



Observatorio de Seguridad y Defensa (OSyD)

CONTRIBUCIONES

HABLEMOS DE LIDERAZGO

Mauricio Fernández Funes

Noviembre 2022

HABLEMOS DE LIDERAZGO¹

Mauricio Fernández Funes²



Introducción

A mitad del siglo XX se podían contar más de tres mil tratados eruditos sobre el Pobrecillo de Asís; solo de Jesús se había hablado más que de San Francisco en la historia de la humanidad. Años después, Steve Jobs y Apple cambiaron el paradigma: en un mundo crecientemente desacralizado, se dejó de hablar de Dios y nuevos dioses se instalaron en la vida y el día a día de los frágiles mortales.

Al decir de Sir Bertrand Russell, enmendándole la plana a Kant, este habría llevado adelante, no una revolución copernicana, sino más bien, una contrarrevolución ptolomeica, ya que volvía a poner al Hombre en el centro, de donde lo había desplazado Ptolomeo.

Terminando el primer cuarto del siglo XXI, en el tiempo de la Internet de las Cosas, las tecnologías de la información, la logística y el liderazgo parecerían ser las palancas que cualquier emprendedor intentaría dominar para saltar de *startup* a unicornio. Tal es hoy la aspiración generalizada en términos de realización de la sociedad humana, jaqueada por el calentamiento global y por las extraordinarias

¹ Los puntos de vista son personales y no representan necesariamente la posición del OSYD o de la Universidad del CEMA.

² General de Brigada (Retirado) - Veterano de la Guerra de Malvinas

desigualdades sociales, que comprometen el futuro del planeta y de las próximas generaciones.

Hablemos de liderazgo... bien, pensemos entonces en competitividad, también en supervivencia! Menudo trance, ¿no? Los viejos y siempre vigentes manuales y tratados sobre el mando militar -contados por cientos, tal vez por miles- compiten mano a mano con los ahora incontables *papers*, trabajos, seminarios, cátedras y enjundiosos abordajes al liderazgo. Por caso, es buena una rápida lectura al enfoque del liderazgo que nos ofrece la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Y es tal la saturación de información que pareciera que el mejor camino, y posiblemente el más seguro, para intentar agregar unas letras más a lo tantísimo ya escrito sea bucear en la memoria del cerebro, siempre impregnada de emociones y experiencias propias, buscando algo así como un decálogo referencial y contribuyente para la construcción de liderazgos.

Un buceo en la memoria para hablar de liderazgo

Hacía horas que -como todas las noches desde semanas atrás- la artillería naval británica bombardeaba incansable las posiciones argentinas de primera línea y las afueras de Puerto Argentino. El impacto sobre la moral de las tropas acosadas por el fuego, pausado pero incesante, era brutal y podía medirse. La delgada línea entre el miedo y el coraje hacía equilibrio sobre el grado de entrenamiento de la tropa y especialmente sobre los atributos de mando y la calidad del jefe.

En el límite de la tensión y el estrés, nos preguntábamos: "¿Qué tiene este tipo, que nos tranquiliza y nos arrastra?". Hemos perdido casi la mitad de nuestros hombres y sigue buscando opciones con misiones que puedan cambiar o al menos demorar un final que parece inevitable.

Es de nuevo de noche, mientras pasamos entre nuestras fuerzas hacia el frente, tratando de conocer y actualizar el límite anterior de las fuerzas británicas en su avance hacia Puerto Argentino. El miedo parece ahora solo un incómodo cosquilleo, pero es ya casi una emoción familiar y conocida. Miramos a izquierda y derecha y nos sabemos profundamente amigos, íntimamente hermanos, hemos entrenado juntos, hemos crecido y nos hemos hecho hombres con historias personales calcadas o idénticas. Sí, verdaderamente: somos un equipo, que juega reunido desde hace tantísimo tiempo y cuya suerte depende de cada uno.

De nuevo: ¿pero qué tiene este tipo? No es solo qué, parte de la respuesta es también dónde. Está al frente, con nosotros, entre nosotros, compartiendo nuestros miedos y el mismísimo nivel de riesgo y de peligro, con impasible tranquilidad y confianza. Es el elogio al coraje y no se lo guarda, lo transmite y lo comparte y nosotros nos animamos a ser valientes, porque nadie quiere fallarle al otro.

