estructura, el propósito, el enfoque y el contexto operativo.

9.2.1. Contexto operativo y objetivos

El liderazgo empresarial, por un lado, opera en entornos más diversos, como los sectores corporativo, gubernamental y social, con un enfoque en la innovación, la productividad y el bienestar organizacional. El liderazgo militar se centra en un entorno caracterizado por la alta presión, los grandes riesgos y las consecuencias críticas. Su objetivo principal es garantizar la seguridad nacional, llevar a cabo operaciones estratégicas y mantener la cohesión de las fuerzas armadas (Waldvogel y Peart, 2023).

Los responsables de la toma de decisiones de la empresa a menudo se enfrentan a desafíos relacionados con la competencia en el mercado y la gestión de las partes interesadas (Bass y Riggio, 2006). Por ejemplo, mientras un general militar planea una operación en un entorno hostil, con recursos limitados y riesgos constantes, el CEO debe desarrollar estrategias para competir en los mercados globales.

9.2.2. Estructura y jerarquía

El liderazgo empresarial es más flexible y horizontal, con estructuras organizativas que permiten una mejor colaboración y participación en la toma de decisiones. Esto promueve la innovación, pero puede ralentizar su adopción en situaciones de crisis (Goleman, 2013). El liderazgo militar es altamente jerárquico y estructurado, con autoridad y órdenes que llegan verticalmente, garantizando la disciplina y la pronta ejecución en situaciones críticas. La cadena de mando es fundamental para mantener el orden y la eficacia operativa (Barfield, 2010).

Por ejemplo, en una operación militar, el comandante emite órdenes que deben ejecutarse de inmediato, en contraste, en una empresa de tecnología, el ejecutivo puede buscar consenso en reuniones antes de implementar cambios.

9.2.3. Toma de decisiones

En el liderazgo de la empresa, las decisiones a menudo se asocian con un largo proceso de consenso, en el que se analizan, acceden y evalúan los datos.

Este enfoque permite la innovación, pero puede no ser factible en situaciones de emergencia (Bass y Riggio, 2006). En el liderazgo militar, las decisiones a menudo se toman rápidamente, basadas en datos operativos y análisis estratégicos directos. Este enfoque minimiza el riesgo y maximiza las posibilidades de éxito en situaciones de combate o crisis (Rashid, 2000).

Por ejemplo, durante la invasión de Normandía, el general Eisenhower tomó decisiones rápidas basadas en las condiciones climáticas cambiantes, en tanto que, puede llevar semanas para que un ejecutivo de negocios considere una adquisición estratégica para aumentar la producción y las ventas de su empresa.

9.2.4. Motivación y gestión de recursos humanos

El liderazgo empresarial tiende a centrarse en la motivación intrínseca y el desarrollo personal, fomentan la creatividad, la confianza en sí mismos y la dedicación al recompensar y reconocer los logros (Goleman, 2013). El liderazgo militar se basa en valores como la disciplina, la lealtad y el deber. Los líderes militares deben mantener la moral y la cohesión de las tropas en condiciones extremas, utilizando los métodos como inspiración y ejemplo personal (Padilla Guerrón, 2024).

Por ejemplo, un comandante en una zona de guerra motiva a sus soldados enfatizando la importancia de su misión, en cambio un gerente de recursos humanos puede usar bonificaciones y promociones para mantener a los empleados comprometidos y lograr resultados (liderazgo transaccional).

9.2.5. Ética y valores

El liderazgo empresarial resuelve dilemas relacionados con la sostenibilidad, la equidad y la responsabilidad social empresarial. Las decisiones tienden a tomarse de una manera más informada y guiada por la percepción pública y las leyes laborales (Bass y Riggio, 2006). Los líderes militares se enfrentan a dilemas éticos en escenarios como el uso de la fuerza, la protección de los civiles y la obediencia a las órdenes superiores. Estos dilemas requieren marcos éticos claros y soluciones rápidas (Waldvogel y Peart, 2023).

Por ejemplo, en una operación humanitaria militar, los líderes deben equilibrar los objetivos estratégicos con la protección de los derechos humanos, pero

en una empresa, los líderes deben abordar cuestiones éticas, como la transparencia financiera.

9.2.6. Ejercicio de competencias

El liderazgo en la empresa implica poder formal, y la influencia depende en gran medida de habilidades blandas como la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales (Goleman, 2013). El liderazgo militar se basa en el poder formal, que se apoya en una cierta jerarquía. La capacidad de ejercer influencia está directamente relacionada con el grado y las tareas asignadas al mismo.

En una base militar, por ejemplo, las órdenes del coronel tienen más peso debido a su rango. En una empresa, un director de proyecto puede utilizar su capacidad de persuasión y carisma para influir en las decisiones del equipo.

9.2.7. Similitudes entre el liderazgo empresarial y el liderazgo militar

Enfoque en el trabajo en equipo

Los líderes empresariales y militares reconocen la importancia de crear equipos cohesivos y efectivos. Por ejemplo, la teoría del liderazgo transformacional enfatiza la motivación y la inspiración para lograr el éxito colectivo (Bass y Riggio, 2006).

Toma de decisiones estratégicas

Ambos estilos de liderazgo requieren la capacidad de planificar a largo plazo e integrar información compleja en la toma de decisiones. Dwight Eisenhower demostró esta capacidad como comandante en jefe de las fuerzas aliadas al dirigir la planificación del Día D, una operación que requirió una cuidadosa coordinación (Ambrose, 1983).

Adaptabilidad al cambio

En un entorno que cambia rápidamente, ambos tipos de líderes deben ser flexibles y adaptables. En el campo de la empresa, Steve Jobs destacó por su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas del mercado, un enfoque que tiene paralelismos con líderes militares como Erwin Rommel, quien demostró una gran capacidad de adaptación en el campo en el norte de África (Carell, 1960).

Gestión de crisis

Ambos contextos requieren habilidades de gestión de crisis para tomar decisiones rápidas y efectivas. Durante la crisis de los misiles cubanos, John F. Kennedy adoptó un enfoque analítico y colaborativo similar al utilizado en escenarios corporativos de alta presión (Blight y Welch, 1990).

9.2.8. Diferencias entre liderazgo empresarial y liderazgo militar

Contexto operativo

El liderazgo militar opera en un entorno caracterizado por una alta incertidumbre y la amenaza de riesgo físico, y el liderazgo empresarial generalmente se enfoca en objetivos financieros y competitivos. Estas diferencias afectan a las estructuras jerárquicas y a la toma de decisiones.

Metas

En el liderazgo militar, las metas a menudo se asocian con la seguridad nacional y el éxito en el campo de batalla. En contraste, el gobierno corporativo apunta a maximizar el valor para los accionistas y lograr los objetivos organizacionales (Kotter, 1990).

Cultura organizacional

Las fuerzas armadas tienden a operar de acuerdo con estructuras jerárquicas rígidas y disciplinas codificadas, mientras que las organizaciones empresariales modernas pueden adoptar estructuras más flexibles y orientadas a la creatividad (Schein, 2010).

La relación entre el liderazgo empresarial y el militar tiene profundas raíces y mucho en común en los principios que rigen ambos estilos. No obstante, las diferencias contextuales y culturales ponen de manifiesto la necesidad de enfoques adaptativos que tengan en cuenta las especificidades de cada dominio. La integración de lecciones de ambos campos puede enriquecer la teoría y la práctica del liderazgo en general.

La Tabla 9.1 ofrece un análisis comparativo de las similitudes y diferencias entre los líderes empresariales y militares.

Tabla 9.1
Liderazgo empresarial y liderazgo militar

Aspecto	Liderazgo empresarial	Liderazgo militar
Propósitos	Alcanzar objetivos organizacionales relacionados con la productividad, la innovación y la sostenibilidad en diferentes contextos (Goleman 1995).	Garantizar la seguridad, ejecutar misiones estratégicas y mantener la consistencia operativa en un entorno de alta presión (Barno y Bensahel, 2016).
Estructura	Más horizontal y colaborativo, con un mayor énfasis en el compromiso del equipo (Robbins y Judge, 2019).	Jerárquico y altamente centralizado. Las soluciones se suceden verticalmente desde arriba (Weber, 1947).
Toma de decisiones	Se basa en procesos deliberativos, análisis de datos y consenso, que involucran períodos de tiempo más largos (Bass /y Riggio, 2006).	Medidas oportunas y específicas para minimizar los riesgos inmediatos, especialmente en situaciones de crisis (Barno y Bensahel, 2016).
Motivación	Promueve la motivación intrínseca, el reconocimiento de logros y el desarrollo personal (Goleman 1995).	Se basa en valores como el honor, la lealtad y el deber. Utiliza el ejemplo personal del líder para inspirar a las tropas (Powell y Persico 1995).
Ética y valores	Tiene un fuerte enfoque en la ética empresarial, la sostenibilidad y la responsabilidad social (Robbins y Judge, 2019).	Hace hincapié en el respeto de los derechos humanos y en la observancia de estrictos códigos militares (Bellamy, 2002).
Adaptabilidad	Se espera que los líderes civiles se adapten a los cambios tecnológicos, económicos y culturales para seguir siendo competitivos (Bass y Riggio, 2006).	Los líderes deben demostrar un alto grado de adaptabilidad para responder a amenazas asimétricas y dinámicas en el campo de batalla (Gil Cano, 2024).
Comunicación	Más abiertos y participativos, con énfasis en la negociación y la persuasión (Goleman, 1995).	Directo y conciso para evitar ambigüedades en la ejecución de las órdenes (Padilla Guerrón, 2024).
Relaciones con los subordinados	Enfatiza la autonomía, la creatividad y el empoderamiento del equipo (Robbins y Judge, 2019).	Basado en la disciplina y la obediencia, aunque con un énfasis creciente en el desarrollo emocional y el apoyo (Gil Cano, 2024).

