



## LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES

Grab. John Miño Razo <sup>1</sup>  
Mayo. A. E. Marcos Lenin Vizuete L.<sup>2</sup>

### Resumen

Un desafío de la gestión de los recursos humanos en toda organización es analizar las prácticas de liderazgo; considerando que una de las tareas más difíciles de un líder es el manejo del elemento humano, ya que se conjugan un sinnúmero de aristas, las cuales debe considerar a fin de conseguir que exista armonía, fortalecimiento y generación de trabajo en equipo con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización. Este escrito tiene por objetivo, orientar dicho análisis desde el enfoque de las organizaciones, considerando los comportamientos y actitudes necesarias para ejercer el liderazgo de manera efectiva, cimentados en valores y principios. De igual forma, explora de manera general los tipos de liderazgo que se consideran más importantes o que se presentan con mayor frecuencia, pero que tienen un impacto en las organizaciones, sus aplicaciones de acuerdo con las características de la organización, mostrando de forma breve sus connotaciones e impacto en la dinámica organizacional. Así mismo, se abordan los valores capitales que se considera que debería poseer una persona que quiere ejercer el liderazgo, principalmente en las organizaciones militares, en las cuales la jerarquía y la disciplina podrían verse amenazadas ante la falta de liderazgo.

**Palabras clave:** gestión, liderazgo, integridad, valores, principios.

### Abstract

A challenge of human resource management in any organization is to analyze leadership practices. Considering that one of the most difficult tasks of a leader is the management of the human element, since in it several edges are combined, which the leader must consider in order to achieve harmony at work, teamwork and above all the delivery to the objectives of the organization. The purpose of this writing is to guide said analysis from the perspective of organizations, considering the behaviors and attitudes necessary to exercise leadership effectively, based on values and principles. In the same way, it explores in a general way the types of leadership that are considered more important or that occur more frequently, but that have an impact on organizations, their applications according to the characteristics of the organization, briefly showing their connotations. and impact on organizational dynamics. Likewise, the capital values that it is considered that a person who wants to exercise leadership should possess, mainly in military organizations, in which the hierarchy and discipline could be threatened due to the lack of leadership.

**Keywords:** management, leadership, integrity, values, principles.

<sup>1</sup> Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas - Director de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas - jeminor@ejercito.mil.ec

<sup>2</sup> Academia de Guerra del Ejército - Mgs. Dirección de Empresas - mlvizuetel@ejercito.mil.ec

## Introducción

A través de esta investigación se pretende desarrollar un análisis de la importancia que actualmente tiene el liderazgo en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, tanto militares como de cualquier ámbito de la sociedad moderna, donde la figura del líder potencia los procesos propios de cada organización, llevando a la consecución de los objetivos o al cumplimiento de la misión.

La globalización, los avances tecnológicos, la competitividad actual, así como también las nuevas amenazas, han incrementado la demanda de disponer de verdaderos líderes en todos los niveles.

En las organizaciones militares ha sido mayor el requerimiento de líderes que puedan conducir a su gente al cumplimiento de las misiones asignadas para enfrentar estas nuevas amenazas, potencializadas en diferentes regiones del mundo, del cual nuestro país no está excluido.

Es por eso que el desarrollo de este trabajo consiste en analizar el liderazgo desde diferentes aspectos relevantes que nos permitan comprender la importancia de contar con líderes en las organizaciones de los diferentes ámbitos.

En el apartado I analizaremos la parte conceptual del liderazgo, tomando diferentes criterios de especialistas en el tema para llegar a establecer o concluir una concepción propia del liderazgo, que hoy por hoy es imprescindible definir, entender y materializar en nuestras organizaciones, unidades o empresas.

En el apartado II nos referimos a la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de líderes capaces, que puedan conducir al personal a lograr sus objetivos planteados de mejor manera.

En el apartado III realizaremos el análisis del método científico para la evaluación del proceder del líder desde el punto de vista interno de los superiores y subordinados.

En el apartado IV nos centraremos en el liderazgo militar en nuestro país, muy necesario para enfrentar los nuevos desafíos y amenazas que acechan nuestro país.

En el apartado V hablaremos de los tipos de liderazgo, lógicamente poniendo mayor atención en aquellos que consideramos son los más importantes o comunes dentro de las organizaciones.

En el apartado VI necesariamente debemos hablar de las cualidades que deben tener los líderes en todos los ámbitos. Finalmente plantearemos las conclusiones.

Este trabajo está realizado con base en el método deductivo e inductivo, ya que partimos de algunas hipótesis planteadas como son la necesidad y la importancia del liderazgo en las instituciones de cualquier ámbito, especialmente del campo militar, analizando las mismas, para poder concluir con su verdadera aplicación en todos los ámbitos de las organizaciones.

## 1. CONCEPCIONES SOBRE EL LIDERAZGO

Podemos iniciar este análisis preguntándonos qué es en realidad el liderazgo; se ha de mencionar algunos conceptos textuales para posteriormente analizarlos detenidamente, relacionándolos con todos los ámbitos, principalmente con el campo de la milicia, que es en donde se materializa con una importancia capital y donde existe una gran demanda de líderes que puedan conducir sus tropas, aun en las condiciones más adversas, incluso poniendo en peligro sus vidas.

Davis (2003) se refiere al liderazgo como el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que juntos busquen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos.