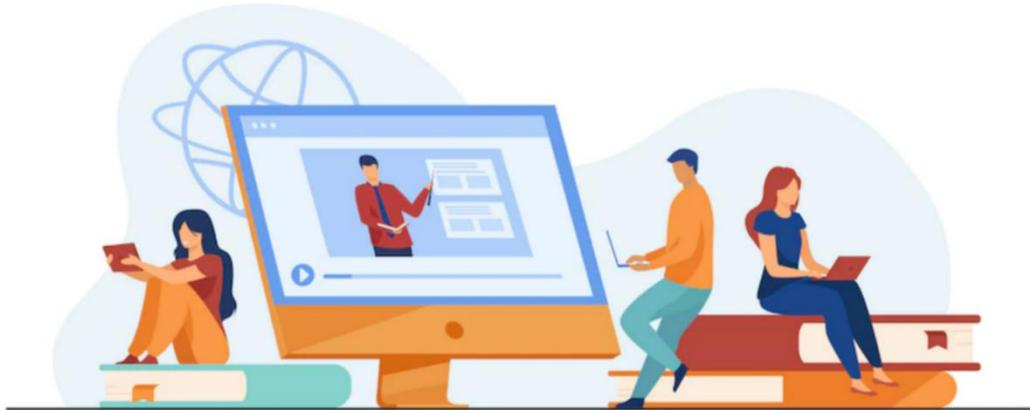
Caramba, parece que en la empresa, el éxito o el fracaso pueden depender, entre otras, de las mismas variables. Por ejemplo, cuando el de arriba en la línea de reporte se ponga adelante o al lado en el momento de la prueba cuando una crisis compromete resultados y futuro.

Aquí es preciso acudir a la sentencia de Samuel Johnson que enseñaba: "La mayoría de las ridiculeces de nuestra conducta devienen del intento de imitar a quienes no nos parecemos". No todos podemos ser iguales a un capitán o un general exitoso en el combate o la batalla; no todos podemos ni debemos ser Steve Jobs o Elon Musk. No todos podremos tener ese genio emprendedor y cambiar el mundo. Pero no nos desanimemos: al final del día encontraremos que San Francisco, Edward Jenner o Albert Einstein han hecho más por la humanidad que Kim Kardashian o Wayne "La Roca" Johnson.

Con un pequeño consenso básico y preliminar, hablemos de liderazgo como la capacidad para ejercer influencia y generar situaciones de adhesión no forzada, en distintos niveles y ámbitos. Liderazgo no es solo conducción, es un modo de dirigir que potencia resultados.

Asimismo, acordemos que liderazgo no es sinónimo de éxito, ni de primacía entre pares o distintos. Es, sí, la fuente de la que emanan las condiciones objetivas para acelerar procesos hacia la consecución de objetivos o escenarios deseados y necesariamente concebidos de antemano. Es una fuerza motora y vital que articula y acelera esos procesos, de variadísima índole y naturaleza.

1. ¿Liderazgo innato o adquirido? Ambos



Aún cuando el liderazgo tiene un fuerte componente de aprendizaje, parejo con condiciones que son innatas, solo puede construirse sobre la propia personalidad. Resulta entonces imprescindible conocerse profunda y honestamente a uno mismo, asumiendo que, normalmente, virtudes y vicios se reparten en variada proporción. Pero es el modo y la intensidad del afán individual de realización personal u organizacional el que definirá, sin más, la existencia de hombres y mujeres u organizaciones virtuosas de acabado éxito y otras... condenadas al fracaso.

Es entonces la suma de condiciones naturales, esfuerzo y aprendizaje. Hay almas extraordinarias que en cualquier cuerpo -fuerte y atlético o sin el menor rasgo de belleza física- obligan a ser seguidas o imitadas. Se destacan e impactan naturalmente, aunque son las menos.

La mayoría de los liderazgos puestos a prueba y confirmados en la guerra respondían al largo y arduo camino del aprendizaje. Algo así como: "Entrenamiento duro, combate fácil". Vale agregar que, en cualquiera de los dos casos, el liderazgo se facilita y potencia en organizaciones hábiles y disciplinadas y se torna arduo y dificultoso en ámbitos desagregados o anárquicos.

2. El liderazgo no es un fin en sí mismo



Es un atributo con fino y decidido sentido de alteridad. Existe no para la satisfacción del ego sino, fundamentalmente, en relación con otro u otros. No puede ser una pose para el floreo individual: así puede tornarse vacuo e inútil, en un gesto arrogante y sin sentido que el otro percibe, negando toda posibilidad de liderazgo a quien alude el gesto o la acción. En las organizaciones, parece ocurrir el mismo fenómeno, en tanto que no puede disfrazarse de robusto lo que es solo cartón pintado.

El liderazgo de las personas u organizaciones no puede agotarse en sus propios límites, no debe entenderse sino en función de otros actores, que reciben el beneficio de aquellos liderazgos y buscarán a su vez imitarlos o parecerse. Un llamado aquí a la advertencia previa: no todo tipo de liderazgo procede pertinente para todos los individuos o colectivos.

Una compañía de comandos, como cualquier fuerza de operaciones especiales para el combate, está conformada sobre una doble premisa: alto régimen de selección y voluntariedad absoluta, pero atención: el liderazgo que la conduzca deberá no solo aplicarse sobre el conjunto de la organización, sino además sobre cada uno de sus integrantes, atendiendo a sus diferencias, permanentes o circunstanciales, porque los tiempos de debilidad o duda, así como los del coraje, normalmente se reparten. Nadie es enteramente valiente o defeciona siempre. Condiciones externas o al interior del combatiente lo mostrarán más o menos dispuesto a las condiciones de liderazgo y al influjo del jefe, y por ello este deberá buscar ofrecerse en cada gesto, grande o pequeño, para sacar lo mejor de cada uno de sus hombres en el máximo de sus posibilidades.

3. El liderazgo aplica mejor para un fin predeterminado



Aclaración: un fin predeterminado puede no estar asociado a la noción establecida de suceso o éxito. Es la finalidad o el objetivo el que direccionará hacia el objeto del liderazgo. Podría ser el caso de Pedro Opeka, sacerdote argentino establecido hace más de treinta años en Madagascar y responsable de sacar a miles y miles de niños de la pobreza extrema. Aquí el dinero está en la grilla de resultados, pero solo para viabilizar y hacer posible la extirpación del cáncer social de la pobreza y su obra denominada "Akamasoa". Pero Opeka no aspira a cotizar en Wall Street.

En la guerra el liderazgo se encuentra siempre asociado a la noción combinada de mando-obediencia. Vincula un estímulo con una respuesta requerida y cuanto mejor se manifiesta aquel, mejor y más rápida es la reacción en devolución. Solo un mando firme, equilibrado y sin la menor dilación puede obtener la disposición de un sujeto que, consciente del riesgo de su propia vida, cede sereno y confiado su suerte al líder que gobierna no solo su voluntad, sino, además, la de su fracción, en el nivel del que se trate.

4. El liderazgo individual o personal impacta y genera equipos



Los equipos impactan y derraman sobre las organizaciones y estas son capaces de construir una cultura organizacional que las define y las diferencia, haciéndolas distintas, apetecibles y reputadas. Como todo proceso, debe ser controlado y supervisado permanentemente para evitar distorsiones o pérdida de enfoque u objetivos.

La construcción de liderazgos raramente es al acaso: remite al esfuerzo, disciplina y alguna cuota de talento, en las personas y también en organizaciones complejas. Difícil, arduo y largo el camino de la construcción, pero su destrucción puede ser abrupta y escandalosa. Enron Corporation, un buen ejemplo.

La Guerra de Malvinas evidenció esta premisa de manera significativa. El informe final de la Comisión de Análisis y Evaluación de Responsabilidades en la Guerra - Comisión Rattembach- destaca en el nivel de la táctica militar la influencia de los liderazgos en el desempeño de las unidades.

Liderazgo personal de los jefes, aceitado trabajo en equipo hasta las más pequeñas fracciones y una mística particular o espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia, -todo esto es "cultura de la organización"- hicieron visibles diferencias notorias en el desempeño de las unidades y esta circunstancia no solo se manifestó bajo el fuego enemigo, sino que sobrevivió y acompañó a las organizaciones en los años de posguerra, inclusive hasta nuestros días, cuarenta años después.

5. El liderazgo personal u organizacional puede manifestarse e identificarse a escala



Considerando su representatividad y amplitud de impacto, el liderazgo puede ser personalizado por aquel capitán en el frente de combate, el dueño de una PyME, el CEO de una corporación o un presidente o primer ministro del Grupo de los Siete (G7). Volviendo a experiencias de guerra, el soldado conscripto tomando el mando de una fracción en el fragor del combate al ver muertos a su sargento y su teniente o la primera ministra Thatcher ordenando hundir al Belgrano son claras muestras de niveles y escala.

Pero también podemos advertir escala en los colectivos, que expresan por sí un liderazgo definido, y por el que se le adjudican y conceden valor y primacía. Dicho de otro modo, las organizaciones -sean públicas o privadas- y hasta los Estados tienen la posibilidad, no decimos probabilidad, de constituirse en ejemplo y modelo de liderazgo. Aquí parece pertinente citar por casos a Suiza o los países nórdicos, de amplia y lograda reputación universal.

6. El liderazgo puede tener signo positivo o negativo



Esto es, ser fuertemente inspirador y virtuoso o irremediabilmente dañino y tóxico. Ejemplos históricos de uno y otro caso pueden ser la Sudáfrica moderna y plurirracial de Mandela o la Alemania posterior a la República de Weimar, que permitió la locura irracional del nazismo, al influjo del nocivo y criminal liderazgo del Führer.

Deviene importante esta salvedad para expresar que siendo el liderazgo un atributo de excepcionalidad y no generalizado, puede en casos ser extremadamente peligroso, especialmente cuando tiende al fanatismo o a fines desordenados. Siguiendo los ejemplos, siempre facilitadores, podemos mencionar el suicidio colectivo de Jim Jones y su secta en Guyana en 1978 o la triste suerte de Hope Funds en Argentina.

7. Liderazgo no es marketing ni entorno



En el gobierno de un monasterio de clausura puede evidenciarse un altísimo grado de liderazgo que jamás será conocido extramuros, mientras que un *rock star* movilizará multitudes que incluso harán que se rinda tributo al "líder" de la banda.

No debe confundirse la calidad del liderazgo con la amplitud de su percepción, y menos con el impacto numérico de réplica y seguimiento en estadios o en redes y dispositivos. El marketing parece ser un gran aliado del liderazgo, pero puede en muchos casos significar su partida de defunción. Las sirenas son parte de un lenguaje y, como significante, aluden y pueden inferir, pero no son el significado.

Las unidades más acreditadas en la guerra, tanto argentinas como británicas, recibieron el benéfico influjo de jefes, comandantes o individuos que nunca habían conocido la primera plana de un periódico ni figuraban en los libros del arte militar, escribiendo su propia historia e inscribiendo sus nombres entre los modelos arquetípicos para el conjunto de la sociedad. Por caso indubitable: el sargento Mario "Perro" Cisnero, una suerte de sargento Cabral para las nuevas generaciones de militares y argentinos.

8. Liderazgo no debe entenderse a priori como sinónimo de primero, tampoco de éxito, pero sí de competitividad



Son muy comunes las expresiones “líder en ventas y en subastas inmobiliarias”, “líder en la producción mundial de cobre o de litio” o bien “lidera por cuarta semana consecutiva el Billboard de la música estadounidense”. Nada de esto tiene una relación directa con el liderazgo, más allá de la utilización del término como equivalente. Solo sugieren o denotan posiciones de dominio, transitorias o más o menos permanentes, que quizás fueron alcanzadas al influjo de buenos liderazgos.

Podría entenderse este punto como purista o semántico, pero parece importante advertir las sutiles diferencias que pueden inducir a equívocos o a buscar puertos inadecuados. Como contraparte, sí está suficientemente demostrado que un buen liderazgo mejora sensiblemente la respuesta de las organizaciones.

Por históricamente comprobado, las fuerzas militares son un inmejorable ejemplo de esta aseveración y no solo debemos pensar en comandantes o generales, sino también en líderes civiles en la conducción de la guerra. El actual conflicto por la invasión de Rusia a Ucrania es un caso imbatible, donde todo un pueblo queda alineado al influjo de su líder. Atención acá: se gane o se pierda finalmente la guerra, habrá ganado el liderazgo.

Por supuesto que se suman también las organizaciones públicas o privadas, las de la sociedad civil, tantísimas entidades de todo y cualquier carácter que se ennoblecen y crecen al influjo de liderazgos apropiados a su naturaleza y pertinentes a sus fines y objetivos.

A modo de aclaración, cuando nos referimos a la empresa y sus resultados, un buen liderazgo puede y debe generar en respuesta inmediata un excelente clima de trabajo, cualquiera la escala, porque es ese clima el que incidirá beneficiosa y directamente en la competitividad de la empresa. Por supuesto que no es el único atributo en consideración, pero definitivamente uno de los principales sino el excluyente.

Lejos del éxito, aún en la derrota, las organizaciones de mejor rendimiento en el combate terrestre durante el conflicto fueron las mejores conducidas. Y para evidencia en términos de competitividad -esto es resultados en relación al grado y cumplimiento de sus misiones- pueden mencionarse el Batallón de Infantería de Marina 5, el Escuadrón de Caballería de Exploración 10 o las compañías de comandos.