9.2.9. La brecha entre el líder militar y el líder empresarial

La Tabla 9.2, se basa en los fundamentos teóricos y empíricos del liderazgo militar y liderazgo empresarial y muestra las diferencias entre las características del liderazgo militar y empresarial y destaca las brechas que un líder militar debe abordar para adaptarse con éxito al entorno empresarial. Se basa en teorías de liderazgo e investigación empírica sobre cómo los líderes pueden transferir habilidades entre diferentes contextos.

Toma de decisiones

Los líderes militares trabajan en entornos en los que las decisiones oportunas y efectivas son esenciales, en línea con el liderazgo transaccional, que se centra en los resultados inmediatos y la claridad del despliegue (Bass y Bass, 2008). En los negocios, la toma de decisiones requiere un enfoque colaborativo y analítico, con énfasis en el consenso y la gestión de riesgos (Kotter, 2012). La transición del mundo militar al mundo empresarial requiere entrenamiento para analizar problemas complejos y considerar diferentes perspectivas antes de actuar, ya que el liderazgo empresarial se basa en la capacidad de equilibrar la velocidad con el análisis en profundidad, aspecto que no siempre es necesario en un contexto militar (Kotter, 2012).

Comunicación

Un líder militar se comunica directa y jerárquicamente para evitar ambigüedades en situaciones de alta presión. Por otro lado, la gestión empresarial se basa en la inteligencia emocional y en la capacidad de comunicarse de forma inclusiva y bilateral (Goleman, 1995). La adaptación de las Fuerzas Armadas a la economía implica que el líder militar desarrolle habilidades de escucha activa y cree una atmósfera de retroalimentación constante (Yukl, 2013).

Gestión del cambio

El liderazgo militar es resistente a los cambios tácticos y operativos inmediatos. Un líder empresarial se centra en cambios estratégicos incrementales que requieren planificación y participación de las partes interesadas (Collins, 2001). Por lo tanto, para asumir un rol de liderazgo en una empresa, un líder militar debe entender cómo implementar un cambio organizacional a largo plazo sin comprometer la cultura de la empresa, ya que la esencia del liderazgo empresarial es crear una visión convincente que inspire a otros a aceptar el cambio (Collins, 2001).

Orientado a resultados

Un líder militar tiene objetivos claros y específicos, como completar una misión. En la gestión empresarial, los objetivos a corto plazo deben estar alineados con una visión estratégica a largo plazo. Como resultado, los líderes militares deben adaptarse a indicadores más diversos y menos tangibles de éxito empresarial, ya que el éxito de una empresa depende de su capacidad para conciliar los resultados inmediatos con el desarrollo sostenible (Sinek, 2009).

En el liderazgo empresarial, en cambio, el enfoque es más flexible y se centra en la motivación de los empleados y el desarrollo personal. Como resultado, un líder militar requiere más empatía y adaptabilidad para liderar equipos diversos y menos jerárquicos en las organizaciones, dado que el liderazgo transformacional fomenta un entorno en el que los empleados se sientan que son valorados y motivados a contribuir (Bass y Bass, 2008).

Creatividad e innovación

En el liderazgo militar, la creatividad se limita a la aplicación de estrategias establecidas. En la gestión empresarial, se espera la capacidad de promover ideas revolucionarias y experimentar con nuevos enfoques. En el mundo de los negocios, los líderes militares deben aprender a aceptar la incertidumbre y crear un entorno propicio para la innovación, basado en el paradigma de que la innovación prospera en culturas donde se permite el riesgo y el aprendizaje de los errores (Yukl, 2013).

Manejo de conflictos

En el ámbito militar, el líder resuelve los conflictos rápidamente a través de órdenes y obediencia. En una empresa, el líder confía en una solución a través de la mediación, la negociación y la construcción de consenso. Por lo tanto, los líderes militares de una organización deben desarrollar la capacidad de manejar los conflictos juntos, ya que los conflictos, si se manejan correctamente, pueden ser una oportunidad para el crecimiento organizacional (Goleman 1995).

Adecuación cultural

Para un líder militar, las normas son universales y se aplican de manera consistente. El liderazgo empresarial, por otro lado, implica un entorno global que incluye la comprensión y adaptación a otras culturas. Como resultado, los líderes militares deben desarrollar competencias culturales y sensibilidad organizacional dentro de la organización, ya que el liderazgo global requiere adaptarse a las culturas y mercados locales sin perder de vista los objetivos globales (Collins, 2001).

Ética y responsabilidad social

Un líder militar se centra en la ética, la moral y las responsabilidades individuales. En una empresa, por otro lado, un gerente amplía los estándares éticos para incluir la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad (Kotter, 2012). Por lo tanto, es imperativo que un líder militar comprenda cómo equi-

librar la ética organizacional con los intereses comerciales y corporativos, ya que las empresas modernas prosperan cuando sus líderes implementan la ética en todos los niveles de la toma de decisiones (Sinek, 2009).

Tabla 9.2

La brecha entre el líder militar y el líder empresarial

Característica	Liderazgo militar	Líder empresarial	Brecha	Ejemplo
Toma de decisiones	Enfocados en la velocidad y eficiencia en situaciones críticas.	Centrado en la evaluación de riesgos y la creación de consenso.	Adaptar la toma de decisiones a un entorno colaborativo a largo plazo.	Un soldado puede tomar decisiones rápidas en combate, pero en los negocios, debe analizar los riesgos financieros y coordinarse con múltiples agencias antes de actuar.
Comunicación	Directo y jerárquico.	Apertura, inclusión y multidireccionalidad.	Pasar de un estilo autoritario a uno que fomente la innovación y la retroalimentación.	El comandante militar da órdenes; El gerente organiza reuniones para escuchar a su equipo.
Gestión del cambio	Resiliencia a cambios inmediatos operativos.	Gestión estratégica de cambios organizacionales.	Desarrollar las habilidades necesarias para implementar un cambio incremental y sostenible.	Los militares se adaptan rápidamente a los cambios tácticos, en cuanto que en los negocios tienen que gestionar el cambio tecnológico a través de la formación y la inversión.
Orientación a resultados	Se enfoca en completar misiones específicas.	Centrarse en el crecimiento sostenible y el logro de múltiples objetivos.	Aprender a equilibrar los resultados a corto plazo con los objetivos a largo plazo.	El soldado está tratando de completar una determinada misión. En el mundo de los negocios, es necesario encontrar un equilibrio entre las ventas inmediatas y la construcción de marca.

Gestión de Recursos Humanos	Liderazgo basado en la disciplina y la jerarquía.	Liderazgo basado en la motivación, la creatividad y la dedicación.	Desarrollar empatía y adaptabilidad para liderar equipos diversos.	Un líder militar puede establecer reglas estrictas, mientras que, en los negocios, debe motivar al personal y adaptarse a sus necesidades.
Creatividad e innovación	Estrategias probadas y estructuradas.	Impulsa soluciones innovadoras y creativas.	Adoptar un enfoque menos rígido para permitir la experimentación y la innovación.	Un soldado sigue reglas establecidas, mientras que un líder empresarial puede necesitar implementar estrategias disruptivas como el marketing digital.
Conflicto	Resolución rápida y decisiva de conflictos.	Cooperación diplomática y mediación.	Practicar la resolución de conflictos basada en el consenso.	En el ámbito militar, el conflicto se resuelve por órdenes directas. En una organización, el conflicto entre equipos requiere mediación y negociación.
Adaptación cultural	SE concentra en el cumplimiento de los estándares universales.	Sensibilidad a las diferentes culturas corporativas.	Desarrollar las habilidades para trabajar con equipos globales y diferentes culturas.	Un soldado puede seguir un solo protocolo, pero un líder empresarial debe adaptar sus estrategias a la cultura de los mercados internacionales.
Ética y Responsabilidad Social	Un fuerte sentido del deber y moralidad personal.	Enfoque en la sostenibilidad y la ética organizacional.	Extender el concepto de ética a la responsabilidad social empresarial (RSC).	Un soldado se centra en la ética personal, mientras que un líder empresarial debe equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad ambiental y social.

Nota. Elaborado por los autores en consulta con Kotter (2012); Bass et al. (2008); Goleman (1995); Yükl (2013); Collins (2001); Sinek (2009).

De hecho, el liderazgo empresarial y las fuerzas armadas comparten principios como la disciplina y se centran en los resultados. Sin embargo, los líderes militares que desean adaptarse al entorno empresarial deben cambiar su enfoque de liderazgo para adaptarse a las habilidades interpersonales, la adaptabilidad cultural y la sensibilidad ética. Estos cambios les permitirán hacer frente a la complejidad de la organización y contribuir al desarrollo sostenible.

9.3. Estilos de liderazgo adecuados por nivel jerárquico

9.3.1. En una gran empresa

1. Niveles de gestión: Comité Ejecutivo (CEOs, Presidentes, Vicepresidentes)

Estilo de liderazgo transformacional

Este estilo se basa en la visión estratégica, la capacidad de inspirar y motivar a los empleados y la promoción de la innovación (Bass y Avolio, 1990). Los líderes transformacionales impulsan el cambio organizacional y fomentan una cultura de alto rendimiento. Jeff Bezos, CEO de Amazon, por ejemplo, utilizó su liderazgo transformacional para hacer de Amazon una de las empresas más innovadoras del mundo. El enfoque en la transformación digital y la innovación disruptiva ha permitido a Amazon transformarse de una librería en línea a un gigante tecnológico (Stone, 2013).

2. Nivel intermedio: Jefe de Departamento

Estilo de liderazgo situacional

El liderazgo situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (1969), sostiene que el estilo de un gerente debe adaptarse en función de la madurez y competencia de los empleados. En este nivel, los gerentes deben alternar entre liderazgo gerencial, participativo o legal, dependiendo de la situación. permitir la innovación sin perder el control de los objetivos estratégicos (Schmidt y Rosenberg, 2014).