En este sentido, el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Luego de describir estos conceptos vemos claramente que existen dos aspectos importantes que los diferentes autores coinciden, estos son: la acción de influir en su gente y el segundo la delimitación clara de los objetivos.

En cuanto al primero, el líder debe conseguir influir en su gente, no habla de ordenar o disponer, habla de influir entendiendo como guiar, trabajar junto a su gente, motivarles a cumplir su tarea, por supuesto, dando ejemplo demostrando primero que tiene todo el conocimiento, que él está comprometido con los objetivos de la organización, que está guiando, colocando toda su experiencia y esfuerzo. Es decir, el líder dice "hagamos", solo de esa manera logrará influir y llevar a su gente a la consecución de los objetivos trazados o dispuestos por el ente superior.

El segundo aspecto que podemos destacar de los conceptos es que el líder realiza una clara delimitación de los objetivos, de una manera precisa y sencilla, de tal manera que no impacte en sus subordinados, quienes no vean a los objetivos como una tarea imposible, en este aspecto el líder debe tener claro a donde dirige los esfuerzos de su personal, lo que le permitirá solucionar muchas necesidades de los mismos, referentes a capacitación, delegación de tareas, responsabilidades y esfuerzos compartidos.

Sin apartarnos de los conceptos es necesario resaltar que lo que las organizaciones han requerido, requieren y requerirán son líderes, no jefes; personas con profundo conocimiento, experiencia, compromiso que guíe a su gente hasta en momentos difíciles de mucha presión, de jornadas extendidas de trabajo, hasta la consecución de los objetivos, logrando sacar lo mejor de cada una de las personas que conforman su equipo.

A manera de conclusión o concepción propia, podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona en diferentes niveles de la organización de comprometer a todos sus integrantes en el cumplimiento de los objetivos de una manera armónica.

## 2. LA NECESIDAD DEL LÍDER

Antes de entrar de lleno a este análisis me referiré a una vieja disyuntiva, muy discutida, pero que actualmente todavía no está bien definida, si el líder nace o se hace, existen muchos pensadores que mantienen la primera opción, no me atrevería a apoyar esto, lógicamente ellos defienden que es una cualidad innata que nos llega en los genes. Muchas veces, tratamos de descubrir ciertos rasgos en los niños que pueden llevarnos a la confusión de que un niño demuestra dotes de liderazgo dentro de su grupo de estudio, de amigos, de familiares, lo que nos puede llevar a pensar que el niño nació con ese don del liderazgo.

Por otro lado, una tendencia que ha incrementado y a la vez se ha demostrado científicamente es aquella en la cual se manifiesta “que el líder se va formando” Luego de analizar más detenidamente, se podría decir que todos nacemos iguales en las mismas condiciones, pero esos rasgos salen a relucir conforme van adquiriendo el conocimiento o dependiendo del tipo de acompañamiento o educación que tenga ese niño, quien va desarrollando capacidades o cualidades que posteriormente se manifestarán en el manejo adecuado, en el comprometimiento, en el gusto, en la inclinación que tenga a cierto ámbito de trabajo o de actividad, donde podrá llegar a destacar como un gran líder en cualquier organización que sea afín a su vocación.

A manera de conclusión, se puede decir que un líder no nace, sino que va desarrollando sus verdaderas capacidades a lo largo de su periodo de educación y perfeccionamiento.

En este contexto, resulta importante recordar varias aseveraciones que se encuentran en el libro *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* que pueden validar lo indicado anteriormente sobre la formación de un verdadero líder (Maxwell, 1998):

Ley del límite: “tu capacidad para ejercer el liderazgo establecerá los límites de tu carrera profesional”.

Ley del proceso: “el liderazgo nunca llega de manera repentina. Es el resultado de un proceso relativamente largo durante el cual el líder ha madurado sus habilidades y competencias”.

En la actualidad se habla mucho del liderazgo en todos los niveles y todas las organizaciones, tanto en el ámbito civil y más aún en el militar, porque las exigencias modernas, el avance de la tecnología, corto tiempo disponible, la necesidad de productividad, no soporta más los antiguos jefes, sino que requiere de personas comprometidas que tomen decisiones adecuadas que impulsen a los subordinados al cumplimiento de los

objetivos institucionales, pero que tanto conocemos y aplicamos este tan ansiado liderazgo.

En términos generales podemos afirmar que el liderazgo se traduce en impulsar el crecimiento institucional y personal, despertar e incentivar la iniciativa y creatividad, motivar y potenciar las capacidades individuales y canalizarlas a los objetivos planteados a través de un respeto y práctica diaria de los principios y valores institucionales.

En este contexto, el líder debe demostrar una alta capacidad social, cognitiva y humana que le permita formar, perfeccionar y aportar con un equipo altamente eficaz y eficiente, donde resalten las ideas innovadoras y transformadoras, orientadas al bien común, donde predomine la autoridad moral, en conclusión, son líderes lo que necesitan las instituciones actuales y mucho más necesarios en las instituciones militares jerarquizadas.

## 3. MÉTODO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LIDERAZGO

Aun cuando hemos venido hablando sobre el liderazgo a través de sus conceptos, así como también la necesidad actual en las instituciones, hay un tema que es muy importante y que ha sido poco tratado, ¿cómo evaluar la gestión de un líder, es posible hacerlo o debemos esperar los resultados finales para catalogar a un líder como bueno, medianamente bueno, o un malo o falso líder?