9. El liderazgo se confirma o se pulveriza en la prueba



Distintas encuestas y elaborados estudios desde hace casi una década desnudan la crisis de liderazgo a nivel global. Tanto líderes empresariales y sociales como los responsables de la formulación de políticas públicas están bajo escrutinio y sospecha.

Y en este intento de agregar algunas palabras a la extraordinaria bibliografía y la casi infinita experiencia referida al liderazgo, no debemos dejar de abreviar en las lecciones aprendidas luego de la disruptiva aparición del Covid-19 y la tragedia de la pandemia a nivel planetario, con su formidable impacto en las sociedades, inmovilizando personas y bienes y alterando el trabajo y los medios de producción, para permitir solo la supervivencia de los más aptos, mejor preparados o con mayor capacidad de anticipación para morigerar los efectos nocivos del flagelo.

Una mirada honesta, una crítica fuerte y el ánimo de aprovechar lo vivido tornando bueno la reparación de errores e imprevisiones, deja un exclusivo y no muy poblado ranking de las personas, las empresas, las ONG, las naciones o los organismos internacionales que estuvieron a la altura de circunstancias, tan gravosas como inusitadas. En un cuadro aparte podría presentarse el tendal de individuos o colectivos que quedaron en el camino, expuestos a la luz del sol hasta las llagas, contrariamente, por no haberlo estado. Liderazgo y resultado parecería que tienen estrecha relación.

En lo grande y en lo pequeño, la pandemia deslegitimó liderazgos y construyó nuevos, pero no cambió su paradigma. Unos y otros, todos, levantamos la cabeza para identificar a quién seguir, en la más formidable incertidumbre, donde las verdades de la mañana eran desmentidas a la noche. Viejos o nuevos líderes para

indicar la salida en medio de la oscuridad, el humo y los escombros de un mundo que perdió un altísimo porcentaje de su capacidad laboral y debió reinventarse en todos los niveles y ámbitos para superar la inesperada crisis.

La Guerra de Malvinas fue un extraordinario banco de prueba que dinamitó el liderazgo político del gobierno militar, sepultando cualquier aspiración de continuidad; barrió el nombre de comandantes o jefes que no supieron o no pudieron mostrarse a la altura de las gravísimas circunstancias que se vivieron y, al mismo tiempo, otorgó el mayor crédito y construyó la mejor fama de aquellos pequeños o grandes liderazgos que, sobreviviendo los años de posguerra y negación, se reconocen todavía hoy a cuarenta años de los hechos.

10. Los atributos esenciales del liderazgo son los valores y no las formas



Insistiendo en términos de crédito y liderazgo, los sangrientos combates de las últimas noches previas a la máxima resistencia y la caída de Puerto Argentino en las Islas Malvinas, el 14 de junio de 1982, mostraron azarosas conductas y notables respuestas para el análisis. Empequeñecieron a hombres reconocidos y laureados -muy pocos afortunadamente-, cuya imagen previa resultó finalmente interesada y falsamente elaborada, al tiempo que dieron paso a formidables liderazgos, que se evidenciaron en el fragor del fuego y la ferocidad de la lucha, reposando en los mejores valores de un ciudadano en uniforme de soldado: coraje físico y moral, carácter, honestidad, fortaleza, generosidad en la entrega y abnegación, entre otros.

Este ensayo no está destinado solo a lectores militares sino a emprendedores, ejecutivos y entusiastas. Para constatación de este punto y en una rápida búsqueda en Internet, aparecen en la última década CEO y dueños de empresas - chicas, medianas o corporaciones multinacionales- que han volado por el aire, despedazando reputación y patrimonios -propios y de los accionistas- por haber estado apoyadas en principios de lucro fácil y vertiginoso, en desmedro de los valores que toda entidad, cualquiera su tipo o naturaleza, está obligada a construir y respetar.

Para concluir, en un intento de contribución podemos compendiar todo lo expresado, en un pequeño y no excluyente decálogo referencial para el liderazgo.

1. **¿Liderazgo innato o adquirido? Ambos**
2. **El liderazgo no es un fin en sí mismo**
3. **El liderazgo aplica mejor para un fin predeterminado**
4. **El liderazgo individual o personal impacta y genera equipos**
5. **El liderazgo personal u organizacional puede manifestarse e identificarse a escala**
6. **El liderazgo puede tener signo positivo o negativo**
7. **El liderazgo no es marketing ni entorno**
8. **El liderazgo no debe entenderse a priori como sinónimo de primero, tampoco de éxito, pero sí de competitividad**
9. **El liderazgo, se confirma o se pulveriza en la prueba**
10. **Los atributos esenciales del liderazgo son los valores y no las formas**