3. Nivel operativo: Supervisores y jefes de equipo

Liderazgo transaccional

Se basa en el control, el cumplimiento y la motivación a través de recompensas y sanciones (Burns, 1978). A nivel operativo, los supervisores deben

asegurarse de que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente y sin desviaciones. Por ejemplo, en la industria automotriz, Toyota demuestra liderazgo en las transacciones con sus gerentes de línea de productos para mantener altos estándares de calidad y eficiencia a través de un control estricto y una retroalimentación continua (Liker, 2004).

4. Equipo de innovación y desarrollo

Liderazgo adaptativo

Propuesto por Heifetz et al (2009), enfatiza la capacidad de los líderes para gestionar la incertidumbre e impulsar la innovación en un entorno cambiante. Por ejemplo, el CEO de Tesla y SpaceX, Elon Musk, ha demostrado un liderazgo adaptativo al alinear sus estrategias con las necesidades del mercado y las tecnologías emergentes en las industrias automotriz y aeroespacial (Vance, 2015).

5. Recursos humanos y cultura organizacional

Estilo de liderazgo resonante

Este estilo basado en la inteligencia emocional permite a los líderes crear un clima organizacional positivo y promover la motivación y el bienestar en el lugar de trabajo (Goleman et al., 2013). Por ejemplo, en empresas como Zappos, se ha demostrado que la implementación de un liderazgo resonante es útil para promover la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados, generando un impacto positivo en la productividad y la retención del talento (Hsieh, 2010).

La eficacia del liderazgo en una gran empresa radica en la capacidad de los directivos para adaptar su estilo al nivel jerárquico y a las necesidades específicas del puesto. Mientras que, la alta dirección necesita un liderazgo transformacional para gestionar una visión estratégica, los mandos intermedios se benefician de un enfoque situacional para gestionar equipos diversos. A nivel operativo, el liderazgo transaccional garantiza el cumplimiento de los estándares, y el liderazgo adaptativo es necesario en un entorno de innovación. Por último, el liderazgo resonante es funcional en el ámbito de los recursos humanos para promover el bienestar de la organización.

9.3.2. En la jerarquía militar

El liderazgo militar varía de acuerdo con la jerarquía de sus miembros, induciendo la necesidad de adaptar estilos y habilidades a las necesidades específicas de cada nivel. Esta sección examina los estilos de liderazgo apropiados para el personal militar en función de su rango, con énfasis en la aplicación de teorías y ejemplos de liderazgo que ilustran su relevancia en un contexto militar.

1. En los escalones inferiores: Ejecución y disciplina

En los rangos inferiores, como los soldados y los suboficiales, el liderazgo se caracteriza por un énfasis en la ejecución disciplinada de las órdenes. Este nivel requiere un liderazgo transaccional, que se centra en controlar, corregir errores y motivar a través de recompensas y castigos (Bass y Riggio, 2006). Por ejemplo, durante las operaciones durante la Segunda Guerra Mundial, los oficiales de bajo rango impusieron órdenes durante misiones como el desembarco de Normandía, donde la disciplina fue la base del éxito (Ambrose, 1983).

2. En el rango medio: Coordinación y adaptabilidad

Los oficiales de nivel medio, como sargentos y tenientes, deben encontrar un equilibrio entre cumplir las órdenes de sus superiores y usar el equipo. Este nivel requiere un liderazgo situacional que adapte el enfoque a las circunstancias del entorno (Blanchard y Hersey, 1984). Durante la Guerra del Golfo, por ejemplo, los capitanes y sargentos demostraron su capacidad de adaptación al campo de batalla adaptando sus estrategias de combate a las condiciones del terreno y a los movimientos enemigos (Schwarzkopf, 1992).

3. En la cima: Estrategia y transformación

En los niveles superiores, como coroneles y generales, el liderazgo se centra en la planificación estratégica y en inspirar a las fuerzas armadas para que logren objetivos comunes. Este nivel requiere un liderazgo transformacional que enfatice la visión, la motivación y el desarrollo de nuevos enfoques para resolver problemas complejos (Bass y Riggio, 2006). En estrategia, Dwight Eisenhower encarnó el liderazgo transformador, coordinando las fuerzas aliadas durante la Segunda Guerra Mundial, uniendo a diferentes países y culturas en torno a un objetivo común (Ambrose, 1983).

9.4. Estudios sobre liderazgo empresarial y militar

La Tabla 9.3 ofrece una visión completa de los estudios empíricos que comparan el liderazgo militar y económico en diferentes contextos. El análisis de estos estudios ayuda a identificar patrones fundamentales y diferencias en los estilos de liderazgo, así como su impacto en la cultura organizacional y la efectividad del equipo.

Tabla 9.3

Estudios sobre liderazgo empresarial y militar

Estudio	Objetivo	Metodología	Resultados	Variables	Referencias
Teorías implícitas del liderazgo femenino y masculino: un estudio comparativo en diferentes espacios culturales	Análisis de las percepciones sobre el liderazgo masculino y femenino en contextos militares y económicos.	Análisis cualitativo y entrevistas en profundidad con líderes de ejércitos y empresas de diferentes culturas.	Hubo diferencias en la percepción de la efectividad del liderazgo masculino y femenino según el contexto.	Género, efectividad del liderazgo, percepción cultural.	Solano, A. S., y Perugini, M. L. (2008).
Teorías implícitas del liderazgo y la calidad de la relación líder-seguidor	Examina la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de la relación entre un líder y un subordinado.	Estudio de caso con entrevistas a representantes de las fuerzas armadas y multinacionales.	Los líderes con un estilo transformacional tenían mejores relaciones con sus subordinados.	Estilo de liderazgo, calidad de las relaciones, confianza.	Castro, A., y Lupano, M. L. (2007).
Diferencias en el estilo de liderazgo entre gerentes senior y junior. Estudio comparativo	Identificar las diferencias entre los líderes de las diferentes jerarquías en las esferas militar y económica.	Encuestas entre altos y bajos líderes militares y económicos.	Los líderes de alto nivel mostraron una propensión a la transformación, mientras que los líderes de nivel inferior fueron en su mayoría transaccionales.	Nivel jerárquico, estilos de liderazgo, toma de decisiones.	Nader, M. y Castro, A. (2007).
La influencia de los valores en los estilos de liderazgo: análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass	Evaluar cómo los valores influyen en las decisiones de liderazgo en las esferas militar y económica.	Estudio longitudinal con análisis factorial en las fuerzas armadas y empresas multinacionales.	Se confirmó que los valores personales y organizacionales influyen en la elección del estilo de liderazgo.	Valores personales, cultura organizacional, liderazgo transformacional y transaccional.	Nader, M. y Castro Solano, A. (2007).
Prácticas de Liderazgo Empresarial en Tamaulipas, México	Identificar las prácticas de liderazgo en las empresas mexicanas y en las fuerzas armadas mexicanas.	Análisis comparativo entre empresas privadas y organizaciones militares a través de encuestas.	Se encontró que en las empresas prevalece el liderazgo participativo, mientras que, en las militares prevalece el liderazgo autocrático.	Cultura organizacional, estilo de liderazgo, efectividad organizacional.	Pedraza Melo, NA, y Lavigne Verastegui, D. (2015).

Liderazgo entre entrenadores colombianos y mexicanos. Estudio comparativo	Análisis de las diferencias en los estilos de liderazgo de los directivos en Colombia y México, incluyendo el sector militar.	Encuestas y entrevistas con líderes empresariales y militares de ambos países.	En Colombia, la atención se centró en el liderazgo carismático, mientras que en México se adoptó un enfoque más estructurado.	Liderazgo carismático, cultura organizacional, diferencias nacionales.	Robles França, W. J. y Contreras Torres, F. (2013).
Liderazgo Multicultural: Un Estudio Comparativo de India y México	Comparación de las percepciones de liderazgo en contextos militares y económicos en India y México.	Entrevistas con 102 jefes de Estado y de Gobierno de los dos países con análisis de diferentes correspondencias.	En la India se ha preferido el liderazgo jerárquico, mientras que en México ha habido una tendencia hacia el liderazgo democrático.	Cultura nacional, jerarquía, liderazgo democrático y autocrático.	Madrigal Torres, B. E., y Luna Ruiz, R. G. (2017).
Estilos de Liderazgo, Riesgos Psicosociales y Clima Organizacional en el Grupo Colombiano de Empresas	Evaluar el impacto de los estilos de liderazgo en el bienestar organizacional de las organizaciones y las fuerzas armadas.	Encuestas sobre liderazgo y bienestar organizacional utilizadas en los campos militar y económico.	Se ha descubierto que el liderazgo transaccional aumenta el riesgo psicosocial, mientras que el liderazgo resonante lo reduce.	Riesgo psicosocial, clima organizacional, liderazgo transaccional y de resonancia.	Contreras, F., Juárez, F., y Barbosa, D. (2010).
Un estudio comparativo de los valores de los líderes civiles y militares transformadores y transaccionales	Analiza cómo los valores influyen en las preferencias de estilo de liderazgo.	Investigaciones sobre líderes militares y civiles.	Es más probable que los líderes militares sean líderes transaccionales, mientras que los líderes civiles tienen más probabilidades de ser líderes transformadores.	Valores organizacionales, cultura de liderazgo, liderazgo transformacional y transaccional.	Nader, M., y Santa Bárbara, ES (2010).
La relación entre los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional: un estudio de los líderes civiles y militares	Explorar la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en ambos contextos.	Análisis de contenido con entrevistas y cuestionarios a los jefes de organizaciones y empresas militares.	La cultura organizacional ha demostrado ser esencial para la adopción de un estilo de liderazgo.	Cultura organizacional, valores, liderazgo adaptativo.	Nader, M. (2009).
Liderazgo militar en la fuerza terrestre ecuatoriana	El estudio aplica el modelo de liderazgo de Castro-Solano en poblaciones militares que tiene siete dimensiones.	Investigaciones sobre estilos de liderazgo militar y capacidades del líder militar.	El liderazgo transformacional predomina en el grupo de oficiales operativos, el liderazgo de rango completo en los oficiales del grupo táctico y, el Laissez-faire tiene una baja presencia en ambos grupos.	carisma e influencia; rectitud, autenticidad y honestidad; Entusiasmo y motivación de iniciativas; justicia y aceptación de los errores.	Galarza et al. (2023).