Por eso es necesario, en cualquier momento y muy aparte de los resultados que pueda demostrar un equipo adecuadamente liderado, realizar una valoración, basada en algunos parámetros que proponen diferentes estudiosos del tema:

Un método científico muy utilizado en diferentes ámbitos: empresarial, educativo y que podría aplicarse al ámbito militar es el “Inventario de prácticas de Liderazgo” (LPI).

El instrumento de Inventario de prácticas de liderazgo (LPI) es una herramienta esencial para ayudar a las organizaciones, al propio líder y a su entorno a tener una perspectiva de cómo se ve a sí mismo, cómo lo ven los demás y qué medidas puede tomar para mejorar.

Ahora presento esta herramienta que se basa en el uso de las cinco prácticas o factores que han encontrado una gran similitud dentro de los líderes actuales, y que la investigación ha demostrado año tras año que pueden modificar el actuar de los mismos y pueden hacerlos líderes más eficaces.

James M. Kouzes y Barry Z. Posner, profesores de negocios en la Universidad de Santa Clara en California, forman un equipo de educadores de altos ejecutivos. Sus otras obras incluyen los éxitos editoriales *El desafío del liderazgo* (Posner J. M., El desafío del liderazgo, 2005), *El legado de un líder* (Posner J. M., 2010), (Posner J. M., Encouraging the Heart y The Leadership Challenge Workbook, 2017).



El LPI de Kouzes & Posner (1996) consistió en que los autores llevaron a cabo entrevistas con líderes en diferentes ámbitos para identificar comportamientos recurrentes en sus experiencias, estos se centraron en observar cinco comportamientos de liderazgo, de esta manera pudieron concluir que el liderazgo se puede determinar mediante un conjunto de comportamientos de dirección observables, considerando cinco prácticas recurrentes que son:

1. Modelar el camino
2. Inspirar una visión compartida
3. Desafiar el proceso
4. Habilitar a los demás para que actúen y
5. Alentar el corazón

Cada una de estas prácticas presentan afirmaciones a manera de preguntas que serán calificadas tanto por el líder como por observadores externos a él, tanto superiores como subalternos, esta valoración consiste en utilizar una escala de Likert de 10 puntos (herramienta de medición que diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado) donde el evaluado deberá indicar la frecuencia con la que se comporta de la manera que describe cada afirmación. En el cuadro siguiente se indica cada uno de los campos con las afirmaciones a las cuales son sometidos los líderes evaluados mediante este método científico de Kouzes y Posner (2012).

**Figura 1**  
*Prácticas y afirmaciones*

LPI DE KOUZES Y POSNER	
PRACTICAS	AFIRMACIONES
Modelar el camino	Pone el ejemplo personal Fomenta principios y estándares Cumple promesas Comenta sobre acciones Fomenta consenso y valores Declara su filosofía de liderazgo
Inspirar una visión	Identifica tendencias hacia el futuro Presenta una imagen del futuro Comparte sueños Promueve una visión compartida Fomenta aspiraciones de logro Articula significado y propósito
Desafiar el proceso	Ofrece oportunidades desafiantes Busca formas nuevas e innovadoras Promueve innovación y mejora Aprende frente a problemas Establece metas y planes Acepta riesgos y posibilidades de fracaso
Habilitar a los demás para que actúen	Crea relaciones cooperativas Fomenta diversos puntos de vista Promueve dignidad y respeto Respeta decisiones de otras personas Respeta libertad y posibilidad de elección Promueve aprendizaje y desarrollo
Alentar el corazón	Elogia por un trabajo bien hecho Confía en las capacidades de los otros Recompensa y apoya Reconoce públicamente a los demás Celebra logros Reconoce y apoya

En la Figura 1 podemos ver que la primera columna describe claramente las cinco prácticas que los investigadores establecieron como recurrentes en el comportamiento de los líderes, mientras que en la segunda columna frente a cada práctica se describen seis afirmaciones relacionadas a dichas prácticas, las mismas que serán calificadas.

El LPI mide la frecuencia de las 30 afirmaciones específicas de liderazgo en una escala de 10 puntos, siendo seis afirmaciones en cada uno de las prácticas o comportamientos.

Estas (5) prácticas con sus (6) afirmaciones, son primeramente calificadas por el mismo líder y posteriormente por los observadores que haya designado para esta evaluación, de tal manera que pueda tener una perspectiva de cómo se ve uno mismo en su función de líder y cómo le ven los demás.

El líder y los observadores que han sido designados calificaron con qué frecuencia se practica cada uno de estos importantes comportamientos asociados con las cinco prácticas.

La escala de respuestas es del 1 al 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor en frecuencia de práctica, así tenemos:

1. Casi nunca
2. Rara vez
3. Pocas veces
4. De vez en cuando
5. Ocasionalmente
6. A veces
7. Con frecuencia
8. Usualmente
9. Con mucha frecuencia
10. Casi siempre

Ahora, quienes califican, podrían ser los siguientes:

- Gerente o superior jerárquico
- Subordinado directo
- Compañero de trabajo
- Otros
- Calificación personal

De esta manera, se obtendrán los resultados que se presentan en el siguiente cuadro:

**Figura 2**  
*Resultados obtenidos*

PRÁCTICAS	PER	OBSERVADORES							PROM
		S	D1	D2	D3	C1	C2	C3	
Modelar el camino	49	50	49	53	59	60	59	60	49,375
Inspirar una visión	53	49	58	50	49	59	58	58	58,75
Desafiar el proceso	56	53	53	50	54	59	48	49	48,75
Habilitar a los demás para que actúen	58	59	49	56	53	58	48	58	48,5
Alentar el corazón	48	40	53	49	60	48	59	59	59

Para entender el cuadro, tenemos en la primera columna las cinco prácticas recurrentes del liderazgo, a continuación, la columna (PER) describe la calificación autoimpuesta por el líder evaluado, la columna (S) describe la calificación impuesta por el superior, y las columnas subsiguientes (D) son las calificaciones impuestas por los trabajadores directos, la columna (C) describe las calificaciones impuestas por los compañeros

de trabajo, todos los valores expuestos en este cuadro son la sumatoria de las 30 afirmaciones, es decir, seis en cada práctica y la última columna presenta un promedio de todas las calificaciones impuestas.

El siguiente paso será clasificar todas las afirmaciones de acuerdo con los resultados obtenidos, clasificándolas de los más altos a los más bajos, es decir, serían las conductas más frecuentes a menos frecuentes.

**Figura 3**  
*Evaluación de resultados*

MÁS FRECUENTE	PRÁCTICA	P	PRO
14. Trata a las personas con dignidad y respeto	Permitir	10	9.6
11. Cumple con las promesas y los compromisos	Modelar	10	9.0
3. Busca oportunidades desafiantes para poner a prueba las	Desafiar	10	8.9
1. Da el ejemplo de lo que se espera	Modelar	10	8.7
2. Habla de las tendencias futuras que influirán en nuestro trabajo	Inspirar	10	8.7
23. Identifica hitos medibles que ayudan a mantener el avance de los proyectos	Desafiar	10	8.4
28. Toma la iniciativa para anticipar y responder ante los cambios	Desafiar	9	8.4
4. Desarrolla relaciones cooperativas	Permitir	8	8.4
9. Escucha atentamente los diversos puntos de vista	Permitir	9	8.2
13. Busca dinámicamente maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos	Desafiar	8	8.2
24. Permite que las personas elijan su forma de trabajar	Permitir	10	8.1
6. Se asegura de que las personas adhieran a los principios y las normas que se han acordado	Modelar	9	8.1
8. Desafía a las personas a probar nuevos enfoques	Desafiar	9	7.8
19. Involucra a las personas en las decisiones que afectan directamente su desempeño laboral	Permitir	8	7.9
22. Comunica una "visión global" de las aspiraciones del grupo	Inspirar	6	7.9
7. Describe una imagen convincente del futuro	Inspirar	7	7.8
26. Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	Modelar	8	7.6
21. Genera consenso sobre los valores de la organización	Modelar	9	7.4
30. Se involucra personalmente para reconocer a las personas y celebrar sus logros	Alentar	8	7.4
18. Pregunta "¿Qué podemos aprender?"	Desafiar	8	7.3
17. Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses	Inspirar	7	7.3
27. Habla con convicción sobre el significado del trabajo	Inspirar	6	7.2
5. Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	Alentar	6	7.1
15. Se asegura de que las personas sean reconocidas de forma creativa por sus aportes al éxito de nuestros proyectos	Alentar	5	7.1
10. Manifiesta su confianza en las capacidades de las personas	Alentar	9	7.0
29. Se asegura de que las personas crezcan en su trabajo	Permitir	8	6.8
12. Alienta a los demás a compartir sueños sobre el futuro	Inspirar	9	6.4
20. Reconoce a las personas por su compromiso con los valores compartidos	Alentar	5	6.8
25. Cuenta historias alentadoras sobre el buen trabajo de otras	Alentar	6	5.9
16. Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el desempeño de los demás	Modelar	7	5.0
MENOS FRECUENTE			

En la Figura 3 podemos ver en la primera columna enumerados del 1 al 30 todas las afirmaciones ubicadas de mayor a menor puntaje alcanzado, en color amarillo las 10 afirmaciones con más alto puntaje (MÁS FRECUENTE), en color azul las 10 afirmaciones con puntaje intermedio, y en color rojo las 10 afirmaciones con puntaje más bajo (MENOS FRECUENTE).