1. Diferencias entre el liderazgo empresarial y liderazgo militar

Una de las conclusiones relevantes de los estudios examinados es el contraste entre el liderazgo militar y el liderazgo empresarial en términos de estructura, toma de decisiones y relaciones con los subordinados.

Estructura y jerarquía

En el ejército, los líderes tienden a adoptar estilos jerárquicos y transaccionales, en los que el orden y la disciplina juegan un papel central en la ejecución de las tareas (Nader o Castro, 2007). Por otro lado, los líderes empresariales tienen mayor flexibilidad para adoptar enfoques transformadores y participativos en función del contexto organizacional (Pedraza Melo y Lavín Verástegui, 2015).

Toma de decisiones

Los líderes militares valoran la toma de decisiones rápida bajo presión, a menudo dentro de una estructura rígida de comando y control, aspecto indispensable en situaciones de combate o emergencia donde el tiempo de respuesta es crítico (Madrigal Torres y Luna Ruiz, 2017). En los negocios, la toma de decisiones es una estrategia más colaborativa y a largo plazo, facilitando una consulta más amplia con los equipos antes de implementar cambios (Robles France y Contreras Torres, 2013).

Relaciones con los subordinados

Los líderes militares tienden a mantener relaciones basadas en la autoridad y la disciplina, asegurando que se sigan las reglas y protocolos en situaciones críticas (Contreras et al., 2010). En los entornos empresariales, las relaciones tienden a ser más horizontales, fomentando la confianza y la innovación a través de un liderazgo resonante e inclusivo (Nader y Santa-Bárbara, 2010).

2. La influencia de la cultura organizacional en el liderazgo

Varios estudios han demostrado cómo la cultura organizacional influye en el estilo de liderazgo en ambos entornos.

Liderazgo empresarial

En el sector corporativo, la cultura organizacional promueve la adaptabilidad y la innovación, permitiendo a los líderes explorar estilos de liderazgo menos rígidos, como la transformación y la adaptabilidad (Nader, 2009). Se enfatiza la importancia de una cultura de confianza y bienestar organizacional, con un liderazgo resonante que incide en la retención del talento y la reducción del estrés en el lugar de trabajo (Contreras et al., 2010).

Liderazgo militar

En este contexto, la cultura organizacional promueve valores como la disciplina, la resiliencia y el sentido del deber, que conducen al dominio del lide-

razgo transaccional, en el que el cumplimiento del orden y la precisión operativa son esenciales (Castro y Lupano, 2007). No obstante, otros estudios han demostrado que los líderes militares pueden adoptar habilidades de liderazgo transformadoras, incluso en misiones complejas que requieren adaptación y motivación del equipo (Nader y Santa-Barbara, 2010).

3. Factores que determinan el estilo de liderazgo

Los estudios analizados identifican varios factores que determinan el estilo de liderazgo implementado en el ámbito militar o económico:

Jerarquía y grado de autonomía

En el ejército, la rigidez de la jerarquía y la necesidad de seguir órdenes favorecen los estilos empresariales y autocráticos. En el mundo empresarial, la autonomía de los equipos y la innovación requieren líderes más democráticos y adaptativos (Robles France y Contreras Torres, 2013).

Grado de riesgo y presión en la toma de decisiones

En las operaciones militares, la toma de decisiones debe ser rápida y eficiente, justificando un enfoque autoritario en situaciones de crisis (Madrigal Torres y Luna Ruiz, 2017). En la empresa, en cambio existe presión, pero la toma de decisiones puede ser más colaborativa, promoviendo la creatividad y el análisis profundo antes de actuar (Pedraza Melo y Lavín Verástegui, 2015).

Relaciones laborales

El liderazgo militar tiene como objetivo garantizar la obediencia y la disciplina y minimizar el derecho a cometer errores en situaciones críticas (Castro y Lupano, 2007). En las organizaciones, la motivación y el bienestar de los empleados son factores de éxito, por lo que los líderes transformacionales tienen una ventaja en términos de resultados organizacionales (Nader y Santa-Barbara, 2010).

4. Implicaciones para el liderazgo

Liderazgo empresarial moderno

El liderazgo empresarial ha evolucionado hacia enfoques más flexibles y colaborativos. La digitalización y la globalización han incrementado la necesidad de líderes adaptables que fomenten la innovación y la diversidad en los equipos (Robles France y Contreras Torres, 2013). Por ejemplo, empresas como Google y Tesla han adoptado un liderazgo resonante y adaptativo, en el que los líderes fomentan la creatividad y la autonomía de sus empleados, fomentando la innovación continua (Pedraza Melo y Lavín Verástegui, 2015).

Liderazgo militar moderno

A pesar de su estructura tradicional, el liderazgo militar comenzó a incorporar elementos de liderazgo transformador y adaptativo. La creciente importancia de las operaciones multinacionales y humanitarias ha llevado a la necesidad de que los líderes impongan disciplina, inspiren y motiven a sus tropas (Contreras et al., 2010). En las fuerzas armadas de los Estados Unidos, por ejemplo, los líderes militares han adoptado estrategias de liderazgo basadas en la confianza y la tutoría, reconociendo la importancia de la inteligencia emocional y la toma de decisiones flexible en entornos desafiantes (Nader, 2009).

Por consiguiente, de la revisión de los estudios examinados, se establecen las siguientes conclusiones:

El liderazgo no es estático

Si bien el liderazgo militar se basa en la disciplina y la estructura, incluye cada vez más elementos de flexibilidad y motivación.

El contexto influye en el liderazgo

En situaciones de crisis o riesgo, el liderazgo militar ofrece ventajas en términos de toma de decisiones rápidas, mientras que, en un entorno creativo e innovador, el liderazgo empresarial es más efectivo.

La mezcla de estilos es estratégica

Los líderes más efectivos combinan elementos de diferentes estilos para satisfacer las necesidades cambiantes de sus organizaciones.

5. Poder, cultura y liderazgo

Según Carrillo y Sierra (2016), el poder y el liderazgo son aspectos sociales que se influyen mutuamente y en la cultura, por lo que son factores muy importantes para la acción organizacional, ya que el poder como liderazgo es conceptualmente influyente, el primero como el potencial o capacidad de influir en los demás y el segundo como influencia para la persuasión. Así, por un lado, el poder se compone de fundamentos, fuentes y herramientas para ejercerlo, y, por otro lado, el liderazgo representa diferentes estilos que el líder utiliza para persuadir a sus seguidores y lograr objetivos comunes. Exactamente, el ejercicio del poder en sus formas y el liderazgo en sus estilos llevan a las personas y grupos de la organización a exhibir ciertos comportamientos que terminan formando una especie de cultura.

9.5. Resumen

Los líderes empresariales y militares comparten principios básicos, pero operan en contextos diferentes. Si bien ambos tipos de liderazgo tienen como objetivo inspirar y movilizar a los equipos en torno a objetivos estratégicos, el contexto en el que prosperan es de vital importancia. Mientras que el liderazgo militar se caracteriza por una alta presión y riesgo, el liderazgo empresarial hace hincapié en la competitividad del mercado y la resiliencia organizativa.

La jerarquía y la estructura determinan la naturaleza del liderazgo empresarial y militar. El liderazgo militar sigue una estructura altamente jerárquica y centralizada que garantiza la disciplina y la rápida toma de decisiones. Por otro lado, los líderes empresariales tienden a utilizar modelos más horizontales y colaborativos, donde la toma de decisiones es el resultado de la discusión y el consenso.

Las decisiones en el liderazgo militar se toman con rapidez y precisión, mientras que en el liderazgo empresarial son de naturaleza consultiva. Los líderes militares deben tomar decisiones en cuestión de segundos basadas en la información operativa para minimizar los riesgos inmediatos. En su lugar, los responsables de la toma de decisiones de la sociedad civil utilizan procesos de toma de decisiones más largos, que tienen en cuenta los diferentes factores del mercado y los actores implicados antes de tomar una decisión.

La motivación en el liderazgo militar se basa en valores como el honor y la disciplina, por su lado, en el liderazgo empresarial prevalece la motivación intrínseca. En el campo militar, la moral y la cohesión se mantienen mediante la disciplina, la lealtad y la dedicación a la misión. En el mundo de los negocios, los líderes alientan a sus equipos a estar motivados a través del reconocimiento, los incentivos y las oportunidades de desarrollo personal.

La ética y los valores son fundamentales en ambos tipos de liderazgo, pero con enfoques diferentes. En el liderazgo militar, los dilemas éticos se centran en la obediencia y la toma de decisiones en situaciones críticas, y en el liderazgo corporativo se prioriza la sostenibilidad, la equidad y la responsabilidad social corporativa.

Adaptarse al cambio es importante en ambos entornos, pero con diferentes enfoques. En el liderazgo militar, la adaptación al cambio se centra en la flexibilidad estratégica para poder responder a las amenazas emergentes. En el

liderazgo empresarial, la adaptación se refiere a la gestión del cambio organizacional, la innovación tecnológica y la transformación digital.

La comunicación es más directa en el ejército y más activa en los negocios. Los comandantes militares deben comunicarse de manera clara y concisa para evitar ambigüedades en la ejecución de las órdenes. En la gestión empresarial, la comunicación es una calle de doble sentido y tiene como objetivo promover el diálogo, la persuasión y la negociación.

La gestión de recursos humanos en el liderazgo militar es disciplinaria, y en el liderazgo empresarial es motivadora. El liderazgo militar basa la gestión de su equipo en la disciplina, la obediencia y la ejecución efectiva de las órdenes. Por otro lado, el liderazgo empresarial se centra en la autonomía de los empleados, el liderazgo inclusivo y el desarrollo del talento.

El liderazgo transformacional es un punto de contacto entre dos modelos. A pesar de sus diferencias estructurales, los líderes empresariales y militares utilizan elementos de liderazgo transformacional para motivar e inspirar a sus equipos hacia la excelencia, la innovación y el compromiso con la misión de la organización.

El liderazgo empresarial y militar pueden ser mutuamente beneficiosos en entornos híbridos. Un estudio comparativo de líderes militares y empresariales nos permite identificar cómo estos dos enfoques pueden complementarse entre sí. Las organizaciones pueden aprovechar la disciplina y la estructura militar para mejorar su eficacia; y el personal militar puede utilizar estrategias de liderazgo empresarial para desarrollar la creatividad, la adaptabilidad y la inteligencia emocional en la gestión de equipos.

Por ejemplo, el liderazgo empresarial y el liderazgo militar difieren en términos de estructura, toma de decisiones, motivación y gestión de personal, pero las características comunes de ambos tipos de liderazgo se centran en inspirar y movilizar a los equipos para lograr objetivos estratégicos. En un mundo cada vez más interconectado, la integración de modelos de liderazgo de ambas áreas puede enriquecer las prácticas de estos y mejorar la adaptabilidad en diferentes contextos organizacionales.



APÉNDICES

Tabla A1

Ejemplos destacados de liderazgo empresarial

Compañía	Líderes destacados	Breve historia	Liderazgo	Referencias
Apple	Steve Jobs	Fundada en 1976, la compañía revolucionó la tecnología con iPhones, Mac y iPads.	Innovación, visión estratégica y orientación al cliente.	Villar (2019)
Amazon	Jeff Bezos	Comenzó como una librería en línea en 1994 y ha crecido hasta convertirse en el minorista más grande del mundo.	Innovación continua y atención a resultados.	Salazar y Correal (2012)
Starbucks (Estados Unidos)	Howard Schultz	Transforma una pequeña cafetería en una cadena global centrada en la experiencia del cliente.	Empatía y compromiso social.	Ortiz (2006)
Tesla	Elon Musk	Fundada en 2003, la compañía ha estado a la vanguardia de la revolución de los vehículos eléctricos y las energías renovables.	Liderazgo transformador en sostenibilidad e innovación.	Pardo (2008)
Patagonia	Yvon Chouinard	Marca líder de ropa de abrigo, pionera en prácticas sostenibles y responsabilidad ambiental.	Liderazgo ético y sostenible.	Chouinard (2006)
Virgin	Ricardo Branson	Fue fundada en 1970 y agrupa a más de 400 empresas, desde aerolíneas hasta turismo espacial.	Valiente, innovador y orientado al trabajo en equipo.	Barba y Salguero (2024)
Google	Sundar Pichai	Fundada en 1998, la empresa ha revolucionado la investigación y la innovación tecnológica en Internet.	Innovación, adaptabilidad y liderazgo inclusivo.	(2017)
Netflix (Estados Unidos)	Hastings Reed	Fundada en 1997, ha pasado del alquiler de DVD al streaming y ha sido líder en entretenimiento digital.	Adaptabilidad y enfoque disruptivo.	Hax y Majluf (2014)
Zoom	Eric Yuan	Fundada en 2011, la compañía ha destacado por su crecimiento como plataforma de videollamadas durante la pandemia.	Resiliencia e innovación en la crisis.	Álvarez (2021)

Unilever	Paulo Polman	Una empresa multinacional del sector de bienes de consumo, conocida por su compromiso con el desarrollo sostenible.	Liderazgo ético y responsabilidad social.	Momberg (2006)
Microsoft	Satya Nadella	Fundada en 1975, la empresa es pionera en el campo del software, los servicios en la nube y la ciberseguridad.	Liderazgo transformador y colaborativo.	Salazar y Correal (2012)
Cemex	Lorenzo Zambrano	Líder en la industria mundial del cemento, conocida por su avanzada logística.	Innovación logística y gestión de crisis.	Gómez y Ramírez (2022)
Meta	Mark Zuckerberg	Fundada en 2004 bajo el nombre de Facebook, la compañía transformó las redes sociales y enfrentó desafíos de privacidad.	Liderazgo innovador y orientado al crecimiento.	Sánchez y Villalba (2023)
IBM	Arvind Krishna	Una empresa tecnológica multinacional que ha avanzado en inteligencia artificial y computación cuántica.	Liderazgo visionario e impulsado por la tecnología.	Aróstica y Sánchez (2022)

Tabla A2
Ejemplos destacados de liderazgo militar

Hecho/Evento	Líderes destacados	Breve historia	Liderazgo	Referencias
Segunda Guerra Mundial (1939-1945)	Dwight D. Eisenhower	Un conflicto global entre las potencias del Eje y los Aliados, que terminó con la rendición de Alemania y Japón.	Liderazgo estratégico y colaborativo	(Pion-Berlin, 2020; Clausewitz, 1832)
Guerra de las Malvinas (1982)	Leopoldo Galtieri	Argentina y el Reino Unido se enfrentan por las Islas Malvinas utilizando flotas navales y tropas regulares.	Liderazgo táctico y patriótico	(Trejo y Ley, 2021)
Guerra del Golfo (1991)	Norman Schwarzkopf	Campaña militar de Estados Unidos y la coalición internacional contra Irak tras la invasión de Kuwait con ataques aéreos estratégicos.	Liderazgo operativo y resolutivo	(Kilcullen, 2009)
Insurgencia talibán (2001-2021)	Mullah Omar	Operaciones guerrilleras contra Estados Unidos y la OTAN en Afganistán con tácticas de desgaste y guerra psicológica.	Liderazgo rebelde y adaptable	(Felbab-Brown, 2017)

Estado Islámico (EI)	Abu Bakr al-Baghdadi	Están utilizando ataques terroristas y propaganda digital para expandir su dominio en Irak y Siria.	Liderazgo radical y carismático	(Arquilla y Ronfeldt, 2001)
Cárteles de la droga en México	Joaquín "El Chapo" Guzmán	Desde grupos criminales hasta tácticas paramilitares que desafían al Estado a través de la corrupción y la violencia.	Liderazgo Criminal y Estratégico	(McDermott, 2020)
Revolución cubana (1953-1959)	Fidel Castro	Movimiento guerrillero que derrocó a Batista y estableció un régimen socialista en Cuba.	Liderazgo revolucionario	(García, 2023)
Guerra de Corea (1950-1953)	Douglas MacArthur	Conflicto entre Corea del Norte (con el apoyo de China) y Corea del Sur (con el apoyo de Estados Unidos).	Liderazgo militar y estratégico	(Huntington, 1957)
Guerra de Vietnam (1955-1975)	Ciudad Ho Chi Minh	Los norvietnamitas lucharon contra Estados Unidos y Vietnam del Sur con tácticas de guerrilla.	Liderazgo carismático	(Kilcullen, 2009)
Guerra Fría (1947-1991)	Vo Nguyen Giap	Estrategias guerrilleras en Vietnam y resistencia continua contra Estados Unidos	Liderazgo situacional y transformador	(Karnow, 1983)
Conflicto en Ucrania (2014-presente)	Valery Gerasimov	Uso de la guerra híbrida que combina operaciones cibernéticas y convencionales.	Liderazgo innovador y estratégico	(Galeotti, 2016)

Glosario

Administración científica

Un enfoque desarrollado por Frederick Taylor a principios del siglo XX que enfatiza la eficiencia operativa a través de la estandarización del trabajo y la división del trabajo (Taylor, 1911). Esta teoría influyó en la organización del trabajo y en la gestión del liderazgo y sentó las bases de la productividad, aunque puede limitar la creatividad de los trabajadores.

Autonomía en el trabajo

El grado de independencia y control que un trabajador tiene sobre el desempeño de sus funciones (Hackman y Oldham, 1976). La autonomía en el trabajo promueve la creatividad, la motivación y la responsabilidad, elementos fundamentales para el éxito de una empresa.

Cambio organizacional

Proceso por el cual las empresas o instituciones adoptan nuevas estrategias, estructuras o prácticas para adaptarse a su entorno (Kotter, 1996). La gestión del cambio es fundamental para la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones, y un liderazgo eficaz facilita esta transición.

Cohesión organizativa

El grado de unidad y compromiso de los miembros de una organización para alcanzar objetivos comunes (Yükl, 2019). La cohesión organizacional promueve la colaboración y la eficacia del rendimiento e influye en la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

Comunicación estratégica

Un proceso planificado de intercambio de información con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales (Argenti, 2014). La comunicación efectiva es esencial para el liderazgo, ya que facilita la alineación de objetivos y la motivación del equipo.

Cultura organizacional

Un sistema de valores, creencias y normas compartidas que influye en el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2010; Carrillo, 2019). Una cultura organizacional fuerte fortalece la identidad de la empresa y mejora la cohesión entre los empleados.

Delegación de autoridad

El proceso por el cual un líder delega responsabilidades y decisiones a sus subordinados (Mintzberg, 1997; Galarza, 2019). La delegación efectiva mejora la efectividad organizacional y genera autonomía y confianza en el equipo.

Desarrollo del talento

Estrategias organizacionales para mejorar las habilidades y competencias de los empleados (Collings y Mellahi, 2009). Invertir en el desarrollo del talento mejora la competitividad y reduce la rotación.

Diversidad e inclusión

Estrategias que promuevan la equidad y la participación de los diferentes grupos dentro de la organización (Thomas y Ely, 1996). La diversidad mejora la toma de decisiones, fomenta la innovación y fortalece el compromiso de los empleados.

Empowerment

Una estrategia de liderazgo que otorga a los empleados autonomía y control sobre su trabajo y sus decisiones (Spreitzer, 1995). Un líder que empodera a su equipo fomenta la innovación, la proactividad y el compromiso organizacional.