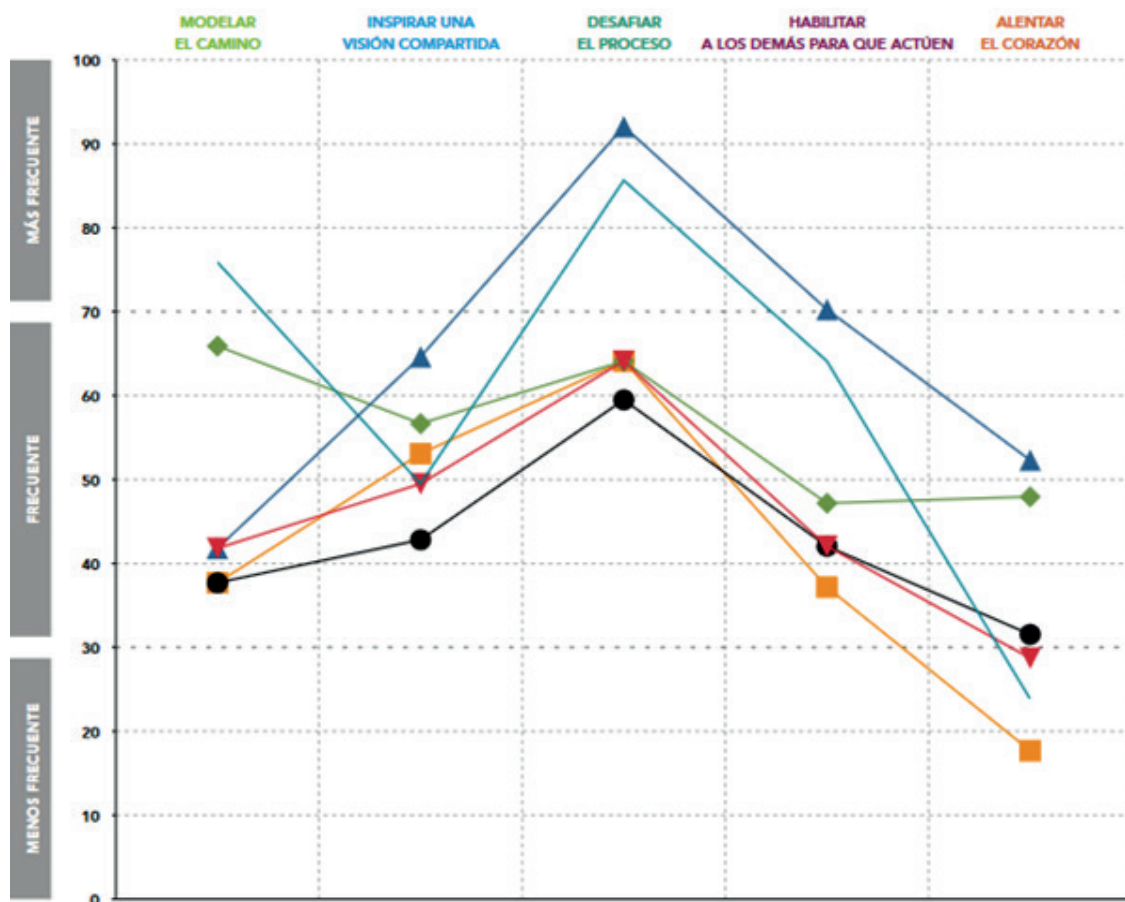
En la segunda columna se encuentran en el mismo orden la práctica a la cual pertenece cada afirmación.

En la tercera columna la calificación autoimpuesta por el líder en cada una de las afirmaciones.

En la cuarta columna esta un promedio de la nota impuesta al líder por los observadores designados.

Con estos resultados presentados, a continuación se realiza un análisis de cada una de las afirmaciones con sus resultados, realizando una comparación entre la calificación autoimpuesta con el promedio obtenido de los observadores, de esta manera se puede establecer si existe una dispersión aceptable que debe estar no más allá de 1,5 de diferencia, porque de ser así y supere esta diferencia, es un factor que el líder deberá considerar para tomar acciones, muy aparte de que haya obtenido una calificación alta, media o baja.

**Figura 4**  
Gráfico de resultados



En este cuadro, que es un plano cartesiano, podemos visualizar líneas de colores que coinciden con las cinco prácticas de los líderes, así como también diferentes figuras como triángulos y cuadrados, mismas que son asignadas a los participantes del proceso de evaluación, así tenemos el líder y los observadores, con calificaciones impuesta por cada uno de ellos.

De esta manera se visualiza los resultados finales con todos quienes intervinieron en el proceso de evaluación.

Con este método científico se podría evaluar el liderazgo en diferentes áreas, a fin de contar con un producto que nos permita mejorar la tarea de liderar en diferentes organizaciones.

#### 4. LIDERAZGO MILITAR

Continuando con el análisis del liderazgo, es claro que no podemos asumirlo únicamente en la milicia, pero sí se debe enfatizar que requeriremos de líderes con ciertas cualidades especiales en las acciones u operaciones militares, porque un líder militar deberá enfrentar situaciones difíciles que pondrán a prueba la personalidad del mismo, especialmente en tiempos de

crisis y bajo presión; así como también pondrá a prueba a toda la gente de la organización que sigue a su líder, ya que podría estar en juego su propia vida, por lo cual deberá sacar a flote esas cualidades sobresalientes, su gran capacidad de motivar y guiar adecuadamente a quienes dependen de él y conducirlos, convencidos pero seguros, al cumplimiento de su misión aún en las peores condiciones, pero precautelando siempre la integridad de su fuerza y tratando de brindar el máximo de bienestar en su gente, de tal manera que puedan desenvolverse de la mejor manera posible, entregando todas sus capacidades, es decir, el líder trata de sacar lo mejor de cada uno de sus soldados, aún en escenarios adversos y complejos.

Estas cualidades sobresalientes nos permitirán diferenciar un líder de un jefe. Aquí nos detenemos para establecer muy claramente esta diferencia que, para muchos es imperceptible, pero que al final del camino puede ser trascendental y definitiva.

Empecemos definiendo qué es un jefe y qué un líder: según la Real Academia Española, un jefe es “El superior o cabeza de una corporación, partido u oficio”, mientras que un líder es definido como “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”.

Ahora analicemos algunas importantes diferencias entre estos dos personajes:

*1. La forma en la que impone autoridad*

Un jefe impone sus órdenes por la autoridad que le enviste. No explica su orden ni por qué lo hace. Impone, mantiene una posición autoritaria y dominante.

Un líder se gana la confianza de su gente; explica y ejemplifica sus órdenes.

*2. Forma de influir*

Un jefe no influye, impone su autoridad, lo que causa desconfianza y temor en sus subordinados, no los anima y causa antipatía.

Un líder, llega a sus subordinados a punto de influir en ellos, de tal manera de motivarlos y animarlos, no necesita imponer o hacer uso de su autoridad, simplemente convence con su ejemplo y carisma, ya que siempre se encuentra dispuesto a escuchar a los demás.

*3. Clima laboral que generan*

Un jefe crea grupos reducidos de personas de confianza a él, que por lo general intentan agradarlo, muchas veces por temor no por verdadera afinidad, sin embargo, pierde el conocimiento y experiencia de muchos valiosos colaboradores.

Un líder, no hace distinciones ni privilegios, ni grupos, más bien fomenta la inclusión y el trabajo en equipo y si una nueva persona pasa a formar parte del equipo, todos deben estar dispuestos a colaborar y a hacerle sentir uno más.

Con estas pocas caracterizaciones podemos establecer que las organizaciones militares requieren de líderes, no de jefes, porque el líder cultiva y practica la autoridad moral, es decir, es una persona ejemplar en quien sus subordinados se reflejan y lo siguen por convicción propia, por respeto, porque se sienten seguros de quien los conduce, subordinándose y cumpliendo su direccionamiento más por voluntad y por compromiso que por obligación, es decir, liderar con responsabilidad. Al contrario de aquel jefe que ejerce su autoridad legal, ejerce el mando, impone su autoridad, lo que implica forzar para ordenar, encargar, imponer y llevando a sus subordinados a obedecerlo por su grado o función.

Por eso ratificamos la necesidad de que el líder debe a lo largo de su vida ir perfeccionándose, y lo hace a través de sus rasgos propios de personalidad que lo llamamos *temperamento*, y otros que lo adquieren a lo largo de su vida, en su formación o en su entorno que constituye su *carácter*. La combinación armónica de estos componentes nos da como resultado un líder con conocimiento, experiencia y firmeza que permita sacar adelante a sus subordinados en momentos de crisis, donde debe aflorar la figura de un líder verdadero. Sin embargo, es importante tener mucho cuidado con dejarnos engañar con aquellos falsos líderes que nos pueden conducir a la derrota por satisfacer sus intereses personales.

El principio primordial del liderazgo es que las personas tiendan a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donnell, 2001).

En este sentido, el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados (Fullan, 2002).

## 5. TIPOS DE LIDERAZGO

Hablar de tipos de liderazgo es un tema muy extenso, ya que se pueden distinguir innumerables tipos y niveles dependiendo de su área o ámbito de trabajo, de la conjunción expuesta anteriormente de personalidad y carácter, de su profesión, de la religión que se profese, o inclusive de su inclinación sexual.

Considerando los dos grandes aspectos del temperamento y el carácter, se puede afirmar que el liderazgo aplica de igual manera para todos. Cada persona tiene su propia personalidad y desarrolla su carácter de manera diferente, lo que constituye su estilo particular de liderazgo. Ese estilo puede evolucionar con el tiempo, influenciado principalmente por factores externos, de aquí se desprenden los diferentes tipos de liderazgo.

Al existir una innumerable cantidad de tipos de liderazgo no podemos analizar sino aquellos que consideramos los más comunes, más importantes o tratados: Autocrático, Liberal, Participativo o democrático.

Se hará un análisis rápido de los dos primeros, deteniéndonos un momento en el tercero, pues se considera el que mejor se ajusta al “deber ser”.

**Liderazgo autocrático:** es aquel líder que toma decisiones de forma unilateral, mantiene rigidamente una escala vertical, siendo él y únicamente él quien dicta directrices y normas, basado en su experiencia y conocimiento, sin considerar las opiniones de su equipo de asesores, en quienes no tiene confianza. Así mismo, destaca mucho su autoconfianza y conocimiento, y mantiene su criterio como único y siempre tiene o asume que tiene la razón.

Únicamente incluye a pocos colaboradores de su equipo para hacer alguna tarea o alguna necesidad que vaya surgiendo en el desarrollo de la misión. Si bien puede servir para tomar decisiones rápidas, puede llegar a desmotivar grandemente a sus subordinados o colaboradores, porque no son escuchados en sus opiniones, conocimiento y experiencia, porque no se siente parte del equipo o parte del objetivo de la organización. Podemos ver que son características muy similares a las analizadas anteriormente con respecto a las diferencias entre un líder y un jefe, este se aproxima mucho a un jefe.

A un líder autocrático podemos asociarle con algunas de las siguientes ideas:

1. Priorizo mi propio aprendizaje por encima de los del equipo.
2. Cuando hay discrepancias dentro de la organización, mi visión, por lo general, es la correcta.



3. Si opina demasiada gente, no se puede trabajar bien.
4. Ignoro a quienes tienen ideas diferentes a las mías en algún proyecto que estoy a cargo. (Lewin, 2021)
5. Impone su voluntad, incluso por la fuerza. Es autoritario.

**Liderazgo liberal:** este tipo de liderazgo se relaciona con aquella persona que delega, y al contrario del autocrático, el liberal otorga total libertad de acción o delega a su equipo de trabajo la responsabilidad que tome las decisiones con muy poca orientación, lo que puede ocasionar que finalmente no alcancen el objetivo de la organización, ya que corren el riesgo de quedarse en su nivel, denota una falta total de guía sobre los objetivos institucionales, así como también una falta de confianza en sí mismo y en su papel de líder, lo que puede interpretarse como falta de conocimiento, este tipo de líder prefiere no participar ni interrumpir el trabajo.

A estos líderes les podemos asociar con las siguientes ideas:

1. El grupo puede decidir qué es mejor para ellos, pero espero que el producto final sea excepcional.
2. Cuando hay discrepancias, otros pueden tomar decisiones sin mi intervención.
3. Quienes tengan posturas diferentes pueden probar sus propios métodos por separado (Lewin, 2021).

**Liderazgo participativo o democrático:** este tipo de líder se caracteriza por que mantiene una excelente comunicación con su equipo de trabajo y todos sus subordinados, transmite entusiasmo y motivación, al trabajo lo hace armónico, bordeando o conduciendo la relación de trabajo a una relación de amistad, por supuesto manteniendo el respeto y la distancia que cada grado jerárquico lo demanda.

Permite la participación y recepta las opiniones y criterios de su equipo, de tal manera que se sientan implicados o comprometidos en los objetivos de la organización o de la unidad, en este sentido, suben los niveles de cumplimiento de estos.

Este líder maximiza el compromiso de sus subordinados y el suyo propio con los objetivos de la organización de la unidad, ya que a lo largo del camino define claramente los estándares necesarios para cumplir sus objetivos a través de la descripción clara y precisa de su intención, desde el inicio y hasta el punto final, permitiendo desplegar el máximo de iniciativa por parte de los subordinados para innovar. Esto, sin embargo, constituye un riesgo que lo asume con constante supervisión y control.

Así mismo, para poder otorgar esta libertad de acción, describe de una manera clara y realista la situación y aquellas cosas que pueden y que no pueden hacer, preocupado constantemente por el bienestar de sus subordinados, sacando lo mejor de cada uno de ellos, receptando sus ideas y criterios.

En este contexto, el líder orienta su esfuerzo a tres ejes principales para el manejo y funcionamiento de su unidad u organización, que se consideran de suma importancia:

- Constante capacitación y entrenamiento de su equipo de trabajo de acuerdo con su nivel y sus competencias requeridas para el comprometimiento en el cumplimiento de los objetivos de la unidad u organización
- Análisis sistemático de los riesgos, con un permanente establecimiento de controles, de tal manera que el líder pueda asumir el riesgo residual, el mismo que de ninguna manera pueda comprometer el cumplimiento de la misión de la unidad, ni la integridad de sus subordinados.
- Y finalmente, se preocupa al máximo por el bienestar de su personal, tanto como la situación lo permita, de tal manera que puedan trabajar completamente tranquilos, comprometidos y entregados a las tareas asignadas que suman al cumplimiento de la misión de la unidad u organización.

A estos líderes les podemos asociar con las siguientes ideas:

1. Si priorizo el aprendizaje del grupo, será beneficioso para mi rol.
2. Cuando hay discrepancias, debemos escuchar todas las opiniones y después concluir sobre la solución.
3. Mientras más personas trabajen y aporten en un proyecto, mejor será el resultado.
4. Escucho con gusto a quienes tienen puntos de vista diferentes, porque esa diversidad hará que el producto final sea mejor. (Lewin, 2021)

Como hemos podido analizar, no existe un modelo que podamos calificar como correcto o el mejor, ya que todos tienen sus puntos favorables o desfavorables, sin embargo, siempre existe alguno con el cual uno se siente atraído o identificado por naturaleza y que lo materializa a lo largo de carrera.

## 6. CUALIDADES DEL LÍDER

Luego de haber analizado los diferentes tipos de liderazgo, es necesario analizar qué cualidades debería tener un líder, ya que estas cualidades sobresalientes del líder se transforman en una práctica constante de valores personales e institucionales, entre los cuales se puede destacar:

**Honestidad:** entendida como las buenas costumbres, diferenciando entre el bien y el mal, respeto al prójimo y a los bienes ajenos, en cada una de las actividades de la unidad.

Es un comportamiento que se ajusta con los valores de la verdad y la justicia, es decir, podemos entender como el respeto a la verdad y al derecho de los demás, simples ejemplos de honestidad son reconocer que nos equivocamos, devolver algo que encontramos.



Este valor es herencia de nuestros mayores, en nuestros hogares, desde pequeños, desde el núcleo de la sociedad, la familia.

*Respeto:* entendido como reconocer el valor propio y los derechos de los demás individuos, así como de la sociedad y la población en general.

Una de las premisas más importantes en este valor es que el respeto va en dos direcciones: hacia arriba con sus superiores y hacia abajo con sus subordinados en la misma magnitud, de ahí se desprende también que, para ser respetado, es necesario saber o aprender a respetar, comprender al otro, valorar sus intereses y necesidades.

*Lealtad:* entendido como el respeto y práctica de los valores institucionales, no aquella mal entendida lealtad personal que cae en la línea del adulto o amistad por interés. Siendo leal a estos valores y principios automáticamente seremos leales a los miembros de toda la institución, unidad u organización.

Lealtad es sinónimo de nobleza, rectitud, honradez, honestidad, lo que le permitirá al líder desarrollar fuertes lazos de amistad con sus subordinados y superiores, creando un vínculo de confianza muy sólido, lo que se traduce en respeto en su organización.

Y por último, pero considerado el más importante valor, *la integridad*, valor entendido como un actuar coherente con los principios personales y valores institucionales, es además actuar con conciencia propia, mantener su forma de actuar o comportarse en todo momento, aún sin la presencia de las autoridades o miembros de su equipo, sin que nadie le obligue o le observe que esté haciendo bien las cosas.

La integridad es aquella fortaleza de espíritu que nos hace permanecer fieles, incólumes a nuestros principios y valores personales e institucionales, así podemos presentarnos ante cualquier persona superior o subordinado sin que exista ninguna circunstancia por la que pueda avergonzarse, o alguna actuación por la cual pueda arrepentirse.

Los valores sin lugar a dudas constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego, bajo los cuales se guiarán las actitudes y conductas de las personas y grupos que conforman una organización, y que siendo observados en su líder serán conscientemente seguidos por todos, aún más en tiempos de crisis o conflictos.

Es necesario orientar nuestros esfuerzos en dirección al camino marcado por el líder en tiempos de crisis, que lo ha trazado con base a su visión orientadora y en el cual cada uno de los miembros de la organización tendrá una tarea específica consecuente con la misión y en busca de los objetivos de la misma, más aún en situaciones complejas o de crisis, donde la incertidumbre se multiplica y todos llevan la mirada y están a la expectativa de una persona que los conduzca y a quien puedan seguir y apoyar, esa persona es el líder que requieren las instituciones y organizaciones.

El liderazgo bien orientado conducido con el ejemplo, la guía y el conocimiento adecuado, honesto, comprometido, dejando de lado los cálculos e intereses

personales nos permitirá salir adelante en cualquier momento o circunstancia por la cual atraviere nuestra organización, unidad, más aún en escenarios difusos y ambiguos.

El verdadero líder resalta en tiempos de crisis, el falso líder solo termina de hundirse en sus propias mentiras y errores, llevando al sacrificio a su equipo y a toda su gente. El verdadero líder puede y debe demostrar sus cualidades sobresalientes en todos los niveles, hasta consolidarse cuando ejerza cargos de nivel directivo o comande unidades sean operativas, de apoyo o administrativas.

Finalmente, cito una frase que resalta las cualidades sobresalientes de un líder y que espero nos sirva para reflexionar y auto motivarnos a alcanzar el nivel de liderazgo que se espera de nosotros, primero nuestra organización, nuestra institución y nosotros mismos como personas y como militares:

*El mal líder es aquel a quien todos critican,  
El buen líder es aquel a quien todos alaban,  
El gran líder es aquel que logra que el pueblo diga:  
lo hicimos nosotros.*  
LAO TSÉ

## CONCLUSIONES

El liderazgo es una necesidad actual en toda organización que aspire a cumplir sus objetivos, con un equipo comprometido, trabajando de manera armónica, sincronizada y bien conducida.

Es de capital importancia distinguir entre un líder y un jefe para que conduzca una organización, ya que la diferencia se verá reflejada en el manejo, operación, productividad y resultados que obtenga la misma.

Es indiscutible que en el campo militar se requieren líderes con características excepcionales que puedan motivar a su gente en el cumplimiento de la misión asigna a sabiendas que puede estar en juego su propia vida.

Existen en la actualidad herramientas probadas por científicos y estudiosos del liderazgo que pueden ser muy útiles para evaluar la gestión de un líder sin tener que esperar los resultados finales y que pueden ayudar modificar su comportamiento, lo que se vería materializado al final en un mejor rendimiento de toda la organización.

Las cualidades y valores que adornan a un líder serán un factor fundamental en el desempeño y rendimiento de este, lo que se verá reflejado en el rendimiento de todo su equipo de trabajo y en el resultado que pueda obtener la organización.

Sin embargo, el mejor liderazgo es aquel que es reconocido por otros, por sus subalternos principalmente, ya que ellos están siempre observando su actuar y su comportamiento, no así los superiores, que solo ven alguna faceta o breves momentos de sus subordinados.

### Referencias

- Davis, N. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (octava ed.). McGRAW-HILL.
- Fullan, M. (Mayo de 2002). *The Change, Education Leadership*. 16- 20.
- Lewin, K. (2021). *Teoría de liderazgo*. Team Asana.
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 Leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville: THOMAS NELSON PUBLISHERS.
- Payeras. (2004). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.
- Posner, J. M. (2005). *El desafío del liderazgo*. Argentina: Granica.
- Posner, J. M. (2010). *El legado de un líder*. Peniel.
- Posner, J. M. (2017). *Encouraging the Heart y The Leadership Challenge Workbook* (Tercera Edición ed.). United States of America: The Leadership Challenge.