Estilos de liderazgo

Diversos enfoques utilizados por los líderes para influir en sus equipos, como el liderazgo autocrático, democrático o laissez-faire (Northouse, 2018). Adaptar el estilo de liderazgo a la situación mejora la eficacia organizativa y la satisfacción del equipo.

Ética Organizacional

Conjunto de valores y principios que rigen la toma de decisiones dentro de una empresa o institución (Treviño y Nelson, 2011). La ética empresarial afecta a la reputación de la empresa y al compromiso de los empleados con los valores de la empresa.

Gestión autocrática

Un estilo de liderazgo caracterizado por la centralización de la toma de decisiones en una sola persona (Lewin, Lippitt y White, 1939). Puede ser eficaz en una situación de crisis, pero limita la participación y el desarrollo del equipo.

Gestión del cambio

Un proceso estructurado para apoyar a las personas y organizaciones en su adaptación a las nuevas condiciones (Kotter, 2012). Un liderazgo fuerte facilita el cambio organizacional y minimiza la resistencia al cambio.

Inteligencia emocional

Capacidad para percibir, comprender y gestionar eficazmente las emociones propias y las de los demás (Goleman, 1995). El liderazgo basado en la inteligencia emocional ayuda a mejorar las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y el bienestar organizacional.

Jerarquía organizativa

Estructura de autoridad y niveles de poder dentro de una organización (Fayol, 1916). Si bien aporta orden y claridad a los roles, una jerarquía rígida puede obstaculizar la innovación y la flexibilidad empresarial.

Liderazgo adaptativo

Un modelo de liderazgo que enfatiza la capacidad de los líderes para responder a cambios y desafíos inciertos (Heifetz, 1994). En un mundo dinámico, los líderes adaptables son esenciales para la resiliencia y competitividad de las organizaciones.

Liderazgo autoritario

Un estilo basado en la supervisión y el control estricto para asegurar el cumplimiento de las tareas (House, 1971). Esto es útil en contextos donde las pautas son claras, pero puede limitar la creatividad y la autonomía del equipo.

Liderazgo carismático

Un modelo en el que el líder influye a través de su personalidad y su visión inspiradora (Weber, 1947). Los líderes carismáticos pueden generar un fuerte compromiso de sus seguidores, pero su éxito depende de la sostenibilidad de su influencia.

Liderazgo democrático

Un enfoque en el que los líderes fomentan la participación y la colaboración en la toma de decisiones (Lewin et al., 1939). Este modelo genera compromiso y motivación, pero puede ralentizar la toma de decisiones en situaciones de emergencia.

Liderazgo estratégico

La capacidad de los líderes para formular e implementar estrategias que aseguren el éxito a largo plazo (Ireland y Hitt, 1999). Este tipo de liderazgo es crucial en contextos competitivos y dinámicos para asegurar la sostenibilidad de la organización.

Liderazgo empresarial

Un enfoque de liderazgo basado en el monitoreo, la planificación y el control de los recursos para lograr objetivos específicos (Blake y Mouton, 1985). Una gestión eficaz equilibra la eficiencia operativa y la motivación del equipo.

Liderazgo situacional

Un modelo sugiere que la orientación debe adaptarse a la madurez de los remolques (Hersey y Blanchard, 1969). Este enfoque flexible optimiza la relación entre líderes y seguidores y se adapta a las necesidades cambiantes.

Liderazgo transformacional

Un modelo que inspira a sus seguidores a lograr un cambio positivo a través de la motivación y el ejemplo (Bass, 1990). Se asocia con la innovación y la mejora del rendimiento organizacional.

Motivación extrínseca

Comportamiento motivado por incentivos externos, como recompensas monetarias o reconocimiento (Herzberg, 1966). Si bien es efectivo a corto plazo, el uso de motivadores externos puede reducir la autonomía y la creatividad del equipo.

Motivación intrínseca

Disposición interna a completar una tarea para la satisfacción personal en lugar de la recompensa externa (Deci y Ryan, 1985). Los líderes efectivos promueven la motivación intrínseca para lograr un mayor compromiso y rendimiento.

Pensamiento crítico

Capacidad para analizar, evaluar y desafiar la información para tomar decisiones informadas (Paul y Elder, 2006). Los líderes con pensamiento crítico mejoran la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas.

Resiliencia organizacional

La capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse de la adversi-

dad y el cambio (Lengnick-Hall y Beck, 2005). El liderazgo resiliente permite a las empresas gestionar las crisis de forma más flexible y adaptable.

Toma de decisiones estratégicas

El proceso por el cual los líderes eligen las mejores alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales (Eisenhardt y Zbaracki, 1992). La capacidad de tomar decisiones estratégicas es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio.

Trabajo en equipo

Trabajar juntos entre individuos con diferentes habilidades para lograr objetivos comunes (Salas, Sims y Burke, 2005). Un equipo unido aumenta la productividad, la creatividad y la satisfacción laboral.

Referencias

- Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2007). *La gestión de la sostenibilidad empresarial*. McGraw-Hill.
- Aguilar, M. A., & de Lema, G. J. (2010). *Gestión del talento humano para la innovación*. Editorial Universitaria.
- Aiken, L. R. (2003). *Personality: Theories, Assessment and Research*. Pearson Education.
- Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). *Power to the Edge: Command and Control in the Information Age*. CCRP Publication Series.
- Álvarez, P. (2021). *Digitalización y resiliencia empresarial en tiempos de crisis*. Editorial EAE.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Ambrose, S. E. (1983). *Eisenhower: Soldier and President*. Simon & Schuster.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1998). *Psychological Testing* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). *The full-range leadership theory: The way forward*. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing.
- Argenti, P. A. (2014). *Corporate Communication* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Aróstica, J., & Sánchez, R. (2022). *Formación y desarrollo en nuevas tecnologías*. Ediciones UC.
- Arquilla, J., & Ronfeldt, D. (2001). *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy*. RAND Corporation.
- Astorga, L. (2016). *El siglo de las drogas: El narcotráfico, del Porfiriato al nuevo milenio*. Ediciones Grijalbo.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
- Barba, D., & Salguero, M. (2024). *Gestión empresarial y estructuras organizativas*. Pearson.
- Barbero, A. (2004). *Carlomagno: El padre de Europa*. Ediciones Crítica.
- Barfield, T. (2010). *Afghanistan: A Cultural and Political History*. Princeton University Press.
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*. Oxford University Press.
- Bass, B. M. (1984). *Transformational Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bayona Manayay, C. (2018). *Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en jóvenes militares*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Beevor, A. (2009). *D-Day: The Battle for Normandy*. Viking.
- Bellamy, A. J. (2002). *Kosovo and International Society*. Palgrave Macmillan.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*. Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1984). *Management of Organizational Behavior* (4ª ed.). Prentice Hall.
- Bowden, M. (2012). *The Finish: The Killing of Osama Bin Laden*. Atlantic Monthly Press.
- Briseño García, M., & Lavín Verástegui, M. E. (2011). *Innovación tecnológica en las empresas*. Editorial Limusa.
- Bueger, C. (2015). Piracy Studies: Academic Responses to the Return of Ancient Menace. *Cooperation and Conflict*, 50(3), 406-416.
- Bushnell, D. (2003). *Simón Bolívar: Hombre de dos mundos*. Pearson Educación.
- Caddick-Adams, P. (2014). *Sand and Steel: A New History of D-Day*. Arrow.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Cancino, C., & Morales, E. (2008). *Responsabilidad social empresarial: Conceptos y prácticas*. Ediciones UDD.
- Capulian Candela, M. (2021). *Inteligencia emocional en contextos de liderazgo*. Editorial UNAM.
- Carell, P. (1960). *The Foxes of the Desert*. E. P. Dutton & Co.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2010). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 31(4), 304-322.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8), 61-73. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>

- Carrillo, Á. y Sierra, C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura: Relaciones Internacionales*, (8), 89-113.
- Carrillo-Punina, Á. (2017). Responsabilidad social en las pymes latinoamericanas y españolas. *CienciAmérica*, 6(2), 51-55.
- Carrillo-Punina, Á. (2017). Factores que impulsan y limitan el consumo responsable. *Revista ECA Sinergia*, 8(2), 99-112.
- Carrillo Punina, Á. (2017). Globalización: revolución industrial y sociedad de la información. *Revista CIENCIA*, 19(2), 269-284. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/ciencia/article/view/535>
- Carrillo Punina, Á. (2019, marzo 13). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>.
- Carrillo Punina Á.P., Galarza Torres S.P., Franco Pombo M., & Aroca Jácome R. (2021). Organizational Culture from the Focus of Values in Competition: Current and Desired Situation in the University of the Armed Forces ESPE. In: Botto-Tobar M., Cruz H., Díaz Cadena A. (eds) *Artificial Intelligence, Computer and Software Engineering Advances. CIT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1327. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4
- Carrillo, A., Galarza, S., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Predominant Cultural Dimensions in the University of the Armed Forces ESPE. In: Botto-Tobar, M., Cruz, H., Díaz Cadena, A., Durakovic, B. (eds). *Emerging Research in Intelligent Systems*. CIT 2021, 406.
- Carrillo, A., & Galarza, S. (2022). Sustainability Reports of South American Organizations. *Administrative Sciences*, 20(103). <https://doi.org/10.24215/23143738e103>.
- Carrillo, A., Galarza, S., Aguirre, C., y Tipán, L. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/3612/3553/>
- Carrillo Punina, A. P., Tipán Tapia, L.A., Arias Peña, C.F., & Galarza Torres, S.P. (2023). *Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial*. Primera Edición. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas Espe.
- Carrillo Punina, A.P., Galarza Torres, S.P, Robles Armijos, L. A., Tipán Tapia, L.A., Aguirre Casco, Cecil Eduardo, & Martínez Fortis, L. A., "Organiza-

- tional Culture: Denison's Focus On Ecuadorian Higher Education Institutions," *Russ. Law J.*, Vol. 11, No. 4s, 2023.
- Carrillo, A., Galarza, S., Tipán, L. y Cando, L. (2024). *Análisis financiero empresarial: Teoría y práctica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/items/09420bdf-e793-4c17-ba3c-33b099dce0cb>
- Cartledge, P. (2004). *Alexander the Great: The Hunt for a New Past*. Pan Books.
- Castro, A., & Lupano, L. (2007). *Percepción de la efectividad de los líderes: Un enfoque cognitivo*. Universidad de Buenos Aires.
- Cattell, R. B. (1965). *The Scientific Analysis of Personality*. Penguin Books.
- Chivvis, C. S. (2017). *The Russian "Hybrid Warfare" Strategy*. RAND Corporation.
- CICR. (1949). *Convenios de Ginebra*. Comité Internacional de la Cruz Roja.
- Clausewitz, C. (1832). *On War* (M. Howard & P. Paret, Trans.). Princeton University Press.
- Collins, R. (2004). *Early Medieval Europe 300–1000*. Palgrave Macmillan.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Corrales, J. (2021). Democratic Backsliding Through Electoral Mismanagement: The Case of Venezuela. *Journal of Democracy*, 32(2), 29-44.
- Daft, R. L. (2006). *The Leadership Experience* (4^a ed.). Thomson South-Western.
- Dandeker, C. (2010). Military Adaptation in Peace Operations: The British Experience. *The Journal of Strategic Studies*, 33(4), 567-594.
- David, F. R. (2003). *Concepts of Strategic Management* (9^a ed.). Pearson Education.
- Dávila L. de Guevara, M. (2001). *Teoría de la Organización: Enfoques Clásicos y Contemporáneos*. Fondo de Cultura Económica.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing.
- Demuner-Flores, R., & Saavedra-García, M. L. (2022). *Resiliencia empresarial en entornos adversos*. Editorial UPC.
- Diez, J., & Atela, M. (2019). *Optimización logística en el comercio electrónico*. Ediciones UAM.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Dupont, B. (2021). Security in the Age of Algorithms: From Predictive Policing to AI-Enabled Warfare. *Security Dialogue*, 52(5), 415-432.

- Durán, R., & Castañeda, C. (2015). *Liderazgo moral: Un enfoque basado en valores*. Editorial UABC.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Granica.
- Eisenhower, D. D. (1948). *Crusade in Europe*. Doubleday.
- Ellis, J. J. (2004). *His Excellency: George Washington*. Alfred A. Knopf.
- Espada, M., & Barros, L. (2023). *Toma de decisiones en entornos de alta presión: Un análisis militar*. Editorial UPC.
- Espinoza, A., & Murrugarra, C. (2022). *Inteligencia emocional en el liderazgo militar: Un enfoque práctico*. Ediciones USIL.
- Fayol, H. (1961). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trad.). Pitman Publishing.
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General*. Editorial Hispano-Americana.
- Felbab-Brown, V. (2017). *The Extinction Market: Wildlife Trafficking and How to Counter It*. Hurst.
- Ferling, J. (2007). *The Ascent of George Washington: The Hidden Political Genius*. Bloomsbury Press.
- Filkins, D. (2020). *The Shadow Commander: Qasem Soleimani and the Shaping of the Middle East*. The New Yorker.
- Fischer, G., & Schratz, M. (1993). *La dinámica del liderazgo interactivo*. Routledge.
- Fischer, H. (2019). Military Simulation and Training: New Frontiers with AI and AR. *Defense Analysis Journal*, 35(3), 251-267.
- Fraser, D. (1993). *Knight's Cross: A Life of Field Marshal Erwin Rommel*. Harper-Collins.
- Fuller, J. F. C. (1954). *Julius Caesar: Man, Soldier, and Tyrant*. Eyre & Spottiswoode.
- Gabriel, R. A. (2010). *Hannibal: The Military Biography of Rome's Greatest Enemy*. Potomac Books.
- Gade, P. A. (2020). *Military Leadership in the 21st Century: Challenges and Adaptations*. Routledge.
- Galarza-Sánchez, S. (2023). *Gestión de riesgos y sostenibilidad en el siglo XXI*. Editorial USFQ.
- Galarza-Torres, S. (2019, August 21). Leadership and Performance in Ecuadorian Savings and Credit Cooperatives: An Approach from Classical and Contemporary Theoretical Contributions. Dissertation. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Faculty of Economic Sciences. Retrieved June 10, 2023, from, <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79854>

- Galarza-Torres, S.; Carrillo Punina, A.; Betsy, B.P. y Blanca, C. B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Revista Qualitas*, 19(19), 117-132. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36>
- Galarza Torres, S.P., Carrillo Punina, Á.P., Cueva Ochoa, B.E., Landázuri Recalde, F.P.: Influence of the discrepancy between the real and ideal leader and the quality of the LMX relationship: case of the ecuadorian savings and credit banks. In: Botto-Tobar, M., Cruz, H., Díaz Cadena, A., Durakovic, B. (eds.) *CIT 2021. LNNS*, vol. 406, pp. 362–372. Springer, Cham (2023). https://doi.org/10.1007/978-3-030-96046-9_27
- Galarza Torres, S. P., Carrillo Punina, A. P., Aragón Taco, J. E., & Noroña Gallo, D. M. (202). *Military Leadership in the Ecuadorian Army*. In M. Botto-Tobar, M. Zambrano
- Galarza Torres, S. P., Fernández Lorenzo, A., Carrillo Punina, Á. P., Raura Ruiz, J. G., Armijos Robles, L. A., Tipán Tapia, L. A., & Benavides Ortiz, G. G. (2024). Methodological Validation of the Cooperative Social Responsibility Measurement Instrument. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 8(1S2), p. 1535-1553. <https://esiculture.com/index.php/esiculture/article/view/1594>
- Galeotti, M. (2016). *The Gerasimov Doctrine and Russian Non-Linear War*. NATO Defense College.
- Gambetta, D. (2019). *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection*. Harvard University Press.
- García Solarte, M. (2015). *Liderazgo Organizacional: Enfoques y Aplicaciones*. Universidad del Valle.
- García, A., Martínez, J., & Rodríguez, F. (2017). *Responsabilidad social y desarrollo sostenible*. Editorial UNAM.
- García, M. (2023). La guerra contra las pandillas en El Salvador: Estrategias y desafíos. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 18(1), 54-72.
- Gibb, C. A. (1969). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (2ª ed., Vol. 4, pp. 205-282). Addison-Wesley.
- Giddens, A. (1999). *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*. Routledge.
- Goldsworthy, A. (2006). *Caesar: Life of a Colossus*. Yale University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50-60.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (2^a ed.). Harvard Business Review Press.
- Gómez, C., & Ramírez, L. (2022). *Desafíos empresariales en un entorno digital*. Editorial UIS.
- González, L., & Ruiz, P. (2005). *Sistemas ERP y productividad empresarial*. Editorial Alfaomega.
- Goya, M. (2019). *La guerre asymétrique: Stratégies et défis*. Presses Universitaires de France.
- Griffith, S. B. (1971). *The Art of War by Sun Tzu*. Oxford University Press.
- Grossi, G. (2019). *Adaptive leadership in a complex world*. Springer.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2014). *Estrategia empresarial: Conceptos y aplicaciones*. Pearson.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business Press.
- Hillenbrand, C. (1999). *The Crusades: Islamic Perspectives*. Edinburgh University Press.
- Hoffman, F. G. (2007). *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*. Potomac Institute for Policy Studies.
- Hood, C., & Rothstein, H. (2020). *Risk Management in Public Services*. Oxford University Press.
- House, R. J., et al. (2002). *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Huertas, J., López, P., & Torres, A. (2020). *Cultura empresarial como ventaja competitiva*. Ediciones CESA.
- Huntington, S. P. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Harvard University Press.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Jelic, M. (2016). *Sustainability and Corporate Performance*. Springer.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). Risk Management – The Revealing Hand. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 9(4), 392-409.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

- Karnow, S. (1983). *Vietnam: A History*. Penguin Books.
- Keegan, J. (1998). *The First World War*. Hutchinson.
- Kilcullen, D. (2009). *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*. Oxford University Press.
- Klein, G. (2003). *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. Currency.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (2^a ed.). Harvard Business Review Press.
- Krulak, C. C. (1999). The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. *Marine Corps Gazette*, 83(1), 18-22.
- Lancel, S. (1999). *Hannibal*. Blackwell Publishers.
- Lessing, B. (2018). *Making Peace in Drug Wars: Crackdowns and Cartels in Latin America*. Cambridge University Press.
- Licandro, O. (2013). *Responsabilidad social y desarrollo económico*. Ediciones UCU.
- Llanos Osorio, V. (2022). *Resiliencia y desempeño en operaciones militares multinacionales*. Ediciones PUCP.
- López, J. (2021). Corrupción y seguridad en México: Un análisis institucional. *Revista Mexicana de Política Criminal*, 10(2), 101-123.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1984). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 69-81.
- Lozano Monroy, M. (2010). *Eficiencia operativa y gestión de recursos*. Ediciones UAM.
- Lynch, J. (2006). *Simón Bolívar: A Life*. Yale University Press.
- Manchester, W. (1978). *American Caesar: Douglas MacArthur 1880-1964*. Little, Brown and Company.
- Mardones, F. (2024). *Resiliencia operativa en entornos militares complejos*. Ediciones UANDES.
- McChrystal, S. A. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio/Penguin.
- McDermott, J. (2020). The Politics of Drug Trafficking in the Americas. *Latin American Politics and Society*, 62(2), 1-24.
- McFate, S. (2019). *The New Rules of War: Victory in the Age of Durable Disorder*. HarperCollins.
- Mead, R. (2007). *Montgomery: A Life*. Constable.
- Meyer Rodríguez, J. (2009). *Liderazgo resonante en operaciones multinacionales*. Editorial UANDES.
- Millán Infante, R. (2019). *Comunicación efectiva en entornos militares*. Ediciones Ejército.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1997). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Mogollón, R., & González, J. (2010). *Liderazgo Inspirador: Estrategias para el éxito organizacional*. Ediciones de la U.
- Momberg, C. (2006). *Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage*. Palgrave Macmillan.
- Montgomery, B. L. (1958). *The Memoirs of Field-Marshal Montgomery*. Collins.
- Moreno, P., & Huertas, A. (2024). *Formación de liderazgo transformacional en academias militares*. Ediciones USFQ.
- Moreno, P., & Otálora, M. (2024). *Liderazgo transformacional en el contexto militar*. Editorial UdeA.
- Muggah, R. (2019). The Rise of Post-Modern Militaries in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 51(3), 425-451.
- Münkler, H. (2019). *The New Wars*. Polity Press.
- Muratori, M. (2024). *Liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas latinoamericanas*. Ediciones UBA.
- Nader, A. (2019). *Iran's Influence in the Middle East*. RAND Corporation.
- Nagl, J. A. (2005). *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam*. University of Chicago Press.
- Nations Unies. (2022). *Rapport sur les opérations de maintien de la paix*. ONU.
- Nooyi, I. (2021). *My Life in Full: Work, Family, and Our Future*. Portfolio.
- Noreña-Chávez, R. (2019). *Liderazgo militar: Un enfoque pragmático*. Editorial UPC.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8ª ed.). SAGE Publications.
- Ortega, L., & Cañizalez, P. (2024). *Estrategias sostenibles en la manufactura*. Ediciones USB.
- Ortiz, J. (2006). *Liderazgo y gestión estratégica*. Ediciones EAFIT.
- Pacheco, M. (2024). *Historia de los ejércitos: Desde Egipto hasta la Segunda Guerra Mundial*. Editorial USFQ.
- Padilla Guerrón, G. A. (2024). *Comunicación efectiva en el liderazgo militar*. Ediciones UCE.
- Pardo, M. (2008). *Innovación tecnológica y liderazgo*. Ediciones Javeriana.
- Payne, K. (2021). *I, Warbot: The Dawn of Artificially Intelligent Conflict*. Hurst Publishers.
- Peña, F., Morales, C., & Vásquez, J. (2025). *Gestión estratégica en empresas globales*. Editorial USFQ.

- Pérez, R. (2021). El Plan Mérida: Análisis de la estrategia militar contra el narcotráfico en México. *Revista de Estudios Estratégicos Latinoamericanos*, 14(1), 33-57.
- Petraeus, D. H. (2010). *Counterinsurgency Field Manual*. University of Chicago Press.
- Pion-Berlin, D. (2020). *Military Missions in Democratic Latin America*. Routledge.
- Pion-Berlin, D., & Carreras, M. (2017). *Soldiers, Politicians, and Civilians: Reforming Civil-Military Relations in Latin America*. Cambridge University Press.
- Powell, C., & Persico, J. E. (1995). *My American Journey*. Random House.
- Preciado-Ortiz, A. (2017). *Cultura militar y cohesión en las fuerzas armadas*. Editorial UAM.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Ramírez, A., & Grandón, E. (2017). *Adaptabilidad empresarial al cambio*. Ediciones UBB.
- Ramos Torres, F., & Cano Toro, L. (2023). *Diversidad e inclusión en misiones militares internacionales*. Ediciones PUJ.
- Rashid, A. (2000). *Taliban: Militant Islam, Oil and Fundamentalism in Central Asia*. Yale University Press.
- Reston, J. (2001). *Warriors of God: Richard the Lionheart and Saladin in the Third Crusade*. Doubleday.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18ª ed.). Pearson.
- Roberts, A. (2014). *Napoleon: A Life*. Penguin Books.
- Rodríguez, A. (2010). *Liderazgo en las organizaciones: Un enfoque integral*. Editorial ESIC.
- Rojas Afanador, J. L. (2023). *Influencia del liderazgo en la moral militar*. Ediciones UIS.
- Romero Luna, J. (2019). *Liderazgo resonante y transformacional en operaciones militares*. Ediciones ESPE.
- Rubin, B. R. (2002). *The Fragmentation of Afghanistan: State Formation and Collapse in the International System*. Yale University Press.
- Ruiz, C. (2020). *La resiliencia en las fuerzas armadas: Un enfoque psicológico*. Universidad Complutense de Madrid.
- Ryan, C. (1959). *The Longest Day: June 6, 1944*. Simon & Schuster.

- Sánchez Beltrán, J. (2016). *Liderazgo ético y responsabilidad social*. Editorial UCM.
- Sánchez Bravo, J. (2017). *Optimización logística militar durante la Primera Guerra Mundial*. Ediciones UTP.
- Sánchez, J. C. (2008). *Liderazgo Eficaz: Competencias y Estrategias*. Editorial Pearson.
- Sánchez-Sánchez, M., Vargas, L., & Delgado, J. (2017). *Tecnologías de gestión empresarial*. Editorial ESAN.
- Santander-Salmón, G. (2023). *Liderazgo en la era digital*. Editorial UPB.
- Sawyer, R. D. (1994). *The Seven Military Classics of Ancient China*. Basic Books.
- Scharre, P. (2019). *Army of None: Autonomous Weapons and the Future of War*. W. W. Norton & Company.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2ª ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, H., & Gordon, J. (2012). *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. Rodale Books.
- Schwarzkopf, N. (1992). *It Doesn't Take a Hero*. Bantam Books.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Silva, C. (2019). Operación Ágata: Estrategias de seguridad fronteriza en Brasil. *Revista Brasileira de Estudos de Defesa*, 6(2), 112-136.
- Singer, P. W., & Brooking, E. T. (2018). *LikeWar: The Weaponization of Social Media*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Smith-Windsor, B. A. (2016). *NATO's New Strategic Concept: Reassurance and Deterrence*. NATO Defense College.
- Soldaini, A. (2012). *Ética y liderazgo en conflictos armados*. Ediciones Pontificia.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Stone, B. (2014). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.
- Stubrin, L., & Marín, A. (2017). *Innovación y competitividad en mercados globales*. Ediciones UNSAM.
- Taylor, C. (2019). *Leadership Development in Military Organizations*. Routledge.
- Taylor, F. W. (1983). *Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thakur, R. (2006). *The United Nations, Peace and Security: From Collective Security to the Responsibility to Protect*. Cambridge University Press.
- Toro, J., & Cabrera, L. (2020). *Liderazgo militar transformacional en América Latina*. Ediciones UTP.
- Torréns, J., & ICC. (2007). *Innovación y liderazgo en organizaciones adaptativas*. Ediciones Granica.

- Torres, J. (2011). *Liderazgo: Conceptos y Aplicaciones Contemporáneas*. Ediciones Pirámide.
- Tovar, H., & Ortiz, C. (2022). *Desarrollo profesional y cohesión organizacional en las fuerzas armadas*. Ediciones UPTC.
- Transparency International. (2021). *Government Defence Integrity Index*. Transparency International Defence & Security.
- Turnbull, S. (2003). *Genghis Khan and the Mongol Conquests 1190–1400*. Osprey Publishing.
- Tyler, P. E. (2003). *A World of Trouble: The White House and the Middle East*. Farrar, Straus and Giroux.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. HarperCollins.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Vega, L., Fernández, M., & Jiménez, R. (2017). *Gestión estratégica de activos empresariales*. Ediciones UPV.
- Vela de Puglia, M. (2021). *Desarrollar liderazgo militar a través de la capacitación en inteligencia emocional*. Universidad de los Andes.
- Villalobos Cerna, M. (2017). *Disciplina y equidad en las fuerzas armadas: Un enfoque desde Fayol*. Ediciones UCN.
- Villar, J. (2019). *Liderazgo innovador en la industria tecnológica*. Editorial UPC.
- Waldvogel, J., & Peart, C. (2023). *Leadership in Military and Civil Spheres: A Comparative Analysis*. Routledge.
- Weatherford, J. (2004). *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. Crown.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.
- Weber, M. (1977). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.
- Weiss, T. G. (2020). *Humanitarian Intervention: Ideas in Action* (3^a ed.). Polity Press.
- Wong, L., Bliese, P. D., & McGurk, D. (2013). *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Routledge.
- Yukl, G. (1985). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zalles, D. (2011). *El liderazgo adaptativo según Heifetz*. Ediciones Granica.
- Zerpa, H., & Ramírez, J. (2013). *Inteligencia emocional y liderazgo transformador en el ámbito militar*. Ediciones UCV.

Liderazgo: Convergencia de estilos

El liderazgo es un factor crítico en el éxito de cualquier organización, ya sea en los negocios o en el ejército. Este libro ofrece un enfoque integral del liderazgo que combina teorías clásicas y contemporáneas con modelos de gestión que han revolucionado la forma en que los líderes conducen sus equipos y organizaciones.

En un análisis de cuatro partes, el libro ofrece una visión profunda del liderazgo, desde sus fundamentos teóricos hasta su aplicación práctica en escenarios corporativos y militares. Se abordan aspectos importantes como la teoría del liderazgo y la administración, fundamentos y diagnóstico del liderazgo empresarial y del liderazgo militar, y analiza la convergencia entre ambos enfoques.

Este libro se convierte en una herramienta indispensable para líderes, investigadores, docentes y profesionales que quieran comprender la dinámica del liderazgo en escenarios desafiantes. Acompañado de modelos de diagnóstico, estudios de casos y ejemplos de líderes icónicos como Steve Jobs, Warren Buffett, Indra Nooyi y líderes militares históricos, este libro invita a la reflexión sobre la importancia del liderazgo en la gestión del cambio, la innovación y la estrategia organizacional, y brinda instrumentos para diagnosticar los estilos de liderazgo predominantes y las capacidades del líder en organizaciones y en unidades militares.

ISBN: 978-9942-652-38-6



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA