

SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DEL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“EL DESARROLO DE UN MODELO DE LIDERAZGO EN LA ARMADA BRASILEÑA
COMO REQUISITO IMPRESCINDIBLE PARA LA EFECTIVA DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA”

PRESENTADA POR
CAP. FRAG.
ALESSANDER ANTUNES PEIXOTO

ASESOR
DOCTOR
CRÍSTIAN CASTAÑO CONTRERAS

MÉXICO, D.F. JULIO DE 2015

CAP. FRAG.
ALESSANDER ANTUNES PEIXOTO

ASESOR
DOCTOR
CRÍSTIAN CASTAÑO CONTRERAS

“EL DESARROLLO DE UN MODELO DE LIDERAZGO EN LA ARMADA BRASILEÑA
COMO REQUISITO IMPRESCINDIBLE PARA LA EFECTIVA DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
UNIVERSIDAD DEL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA

MÉXICO, D.F.,

JULIO DE 2015

DEDICATORIAS

A mi madre y a mi padre, quienes me enseñaron desde muy temprano los valores morales que forman la base de mi carácter, esenciales para que yo algún día logre ser un verdadero líder. Ustedes, con diferentes estilos, fueron mis primeros líderes y siempre han creído en mi éxito profesional y personal.

A mi esposa, quien me da fuerzas e inspira en momentos difíciles para que yo permanezca luchando por los ideales en que creo.

A mis hijos, de los cuales espero estar logrando ser un líder auténtico que les forma para la vida, con todas sus alegrías y tristezas, de manera equilibrada y responsable. Sus éxitos coronarán sus esfuerzos.

A la Armada Brasileña, la cual hizo de un niño que se adentró en sus cuarteles a los catorce años de edad un profesional de las armas que busca hoy retribuir a la Fuerza con sus aportaciones, las cuales no poseen el reto de criticar sino de contribuir para la mejora interna. Creo que más que una responsabilidad, eso es mi deber, de lo cual no puedo huir a causa de intereses personales.

A Jesús, que fue el mayor líder que este planeta ya ha tenido.

A Dios, el Creador Supremo, causa primaria de todas las cosas, que me dio las oportunidades de llegar hasta aquí.

ÍNDICE

	PÁGINA
DEDICATORIAS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
PRÓLOGO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
IMPORTANCIA, JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD.....	6
HIPÓTESIS.....	7
OBJETIVOS.....	7
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	8
LIMITACIONES.....	8
RESEÑA CAPITULAR.....	9
<u>TÍTULO I</u>	
MARCO REFERENCIAL.....	10
<u>CAPÍTULO PRIMERO</u>	
ANTECEDENTES.....	10
<u>CAPÍTULO SEGUNDO</u>	
MARCO TEÓRICO.....	15
<u>PRIMERA PARTE</u>	
EL LIDERAZGO.....	15

<u>SEGUNDA PARTE</u>	
<u>EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....</u>	21
<u>TÍTULO II</u>	
<u>METODOLOGÍA.....</u>	23
<u>CAPÍTULO PRIMERO</u>	
<u>POBLACIÓN MUESTRA.....</u>	23
<u>CAPÍTULO SEGUNDO</u>	
<u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.</u>	23
<u>CAPÍTULO TERCERO</u>	
<u>MÉTODO DE RECOLECCIÓN Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....</u>	23
<u>TÍTULO III</u>	
<u>EL LIDERAZGO EN EL AMBIENTE MILITAR.....</u>	24
<u>TÍTULO IV</u>	
<u>AMPLIANDO EL CAMPO DE ESTUDIOS.....</u>	39
<u>CAPÍTULO PRIMERO</u>	
<u>INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE PROCESO DECISORIO, TEORIA DE JUEGOS, PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ANÁLISIS PROSPECTIVO.....</u>	39
<u>CAPÍTULO SEGUNDO</u>	
<u>EL PROCESO DECISORIO.....</u>	41
<u>CAPÍTULO TERCERO</u>	
<u>LA TEORÍA DE JUEGOS.....</u>	60
<u>CAPÍTULO CUARTO</u>	
<u>EL PENSAMIENTO SISTÉMICO.....</u>	73
<u>CAPÍTULO QUINTO</u>	
<u>ANÁLISIS PROSPECTIVO.....</u>	85
<u>TÍTULO V</u>	
<u>UN MODELO DE LIDERAZGO.....</u>	95
<u>CONCLUSIONES.....</u>	105
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	107

BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXO.....	111

RESUMEN

Este trabajo de investigación trata del asunto Liderazgo y, más específicamente, del desarrollo de un Modelo de Liderazgo que faculte el ejercicio de la efectiva Dirección Estratégica en la Marina Brasileña. Para ello, aquí son analizados los conceptos, teorías y modelos de Liderazgo, tanto pasados – esos de manera más resumida – como actuales. Asimismo, son presentados y analizados conceptos básicos de Pensamiento Sistémico, Teoría de Juegos, Proceso Decisorio y Análisis Prospectivo, que poseen relevancia en el perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones, el cual tiene relación directa con el desarrollo del Liderazgo. Además, el concepto de Dirección Estratégica es también analizado para que, después, sea planteado y explicado el Modelo de Liderazgo adecuado para ese estilo de gestión.

Palabras llave: Liderazgo; Modelo de Liderazgo; Dirección Estratégica; Pensamiento Sistémico; Teoría de Juegos; Proceso Decisorio; Toma de Decisiones; Análisis Prospectivo; Marina de Brasil; Armada Brasileña.

ABSTRACT

This research work is about Leadership and, more specifically, about the development of a Leadership Model that makes possible the achievement of an effective Strategic Management in the Brazilian Navy. For this, here are analyzed the concepts, theories and models of Leadership, the past – briefly – and the recent. Also are presented and analyzed basic concepts of Systemic Thinking, Theory of the Games, Decision Process and Prospective Analysis, for the relevance they have in the improvement of the process of decision, this very directly related to the improvement of the Leadership. Finally, the concept of Strategic Management is also analyzed in order to allow the creation and the explanation of the Leadership Model appropriated to this management style.

Keywords: Leadership; Leadership Model; Strategic Management; Systemic Thinking; Theory of the Games; Decision Process; Prospective Analysis; Brazilian Navy.

PRÓLOGO

Esta tesis fue redactada con el propósito de obtención del grado de Maestro en el Curso de Maestría en Dirección Estratégica realizado en la Escuela Superior de Guerra, segunda antigüedad, en el período de agosto de 2014 a julio de 2015, en México D.F.

Para ello, fueron utilizados como fuentes de consulta textos en idiomas diferentes, como inglés y portugués, además de los escritos en español. Para las transcripciones de tramos de esas fuentes en este trabajo de investigación, las traducciones fueron hechas por este investigador.

Bajo mi punto de vista, el tema elegido, Liderazgo, es de fundamental importancia para todos los militares y aún más para aquellos que hoy alcanzan los puestos más altos de la carrera castrense, como son los jefes¹ y comandantes, los cuales en breve lograrán sus ascensos al generalato y al almirantazgo.

Acotamos las investigaciones al objeto de estudio “Liderazgo en la Armada Brasileña²”, teniendo “el establecimiento de un modelo de liderazgo” como nuestro problema de estudio. Sin embargo, desde el inicio está claro que este trabajo posee aplicaciones en las más diversas Fuerzas Armadas, de distintos países, y, bajo adaptaciones, en un sinnúmero de organizaciones civiles, públicas o privadas.

Fueron abordados conceptos amplios y complejos, de manera que esta tesis, además de cumplir con sus objetivos de investigación, pretende ser una pequeña

¹ Específicamente aquí, con el término “jefe” estamos acotando a los puestos de Coronel, Teniente-Coronel y Mayor, como suelen ser llamados en las Fuerzas Armadas Mexicanas, en donde este trabajo será divulgado. Con el término “comandante” estamos acotando a los puestos de Capitán de Navío, Capitán de Fragata y Capitán de Corbeta, y también a aquellos oficiales que ejercen el mando de unidades operativas, en cualquier puesto. Sin embargo, durante el resto de esta tesis, usaremos la nomenclatura utilizada en las Fuerzas Armadas Brasileñas, es decir, con el término “jefe” nos referimos a todos los que ejercen la jefatura de un grupo, de cualquier tipo. Asimismo, con “oficiales” nos referimos a todos quienes ocupan los puestos, desde General hasta Subteniente, o desde Almirante hasta Teniente de Corbeta, en la Armada. Sin embargo, el término “comandante” posee el mismo significado en las fuerzas armadas de los dos países considerados (Brasil y México).

² En esta tesis, los términos “Armada Brasileña” y “Marina Brasileña” se refieren, indistintamente, a la Fuerza Armada conocida en Brasil como “Marinha do Brasil”.

introducción a varios campos de estudio aquí señalados, los cuales, indudablemente, mucho tienen a aportar a cuantos anhelan desarrollar su visión estratégica y su Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Desde el comienzo de su historia el ser humano está organizado en grupos. Pequeños grupos que constituyeron las primeras familias comenzaron a organizar grupos más grandes, que pronto vinieron a dar lugar a las primeras tribus y, a partir de entonces, la historia nos enseña como hemos llegado a las grandes civilizaciones.

Un hecho indiscutible sobre cualquier grupo humano es que, cada vez que uno se forma, no importa cuan pequeño sea, pronto aparece un líder, ya sea de forma espontánea o mediante la forma coercitiva, aunque en este segundo caso, bajo la concepción de algunos autores, no se trate de liderazgo propiamente, sino de jefatura.

Con la evolución de la sociedad, a los líderes impuestos sobrevinieron naturalmente los que ganaron la posición con solo sus capacidades de influir de forma natural y espontáneamente a los demás y, con el tiempo, estos "líderes naturales" comenzaron a sobresalir en sus entornos de trabajo, ya sea en grandes corporaciones en el mundo de los negocios competitivos, ya sea en las organizaciones burocráticas de los estados o incluso en el mando de tropas, barcos o fuerzas militares en general.

La sociedad no tomó mucho tiempo para medir la importancia del liderazgo y así, desde tiempos inmemoriales, trató de forjar en sus jóvenes las cualidades esenciales para que fueran grandes líderes. Así es como vemos el rigor en la formación de los futuros líderes desde los rituales y las pruebas a las que eran sometidos los candidatos a guerreros en las sociedades tribales y en las civilizaciones prehispánicas, hasta la educación diferenciada a que eran sometidos los príncipes en las sociedades monárquicas.

La educación militar, como no podría dejar de ser, siempre se preocupó con la formación del carácter de los que serían sus grandes líderes. E, incluso desde hace años, el sector privado también pasa a invertir en la formación de sus gerentes y ejecutivos principales.

A pesar de mucho interés en el tema de varios sectores, el liderazgo es un campo de estudio en que la comunidad científica todavía no se ha acercado a una respuesta final. La psicología es una ciencia relativamente nueva y sus teorías aún son cuestionadas en cuanto al rigor científico. Asimismo, la sociología presenta una interpretación de los movimientos sociales, o del comportamiento humano en grandes grupos, que parece estar constantemente siendo probada por estos movimientos. Por otro lado, al ser los seres humanos volubles en su forma de pensar, ¿cómo podemos esperar que las ciencias que tienen en el comportamiento humano su objeto de estudio se acerquen a una respuesta más inmutable?

Aún así, aunque lejos de una respuesta definitiva en cuanto al liderazgo, grandes avances se han hecho por los estudiosos. La vieja idea de que el líder nace listo fue refutada reiteradamente. El Control Emocional está emergiendo como una nueva cualidad esencial para el gran líder. El Pensamiento Sistémico se muestra como un nuevo campo de estudio que valora la adquisición de conocimientos de diversos campos para desarrollar un manejo superior, dando lugar a una mejora significativa en la capacidad de toma de decisiones, esencial para cualquier persona que busca superar las dificultades para gestionar en un mundo cada vez más complejo, donde los problemas son más multidisciplinarios todos los días. Se estudian y prueban nuevas formas de influir consciente e inconscientemente en los individuos.

Sin embargo, ¿serían todas las nuevas teorías aceptables en todos los contextos y situaciones en que se necesita un Liderazgo? ¿Los tipos de los llamados "líderes servidores" o de otro tipo de líderes basados únicamente en modelos democráticos pueden ser eficaces en situaciones de crisis? A través del análisis de las teorías existentes de liderazgo y sus aplicaciones en diferentes entornos, trataremos de responder a estas preguntas.

Hay que resaltar que el ambiente castrense posee características específicas que tornan el Liderazgo Militar más complejo, aunque muchos escritores de ese asunto no las mencionen.

Es así que encerramos esta introducción mencionando que la Armada Brasileña ya posee una doctrina de liderazgo que, aunque no sea un modelo, ha atendido las expectativas internas y externas a la Fuerza a lo largo de significativo periodo. Sin embargo, ello no significa que no exista la necesidad que conceptos y prácticas que carecen de actualización sean revisados, a causa de los innegables cambios no solo en el modo de pensar y de actuar de los nuevos ingresantes sino también en la sociedad de un modo general, en que tenemos necesidades de reaccionar rápidamente y de anticiparnos al futuro, de manera eficaz, eficiente y efectiva³.

³ En esta tesis, usaremos los siguientes significados para eficacia, eficiencia y efectividad, en términos sencillos: eficacia es lograrse hacer lo que se pretende; eficiencia es hacerlo de la manera optimizada en términos de uso de los recursos alocados, incluso el tiempo; efectividad es lograr hacerlo siempre de la mejor manera posible, con eficacia y eficiencia, a causa de una estandarización de los procedimientos, como resultado del desarrollo y crecimiento de la organización.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Como ya hemos mencionado arriba, la Armada Brasileña ya posee una doctrina de liderazgo, lo que no se constituye, bajo el punto de vista de este investigador, en un modelo propiamente.

Los militares, más específicamente, reciben capacitación en este asunto al ingresar en las escuelas de formación militar, sea como futuros marineros, sargentos o oficiales. En esas clases son compartidos conceptos de los valores éticos y morales que basan las capacidades que uno deberá tener para ser un líder.

Con el avanzar de la carrera, en los cursos de especialización y perfeccionamiento, que visan la formación de cabos y sargentos, respectivamente, y en los cursos también de perfeccionamiento y de estado mayor, esos dos últimos para oficiales, son nuevamente abordados los asuntos relacionados con liderazgo.

Sin embargo, aunque exista la preocupación del sistema educacional de la Fuerza para la capacitación de sus militares como líderes, se observa que, a lo mejor, esos esfuerzos no están logrando los objetivos anhelados. Además de lo que es comunicado por medio de las evaluaciones periódicas de los militares, las cuales ya muestran cuanto se debe avanzar en este sentido, la experiencia del investigador de esta tesis y de compañeros cercanos en la profesión comprueban las necesidades de cambios.

De hecho, al que parece, la doctrina de liderazgo preconizada o no es bien conocida, o no es practicada. Además, hay la necesidad de reflexionar si la misma, aunque fuera bien conocida y practicada, es eficaz, eficiente y efectiva.

Por consiguiente, defendemos la idea de que el establecimiento de un modelo efectivo de liderazgo es esencial para la Fuerza.

Con el propósito de acotar de manera más precisa nuestro problema de estudio, es necesario que quede claro que aquí trataremos del establecimiento de un modelo de liderazgo como un marco individual, es decir, que se propone a ser

seguido y practicado por los militares individualmente, sea en los puestos, grados y cargos que ocupen. No trataremos de un modelo de liderazgo institucional, lo que sería también complejo y exigiría otros estudios de igual manera amplios.

También es necesario decir que, como quedará claro en los capítulos que siguen, al investigar respecto al desarrollo de un modelo de liderazgo con el reto de facultar una efectiva Dirección Estratégica, traemos al análisis conceptos y métodos que, aunque sean útiles para todos los niveles de gestión, serán de mayor relevancia y aplicación para aquellos que están ejerciendo cargos de mando, dirección o a esos que asesoran directamente.

Asimismo, es importante resaltar que al tratar de Dirección Estratégica, lo hago con el significado no solo de la Dirección de los órganos directivos más altos de la Fuerza, sino también de la Dirección de órganos de niveles no tan altos pero ejercida de manera estratégica, con una visión amplia, sistémica y que mira también al futuro.

B. OBJETO DE ESTUDIO

El desarrollo de un Modelo de Liderazgo en la Armada Brasileña que faculte la efectiva Dirección Estratégica.

C. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En base a la delimitación planteada anteriormente, se estableció como base estructural de partida al presente trabajo de investigación, el establecimiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál sería el Modelo de Liderazgo para uso en la Armada Brasileña que facultaría el ejercicio de la efectiva Dirección Estratégica?

II. IMPORTANCIA, JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

La importancia del presente trabajo es incuestionable para el ámbito castrense en que desarrollamos nuestras actividades profesionales. En las Fuerzas Armadas en general, y en la Armada no es diferente, la capacidad de influenciar el comportamiento de los subordinados para la obtención de los retos o cumplimiento de misiones es esencial. Del correcto y oportuno cumplimiento de

las órdenes del superior jerárquico, muchas de las veces, dependen la seguridad o incluso la supervivencia de muchos.

De hecho, tenemos en la Armada Brasileña el respecto a la disciplina y a la jerarquía como principios fundamentales, en los cuales se basa el ejercicio del Liderazgo por quienes, en momentos distintos, asumen el mando o la dirección⁴ de fuerzas navales, medios operativos, tropas, órganos de dirección o cuarteles, asimismo por aquellos que en coyunturas diversas asumen el mando de pequeños grupos de manera temporaria.

Así es que, innegablemente el liderazgo ha sido ejercido de manera razonable en las misiones operativas, lo que se percibe en el éxito en las maniobras de los navíos, en las operaciones en los distintos ambientes de guerra, además del empleo en las actividades subsidiarias que tocan a la Armada Brasileña.

Con todo, sí se observa un cambio en la manera en que el liderazgo es percibido en muchas ocasiones. Tenemos un mayor número de cuestionamientos y de hesitaciones, en coyunturas operativas en que antes no eran observados. Además, en el ámbito de la gestión administrativa, en sus múltiples fases componentes del conocido ciclo de planear, hacer, checar y reaccionar⁵, ya se nota dificultades mayores: muchos retos no son alcanzados; diversos equipos se muestran ineficaces y ineficientes; hay cambios continuos y desordenados en la forma de gestionar procesos, personas, proyectos; en resumen, hay muchos aspectos en que debemos evolucionar. Y sí se observa que el desarrollo del Liderazgo en mucho podría aportar en ese sentido.

El desarrollo y la implantación de un modelo de liderazgo, además de deseables para las mejorías en la Fuerza, son perfectamente viables. Para ello, no

⁴ En la Armada Brasileña son llamados cargos de “mando” aquellos en que se ejerce la jefatura de fuerzas operativas, medios navales o tropas. Los cargos de “dirección” son aquellos ejercidos en órganos de dirección y de apoyo, escuelas, bases y cuarteles en general de personal no involucrado directamente en operaciones.

⁵ En administración, conocido como el ciclo PDCA, de las iniciales de los términos en inglés: Plan, Do, Check y Action.

se necesita mayores aportaciones en el presupuesto, adquisición de nuevos medios operativos, tampoco creación de nuevas organizaciones militares o cambios en la estructura. A lo largo de la tesis, pretendemos señalar pequeños pasos que permitirán lograrlo.

III. HIPÓTESIS

El desarrollo de un Modelo de Liderazgo permitirá mejoras significativas en la gestión de la fuerza, lo que facultará el ejercicio efectivo de la Dirección Estratégica en los más diversos ámbitos.

IV. OBJETIVOS

Para el desarrollo de la presente investigación y sustentación de la hipótesis planteada, se estructuraron los siguientes objetivos:

A. GENERAL

Plantear los conceptos y principios básicos que deben basar el desarrollo de un Modelo de Liderazgo para aplicación en la Armada Brasileña con el reto de propiciar el ejercicio de la Dirección Estratégica en los más diversos ámbitos de la Fuerza.

B. ESPECÍFICOS

1. Analizar los conceptos, principios y teorías respecto al Liderazgo y sus aplicaciones y limitaciones en el ambiente militar.

2. Demostrar la necesidad de ampliarse el estudio del Liderazgo, incorporando las importantes aportaciones de campos de estudio que investigan la toma de decisiones, la visión sistémica y maneras de anticiparse el futuro.

3. Proponer el establecimiento de un modelo de Liderazgo que integre los conocimientos abordados con el reto de propiciar el ejercicio de la Dirección Estratégica en los más diversos ámbitos de la Armada Brasileña.

V. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la consecución de los objetivos planteados, este trabajo de investigación consideró lo siguiente, en términos de Metodología de la Investigación:

A. MÉTODO: inductivo.

B. ALCANCE: se trata de un estudio descriptivo.

C. DISEÑO: utilizamos el diseño no experimental, de investigación-acción, como definido por Sampieri, Collado y Lucio.⁶

D. TEMPORALIDAD: se trata de un estudio del tipo transversal donde serán abordados datos actuales de la situación investigada.

VI. LIMITACIONES

Para el desarrollo de esta tesis, fue observada como limitación la distancia física al país en que el objeto de estudio está ubicado, lo que imposibilitó la realización de entrevistas o encuestas con otros militares de la Armada Brasileña. Consideramos que entrevistas o encuestas hechas remotamente no lograrían la mejor calidad y transparencia en las informaciones.

Sin embargo, bajo el punto de vista de este investigador, esas limitaciones no fueron de gran relevancia para la realización del trabajo.

VII. RESEÑA CAPITULAR

En el Título I, Marco Referencial a esta tesis, describimos en el Capítulo Primero los antecedentes del asunto Liderazgo, pasando de manera rápida por la presentación de las principales teorías y modelos publicadas en el pasado. En el Capítulo Segundo, tratamos de analizar los conceptos y teorías actuales respecto al Liderazgo y al Liderazgo Estratégico.

En el Título II, describimos la Metodología utilizada en esta tesis.

⁶ SAMPIERI, R.; CALLADO, C.; LUCIO, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 ed. México: McGraw-Hill. p. 509.

En el Título III, tratamos más específicamente del Liderazgo en el Ambiente Militar, estudiando sus peculiaridades, incluso con la utilización de lo que plantea la Doctrina de Liderazgo de la Marina Brasileña.

En el Título IV, presentamos nuestras reflexiones respecto a la necesidad del estudio de los asuntos de Proceso Decisorio, Teoría de Juegos, Pensamiento Sistémico y Análisis Prospectivo. En el Capítulo Primero, hacemos una introducción al estudio de esos asuntos. En los demás capítulos, estudiamos separadamente cada uno de ellos.

En el Título V, además de definir lo que comprendemos por Dirección Estratégica, desarrollamos una propuesta de Modelo de Liderazgo que facultaría el efectivo ejercicio de la Dirección Estratégica en la Marina Brasileña.

Al final, son presentadas nuestras conclusiones y recomendaciones, además de la Bibliografía y de un anexo.

TÍTULO I MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO PRIMERO ANTECEDENTES

El liderazgo ha pasado por las teorías y prácticas más diversas a lo largo de la historia humana.

Si tenemos los relatos de la antigüedad que hablan de una rigurosa formación desde la niñez para los futuros líderes guerreros de Esparta, en el siglo V A.C., tenemos también escritos que se refieren a una polémica clase de liderazgo ministrada por Sun Tzu, el gran estratega y general chino, en el nacimiento de la civilización china, en el período conocido como de los Reinos Combatientes. La historia es demasiado interesante y me permito transcribirla como un anexo a esta tesis. De forma resumida, Sun Tzu plantea que, sin el ejemplo de los oficiales, las tropas son ineficaces, lo que justifica la decapitación de los comandantes cuando no logran la disciplina y la obediencia de sus subordinados.

Desde esa época remota hasta los escritos de James Hunter y de otros que defienden un liderazgo mucho más democrático y basado en el convencimiento, pasamos por varias formas diferentes de ver el asunto.

De hecho, en el excelente libro *“Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources”*, Paul Hersey, Kenneth Blanchard y Dewey Johnson presentan una tabla en la que resumen cuales fueron las principales teorías y modelos respecto a Liderazgo y Motivación planteadas en el siglo XX.

Antes de presentar esta tabla, es importante señalar que los conceptos de liderazgo, gestión y jefatura solían ser mezclados bajo concepciones y puntos de vista que han evolucionado a lo largo de los años. Sin embargo, podemos notar que hasta hoy día esos conceptos suelen estar profundamente interconectados, sin que sea posible separarlos como asuntos completamente independientes.

Sigue la tabla mencionada:

Tabla 1: Teorías y Modelos más significativos en Liderazgo y Motivación⁷

Contribuidor	Teoría o Modelo	Año de Publicación
Taylor	Gestión Científica	1911
Barnard	Función Ejecutiva	1933
Coch-French	Estudios de Michigan	1938
Stogdill	Estudios del Estado de Ohio	1948
Homans	Grupo Humano	1950
Maslow	Jerarquía de las Necesidades	1954
McGregor	Teorías X e Y	1957
Tannenbaum-Schimidt	Continuum del Comportamiento del Líder	1957
Blake-Mouton	Reja de Gestión	1954
Argyris	Madurez-Inmadurez	1964
McClelland	Teoría de los Resultados	1965
Odiorne	Gestión por Objetivos	1965
Herzberg	Motivación-Higiene	1966
Likert	Sistemas 1-4	1967
Fielder	Modelo de Contingencia	1967
Reddin	Estilo de Gestión 3-D	1967
Olsson	Gestión por Objetivos	1968
Hersey-Blanchard	Liderazgo Situacional	1969
Vroom-Yetten	Modelo de Contingencia	1973
House-Mitchell	Camino-Meta	1974
Vroom	Teoría de la Expectación	1976

⁷ Tabla reproducida de Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 10 ed. New York.: Pearson. Hicimos la opción por traducir los términos utilizados.

House	Liderazgo Carismático	1977
Burns	Liderazgo Transformacional	1978
Ken-Jermier	Sustitutos para el Liderazgo	1978
McCall-Lombardo	Flujo Fatal del Liderazgo	1983
Greenleaf	Liderazgo Servidor	1983
Bennis-Nanus	Competencias del Liderazgo	1985
Tichy-Devanna	Liderazgo Transformacional	1986
Manz	Super Liderazgo	1989
Yukl	Modelo de Liderazgo Integrador	1989
Covey	Liderazgo Centrado en Principios	1991
Fisher	Liderando Equipos de Trabajo Auto-Dirigidos	1993
Johnson	Modelo SOAR	1994
Pansegrouw	Modelo Transformacional	1995
Gyllenpalm	Cono Organizacional	1995
Whetter-Cameron	Empoderamiento	1995
Tichy	La Máquina de Liderazgo	1997
Ball	Liderazgo del ADN	1997
Byham-Cox	Empoderamiento	1998
Fairholm	Liderazgo Basado en Valores	1998
Cohen	8 Leyes Universales de Liderazgo	1998
Ulrich, Zenger, Smallwood	Liderazgo Basado en Resultados	1999
Wheatley	Liderazgo y la Nueva Ciencia	1999

Aquí es importante señalar que Frederick Winslow Taylor, uno de los más leídos teóricos de la administración del inicio del siglo XX, fue el que empezó el

abordaje dicho científico al asunto de la Gestión y del Liderazgo. De hecho, sus teorías estaban basadas en una visión que trataba de ver a los empleados de una industria como instrumentos, por lo que encontramos en sus teorías la búsqueda por métodos de producción que mejores resultados podrían traer a las fábricas, de manera que los trabajadores deberían adaptarse a este estilo de gestión.

En la tabla, podemos ver también el inmenso interés que los temas Liderazgo, Motivación y Gestión despertaron en el siglo pasado. Los autores destacan 43 teorías y modelos que más relevancia tuvieron, bajo sus puntos de vista. Sin embargo, podrían ser señalados mucho más teorías y modelos.

En la propia literatura militar, en cada país, lograremos encontrar diferentes autores que, por supuesto, también han dejado sus valiosas aportaciones respecto a este importante tema de Liderazgo.

Como podemos notar, el estudio de los antecedentes en términos de Liderazgo, desde los conceptos militares más antiguos hasta las concepciones más modernas, basadas en la Psicología o en modelos planteados por investigadores contemporáneos, es demasiado amplio. Se trata de investigación demorada, en que pasaríamos por las cinco generaciones de teorías de Liderazgo, en las cuales se podrían ubicar las citadas en la tabla anterior.

Juzgamos más importante citar aquí que, de manera general, los abordajes respecto al tema pasaron de un modelo cerrado a un modelo más abierto, lo cual es la tendencia general de las teorías hoy por hoy.

El modo cerrado es caracterizado por un liderazgo más basado en la autoridad formal que uno posee sobre sus subordinados, en que hay poca o ninguna retroalimentación o sugerencia de esos en contestación a las órdenes del jefe. Es mejor comprendido como un estilo de jefatura, ya que la coerción es la forma predominante de buscar con que el grupo logre los objetivos planteados.

Por otro lado, el modo abierto puede ser comprendido como un estilo de liderazgo en que los subordinados (mejor llamados de “colaboradores” bajo esta filosofía) participan de manera efectiva en la gestión, suministrando sugerencias y retroalimentación al líder, quien logra influenciar a su equipo con el propósito de

que busquen las mejores soluciones para el logro de los retos voluntariamente, sin coerción sin embargo con convencimiento y motivación.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

PRIMERA PARTE

EL LIDERAZGO

Para analizar un posible modelo de liderazgo a ser propuesto, necesitamos empezar analizando el propio concepto de liderazgo. Hay innumerables definiciones. No obstante, ya que nuestra propuesta es respecto al modelo de liderazgo de la Armada Brasileña, creemos útil usar la definición de la doctrina de liderazgo de la Fuerza:

*“El proceso que consiste en influenciar a personas de tal modo que actúen, **voluntariamente**, con el propósito del cumplimiento de la misión.” (BRASIL, 2013, p. 1.2)⁸*

Así es que percibimos en la definición de liderazgo utilizada por la Fuerza la necesidad del líder de hacer con que sus subordinados tengan la voluntad de seguirlo, es decir, de actuar voluntariamente con vistas a hacer algo que fue ordenado.

De hecho, en otros tramos, la publicación deja clara la distinción entre ejercer jefatura y liderazgo, resaltando la importancia de las dos actuaciones:

“En el despliegue de sus funciones, los más antiguos, normalmente, desarrollan dos papeles funcionales: el de “Jefe” y el de “conductor de hombres”.” (BRASIL, 2013, p. 1.1)

Y añade, al referirse a la difícil arte de comandar:

⁸ El destaque fue hecho por este investigador.

“Caracterizados esos dos atributos del comandante, el de jefe y el de líder, se puede afirmar que comandar es ejercer la jefatura y el liderazgo, a fin de conducir eficazmente la organización en el cumplimiento de la misión. Siendo el despliegue del comando un proceso amplio, la división presentada suele ser utilizada solo para una mejor comprensión del tema, puesto que jefatura y liderazgo no son procesos alternativos, sino simultáneos y complementarios.” (BRASIL, 2013, p. 1.1)

Indiscutiblemente, es una visión más moderna, muy diferente de visiones más antiguas que buscaban que los subordinados vislumbrasen en el jefe la figura del líder, independientemente de sus características personales y manera de ejercer su jefatura. La visión actual, aunque permanezca afirmando la necesidad imperativa de obediencia al jefe, ya que las Fuerzas Armadas no existen sin la disciplina y la jerarquía, sí resalta la importancia del desarrollo del liderazgo por los oficiales, por más que explique también que el ejercicio del Comando no prescinde del despliegue de los dos papeles, de jefe y de líder. Eso está muy claro en el servicio castrense, ya que, en diversas situaciones, el comandante tiene que ejercer su “*potestas*”, es decir, su autoridad formal, de manera a cumplir sus obligaciones inmediatas, aunque no logre hacerlo en esos momentos a través de su autoridad moral, su poder de influencia.

Importante resaltar, sin embargo, que los comandantes que ejercen el liderazgo propiamente dicho, logran usar su “*potestas*” basado en su sólida autoridad moral en los momentos difíciles, pues ya lograron anteriormente conquistar la confianza y el respeto de sus subordinados.

Sin embargo, hay visiones diferentes, que, a lo mejor por no contemplar las especificidades del servicio militar, divulgan una visión que separa el líder del jefe, que suele ser llamado en otros ambientes de gerente o administrador:

“Se puede entender la diferencia fundamental entre liderazgo y gestión si se imagina a un grupo de personas que se abren paso en medio de la selva con machetes. Ellos son los productores, quienes solucionan los problemas y abren camino al eliminar la maleza. Los gestores vienen detrás afilando los machetes, redactando manuales de políticas y procedimientos, fomentando los programas de desarrollo muscular, implementando nuevas tecnologías y estableciendo horarios de trabajo y programas de indemnización para quienes ostentan los machetes. El líder es aquel que se sube al árbol más alto, inspecciona la situación en su totalidad y grita:”¡Selva incorrecta!” Sin embargo, los ocupados y eficientes productores y gestores suelen responder: “¡Cállate! Estamos progresando.” (COVEY, 2014, p. 92)

Así es que, a pesar de conceptos muy importantes respecto al liderazgo citados por Stephen Covey, en este tramo el autor hace una distinción exagerada entre dos perfiles de profesionales, sin considerar, o sin dejar claro, que un buen jefe militar deberá ejercer los dos papeles, como ya hemos citado anteriormente, para lograr el éxito en sus atribuciones.

Necesario considerar también que hay teóricos que sí citan las exigencias del ambiente castrense de ejercer la jefatura, la “*potestas*” en las llamadas situaciones de crisis. Pero, respecto a esas situaciones, hay mucho que considerar. Si existe un consenso de que el modo abierto de liderazgo (basado únicamente en el poder de influencia, es decir, en la autoridad moral) no se aplica a situaciones de crisis, por otro lado, para los que viven las realidades de la vida militar, la clara definición de lo que sería una situación de crisis, a menudo, solo causaría perjuicio. En verdad, incluso entre diferentes Fuerzas Armadas de un mismo país, según las peculiaridades de las actividades de cada una, tal vez no esté claro para una lo que sería situación de crisis para la otra. Por ejemplo,

podemos citar que aún en una operación de rutina de un navío, en una misión de patrulla marítima, una condición del mar más dura puede constituirse perfectamente en una situación de crisis. En los momentos de las maniobras más peligrosas, como el repuesto en el mar o la navegación en aguas restringidas, o aún el simple ataque de un barco, encontramos situaciones de crisis. Profundando más el análisis, cuando, en el puente de comando de un barco, cuando un oficial de guardia está ordenando al timonero los diferentes rumbos, incluso en situaciones tranquilas de navegación, tenemos la necesidad del empleo del modo cerrado de liderazgo, ya que no es admisible el cuestionamiento de esas órdenes por el timonero. Está entonces pendiente la cuestión si podríamos caracterizar este momento como una situación de crisis. Complementando, cuando un oficial de guardia ordena a un centinela, por más sencilla y rutinera que sea la orden, aunque no involucre el disparo de un arma o una consecuencia mayor, no es admisible el cuestionamiento, debido a que la disciplina y la jerarquía suelen ser esenciales al despliegue también de los servicios ordinarios y comunes al ambiente castrense.

De ahí que queremos lanzar luces sobre esa cuestión, demostrando que el uso del modo cerrado no puede ser admitido por los estudiosos y teóricos de liderazgo solamente en las situaciones claramente definidas como "situaciones de crisis". De hecho, el modo abierto será siempre preferible en las situaciones en que el debate de ideas, la argumentación sana y constructiva son adecuadas y oportunas. Debemos considerar que un líder, especialmente el estratégico, deberá reconocer esas coyunturas en que la colaboración intelectual será más productiva que el mantenimiento del ambiente cerrado a contribuciones y debates.

De cualquier manera, además de esas cuestiones más específicas, hay muchos puntos de contacto entre las teorías de liderazgo en los ambientes civil y militar.

Empezamos por citar que el liderazgo, aunque no tengamos en las escuelas militares el coherente énfasis que debería ser dado al tema, es reconocida como la más importante competencia que debe tener un oficial.

Confirma la visión compartida por Stephen Covey:

“El liderazgo es el arte mayor por excelencia, por el simple hecho de que permite el funcionamiento de todas las otras artes y profesiones.” (COVEY, 2014, p. 88)

Además, ambas las “escuelas”, civil y militar, coinciden en afirmar que el ejemplo se constituye en el más poderoso medio de persuasión. Siendo el liderazgo un proceso de influenciar en esencia, no existe coherencia en intentar convencer a uno de que lo que digo está correcto si actúo de manera diversa al que afianzo. Uno de los más frecuentes problemas en el ejercicio del liderazgo (y de los más fácilmente detectables), la inexistencia del ejemplo de quien se propone a liderar no solo mina la capacidad de liderar sino también provoca la quiebra de la empatía, influenciando inmediata y directamente en el clima organizacional.

Aprovechamos la oportunidad para registrar la importante citación respecto a la empatía:

“La empatía es distinta de la simpatía. Esta última implica una especie de acuerdo con alguien. La empatía no consiste en estar de acuerdo con alguien, sino en comprender del todo y en profundidad a esa persona, tanto en el plano emocional como en el intelectual.” (COVEY, 2014, p. 61)

Stephen Covey deja claro en sus textos la importancia del líder escuchar con empatía a los subordinados, condición esencial para obtenerse el respeto y la colaboración además de crearse un ambiente de confianza.

Roger Nierenberg, en su libro “Maestro”, resalta la importancia de la confianza recíproca que debe existir entre los líderes y sus liderados, tanto en una orquesta, como en los ambientes empresarial, público y militar:

“El Maestro confía en nosotros. De alguna manera, ello hace con que trabajemos mucho mejor en conjunto. No parece que él nos está ordenando. Usted tiene la impresión de que está contribuyendo para algo mayor que uno mismo.”
(NIERENBERG, 2011, p. 11-12)

De hecho, este actor tiene aún la percepción de que las “orquestas” no son siempre las mismas, que no poseen el mismo grado de madurez, de ahí que admite ser necesario al líder saber diferenciar a sus grupos subordinados y así utilizarse de maneras diferentes de influenciar, añadiendo que el liderazgo de profesionales de más alto nivel es lo que exige más de un líder:

“Un grupo incipiente, por ejemplo, necesita una participación mucho más activa del Maestro. Pero ustedes están aprendiendo a regir instrumentistas de primera línea [...] ese es el tipo de liderazgo más difícil de aprender. Ellos todavía necesitan una dirección si pretenden presentarse con todo su potencial, pero esta debe ser más visionaria y estratégica y menos concentrada en ayudarlos a gestionar detalles.”
(NIERENBERG, 2011, p. 83-84)

Encerramos así este tramo, aceptando la invitación del autor para tratar ahora del liderazgo estratégico.

SEGUNDA PARTE

EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Al empezar el análisis del Liderazgo Estratégico, es necesario que esté claro que aquí trataremos solamente del análisis de este término en su acepción individual, es decir, el liderazgo ejercido por una persona individualmente. Para tratar del Liderazgo Estratégico de una institución, necesitaríamos un análisis más profundo y extenso, lo que excedería, bajo mi punto de vista, el reto de esta tesis.

Importante resaltar las definiciones de la Doctrina de Liderazgo de la Marina Brasileña respecto al tema:

“Líderes estratégicos ejercen su liderazgo en el ámbito de los niveles más altos de la institución. Su influencia es todavía más indirecta y lejana que la de los líderes organizacionales. De esa manera, ellos deben desarrollar atributos adicionales con el propósito de eliminar y reducir esos inconvenientes.”
(BRASIL, 2013, p. 1.14)

Y aún cita importantes características de los líderes estratégicos en lo que concierne a su necesaria visión del futuro:

“Los líderes estratégicos trabajan para hacer, hoy día, que la institución esté lista para mañana, es decir, para enfrentar los desafíos del futuro, oscilando entre la conciencia de las necesidades nacionales actuales expresadas en la misión de la Fuerza y los objetivos de largo plazo. En vista de que la incertidumbre en cuanto a las posibles amenazas no permite una clara visualización del futuro, la visión de los líderes estratégicos es especialmente crucial en la identificación de lo que es importante respecto al personal, material, logística y tecnología, a fin de subsidiar decisiones críticas que

determinarán la estructura y la capacidad futura de la organización.” (BRASIL, 2013, p. 1.14)

Esa visión, una vez más actual, está coincidente con la compartida por Stephen Covey, como se puede percibir en su citación transcrita en la primera parte de este capítulo, y Roger Nierenberg, como podemos ver:

“Un líder debe involucrarse con lo que todavía no ha ocurrido. De otra manera, no estará conduciendo realmente, pero siguiendo.” (NIERENBERG, 2011, p. 91)

Y complementa:

“Solamente adelantándose e involucrándose con lo que vendrá a seguir es que puede existir liderazgo.” (NIERENBERG, 2011, p. 92)

Hay que considerar también que mientras más alto el nivel del liderazgo, o el nivel de decisión del líder o jefe, más grandes serán las consecuencias de sus decisiones. Por consiguiente, el estudio del proceso decisorio suele ser imprescindible para aquellos que buscan la toma de decisiones de manera coherente, eficiente y efectiva.

Sin embargo, el estudio de esos asuntos no ha recibido la atención debida en las Fuerzas Armadas brasileñas. Las asignaturas relacionadas al proceso decisorio, a los vicios de juicio, a la teoría de los juegos, pensamiento sistémico y análisis prospectivo son muy poco estudiadas, por la cantidad pequeña de oficiales y, aun así, de manera muy resumida y, bajo mi punto de vista, muy tardíamente. Esos conocimientos, a causa de su importancia en el proceso decisorio y consecuentemente en el liderazgo, deberían estar disponibles ya en los primeros puestos de los oficiales.

TÍTULO II METODOLOGÍA

CAPÍTULO PRIMERO POBLACIÓN MUESTRA

Como ya hemos tratado de describir anteriormente, para esta tesis no fueron realizadas entrevistas o encuestas, de manera que no podemos citar una población muestra.

De hecho, se trata de un trabajo de investigación inductivo, descriptivo y no experimental, basado en análisis del investigador de teorías, conceptos, prácticas y métodos respecto al tema en la coyuntura existente y sus posibles aplicaciones en la Armada Brasileña.

CAPÍTULO SEGUNDO TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Para esta tesis, fue utilizada la Revisión Bibliográfica como instrumento para recopilar datos, a través de la búsqueda de libros, artículos y demás obras respecto al asunto producido anteriormente.

CAPÍTULO TERCERO MÉTODO DE RECOLECCIÓN Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Fue utilizada la técnica directa de recopilación de datos bibliográficos, los cuales fueron analizados de manera directa por el investigador bajo el diseño de una teoría fundamentada.

TÍTULO III

EL LIDERAZGO EN EL AMBIENTE MILITAR

Como ya hemos citado en el Marco Teórico, el Liderazgo en el contexto militar posee características propias. En nuestro ambiente, en muchas ocasiones se hace necesario el modo cerrado⁹ de liderazgo, es decir, el ejercicio de la jefatura (bajo el punto de vista de muchos autores), aunque no se trate de una situación de clara de crisis. De hecho, todo el modo de vivir en el ambiente castrense ya es, de alguna manera, una preparación para los momentos críticos, en los cuales no hay tiempo o espacio para cuestionamientos y hesitaciones, ya que las dudas en la manera de actuar en coyunturas en que imperan la violencia, la incertidumbre y el caos pueden ocasionar pérdidas de muchas vidas y comprometer el cumplimiento de la misión.

Por consiguiente, las escuelas de formación y los cuarteles en general tratan de mantener a los militares acostumbrados a este ambiente de presión, no solo física, sino también psicológica, que, por supuesto, sí es de mucha importancia para forjar el carácter del individuo con las importantes características de resiliencia¹⁰ y coraje. De hecho, aunque los excesos en el rigor sean indeseables y inaceptables, no parece existir otra manera de forjar esos atributos en los militares que no sea por la imposición de la costumbre bajo límites racionales. Por supuesto que no sería lógico someter a los soldados a situaciones de intenso peligro, con tiros y explosiones, para acostumbrarlos a ese ambiente. Con todo, someterlos a ejercicios físicos extenuantes y ejercer presión psicológica mediante órdenes, gritos u otros métodos que no les agredan físicamente, aunque pueda ser considerado como ofensa por muchos teóricos que conocen la realidad de una situación de crisis, suele ser la manera más efectiva de no solo forjar a los combatientes, sino también de detectar a aquellos que no tienen vocación para la

⁹ Aquí resaltamos que los modos cerrado y abierto de Liderazgo ya fueron definidos en el Capítulo Primero del Título I de esta tesis.

¹⁰ Según el diccionario de la Real Academia Española disponible en www.rae.es, resiliencia es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

carrera militar. Creo importante resaltar una vez más que los excesos deben ser evitados, investigados y punidos con rigor.

A ese respecto, son muy oportunas las observaciones del General de División Hugo Von Freitag-Loringhoven, danés de nacimiento que sirvió a los ejércitos ruso y alemán (a este, de 1878 hasta su muerte en 1924), quien sucedió al General Von Moltke (el sobrino) como Jefe del Estado-Mayor del ejército alemán en 1916. En su libro *O Poder da Personalidade na Guerra* (El Poder de la Personalidad en la Guerra), escrito originalmente en alemán en 1911, traducido y estudiado en las academias militares estadounidenses y publicado también en portugués por la Biblioteca del Ejército Brasileño (BIBLIEX), cita como primera frase en su introducción:

“No existe profesión en la cual el entrenamiento de la personalidad sea más importante que en la carrera militar.”
(FREYTAG-LORINGHOVEN, 1986, p. 5)

Y complementa más tarde, al analizar que la mayor exigencia de la guerra es la resistencia a las adversidades¹¹:

“El deporte solo puede servir solamente como una fase del entrenamiento de guerra. Aunque ayude a desarrollar la fuerza física y el coraje, el competidor necesita el aplauso de los espectadores como una fuerza motivadora. Crea, también, tan solo cortos momentos de excitación de la parte de los participantes. La guerra, por otro lado, exige una larga y continua resistencia a las adversidades, sin la expectativa del aplauso. Incluso las guerras bien exitosas requieren un considerable sufrimiento físico, mientras que las catástrofes, como la destrucción del ejército de Napoleón en Rusia en

¹¹ Aquí podemos notar la semejanza entre los conceptos de “resistencia a las adversidades” y de “resiliencia”, este último citado en la nota anterior.

1821 y la del ejército de Bourbaki¹² en enero de 1871, exigen una resistencia obstinada, más allá de lo que el hombre es normalmente considerado capaz.” (FREITAG-LORINGHOVEN, 1986, p. 55)

Aunque la guerra moderna sea muy diferente de las que Freitag-Loringhoven presencié, situaciones que este investigador ha vivido, mucho más sencillas que esas a las cuales se refiere el General, muestran que sus aportaciones son muy valiosas y actuales. De hecho, no se trata siquiera de situaciones de conflicto armado. Ya sea en la realización de simple ejercicios de entrenamiento en la altamar, ya sea en ocasiones de mares bravíos, o sea en tareas en las que se exige más de la capacidad de trabajar bajo presión, esa resiliencia sí es de fundamental importancia.

Aún respecto al papel de la presión psicológica en ese entrenamiento de los militares, interesante señalar que Bernardinho, como suele ser reconocido Bernardo Rocha de Rezende, el brasileño que es considerado como el mayor entrenador técnico del voleibol mundial, con más de 30 títulos y cinco medallas olímpicas, en su libro *Transformando Suor em Ouro* (Transformando Sudor en Oro), cita diversas ocasiones en que se utiliza de dosis de presión psicológica y de un liderazgo basado en un modo cerrado para influenciar a las selecciones (masculina y femenina) y a equipos a los que entrenó. Él así señala:

“Yo sé que las jugadoras, incluso las que ya me conocían, deben haber extrañado mis métodos de entrenamiento y mi filosofía de trabajo. Métodos a veces duros, groseros, intentando exigir siempre más del equipo, no aceptando menos que el mejor de cada una.” (BERNARDINHO, 2006, p. 80-81)

¹² Nota del autor: ocurrida en la última fase de la Guerra Franco-Prusiana, 1870-1871. Bourbaki lideró a uno de los ejércitos franceses improvisados que intentaron romper el cerco a París. (FREITAG-LORINGHOVEN, 1986, p. 55)

De hecho, el éxito que obtuvo en su carrera le dio el reconocimiento de sus métodos de Liderazgo incluso en el ambiente empresarial brasileño, de manera que fue llamado a ministrar diversas conferencias en diferentes ciudades del país. Así es que podemos notar que, aun fuera del ambiente castrense, el modo cerrado y más riguroso de liderar puede ser bien exitoso.

Sin embargo, regresando a Freitag-Loringhoven, encontramos en el libro ya mencionado una interesante citación que el autor atribuye al rey prusiano Federico, El Grande:

“En mi opinión, un General que recibe buenos consejos de un oficial subordinado ganará con eso. Cualquier servidor patriota del Estado debe olvidarse de sí mismo mientras esté en servicio y pensar tan solo en los intereses del Estado. Particularmente, no debe dejar que el origen de una idea le influencie. Las opiniones ajenas pueden ser tan valiosas como las suyas y deben ser juzgadas solamente por los resultados que pueda producir.” (FREITAG-LORINGHOVEN, 1986, p. 144)

El autor se utiliza de esa citación al analizar que, aunque la responsabilidad le toque siempre al General en mando, suele ser de extrema relevancia que este considere las opiniones de sus comandados. Así es que incluso los defensores de los estilos más enérgicos y cerrados del Liderazgo, entre los cuales podemos ubicar Freitag-Loringhoven, reconocen la importancia del saber oír, de aceptar las sugerencias de los subordinados y analizarlas de manera racional. Si consideramos que el propio rey Federico vivió en el siglo XVIII (de 1712 a 1786), ¡cuán interesante es notar que ya tenía esa visión!

Así es que, después de pasar por la explicación de motivos que justificarían de alguna manera la adopción de un modo cerrado de Liderazgo en las Fuerzas Armadas, y también por el puente que nos lleva a un posible cuestionamiento respecto a la aplicación rígida de este modo, juzgamos oportuno analizar lo que

establece la doctrina de Liderazgo de la Armada Brasileña, es decir, nuestro objeto de estudio.

Además de lo que ya hemos planteado en el marco teórico de esta tesis, es importante decir que la doctrina analizada describe, antes de mencionar los tipos de Liderazgo, los llamados aspectos filosóficos, psicológicos y sociológicos relacionados al asunto.

Bajo el título de Aspectos Filosóficos, la citada doctrina señala la filosofía como esencial al desarrollo del sentido crítico, lo cual es fundamental para la toma de decisiones. Al citar la Axiología, también conocida como la teoría de los valores, como la parte más noble de la Filosofía, la doctrina plantea que los valores éticos y morales son imprescindibles para el proceso de influencia en que consiste el Liderazgo. Y nos muestra cuales serían:

“Valores como la honra, la dignidad, la honestidad, la lealtad y el amor a la patria, asimismo como todos los demás considerados vitales por la Marina, deben ser practicados y transmitidos permanentemente por los líderes a sus liderados. La tarea de adoctrinamiento busca transmitir su correcta jerarquización, priorizándolos en relación a los valores materiales, como el dinero, el poder o la satisfacción personal.” (BRASIL, 2013, p. 1.2-1.3)

Aquí percibimos la importante preocupación por aclarar que los valores son jerarquizados de maneras diferentes en sociedades distintas. De hecho, un sinnúmero de noticias cotidianas nos muestran la veracidad de este concepto, cuando visualizamos, por ejemplo, que determinadas poblaciones consideran el respeto a la vida propia y ajena como secundarios en relación a la propagación de una causa religiosa. Sin embargo, sin citar entonces cuál sería la correcta priorización de esos valores, concluye que al líder le toca la transmisión de ellos a sus subordinados.

Al asunto Toma de Decisiones regresaremos más adelante, en el Título IV, a

él dedicando una atención especial, por considerar que su estudio carece de un desarrollo más adecuado en la Armada Brasileña.

Al analizar los Aspectos Psicológicos, la doctrina resalta que, más allá de la obligación de cumplir las órdenes, basada en los principios de la jerarquía y la disciplina, los subordinados son directamente influenciados por sus jefes, según principios que son estudiados por la Psicología que nos muestran la importancia del conocimiento por el jefe de las características de sus subordinados y de las suyas. Es decir, además de conocer a su equipo, el líder debe practicar el autoconocimiento.

Importante decir que también es resaltada la importancia de las Teorías respecto a la Inteligencia Emocional, las cuales vienen a cuestionar los parámetros por los cuales medimos la capacidad de un profesional. De hecho, el pionero en este asunto Daniel Goleman, en su libro *Inteligência Emocional: a Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente* (Inteligencia Emocional: la Teoría Revolucionaria que Redefine lo que es Ser Inteligente), nos deja oportunas aportaciones. Empezamos citando:

“El trabajo en equipo, la existencia de canales abiertos de comunicaciones, la cooperación, el saber escuchar y decir lo que uno piensa: rudimentos de la inteligencia social.”
(GOLEMAN, 2007, p. 167)

Al analizar la relevancia del “clima” en el ambiente de trabajo:

“Los efectos destructivos causados por un pésimo temperamento, trabajadores intimidados o jefes arrogantes – o cualquiera de las decenas de otras variedades de deficiencias emocionales que se encuentra en el local de trabajo – los costos de esa deficiencia pueden ser constatados a través de la disminución en el nivel de productividad, en el aumento en las pérdidas de plazos, en

errores y accidentes, y en el éxodo de empleados para ambientes en que se sientan mejor. Hay, en los bajos niveles de inteligencia emocional en el trabajo, inevitablemente, un costo para el balance final. Cuando eso se generaliza, las empresas caen mucho y se van a la ruina.” (GOLEMAN, 2007, p. 167-168)

Es fácil constatar que, si en el ambiente castrense no estamos tratando de ganancias o perjuicios financieros, la baja calidad en el “clima” en nuestros lugares de trabajo, a causa de esas llamadas deficiencias emocionales, se traduce en ineficacia, ineficiencia e ineffectividad en la realización de nuestras tareas administrativas y en el cumplimiento de diversas misiones.

Aquí hay que hacer la esencial diferenciación entre nuestras actividades administrativas que desarrollamos en nuestras oficinas, en nuestros ambientes de planeación y control, de aquellas en el campo de batalla, en situaciones operativas en que obviamente no podremos contar con tranquilidad y serenidad alcanzadas con la inteligencia emocional. De hecho, al que parece, muchas de las dificultades que tenemos en el ejercicio del Liderazgo hoy día están basadas en esa falla que a menudo realizamos, de creer que lo que se aplica a las situaciones operativas también se aplica perfectamente a nuestros menesteres rutineros como gerentes que somos de diferentes áreas.

Innegablemente, las fuerzas armadas en los más diversos países – y no es diferente con la Armada Brasileña – suelen hoy por hoy ser llamadas a actuar en tareas diferentes de las tradicionales relacionadas a la defensa externa de las naciones. Son tareas para las cuales se necesita una nueva capacitación, nuevos equipos y medios operativos, nuevos marcos legales y comprensión de las nuevas coyunturas. Por lo tanto, con el propósito de enfrentar a los nuevos desafíos, las fuerzas armadas necesitan planear más, analizar mejor, definir estrategias más amplias, sistémicas, tomar decisiones de manera más lúcida y coherente. Todo eso implica en un mayor trabajo en las oficinas, con el uso de equipos de

profesionales. La complejidad de los asuntos no recomienda la toma de decisiones de manera aislada. Así es que, mientras más necesitamos buenos equipos para mejorar nuestras decisiones, más importante se hace el estudio de la inteligencia emocional.

Nos dice Goleman:

“Una nueva realidad competitiva impone la utilización de la inteligencia emocional en el ambiente de trabajo y en el mercado.” (GOLEMAN, 2007, p. 168)

Conforme ya hemos analizado anteriormente, si no tratamos de competitividad entre las fuerzas armadas – y hay los que defienden que sí, de eso tratamos, incluso entre las fuerzas armadas de un mismo país, en términos de competencia por la obtención de recursos y reconocimiento por la sociedad – la ampliación de sus funciones ya justifica un estudio más profundizado de los aspectos emocionales.

Respecto a la presión psicológica a que nos referimos páginas arriba en este mismo Título III, una vez más se muestra importante analizar hasta qué grado, bajo cuáles condiciones la podemos mantener y tolerar, ya que:

“Cuando emocionalmente perturbadas, las personas no recuerdan, no aprenden ni toman decisiones con claridad.” (GOLEMAN, 2007, p. 168)

Y más:

“Las tensiones idiotizan a las personas.” (GOLEMAN, 2007, p. 168)

Ya en este punto, si nosotros tenemos para el ejercicio de la profesión de las armas, la necesidad de recordar, de aprender y tomar decisiones incluso en las

situaciones de crisis y de conflicto, es obvio que no lograremos apartarnos de la tensión para hacerlo. Así es que nuestra capacidad de juicio deberá decidir cuándo y en qué órganos el ejercicio de la presión será beneficioso para el entrenamiento de nuestros subordinados y cuándo será perjudicial para la realización de nuestros menesteres que más capacidad de análisis los exigen. De manera general, en la mayoría de los órganos y situaciones en que nos encontramos, un ambiente más sano será lo mejor para la obtención de la calidad en nuestras tareas.

En verdad, defendemos nuevamente aquí la idea de que una fuerza armada es sí un campo especial de actuación, de forma que, en términos de inteligencia emocional, bajo el punto de vista de este investigador, la capacidad que debemos desarrollar sería primeramente saber diferenciar de manera clara e inequívoca las diferentes coyunturas y ambientes en que trabajamos. Por ejemplo, al comandar un órgano esencialmente operativo, no significa que el jefe deba manejar todas las situaciones bajo el mismo procedimiento, la misma manera de planear y decidir. Además, la capacidad de adaptación es imprescindible. Tanto el jefe como el subordinado deberán estar listos a, después del análisis anterior, saber cambiar sin mayores dificultades. Esas dos capacidades formarían una inteligencia situacional, la cual sí necesitamos en las fuerzas armadas. De esa inteligencia situacional, la inteligencia emocional es una parte importante.

Después de detenernos un poco más en el análisis de los Aspectos Psicológicos de la doctrina de la Armada Brasileña, con una mirada más atenta al asunto de Inteligencia Emocional – lo cual merece un estudio más profundo por todos quienes anhelan el desarrollo de su Liderazgo – regresamos a la publicación que viene ahora a señalar los Aspectos Sociológicos.

Al analizar los Aspectos Sociológicos, la doctrina cita que el conocimiento de los grupos con los cuales interactuamos en nuestros cuarteles es muy importante, para que sepamos mejor las características de comportamiento de los subordinados. Cada individuo, además de pertenecer a la subcultura militar y, en especial en nuestro caso, a la cultura de la Marina, forma parte también de otras

subculturas, es decir, posee influencias en su modo de pensar y actuar por el grupo social en que vive, por el grupo religioso en que participa, los cuales suelen tener valores propios y jerarquizados mediante criterios igualmente propios. Así es que la investigación de los grupos en los cuales nuestro personal se encuentra involucrado es demasiado relevante.

Además, al señalar la existencia de los procesos de cooperación, competencia y conflicto en los grupos sociales, nos alerta para la necesidad del líder estar siempre atento a la identificación de la ocurrencia de ellos en su grupo, de manera a intervenir prontamente al notar comportamientos no deseados.

De hecho, el análisis resumido que la doctrina hace de los Aspectos Filosóficos, Psicológicos y Sociológicos es suficiente solo como una introducción a esos asuntos, mencionando áreas de conocimiento que, además de interesantes, poseen enseñanzas importantes para la formación del carácter y para la capacitación de líderes.

Prosiguiendo, la doctrina se pone a analizar los diferentes estilos de Liderazgo. Pero, antes, nos habla respecto a la gran variedad de libros y teorías publicadas, algunos sin mucho rigor en sus aportaciones:

“Progresivamente, los investigadores abandonaron la búsqueda de una esencia del Liderazgo, al percibir toda la complejidad involucrada y evolucionaron para análisis bien más sofisticados, los cuales incluyen diversas variables situacionales. En ese contexto, se observa la proliferación de publicaciones respecto al Liderazgo, incluso trabajos científicos además de literaturas sensacionalistas y de autoayuda. Diferentes autores proponen una infinitud de estilos de Liderazgo los cuales se sobreponen. Algunos están basados en estudios e investigaciones mientras que otros son netamente empíricos e intuitivos. Hay también muchos modismos, algunos constituyen solo en atribuir nuevos nombres y ropas a antiguos conceptos, siendo

presentados como si fueran avances en el área del Liderazgo.” (BRASIL, 2013, p. 1.6)

Por supuesto, podemos decir que la observación constante de la doctrina es muy oportuna, ya que, innegablemente, sí son publicadas anualmente muchas obras que son nada más netamente presentaciones con otros nombres de antiguas teorías. Por otro lado, podemos resaltar que, si eso ocurre, es efectivamente a causa del inmenso interés que el tema despierta, lo que logramos observar fácilmente si nos adentramos a cualquier librería, sea en el país que sea.

Y entonces, la doctrina cita los diversos estilos de Liderazgo, agrupándolos bajo tres criterios: grado de centralización del poder; tipo de incentivo; y foco del líder.

Según el criterio de grado de concentración del poder, tenemos: Liderazgo Autocrático, Liderazgo Participativo y Liderazgo basado en la Delegación¹³. Mientras que en el Liderazgo Autocrático el jefe detiene completamente en sus manos el poder de decisión, sin que haya espacio para sugerencias de sus subordinados, en el estilo Participativo los liderados opinan y, aunque la responsabilidad permanezca con el jefe, de alguna manera participan en las decisiones. Ya en el estilo basado en la Delegación, el líder nada más interviene en situaciones en que ve la necesidad, dejando que en las demás ocasiones el grupo decida lo que hacer.

Es interesante para nuestra investigación ver lo que establece la doctrina respecto el Liderazgo Autocrático:

“El líder autocrático basa su actuación en una disciplina rígida, imponiendo obediencia y manteniéndose alejado de relacionamientos menos formales con sus subordinados.

¹³ Aquí la palabra “delegación” tiene el sentido de acción y efecto de delegar, es decir, dar a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o para conferirle su representación, conforme el diccionario en línea de la Real Academia Española, disponible en www.rae.es.

Controla el grupo por medio de inspecciones de verificación del cumplimiento de normas y patrones de eficiencia, ejerciendo presión continua. Ese tipo de Liderazgo puede ser útil e incluso recomendable en situaciones especiales como en combate, cuando el líder tiene que tomar decisiones rápidas y no es posible oír a sus liderados, siendo la forma de Liderazgo más conocida y de más fácil adopción.”
(BRASIL, 2013, p. 1.6-1.7)

Destaca aquí el ejercicio de la presión continua como instrumento de ese tipo de Liderazgo, de modo cerrado, como ya hemos estudiado anteriormente en esta tesis. Por otro lado, como también ya hemos citado, ese estilo de Liderazgo no suele ser recomendable para ser ejercido solamente en situaciones de combate o de crisis, recordando lo difícil e inoportuno que sería el establecimiento de definiciones de situaciones de crisis o de ocasiones en que ese tipo de Liderazgo debería ser empleado.

Es relevante observar que la doctrina establece aquí un uso más limitado del Liderazgo Autocrático. Bajo el punto de vista de este investigador, esta recomendación incluso es exagerada, a causa de los motivos explicados arriba. Contradictoriamente, es ese el estilo de Liderazgo usado en casi la totalidad de las organizaciones de la fuerza, incluso en aquellas situaciones en que no hay ninguna duda de que otro estilo sería más recomendable y productivo.

Y es cuando deberíamos observar con más atención lo que establece aún nuestra doctrina:

“La principal restricción a ese tipo de Liderazgo es el desinterés por los problemas e ideas, quitando la iniciativa y, por consiguiente, la participación y la creatividad de los subordinados. El uso de ese estilo de Liderazgo puede generar resistencia pasiva dentro del equipo e inhibir la iniciativa del subordinado, además de no considerar los

aspectos humanos, como el relacionamiento entre líder y liderados.” (BRASIL, 2013, p. 1.7)

Ya el criterio de tipo de incentivo divide los estilos de Liderazgo en Transformacional y Transaccional.

El Liderazgo Transformacional es caracterizado por cuatro aspectos: el carisma, es decir, el alto grado de influencia que uno es capaz de generar, recibiendo respeto, confianza y admiración; la inspiración motivadora, basada en la capacidad de generar una visión, un sentido a la misión, comunicando metas y concentrando esfuerzos; la estimulación intelectual, que consiste en encorajar a sus subordinados a crear, incentivando el autodesarrollo y la autonomía del pensamiento; y consideración individualizada, la cual consiste en estar atento a las necesidades individuales de sus subordinados, aconsejando y apoyando individualmente a los que necesiten.

En el Liderazgo Transaccional, el líder maneja los intereses y necesidades primarias de los subordinados, ofreciéndoles recompensas económicas o psicológicas por los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Está basado también en el monitoreo de los patrones para la toma de medidas correctivas.

Respecto a esos dos estilos de Liderazgo, mientras percibimos en el primero una búsqueda por el comprometimiento voluntario del equipo basado en aspiraciones más elevadas, como el sentimiento de éxito y la autosatisfacción profesional, en el segundo vemos un simple cambio de intereses, basado en la satisfacción de necesidades más básicas. A pesar de útiles en situaciones específicas, hay que analizar que los dos estilos pueden ser limitados cuando el líder no disponga de los medios de motivación señalados, sea por indisponibilidad de recursos, sea por un ambiente de presión extrema en una situación de crisis o aun por ausencia de ese poder de carisma. En el caso específico del Transaccional, es importante también que se haga el análisis si manejar a los subordinados a base de recompensas es ético y responsable, considerándose que

estamos en una fuerza militar que tiene por oficio principal operar en situaciones de crisis y de combate donde normalmente no se dispone de esos incentivos. En tareas administrativas y cuando dispongamos de carisma en un grado adecuado, el estilo Transformacional puede traer muy buenos resultados.

La publicación termina el análisis de los estilos de Liderazgo con el abordaje del Liderazgo Orientado para la Tarea y del Liderazgo Orientado para el Relacionamiento.

Como los nombres ya definen, el líder orientado para la tarea va a priorizar el cumplimiento de las misiones, hacer las cosas necesarias en el tiempo necesario, aunque eso no agrade a los miembros del equipo. El orientado para el relacionamiento, por lo contrario, tendrá como prioridad el mantenimiento del elevado sentimiento de satisfacción y de armonía en el grupo, aunque eso resulte en retrasos en las tareas o incluso en ineficacia.

Ese abordaje suele ser muy útil y oportuno cuando visualizamos la oportunidad, o mejor aún, la imperiosa necesidad de hacer una mezcla en esos dos estilos de acuerdo con la situación o el grupo encontrados. No podemos limitar nuestra manera de liderar a un conjunto inmutable de reglas y procedimientos que son perfectamente aplicables en una coyuntura, pero demasiadamente inadecuados, que desmotivan e inhiben el desarrollo y la búsqueda por la excelencia en la organización en otras.

El desarrollo de esa capacidad primeramente de comprender la situación y de adaptar su estilo de mando a ella es imprescindible y urgente a muchos almirantes, generales, jefes y oficiales. De esa capacidad depende directamente la calidad de las decisiones en los más diversos ámbitos. De esa capacidad dependen los rumbos de las fuerzas.

Esas reflexiones nos llevan a los conceptos de Liderazgo Situacional. Regresando a Hersey, Blanchard y Johnson, en el libro ya citado en el Capítulo Primero del Título I de esta tesis, los autores plantean los conceptos básicos de lo que sería el Liderazgo Situacional, lo cual es definido como un modelo, más allá de una teoría. Por ser el establecimiento de un modelo de Liderazgo el tercero

objetivo específico de esta tesis, regresaremos a este asunto en el Título V de este trabajo de investigación.

Para finalizar este Título, antes de pasar a los importantes estudios sobre el proceso de toma de decisiones, queremos plantear que los estilos de Liderazgo aquí expuestos no deberían ser vistos como mutuamente excluyentes por los que ocupan cargos de mando. Al contrario, deberían ser estudiados para ser utilizados cuando necesario. Del diagnóstico preciso de la situación por el líder dependerá su utilización.

Asimismo, anhelamos dejar registrado que la doctrina de Liderazgo de la Armada Brasileña, como logramos percibir en este Título, a pesar de resumida, está actualizada, con conceptos y teorías verdaderamente útiles al ejercicio de sus menesteres por los oficiales, suboficiales y sargentos.

TÍTULO IV AMPLIANDO EL CAMPO DE ESTUDIOS

CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE PROCESO DECISORIO, TEORIA DE JUEGOS, PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ANÁLISIS PROSPECTIVO

El jefe, en cualquier ámbito de actuación, tiene continuamente que decidir. Sin embargo, para que sea reconocido como un líder, es imprescindible que sepa tomar buenas decisiones, las que traen los resultados anhelados o aún mejores para la institución y su personal.

En el ambiente castrense, se suele decir que la distancia entre las grandes decisiones y las pésimas es muy pequeña y los resultados van a hacer el juicio si la maniobra arriesgada del capitán del navío fue una innegable muestra de osadía, pericia y coraje o de un acto irresponsable y altamente culpable.

Sin embargo, existe hoy la idea de que la preparación técnica (conocimientos adquiridos bajo estudio y experiencia), psicológica (que posibilita el control emocional) y cognitiva (la “inteligencia” como era llamada), es decir, la suma de las cualidades que conjuntamente forman la inteligencia integral es fundamental para que el mayor número posible de decisiones cause buenos resultados. Por ende, es esencial que el jefe que quiere hacerse líder haga sus esfuerzos para buscar esa preparación integral.

En el campo de la preparación técnica (y en cierto modo también psicológica en este caso específico) hay algunos estudios que, a pesar de esenciales, en muchas fuerzas armadas son reservados para los últimos puestos o grados de la carrera, a lo mejor con grandes perjuicios a la institución. Aquí nos referimos a los campos de estudio de Pensamiento Sistémico, Análisis Prospectivo, Proceso Decisorio y la Teoría de los Juegos.

Sin anhelar desarrollar estudios profundos de esas asignaturas en esta tesis, lo que no sería posible a causa de la complejidad de las mismas, intentaremos

aquí explicar de manera resumida sus objetos de estudio y demostrar sus importancias en la formación de los líderes de todos los niveles y los beneficios de anticipar esos estudios.

CAPÍTULO SEGUNDO

EL PROCESO DECISORIO

El estudio de los mecanismos del Proceso Decisorio es demasiadamente interesante para todos. Sin embargo, para aquellos que toman decisiones que tendrán grandes repercusiones, bajo el punto de vista de este investigador, no debería ser una cuestión de elegir estudiar o no: debería ser obligatorio. Y más, en los primeros puestos de la carrera profesional.

Así consideramos porque, al estudiar ese asunto, podemos percibir cuan sesgados pueden ser nuestros juicios y, consecuentemente, nuestras decisiones.

De hecho, citan los profesores Bazerman y Moore:

“Sin un conocimiento de nuestros pensamientos y comportamientos, no podemos anticipar cuando nuestros procesos cognitivos, que normalmente nos atienden tan bien, probablemente nos llevarán al error.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 1)

Antes de empezar a enseñarnos respecto a esos procesos cognitivos, los profesores resaltan las graves consecuencias que suelen resultar de decisiones equivocadas, desde las que, a pesar de graves, tienen consecuencias individuales o para grupos pequeños de individuos hasta las que afectan a muchas personas, incluso a poblaciones enteras. En el ambiente militar, considerando el alcance de las acciones de las Fuerzas Armadas, creo ser innecesario registrar en estas cuartillas el gran potencial de afectación de las decisiones de los jefes militares.

Respecto al proceso decisorio propiamente, sabemos que, mientras más complejos son los problemas a resolver, más sistemático y metódico necesita ser el decisor, de manera a evitar los equívocos, o tal vez disminuirlos. De esa manera, los procedimientos y métodos más usuales de resolución de problemas, por individuos o por organizaciones (como mandos o empresas), sea

administrativos, políticos o operativos (en sus diversos niveles para cada tipo), siguen aproximadamente una misma sistemática, con pequeñas diferencias a lo mejor en sus divisiones en fases o etapas y en los términos técnicos utilizados. Así es que los métodos de planeación y apoyo a decisión practicados en la Armada Brasileña, como por ejemplo el Proceso de Planeación Militar, el Proceso de Planeación Conjunta (esos dos para problemas operativos¹⁴), la Investigación de Estado-Mayor y la Planeación Estratégica¹⁵ (para los otros tipos de problemas), siguen, básicamente, los siguientes pasos, citados también por Bazerman y Moore (2010) como básicos en cualquier tipo de proceso decisorio:

1. Definición del Problema:

En los métodos citados arriba, esa fase es llamada según diferentes términos, como, por ejemplo, Examen de la Situación en el Proceso de Planeación Militar.

De hecho, independientemente de la sistemática adoptada, esta suele ser la fase más importante, ya que, como nos cita el profesor:

“Muchas veces los administradores actúan sin tener un entendimiento completo del problema a ser resuelto, lo que los lleva a solucionar el problema errado. Es necesario un juicio refinado para identificar y definir el problema. Administradores frecuentemente se equivocan por: (a) definir el problema en términos de una solución propuesta; (b) dejar de notar un problema más grande involucrado; o (c) diagnosticar el problema en términos de sus síntomas.”
(BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 2)

¹⁴ Problemas Operativos en este ensayo deben ser entendidos como los que serán solucionados mediante el empleo de fuerzas militares en operaciones militares, en sus variadas acepciones.

¹⁵ Los métodos citados son conocidos en la Armada Brasileña como (en portugués): *Processo de Planeamento Militar (PPM)*, *Processo de Planeamento Conjunto (PPC)*, *Estudo de Estado-Maior (EEM)* y *Planeamento Estratégico (PE)*. Las traducciones fueron hechas por este investigador.

2. Identificación de los Criterios:

Ya que la mayoría de las decisiones generan consecuencias diversas en distintos criterios, hay que identificarlos de manera cuidadosa, según las particularidades de cada problemática. Así es que, en el Proceso de Planeación Militar en la Armada Brasileña, para las posibles soluciones a cada problema, probamos si cada una es adecuada, exequible y aceptable, mediante método propio. Asimismo lo hacemos en las Investigaciones de Estado-Mayor.

En otros problemas a solucionar, podríamos utilizar criterios diversos, como, en el caso de un proceso de selección de navíos para adquisición en el exterior, suelen ser considerados entre muchos otros: costo de adquisición, costo de mantenimiento, tiempo de entrega, grado de tecnología empleado en los sistemas, grado de disponibilidad de piezas para reposición etc.

3. Ponderación de los criterios:

Una vez bien definidos los criterios, es necesario reflexionar sobre la importancia relativa entre ellos. En el problema citado en el ítem anterior, el costo de mantenimiento puede ser el factor más importante, o tal vez el tiempo de entrega en el caso de una situación de inestabilidad y tensión en un escenario regional. Es esencial que esta fase sea ejecutada utilizándose los análisis profundos de la coyuntura, que deben haber sido hechos en la primera fase.

4. Generación de Alternativas:

En este momento, deben ser generadas las diversas soluciones para la problemática. Tormentas de ideas son muy útiles para esa fase. Los múltiples asesores en las diversas organizaciones, bajo sus puntos de vista específicos, lograrán sugerir soluciones en términos de cursos de acción distintos, los cuales deberán ser, a priori, registrados en esta fase para análisis posteriores. Importante resaltar que hay que tener cuidado para que no sean generados cursos de acción en número demasíadamente grande, ya que, como nos alertan los profesores:

“Una investigación [de cursos de acción] ideal sigue solamente hasta el momento en que su costo exceda el valor de las informaciones añadidas.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 3)

5. Clasificación de cada alternativa según cada criterio:

A pesar de ser de fácil entendimiento lo que se hace aquí, esa fase, a menudo, suele ser la más difícil del proceso, ya que involucra una evaluación que necesita ser muy precisa, resultante de una visión muy clara de los alcances y posibles consecuencias de cada curso de acción propuesto.

6. Identificación de la solución ideal:

Bajo la aplicación de los pesos definidos para cada criterio, cada curso de acción evaluado resultará en un grado final que, tras ordenado, fornecerá las mejores soluciones para la problemática investigada.

Obviamente, la metodología presentada arriba es propia para ser utilizada por individuos, aisladamente también. Es también obvio que aquí tratamos de hacer una presentación simplificada del método y que hay muchos detalles que no fueron citados. Para cada etapa está prevista una documentación y utilización de modelos propios.

Lo que es más importante notar en ese proceso demostrado es: primeramente, que nuestro proceso de decisión, desde lo más simple hasta lo más complejo, sigue, aproximadamente, esta sistemática; y, en segundo lugar, que es muy fácil percibir que, en cada una de esas fases, estamos susceptibles a muchos equívocos.

Para comprender esos equívocos posibles, es imprescindible que conozcamos los dos sistemas o modos de funcionamiento de nuestro raciocinio o proceso cognitivo. Investigaciones relativamente recientes, datadas de 2000, hablan más detalladamente de los Sistemas 1 y 2 de raciocinio, añadiendo

importantes consideraciones al campo científico de la Psicología, con implicaciones profundas en la toma de decisiones.

Explican los profesores:

“El pensamiento en el Sistema 1 se refiere a nuestro sistema intuitivo, que normalmente es rápido, automático, sin esfuerzo, implícito y emocional. Tomamos la mayoría de las decisiones de la vida usando el Sistema 1. Por ejemplo, normalmente decidimos como interpretar el lenguaje verbal o la información visual automática e inconscientemente. Por lo contrario, el Sistema 2 se refiere al raciocinio más lento, consciente, con esfuerzo, explícito y lógico.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 4)

Ya está claro a los científicos que investigan esos asuntos que, en la mayoría de las decisiones, el Sistema 1, además de actuar automáticamente, es suficiente, el más práctico y eficiente para nuestras acciones cotidianas. Sin embargo, el Sistema 2 debe ser preferencialmente utilizado en las decisiones más importantes, de mayores consecuencias.

El Proceso Decisorio más minucioso presentado anteriormente, obviamente, es desarrollado por el Sistema 2. Sin embargo, sabemos que cuando estamos pendientes de tiempo, situación muy común hoy día, no logramos hacerlo. Entonces, muchas de las decisiones de gran complejidad son tomadas de manera intuitiva, emocional. Asimismo, aunque logremos seguir los pasos recomendados, ya sabemos que nuestro Sistema 1 interfiere demasiado en las tareas del Sistema 2, ya que los dos son interdependientes y actúan, a menudo, de manera secuencial.

Así es que muchas veces no logramos solucionar los problemas que nos llegan de manera lógica y racional:

“Incluso las personas más brillantes cometen errores de

juicio regularmente.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 5)

Las investigaciones afirman aún que esos errores suelen ocurrir frecuentemente cuando estamos usando el Sistema 1. Como este funciona de modo automático e intuitivo, no nos damos cuenta de ello. De manera que, entender el funcionamiento y la interacción de los dos sistemas es el primer paso para el decisor disminuir sus equívocos en la toma de decisiones. De hecho, muchos de esos equívocos siguen determinados patrones o modelos, llamados *sesgos o bieses*¹⁶.

Para que entendamos esos bieses, es necesario explicar antes que nuestros cerebros funcionan bajo estructuras complejas. Para que tengamos mayor facilidad en nuestros procesos decisorios, tan numerosos a lo largo de un día, ellos crean verdaderos programas o algoritmos (como los software) que son estrategias simplificadoras, llamadas *heurísticas*¹⁷.

Regresando a Bazerman y Moore (2010):

“Como reglas patrones que orientan implícitamente nuestro juicio, la heurística sirve como un mecanismo para afrontar el ambiente complejo en el entorno de nuestras decisiones. En general, las heurísticas son útiles, pero su utilización a veces puede llevar a errores graves.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 7)

Así es que el estudio del proceso decisorio tiene por reto capacitar a los decisores a identificar las heurísticas que utiliza y evitar los bieses que de ellas resultan en el campo de la gestión.

¹⁶ En las investigaciones consultadas, los sesgos o bieses poseen el significado de maneras sesgadas de pensar o raciocinar, que siguen patrones o modelos arraigados en el inconsciente de uno.

¹⁷ Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, disponible en www.rae.es, heurística está definida como: “En algunas ciencias, manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.”

Una vez más citando que no es propósito de esta tesis analizar de manera detallada el proceso decisorio, campo de estudios complejo y voluminoso, intentaremos aquí describir las cuatro principales heurísticas utilizadas en nuestros ambientes de trabajo, y sus probables bieses de juicio, o errores causados por esas heurísticas.

La Heurística de la Disponibilidad

De manera muy obvia, tenemos la tendencia de juzgar basados en datos que nos están más accesibles, no importando, muchas veces el hecho de no disponer de datos más actualizados o rigurosos para nuestro proceso decisorio. De manera más técnica, definen los profesores:

“Nosotros, normalmente, evaluamos la frecuencia, la probabilidad o las causas probables de un evento por el grado con que ejemplos o ocurrencias de ese evento estén inmediatamente “disponibles” en nuestra memoria. Un evento que evoque emociones y sea vivaz, fácil de imaginar y específico estará más disponible que un evento que es de naturaleza no emocional, blando, difícil de imaginar o vago.”
(BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 9)

Las implicaciones del uso de esa heurística son innúmeras. Empezamos por decir que, muchas veces, esa heurística nos suele ser muy útil. De hecho, ejemplos de eventos más frecuentes suelen surgir en nuestras mentes de manera más rápida que otros más raros, de manera que podremos lograr decisiones buenas con base en esa disponibilidad de los datos en nuestras memorias. Cuando decidimos, por ejemplo, no desplegar tropas por las calles de un área urbana en ciertos horarios por tener en nuestra memoria el dato de que en el 99% de los casos afrontarán embotellamientos que pueden causar situaciones peligrosas, estamos usando esta heurística. Si nos recuerdan casos de ataques a

las tropas en ocasiones semejantes, con repercusiones en la media, aún más estamos utilizando esta heurística, por la afectación emocional involucrada.

Respecto al caso del Capitán del navío citado en el capítulo primero de este título que, al aproximarse de una maniobra de atraque, sí dispensa el uso de remolcadores por sentirse muy seguro debido a, durante todo el periodo de su comando, siempre haber encontrado vientos y corrientes favorables y de poca influencia en la maniobra, está también utilizándose de esa heurística. Sin embargo, regresaremos a este caso al estudiar uno de los bieses causados por esta heurística.

Bieses que emanan de la heurística de la disponibilidad:

Los bieses causados por la heurística de la disponibilidad citados por Bazerman y Moore (2010) en el libro consultado son muy similares. Él cita los bieses de *facilidad de recordar* y *recuperabilidad*¹⁸, diferenciándolos solo por cuestiones técnicas del funcionamiento de la mente humana. Mientras el primer estaría involucrado solamente con la cantidad de información disponible o la importancia que ella tuvo para el decisor, el segundo sería resultante de como la mente realiza sus investigaciones para recordar algún evento.

Es muy sencillo demostrar el bias de la facilidad de recordar.

Si preguntamos a las personas en las calles de Estados Unidos cuál fue la principal causa de muerte, entre los años 1990 y 2000, en el país, dando las opciones de uso del tabaco, mala dieta asociada a inactividad física, accidentes con vehículos, armas de fuego o uso ilícito de drogas, probablemente la mayoría de las personas va a decir que armas de fuego, uso de drogas o accidentes fueron las principales causas. De hecho, son frecuentes las noticias divulgadas por la

¹⁸ El término “recuperabilidad” no fue encontrado en el diccionario de la Real Academia Española. Por no haber encontrado término adecuado, este ensayista optó por mantenerlo, aquí con el significado de “facultad que tiene un evento de ser más fácilmente recordado en razón de la manera como la mente humana realiza sus investigaciones en la búsqueda de algún dato guardado.”

media respecto a esos tipos de muertes, y siempre con el uso de imágenes o declaraciones impactantes. Sin embargo, el uso del tabaco fue la causa principal de las muertes en el período citado, con 435.000 casos, mientras que las causadas por accidentes fueron 43.000, las causadas por armas fueron 29.000 y las causadas por uso de drogas fueron 17.000¹⁹.

Si el ejemplo arriba solo muestra cuanto podemos estar mal informados respecto a un problema de salud pública, el caso del Capitán del navío en la maniobra de atraque (mencionado dos párrafos antes) es mucho más relevante. Sin considerar o sin conocer que en la región en que está operando ocurren, aunque con una frecuencia muy pequeña, casos de vientos y corrientes muy fuertes, los cuales ya causaron accidentes graves con muchos navíos, no dispensaría el uso de remolcadores en su maniobra, aunque solo por seguridad. Pero en su memoria suelen estar vivos los recuerdos de atraques muy tranquilos y sencillos, hasta que su decisión basada en esos datos disponibles es responsable de un accidente con graves perjuicios materiales y, a lo mejor, con daños físicos graves a tripulantes.

Podemos citar también el ejemplo ficticio de algún comandante de una fuerza armada que decida por la adquisición de aeronaves de determinada empresa reconocida internacionalmente, basándose en la imagen conquistada por el fabricante, sin investigar y descubrir que específicamente aquel lote de aviones fue rechazado por otros países a causa de equívocos ya comprobados en su proceso de fabricación.

Otro ejemplo muy frecuente de los problemas causados por el bias de la facilidad de recordar, con consecuencias directas en el liderazgo, ya que afecta el juicio de los subordinados del sentido de justicia del jefe, ocurre en el proceso de evaluación de desempeño del personal. El oficial que juzga a sus subordinados tendrá una visión más completa de aquellos subordinados que trabajan directamente con él. De esa manera, los errores de esos, normalmente, serán más valorados; o también sus méritos pueden ser sobrevalorados. Es importante que,

¹⁹ Números aproximados, citados por Bazerman y Moore(2010).

al evaluar a su personal de tropa, el jefe tome en cuenta esa tendencia e intente apartarse de ese bias, a lo mejor, consultando apuntes que tenga (o que debería tener) respecto al desempeño de sus militares o aún consultando otros que tengan más contacto con aquellos que trabajan más ajenos.

Heurística de la Representatividad:

Como toda heurística, de uso muy frecuente, la de Representatividad es definida, de modo sencillo, como sigue:

“Al juzgar una persona (u objeto o evento), uno tiende a buscar peculiaridades que esa posee que corresponda a estereotipos formados anteriormente.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 10)

Aunque sea de graves consecuencias, esa heurística es mucho más usada que juzgamos y es esencial que tengamos mucho cuidado para que no seamos víctimas de sus biases. De hecho, muchas veces es de muy difícil percepción por quien la practica.

Por la lectura de su definición arriba, a menudo interpretamos que esa heurística trata básicamente de los prejuicios respecto a personas. Sin embargo, podemos percibir que esa heurística es mucho más amplia y compleja. Abajo, trataremos de analizar solamente algunos de los múltiples biases directamente relacionados a la heurística de la representatividad.

Bieses que emanan de la heurística de la representatividad:

a) Insensibilidad a los índices básicos:

Muchos no consideramos los índices básicos de probabilidad de ocurrencia de un evento, principalmente cuando emocionalmente involucrados en un asunto.

En su libro, Bazerman y Moore (2010) citan el caso del empresario que generalmente se queda mucho tiempo imaginando su éxito y poco considerando los índices básicos de fracasos en negocios.

En el caso militar, podemos considerar el caso del planeador de un viaje de un navío que no considera la probabilidad de ocurrencia de huracanes en determinada área oceánica en la época prevista. En niveles estratégicos, el general que plantea una operación de desembarco de tropas en un territorio hostil y no considera los índices básicos de bajas esperadas sirve como otro ejemplo. Aún más, el Comandante de Fuerza que plantea un proyecto de inversión de adquisición de muy costosos medios para la Fuerza considerando presupuestos extraordinariamente altos, resultantes de períodos excepcionales en la economía del país, que desgraciadamente no se mantienen, también nos suministra un caso más para ejemplo.

b) Insensibilidad al tamaño de la muestra:

Una tasa estipulada estadísticamente puede no poseer mucho significado si no consideramos el tamaño de la muestra.

Si un Comandante de un nivel estratégico busca conocer cómo piensan sus subordinados para tomar una decisión respecto a determinado problema interno y determina la realización de una encuesta entre 100 subordinados, considerando que su institución posee 100.000 militares y civiles, independientemente de los métodos para determinación de la muestra utilizados en la investigación, ella será de validez muy limitada. Esa conclusión se muestra muy sencilla y lógica. Sin

embargo, son muchos los casos de decisiones equivocadas basadas en encuestas o investigaciones realizadas de manera limitada o sesgada, mayormente con el uso de muestras muy limitadas.

Interesante mencionar que los órganos de propaganda de productos comerciales usan frecuentemente datos estadísticos obtenidos en muestras limitadas para convencer a los consumidores de las calidades de sus productos.

c) Interpretación equivocada de la chance:

Considerando la planeación y la ejecución de una operación militar de despliegue de tropas por medio de navíos, sabemos que la probabilidad de ocurrencia de huracanes en el área por la que tendremos que pasar es del 60% en cada uno de los meses de junio, julio y agosto. Para los otros meses, la probabilidad es del 5%, como máximo, siendo que hay meses con probabilidad cero, considerando que en ellos, el agua no está en la temperatura que es necesaria para generar las condiciones para formación de huracanes. Sabemos que los navíos que poseemos tienen la capacidad de pasar por áreas de huracanes, pero, si eso ocurre, las tropas no tendrán condiciones de desembarcar al llegar al objetivo. Sin embargo, tenemos prisa en realizar el desembarco, considerando que el enemigo está reforzando sus posiciones defensivas en el litoral. Sabemos que si logra desembarcar, nuestra fuerza tiene probabilidad del 80% de lograr la conquista del área anhelada si el enemigo no se refuerza y del 60% si él logra reforzarse.

El Comandante de la Fuerza Anfibia, encargado de la operación, ya lo tiene todo listo para emplear sus medios y acompaña de manera atenta el clima del área marítima de interés. En agosto, tras la ocurrencia de huracanes en junio y julio, él piensa: con una probabilidad promedio de ocurrencia de huracanes del 60% en esos meses, y si ya ocurrieron en los meses de junio y julio, ahora en agosto la probabilidad de ocurrencia es mucho menor. ¡No es posible que ocurra huracán nuevamente en agosto! Y emite la orden de ejecución de la operación.

De hecho, ¿su pensamiento está correcto? ¿Es menor la probabilidad de ocurrencia de huracanes en agosto considerando las ocurrencias ya en junio y julio?

Analizándose de manera racional el problema, ¡su pensamiento está equivocado! En verdad, las ocurrencias de huracanes en los distintos meses son eventos independientes. La probabilidad de ocurrencia en agosto sigue siendo del 60%.

Ese ejemplo arriba, aunque parezca de fácil solución, desgraciadamente ilustra como nosotros muchas veces decidimos, al considerar eventos aleatorios, de manera equivocada, racionando que, si hasta determinado momento “la suerte no estuvo al nuestro lado”, a partir de otro momento ella lo estará, ya que “no es posible tanta mala suerte”.

Bazerman y Moore (2010) citan también en su libro el hecho de que psicólogos investigadores científicos, incluso involucrados en la investigación del proceso decisorio, llegaron a la conclusión de que ellos propios eran víctimas de ese bias, ya que se sorprendieron creyendo que los eventos que investigaban en una muestra de una población específica eran más representativos de la población que las leyes estadísticas podrían garantizar. En verdad, aunque las pesquisas estadísticas sean muy útiles y tengan una gran validez, sabemos que, por ejemplo, aunque les preguntemos a 200.000 personas de una población de 1 millón respecto a un tema, no podemos decir que, por supuesto, sus contestaciones representen, en términos exactos, lo que esa población entera piensa. Hay que considerar los márgenes de error y los métodos y limitaciones involucrados en la investigación.

Este último análisis nos da oportunidad para reflexiones profundas respecto a decisiones basadas en datos estadísticos.

Heurística de la Confirmación:

Nosotros tendemos a reforzar nuestros juicios o maneras de pensar al tomar conocimiento de eventos que confirman de alguna manera nuestras creencias. A pesar de ser natural que ese proceso ocurra, hay consecuencias muy negativas cuando se transforma en un bias de juicio.

El bias de que tratamos, llamado normalmente de “la trampa de la confirmación”, ocurre muy frecuentemente. Citan Bazerman y Moore:

“Las personas naturalmente tienden a buscar informaciones que confirmen sus expectativas e hipótesis, incluso cuando negar o invalidar la información sea más útil.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 39)

Y añaden:

“Cuando encontramos información coherente con nuestras creencias, normalmente la aceptamos con una mente abierta y un corazón contento.[...] Aceptamos la información sin crítica, excepto si hay una razón inevitable para dudar de ella. Aun así, cuando descubrimos hechos que nos hacen cuestionar nuestras creencias, nos preguntamos: “¿Debo creer en eso?”. Es decir, cuestionamos si podemos rechazar ese detalle inoportuno.” (BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 39)

Explican los profesores que, aunque pueda existir la duda si, en ciertos casos, ese bias ocurre realmente de manera involuntaria, ya está comprobado científicamente que la manera como la mente humana está preparada para recuperar informaciones tiene papel importante en el entendimiento de ese fenómeno: las hipótesis en que creemos hacen con que las informaciones que las

confirman estén selectivamente accesibles; por lo contrario, las informaciones en contra pueden estar casi borradas del cerebro.

De hecho, hay todavía descubrimientos más sorprendentes a ese respecto: se prueba que, bajo sugerencias sutiles, ¡ya se puede implantar en las personas memorias falsas! Tales implantaciones serán siempre más fáciles si confirman hipótesis ya aceptadas como verdaderas por el individuo.

Las consecuencias de esas constataciones son obviamente muy graves, incluso con implicaciones jurídicas, pues ¿cuán verdadero puede ser un testimonio de una persona, por ejemplo, racista en un juicio de un sospechoso negro?

Ya en el campo militar, ¿cuán afectado puede ser el juicio de un Comandante al decidir el ataque a determinada área en que piensa haber visto un depósito de armas enemigo? ¿Qué pasa si ese Comandante recibió datos provenientes de agentes infiltrados de la inteligencia enemiga sugiriendo la existencia de tal depósito, de manera que sus tropas sean conducidas a una trampa? Bajo sugerencias, imágenes sin significado grabadas en su memoria pueden ser inmediatamente asociadas a tal blanco.

De ahí podemos también inferir lo pernicioso que puede ser un equipo de asesores acostumbrados a adular a su jefe. Asesores que no tienen coraje o ganas de expresar sus opiniones cuando esas están en contra de lo que piensa el Comandante, además de inútiles, son perjudiciales a las instituciones. Cuando posean el poder de elección de los profesionales para sus Estados Mayores, es esencial que los Comandantes tomen en cuenta ese aspecto y sepan elegir lo que es mejor para la institución, no necesariamente para su ego.

Desgraciadamente, son muy frecuentes los casos de directivos, gerentes, jefes, comandantes, entre otros, que tienen en sus equipos puramente aduladores, con graves consecuencias para las instituciones involucradas.

En el mundo corporativo, incluso hay investigaciones que prueban que las empresas de consultoría de más éxito son aquellas que emiten informes de evaluación que hacen elogios a las empresas que las contratan.

Conclusiones parciales respecto al Proceso Decisorio:

En este capítulo, intentamos, de manera resumida, mostrar la importancia del estudio del Proceso Decisorio en la formación de los decisores. No necesitamos aquí desarrollar el tema de lo imprescindible que es saber tomar buenas decisiones para los que anhelan asumir sus papeles como líderes.

Así es que abordamos solamente los aspectos principales de algunos pocos bieses. De hecho, a título de conocimiento, para que el lector sepa cuán complejo es el asunto y despierte sus ganas de profundizarse en ese estudio, presentamos abajo un cuadro resumen de los bieses descritos por Bazerman y Moore (2010) en solamente un capítulo del libro texto consultado:

Tabla 2: Resumen de los bieses de juicio²⁰

Bies	Descripción
Bieses que emanan de la Heurística de la Disponibilidad	
Facilidad de Recordar	Individuos juzgan que eventos más fácilmente recuperados por la memoria, con base en lo cuan vivos o recientes, son más numerosos que los que poseen la misma frecuencia pero son rememorados con menor facilidad.
Recuperabilidad	La evaluación que los individuos hacen de la frecuencia de eventos sufre bies con base en el modo como las estructuras de sus memorias afectan el proceso de búsqueda.
Bieses que emanan de la Heurística de la Representatividad	
Insensibilidad a los Índices Básicos	Al evaluar la probabilidad de eventos, las personas tienden a ignorar los índices básicos si es suministrada cualquier otra descripción informativa – aunque

²⁰ BAZERMAN y MOORE, 2010, p. 55 – 56.

		irrelevante.
Insensibilidad al Tamaño de la Muestra	al	Al evaluar la confiabilidad de informaciones de muestras, las personas frecuentemente fallan en la evaluación del papel del tamaño de la muestra.
Interpretaciones Equivocadas de las Chances		Las personas esperan que una secuencia de datos generada por un proceso aleatorio “parezca aleatoria ²¹ ”, aunque la secuencia sea muy corta para que esas expectativas sean estadísticamente válidas.
Regresión al Promedio	al	Las personas están propensas a ignorar el hecho de que los eventos extremos tienden a retroceder al promedio en intentos subsecuentes.
La Falacia de la Conjunción		Individuos juzgan equivocadamente que conjunciones (dos eventos ocurriendo simultáneamente) son más probables que un conjunto más global de ocurrencias del cual la conjunción es un subconjunto.
Bieses que emanan de la Heurística de la Confirmación		
La Trampa de la Confirmación		Individuos tienden a buscar informaciones que confirmen sus creencias y a evitar las evidencias en contra.
Anclaje		Individuos estiman valores con base en un valor inicial (decurrentes de eventos pasados, atribución aleatoria o cualquier información disponible) y normalmente hacen ajustes insuficientes a partir de aquella “ancla ²² ” para establecer un valor final.

²¹ En ese tramo, con “parecer aleatorio”, el actor quiere decir que los resultados, por ejemplo, de lanzamientos aleatorios de una moneda sean equilibrados en términos de frecuencia. Es decir que, en el caso de 10 lanzamientos, las personas esperan que se obtenga 5 resultados para cada lado, o algo próximo a eso.

²² Aquí, “ancla” se refiere al valor inicial de la estimación.

Bieses de Eventos Conjuntivos y Disyuntivos ²³	Individuos frecuentemente sobrestiman la probabilidad de ocurrencia de eventos conjuntivos y subestiman la de ocurrencia de eventos disyuntivos.
Exceso de Confianza	Individuos tienden a mostrar exceso de confianza en cuanto a la infalibilidad de sus juicios al contestar preguntas moderadas o extremadamente difíciles.
Previsión Retrospectiva y la Maldición del Conocimiento	Después de saber si un evento ocurrió o no, las personas tienden a sobrestimar hasta qué grado ellas habrían previsto el resultado correcto. Además, no consideran qué informaciones poseen más que otras personas al hacer previsiones.

Importante resaltar que el estudio del Proceso Decisorio planteado por Bazerman y Moore (2010) es mucho más amplio que los pocos tópicos abordados aquí. De hecho, los profesores analizan aún los siguientes asuntos involucrados, entre otros:

1. Concienciación Limitada: la increíble capacidad de focalización de la mente humana puede impedir que veamos informaciones importantes, las cuales están disponibles.

2. Formulación e Inversión de Preferencias: existen factores que hacen con que los administradores inviertan sus preferencias con base en informaciones que ellos saben que no deberían afectarlos.

3. Influencias Motivacionales y Emocionales en la Toma de Decisiones: ya sabemos que nuestras emociones y motivaciones influyen mucho más que aceptemos en nuestras decisiones.

²³ Los eventos conjuntivos son los que ocurren de manera conjunta. Los eventos disyuntivos son los que ocurren de manera separada. La conjunción y la disyunción, en este caso, no están relacionadas necesariamente al momento en que ocurren (si al mismo tiempo o no), sino a la conexión entre los eventos. Para profundizar esta diferenciación, es necesario investigar los eventos aleatorios, en la asignatura de Estadística.

4. La Escalada del Comprometimiento: administradores que toman decisiones y se comprometen con determinado curso de acción pueden tomar decisiones subsecuentes equivocadas con el propósito de justificar su comportamiento previo.

Además, los autores sugieren estrategias para mejorar la toma de decisiones, considerando todos los equívocos estudiados, y analizan los aspectos éticos y de justicia en el proceso decisorio.

CAPÍTULO TERCERO

LA TEORÍA DE JUEGOS

Si tenemos en el estudio del Proceso Decisorio una guía de extrema importancia para perfeccionar nuestra toma de decisiones, ya que nos posibilita, a través del conocimiento del funcionamiento de nuestro propio juicio, disminuir nuestros equívocos, la Teoría de Juegos viene como un imprescindible complemento al señalarnos que en la mayoría de las situaciones, y muy especialmente en el caso de los mandos militares actuando en situaciones de crisis, otros personajes directamente involucrados en la coyuntura también tomarán sus decisiones, las cuales interactuarán con las nuestras, de manera que decidir sin tomar en cuenta las decisiones ajenas se considerará, además de irresponsable, completamente inaceptable.

La Teoría de Juegos es una ciencia relativamente reciente, ya que cuenta con cerca de 70 años. Sin embargo, hay que resaltar que es muy utilizada en innumerables ramas y actividades diarias, desde durante un partido de ajedrez, de las damas o backgamon, pasando por los deportes, aplicaciones en economía, finanzas, aplicaciones bursátiles, negociaciones diversas, relacionamiento personal, hasta la gestión de los armamentos nucleares en la llamada Guerra Fría.

Si, adelantándonos al que será analizado en capítulos posteriores, no podemos imaginar una dirección estratégica sin el conocimiento del entorno, sin anticipar las acciones y reacciones de los demás actores, es fácil comprender lo imprescindible del conocimiento y uso de la Teoría de Juegos por los verdaderos líderes.

De hecho, algunos autores definen la Teoría de Juegos como la ciencia del propio pensamiento estratégico:

“Pensar estratégicamente bien en tantos y tan diversos contextos no deja de ser un arte. Sin embargo, sus fundamentos consisten en unos cuantos principios básicos –

una incipiente ciencia de la estrategia.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 7)

Y resaltan:

“La ciencia del pensamiento estratégico se llama teoría de juegos”. (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 7)

Con todo, en este ensayo nosotros interpretamos que el pensamiento estratégico será la suma de capacidades diversas, involucrando entre varias otras el conocimiento y la práctica de las asignaturas ya citadas, el desarrollo de la visión estratégica y una gestión coherente, ética, moderna y enfocada a la calidad.

Continúan los autores, con las definiciones fundamentales:

“Estamos rodeados de personas activas que toman decisiones las cuales interactúan con las nuestras, produciendo un efecto importante en nuestras acciones.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 11)

Y aún:

“Estas decisiones interactivas se llaman estratégicas y el plan de acción correspondiente se llama estrategia²⁴...la rama de las ciencias sociales que estudia la toma de decisiones estratégicas se llama teoría de juegos.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 12)

Así es que también aquí debemos resaltar que, bajo el punto de vista más holístico y sistémico que defendemos en esta tesis, no podemos acotar el

²⁴ Usamos otras definiciones de estrategia en otros tramos de esta tesis. Sin embargo, para este tramo respecto a la teoría de los juegos, esta definición ya está adecuada.

significado del término “estrategia” solo al plano de acción decurrente del estudio de esas decisiones, basado netamente en la Teoría de Juegos.

A pesar de esas definiciones de alguna manera restrictivas, al proseguir en el desarrollo del asunto, los mismos autores ya señalan la importancia de una visión más amplia para la toma de decisiones, al registrar:

“El pensamiento estratégico parte de nuestras habilidades básicas y contempla la mejor manera de utilizarlas.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 12)

Complementando enseguida:

“En cada situación usted tendrá que recurrir a los principios de la buena estrategia que hayamos discutido, y también a otros principios de diversas procedencias. Tendrá que combinarlos y cuando entren en conflicto tendrá que evaluar la fuerza relativa de los diferentes argumento.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 13)

A continuación, tenemos una nueva constatación importante:

“La ciencia de la Teoría de Juegos está lejos de ser completa y, en muchos aspectos, pensar estratégicamente sigue siendo un arte.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 13)

De hecho, sin adentrarse en los méritos de la Teoría de Juegos ser un arte o una ciencia y tampoco hacer una valoración relativa de los diversos campos de conocimiento aquí analizados, lo que no iba a traer ningún beneficio al desarrollo de nuestras investigaciones, intentaremos, una vez más de manera resumida, mostrar la importancia de sus principios, conceptos y métodos en nuestras diarias tomas de decisiones.

Al empezar el libro, Dixit y Nalebuff presentan diez cuentos de estrategia con los cuales anhela hacer una introducción al asunto, antes de iniciar la exposición de la teoría de una manera más sistemática. Sin detenernos en los detalles de los diez, haremos un análisis rápido de algunos aspectos de especial interés.

En el primer de los casos, los autores señalan el hecho de que las rachas²⁵ de jugadores o equipos de muchos deportes pueden ser, en verdad, resultado de buenas aplicaciones por ellos de estrategias ofensivas al mismo tiempo que malas aplicaciones de estrategias defensivas por sus contrincantes. Un jugador talentoso y goleador de un equipo de fútbol puede ser usado en un partido para atraer a los jugadores de la defensa adversaria mientras que las jugadas peligrosas serán ejecutadas, con posibles goles, por otros que estarán más libres. Algún de esos otros jugadores podrán lograr entonces, en este partido, un resultado excepcional. Si esa estrategia se repite en otros partidos, esa actuación excepcional del mismo jugador podrá ser interpretada como una racha, aunque sea solo el resultado exitoso de una estrategia bien empleada.

En el campo militar, el uso de esta estrategia es demasiado evidente y de hecho se confunde con el principio de estrategia militar llamado de “principio de la sorpresa”. Esa sorpresa puede ser de nivel estratégico, operacional o táctico²⁶. Por ejemplo, se nuestra fuerza naval se despliega por área marítima donde se espera oposición enemiga y se espera también que ese enemigo haga uso de sus reconocidamente eficientes submarinos para atacar a nuestra fuerza, si tenemos pocos navíos de escolta²⁷, podemos concentrarlos todos en un dispositivo de

²⁵ En este tramo, la “racha” tiene el sentido de “En cualquier actividad, período breve de fortuna o desgracia”, como definido por el diccionario en línea de la Real Academia Española.

²⁶ En el campo militar, el nivel estratégico se define como el nivel más alto de la conducción de la guerra, que involucra acciones intersectoriales (no solamente militares), y que poseen repercusión en todo el conflicto. El nivel operacional involucra acciones de repercusión en amplias áreas que constituyen el llamado Teatro de Operaciones donde se desarrollan los enfrentamientos de las fuerzas en general. El nivel táctico involucra acciones desarrolladas en áreas limitadas específicas en que están desplegadas solamente partes de las fuerzas.

²⁷ Navíos de escolta son aquellos que poseen mayor poder de fuego, sensores, velocidad y maniobrabilidad que les habilitan a enfrentar amenaza de submarinos, medios aéreos y otros navíos de superficie. Son normalmente las fragatas, corbetas, cruceros y contratorpederos.

defensa antisubmarino, en que se quedan más cercanos de los navíos de transporte de tropas, o portaaviones o otros navíos del “Cuerpo Principal²⁸” a defender. Nuestro enemigo puede, razonando que usaremos este dispositivo, concentrar sus esfuerzos en ataques aéreos a nuestra fuerza, que no eran tan esperados, para los cuales no estaremos adecuadamente listos, ya que para eso necesitaríamos navíos de escolta posicionados más lejanos del Cuerpo Principal, de manera a propiciar alarma aérea anticipada²⁹.

Resaltan aún los autores que en el caso del uso de ese plan de acción de los equipos citado anteriormente, solo lograría la sorpresa si fuera cambiado de manera aleatoria. Una vez más, está muy evidente la aplicación en los planeamientos militares.

En otro interesante caso, es analizada la estrategia usada a menudo en regatas de veleros en que capitanes de embarcaciones que lideran regatas eligen seguir los movimientos del que viene en segundo lugar en la disputa, después de las etapas iniciales. Los autores señalan que, muchas veces, en las últimas etapas, el líder para vencer solo necesita llegar antes del que viene en segundo lugar en la puntuación general. Así es que opta seguir enfrente exactamente los cambios de rumbo del segundo, imitándole, aunque los demás competidores logren rebasarlos y ganen la etapa, pero no la competición. Se señala también la aplicación de esa misma estrategia en competencias en juegos de ruleta, en que si se busca llegar al término de una rodada de, por ejemplo, 5 vueltas, en primer

²⁸ En la terminología militar naval, navíos del Cuerpo Principal son aquellos que, por su importancia estratégica y por sus funciones específicas suelen necesitar protección especial, ya que, sin ellos, las misiones están comprometidas. Por ejemplo, en una misión de desembarco de tropas, el navío de transporte de tropas, por supuesto, forma parte del Cuerpo Principal. En misiones que involucran largas distancias de despliegue, los navíos petroleros (que suministran los otros en altamar) estarán en el Cuerpo Principal. Los portaaviones, por su importancia estratégica en términos de sus armamentos (aviones) y capacidades de comando y controle, siempre estarán en el Cuerpo Principal.

²⁹ Por medio de la “alarma aérea anticipada”, los navíos más lejanos pueden alertar a los demás, por medio de radiocomunicaciones, de la aproximación de aeronaves atacantes, posibilitando que la fuerza naval tenga tiempo para mejor coordinar sus acciones de detección, acompañamiento, y lanzamiento de armamentos antiaéreos.

lugar, y se quedan en la disputa dos personas solamente, en la última vuelta conviene al que está en primer lugar hacer exactamente la misma apuesta de la que está en segundo. De hecho, los autores muestran el uso generalizado que hacen muchas empresas en los sectores industriales y tecnológicos de ese principio de seguir a los innovadores. Citan el caso de IBM que no está reconocida por su capacidad de innovación sino por su capacidad de llevar la tecnología (desarrollada por otras empresas) al mercado masivo, y también de Proctor and Gamble que imitó a Kimberly Clark en la innovación de utilizar la cinta adhesiva que podía pegarse y despegarse repetidas veces en los pañales (Dixit y Nalebuff, 1991). Por supuesto, muchas otras empresas, de variadas nacionalidades, podrían ser citadas en casos similares.

A ese respecto, tenemos la importante elucidación:

“La idea es que en los juegos no siempre resulta ventajoso tomar la iniciativa y jugar primero. Esto pone de manifiesto nuestra jugada y los demás jugadores pueden utilizar esta información a su favor y en contra nuestra. Jugar en segundo lugar puede proporcionar una posición estratégica más sólida.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 40)

De gran importancia también son los dilemas de los prisioneros y de los rehenes, abordados en el mismo libro.

El dilema de los prisioneros está basado en un cuento en que dos personas que no se conocen y no tienen la mínima relación son arrestadas injustamente en la antigua Unión Soviética bajo acusación de espionaje. A los dos prisioneros son dadas las oportunidades de confesar su participación en el crimen, acusando también al otro, o no confesar. Pero las condiciones hacen la situación especialmente interesante. Si los dos inocentes resisten al interrogatorio y no confiesan, son ambos condenados a tres años de cárcel. Si uno solo confiesa (y acusa al otro), ese se queda con un año de cárcel mientras que al otro,

recalcitrante, le caerá la condenación de 25 años. Si ambos confiesan, se les aplica la sentencia de diez años a cada. Las confesiones solo pueden ser hechas de manera individual, en interrogatorios aislados.

Bajo esas condiciones, si tuvieran la oportunidad de platicar, podrían ponerse de acuerdo y confesar ambos, lo que les conduciría al mejor en términos del grupo, pero no individuales. Pero eso iba a requerir mucha confianza de personas que no se conocen. Además, la posibilidad de dejar al otro confesar solo y lograr la libertad en solo un año sería demasiado tentadora. Pero en la situación hipotética planteada, no hay esa posibilidad de que platiquen. Los prisioneros son interrogados aisladamente y sus sentencias serán dadas sin que tengan cualquier chance de conocerse. En ese caso, estamos frente a una situación de decisiones en una interacción simultánea, como nos dicen los autores:

“La esencia de un juego de estrategia está en la interdependencia de las decisiones de los jugadores. Esta interacción surge de dos maneras. La primera es consecutiva...en ella, los jugadores alternan jugadas...la otra clase de interacción es la simultánea, como en el dilema de los prisioneros...los jugadores actúan simultáneamente sin saber que jugadas están haciendo los otros. Sin embargo, cada uno tiene que ser consciente de que hay otros jugadores en acción que son a su vez conscientes de ello, y así sucesivamente. Por tanto, cada uno tiene que ponerse en el pellejo de todos los demás e intentar calcular el resultado final. Su propia jugada es una parte integral de ese cálculo general.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 43)

Resaltamos que, en los casos de la regata y del juego de ruleta citados, estábamos frente a interacciones consecutivas.

A ese respecto, complementan los autores:

“Cuando se encuentre usted jugando un juego estratégico, tiene que determinar si se trata de una interacción simultánea o consecutiva.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 43)

De hecho, en algunos juegos, como en las situaciones reales de nuestras vidas profesionales o personales, a menudo estaremos jugando, en momentos diversos, con los diferentes tipos de interacción ocurriendo al mismo tiempo.

Antes de pasar al análisis de otro dilema, es muy importante señalar que ese aparentemente muy ficticio dilema del prisionero representa la situación vivida por los presidentes estadounidenses y soviéticos durante la llamada Guerra Fría. De hecho, sus políticas de gestión de los armamentos nucleares siguieron los conceptos de ese dilema, ya que, a pesar de los inúmeros intentos de lograr un desarmamiento conjunto, ninguno se arriesgó a desarmarse efectivamente, frente al riesgo inaceptable de quedarse inferior a la otra parte (rompiendo el equilibrio que garantizaba, de alguna manera, la paz) caso esa no hiciera lo mismo. Es decir, nadie se arriesgó a confesar el crimen frente a la posibilidad de que el otro no hiciera lo mismo, según la óptica del dilema del prisionero.

El dilema de los rehenes es un poco diferente, aunque también involucre decisiones en que uno se pone en situación de gran riesgo. Suele ser bien ilustrado por el cuento infantil en que los ratones deciden que la vida sería mucho más fácil si el gato tuviera que llevar un cascabel colgado del cuello. Pero nadie se propone a arriesgar su propia vida para ponerle el cascabel. En la situación de los rehenes, si sabe que, en la mayoría de los casos en que están involucrados muchos rehenes, los secuestradores no tienen poder de reaccionar contra un ataque masivo y simultáneo de todos. Pero el ataque no ocurre. Porque nadie quiere ser el líder ya que eso probablemente le costará su vida. Todavía hay el riesgo de que los otros no le sigan en su intento.

Ilustran muy bien los autores:

“¿Cómo es posible que ejércitos de ocupación relativamente

pequeños o que tiranos lleguen a controlar grandes poblaciones durante largos períodos de tiempo? ¿Por qué un avión lleno de gente se halla indefenso ante un solo secuestrador con un arma? En ambos casos un movimiento de todos a la vez tiene grandes posibilidades de éxito. Pero la comunicación y coordinación necesarias para dicha acción resultan muy difíciles, y los opresores, conociendo el poder de las masas, ponen especial cuidado en dificultar esa coordinación.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 27)

En muchas coyunturas distintas, la frecuente superioridad del castigo sobre el premio es usada por opresores (en las más diversas funciones) para someter a poblaciones, tripulaciones o tropas enteras.

Más allá de las situaciones anteriores, los estudios de la Teoría de los Juegos muestran también que frecuentemente las personas se quedan en situaciones de las que les resulta difícil salir. Como ejemplo, tenemos los programas y clubes de acumulación de millas de las empresas aéreas los cuales hacen con que sus clientes consideren más caro salir de ellos y buscar pasajes más baratos en otras firmas. A causa de ese efecto de fidelidad, y dependiendo del número de clientes afiliados al programa, esas empresas tienen menor tendencia a entrar en guerras de tarifas bajando sus precios. Así es que percibimos también en muchos otros campos que, según Dixit y Nalebuff:

“El problema es que una vez que uno se ha comprometido en una dirección concreta, su posición negociadora se debilita.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 32)

De ahí, logramos señalar la importancia de un líder analizar intensamente antes de comprometer su organización en determinado camino:

“Los estrategas con capacidad de prever estas

consecuencias utilizarán su poder de negociación mientras todavía lo tienen, es decir antes de comprometerse en una dirección concreta.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 32)

Continuamos nuestras investigaciones en la Teoría de Juegos acotando a otros pocos conceptos básicos, una vez más resaltando el carácter netamente introductorio al tema en que hacemos en esta tesis.

La primera regla de la estrategia, según la define la Teoría de Juegos, es “mire hacia delante y razone hacia atrás”. Bajo esta regla, debemos prever el resultado último de nuestras decisiones y utilizar esta información para calcular nuestra mejor alternativa. Esa norma debe ser aplicada en situaciones de ambas las clases de interacciones ya citadas (consecutivas o simultáneas).

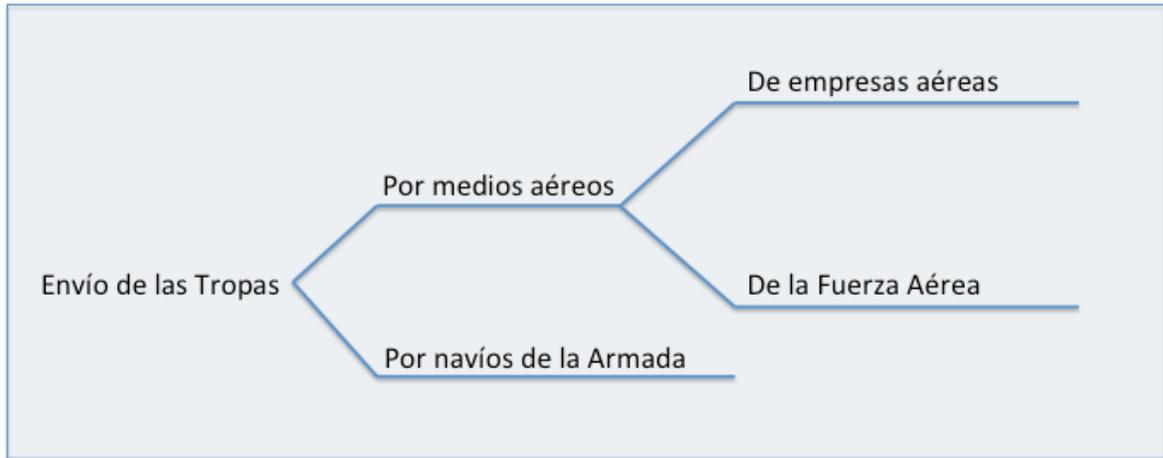
Para ello, es importante que sepamos utilizarnos de las herramientas típicas de la teoría, como suelen ser los árboles de decisión y árboles de juego. Veamos:

“Para poder aplicar con éxito la regla de mirar hacia delante y razonar hacia atrás, hay que tener una ayuda visual mejor. Un diagrama “en árbol” de las alternativas en el juego proporciona esa ayuda.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 44)

Un árbol de decisión es una representación esquemática de las decisiones de uno de manera aislada, sin que haya interacciones con las decisiones de otros. En el caso de decidir, por ejemplo, como desplegar a sus tropas para una misión de mantenimiento de la paz en Haití, el Comandante del Ejército Brasileño puede hacer sus opciones según el árbol de decisión abajo³⁰:

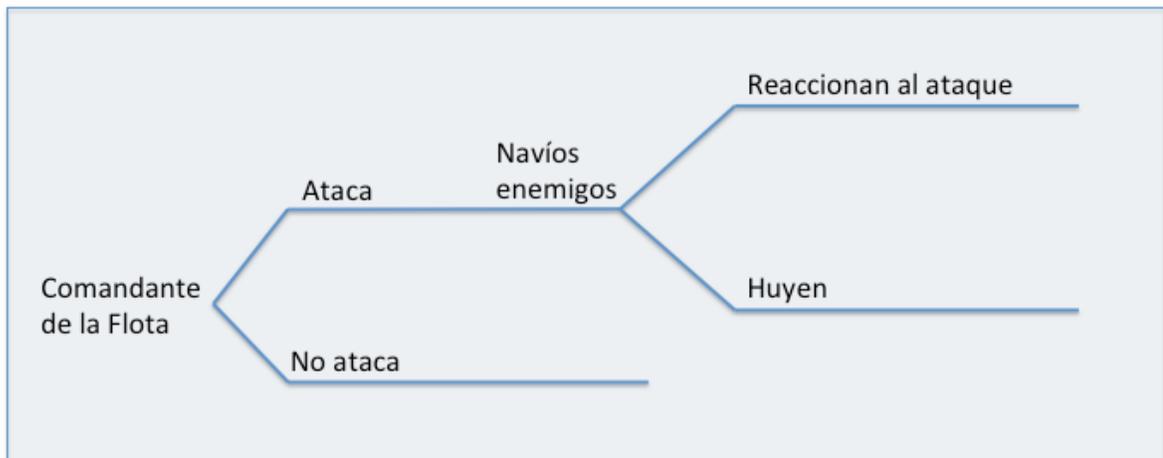
³⁰ Gráfico creado por el autor de la tesis.

Figura 1: Árbol de decisiones



Ya en el árbol de juego tenemos representadas las decisiones de dos o más jugadores. Para el caso de un comandante de una flota de navíos de guerra que recibe informaciones de la localización de un grupo pequeño de navíos enemigos, podríamos diseñar el árbol abajo³¹:

Figura 2: Árbol de juego



Explican los autores Dixit y Nalebuff:

³¹ Gráfico creado por el autor de la tesis.

*“Para recordar la diferencia entre uno y otro árbol llamaremos **árbol de juego** al que recoge la secuencia de decisiones en un juego de estrategia y reservaremos el término **árbol de decisión** para las situaciones en las que no hay más que una persona involucrada.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 46)*

Si en esos ejemplos arriba, tal vez no sean esos árboles imprescindibles, por lo sencillo de los problemas presentados, hay que resaltar que muchos de los problemas en nuestras vidas reales son complejos, con diversos actores tomando decisiones con múltiples posibilidades.

Además, importante señalar también que hay árboles de decisión y de juegos en que están representadas las diversas consecuencias para cada rama final de decisiones, en términos de perjuicios y de ganancias, sea en valores financieros, sea en intangibles o inmensurables.

De hecho, tras presentar ejemplos del diseño de los árboles citados, los autores nos explican el principio fundamental del uso de la Teoría de Juegos:

“Si el juego termina en un número finito de pasos independientemente del camino que se siga, entonces en principio, el juego se puede resolver por completo. Resolver un juego significa averiguar quién gana y cómo lo hace, lo cual se hace razonando hacia atrás a lo largo del árbol. Una vez recorrido el árbol entero, descubriremos si podemos ganar y, en caso afirmativo, qué estrategia debemos seguir. Para cualquier juego con un número finito de jugadas consecutivas, existe alguna estrategia que es la mejor. Por supuesto que el hecho de que exista la mejor estrategia no significa que sea fácil de encontrar.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 52)

En el ajedrez encontramos más ejemplos para un importante concepto de la teoría. Si, para cada jugada hecha, existen innúmeras reacciones diferentes, podemos simplificar nuestro análisis del juego al quitar de las ramas de decisiones del contrincante las jugadas altamente improbables, por ilógicas en el contexto. Eso nos remete al siguiente:

“Lo que deberíamos hacer todos cuando utilizamos estrategias consecutivas: combinar el análisis con los juicios de valor.” (DIXIT y NALEBUFF, 1991, p. 53)

Obviamente que el principio arriba tiene sus consecuencias: si nos simplifica el árbol de juego, facilitando nuestro análisis y la búsqueda por las mejores decisiones, por otro lado, hace nuestras estrategias más vulnerables ya que dependeremos del juicio de valor (que puede tener bieses, como mostrado en el capítulo respecto al estudio del proceso decisorio) y de lo previsible de las decisiones ajenas. De hecho, el contrincante que anhela sorprender al enemigo puede, bajo determinadas situaciones, tomar decisiones aparentemente ilógicas con el reto de romper la rama en que se basa la estrategia enemiga.

El libro consultado sigue desarrollando la Teoría de Juegos de manera fascinante, con diversos otros principios e innúmeros ejemplos de análisis estratégicas de coyunturas ocurridas en el pasado reciente e incluso actuales.

Así es que, con esta muy reducida introducción a la Teoría de Juegos, esperamos haber demostrado su relevancia en el proceso de la preparación de los futuros líderes.

CAPÍTULO CUARTO EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

Bajo el título de Pensamiento Sistémico se suele estudiar, particularmente en el Curso de Maestría en Dirección Estratégica de la Escuela Superior de Guerra³², el surgimiento, algunos principios básicos y herramientas de lo que sería una introducción a la Teoría General de Sistemas.

De hecho, el abordaje utilizado se muestra muy oportuno ya que, aunque la carga horaria reservada no permite profundizar en ningún tema en específico, la asignatura posibilita el desarrollo en los becarios de una visión más sistémica, muy útil en aplicaciones diversas, asimismo en la toma de decisiones. En verdad, la profundización específica en cualquier de los diversos campos de estudio involucrados en la Teoría General de Sistemas, además de imposible si se considera el periodo designado al curso, por lo complejo, no contribuiría de inmediato para la consecución de los retos del curso.

La Teoría General de Sistemas no surge como una disciplina aislada, sino como una nueva manera de ver las ciencias y el conocimiento en general. Lilienfeld empieza su libro *“Teoría General de Sistemas: Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales”* citando:

“La teoría de sistemas pretende ser una nueva orientación trascendente del pensamiento científico.” (LILIENFELD, 2011, p. 19)

Al que complementa:

“Los teóricos de sistemas han insistido en que su trabajo constituye una ruptura con el marco de referencia

³² Aquí nos referimos específicamente a los contenidos compartidos en la asignatura de Pensamiento Sistémico en la segunda antigüedad del Curso de Maestría en Dirección Estratégica realizado en la Escuela Superior de Guerra de México, en el ciclo 2014-2015.

actualmente aceptado.” (LILIENFELD, 2011, p. 19)

Aquí hay que subrayar que el libro consultado fue inicialmente publicado en 1984 y reimpresso en 2011, y que, a pesar de su citación en que plantea tratarse de una ruptura con lo *actualmente* aceptado, los principios de la Teoría General de Sistemas son primeramente publicados ya en el decenio de los 30, con el libro *Teorías Modernas de Desarrollo*, la importante obra de Ludwig von Bertalanffy, reconocido como el iniciador de ese campo de estudios, siendo publicada en 1933. Sin embargo, hay precursores de esas teorías que ya publicaban sus trabajos en los años 1920.

Añade el autor:

“La característica de esta revolución es el reemplazo de modos de pensamiento analíticos fragmentados, por otros de naturaleza holístico integrantes.” (LILIENFELD, 2011, p. 19-20)

Así es que el Pensamiento Sistémico viene a desarrollar en los estudiantes de esos no tan nuevos conceptos esa visión holística que integra diversos conocimientos con el reto de posibilitar una comprensión más próxima de la realidad de una situación o un problema que esté siendo analizado. Nos toca aquí señalar este importante principio de la teoría de sistemas: al estudiar la situación o problema, aunque bajo múltiples enfoques y visiones de expertos, lo máximo que logramos son aproximaciones sucesivas a la verdad, la cual es inaccesible en su totalidad.

De hecho, podríamos decir que las situaciones o problemas que nos toca analizar, en su mayoría, poseen aspectos multidisciplinarios que forman sistemas complejos.

Acerca de este tipo de sistemas, suele ser muy útil utilizar los conceptos descritos y analizados por Rolando García en su importante obra *Sistemas*

Complejos. Empezamos señalando que, aunque el libro esté clasificado bajo el término *Filosofía de la Ciencia*, está muy claro que la metodología de investigación de los sistemas complejos allí planteada sí se muestra muy valerosa para el uso para los tomadores de decisiones en los análisis que les toca hacer para la resolución de los innúmeros problemas y situaciones complejas que enfrentan diariamente.

Así comienza Rolando García, acerca de los sistemas complejos:

“Ningún sistema está dado en el punto de partida de la investigación. El sistema no está definido, pero es definible. Una definición adecuada solo puede surgir en el transcurso de la propia investigación y para cada caso particular³³.”
(GARCÍA, 2008, p. 39)

Complementando:

“Un sistema complejo es un sistema en el cual los procesos que determinan su funcionamiento son el resultado de la confluencia de múltiples factores que interactúan de tal manera que el sistema no es descomponible sino solo semi-descomponible³⁴. Por lo tanto, ningún sistema complejo puede ser descrito por la simple adición de estudios independientes sobre cada uno de sus componentes.³⁵”
(GARCÍA, 2008, p. 182)

Y aún explica, detallando más en lo que consiste la complejidad:

“La “complejidad” de un sistema no está solamente

³³ El destaque a la palabra “dado” fue hecho por el autor.

³⁴ Término no encontrado en los diccionarios consultados por este becario, tiene aquí el sentido de “algo que se puede descomponer solo parcialmente”.

³⁵ Los destaques fueron hechos por el autor.

determinada por la heterogeneidad de los sistemas (o subsistemas) que lo compone, y cuya naturaleza los sitúa normalmente dentro del dominio de diversas ramas de la ciencia y la tecnología. Además de la heterogeneidad, la característica determinante de un sistema complejo es la interdefinibilidad³⁶ y mutua dependencia de las funciones que cumplen dichos elementos dentro del sistema total. Esta característica excluye la posibilidad de obtener un análisis de un sistema complejo por la simple adición de estudios sectoriales correspondientes a cada uno de los elementos³⁷.”
(GARCÍA, 2008, p. 87)

El ejemplo dado por Russel Hanson, transcrito en el libro de Rolando García, que reproducimos abajo, es muy útil para la comprensión de esta complejidad:

“El niño y el profano pueden ver: ellos no son ciegos. Pero ellos no pueden ver lo que ve el físico: ellos son ciegos con respecto a lo que este ve. Nosotros podemos no oír que el oboe está desafinado, aunque esto sea dolorosamente obvio para un músico (quien, incidentalmente no oye los tonos y los interpreta como estando desacorde sino que simplemente oye el oboe desafinado. Nosotros simplemente vemos la hora; el cirujano simplemente ve la herida aséptica; el físico ve el sobrecalentamiento del ánodo del tubo de rayos X). Hay un número indefinidamente grande de maneras de ver constelaciones de líneas, formas, manchas. Por qué una configuración visual puede ser vista diferentemente, es cuestión de la psicología; pero que puede verse diferentemente es una cuestión importante en

³⁶ Término no encontrado en los diccionarios consultados por este becario, tiene aquí el sentido de “capacidad de definir uno al otro”, en el caso, capacidad de las funciones existentes dentro del sistema de definir una a la otra.

³⁷ Destaques hechos por el autor.

cualquier análisis de los conceptos de ver y observar.”
(GARCÍA, 2008, p. 41)³⁸

Sigue Rolando García señalando importantes conceptos y definiciones, útiles en el abordaje de la importante teoría de los sistemas complejos.

De hecho, aunque el estudio de esos conceptos y definiciones sea muy interesante para el desarrollo de la anhelada visión sistémica a la cual no referimos antes, aquí vamos a acotarnos a los aspectos más prácticos y inmediatos al estudio que hacemos.

Lo esencial es que el estudiante del Pensamiento Sistémico y de la Teoría General de Sistemas o de la Teoría de Sistemas Complejos logre percibir la incuestionable aplicación práctica de ese conocimiento en la toma de decisiones. Es esencial que el oficial en cargo de mando (en cualquier grado) sepa ver en la problemática en que actúa, sea en la gestión de sus recursos financieros o humanos, sea en el combate a la delincuencia organizada en su país, sea en el planteamiento de las políticas y estrategias de la fuerza armada, su carácter sistémico y complejo; que logre percibir que a la realidad, inaccesible en su totalidad, podrá aproximarse bajo las aproximaciones sucesivas; que solo lo logrará bajo la integración de visiones diversas de profesionales de ámbitos diferentes; que sepa que las decisiones que toma de manera aislada y basado solo en sus experiencias y percepciones individuales tienden al fracaso.

Rolando García sigue en su libro con otras importantes aportaciones. Al definir los observables en un sistema complejo, mucho se aproxima al que ya hemos analizado en esta tesis respecto a los bieses en el proceso decisorio:

“Definimos a los observables como datos de la experiencia ya interpretados. Los hechos son relaciones entre observables. De aquí resulta que, cuando un investigador sale a realizar “trabajo de campo” y comienza a registrar

³⁸ Russel Hanson, citado por Rolando García en la obra “Sistemas Complejos” ya citada.

hechos, no es, ni puede ser, un observador neutro que toma conciencia de una “realidad objetiva” y registra datos “puros” que luego procesará para llegar a una teoría explicativa de los mismos. Sus registros corresponderán a sus propios esquemas interpretativos.³⁹” (GARCÍA, 2008, p. 43)

De esa manera, vemos aquí confirmada la idea de que nuestras experiencias y percepciones nos pueden tornar ciegos para algunos aspectos de problemas que nos toca solucionar.

Sin embargo, tan importante como reconocer este carácter sistémico y complejo en la problemática que enfrentamos a menudo es plantar maneras de lograr una solución más amplia y sistémica.

Podemos iniciar el resumido análisis que haremos respecto a esa metodología de resolución citando una vez más nuestra obra de referencia de sistemas complejos:

“La constitución de un equipo multidisciplinario para la realización de una investigación interdisciplinaria supone, además, resolver, en un mínimo de tiempo, problemas metodológicos y conceptuales, logísticos y operativos, financieros e institucionales. Todo ello constituye muchas veces una problemática no menos difícil de superar que la resolución de los problemas que plantea la propia investigación.” (GARCÍA, 2008, p. 69)

Percibimos entonces que el primer paso para la investigación de la problemática puede que ya sea complejo. En las Fuerzas Armadas, por ejemplo, a menudo la estructura de personal que asesora a un determinado mando puede no tener los profesionales necesarios para el abordaje que necesitamos para el reto

³⁹ Los destaques fueron hechos por el autor.

deseado. Así es que puede ser necesaria la creación de equipos *ad hoc*⁴⁰ para llevar a cabo una investigación sistémica adecuada que genere cursos de acción consistentes para la toma de decisiones.

Con todo, si esa manera sistémica de ver la problemática no es de conocimiento de un número razonable de profesionales en la fuerza, ¿Desde dónde traer los investigadores capacitados? Aunque tengamos siempre la opción de contratación de profesionales externos al ambiente castrense, el sigilo de determinados asuntos o aún la necesidad de investigadores que conozcan las realidades de la fuerza pueden hacer esa alternativa menos aceptable.

Así es que ya hemos logrado abogar respecto a la importancia de la amplia divulgación de esos conocimientos en el ámbito de la fuerza, en sus más diversos niveles.

Aún respecto a la formación del equipo de investigación, es importante subrayar también que el carácter sistémico y complejo de las investigaciones no torna sin importancia los estudios específicos según las diferentes disciplinas, donde señalamos la importancia de asignación de expertos, aunque la juiciosa integración (mucho más que la suma) de sus estudios se haga extremadamente necesaria:

“Cuando afirmamos que la investigación interdisciplinaria es el tipo de estudio requerido por un sistema complejo, esto no excluye, en modo alguno, estudios parciales de alguno de sus elementos o de algunas de sus funciones. Ningún análisis de tales sistemas puede prescindir de estudios especializados. Sin embargo, tan ricos y necesarios como pueden llegar a ser dichos estudios, la simple suma de ellos rara vez podría, por sí sola, conducir a una interpretación de los procesos que determinan el funcionamiento del sistema

⁴⁰ Conforme el diccionario de la Real Academia Española, consultado en www.rae.es en la fecha del 19 de abril de 2015, *ad hoc* significa: “Adecuado, apropiado, dispuesto especialmente para un fin.”.

como tal, es decir, como totalidad organizada.” (GARCÍA, 2008, p. 89)

Prosigue el autor analizando diversos aspectos y conceptos de la teoría para la resolución de los problemas complejos, señalando su meta:

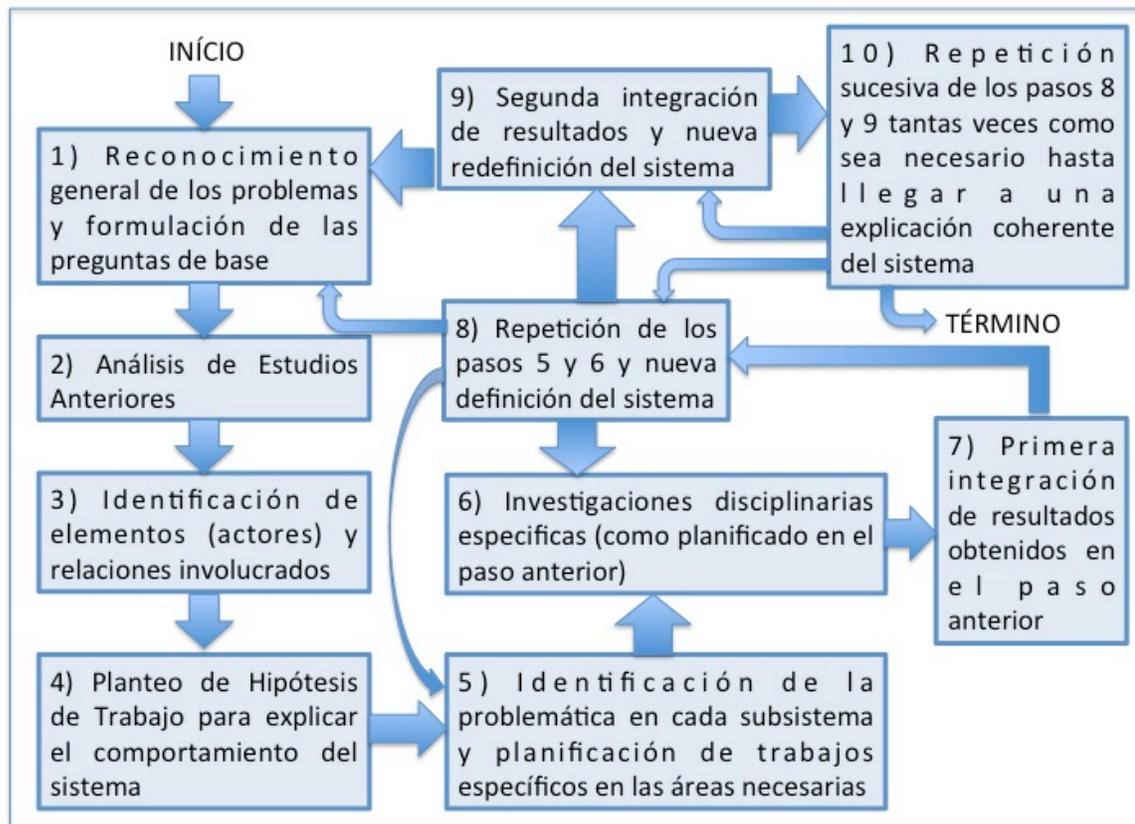
“El objetivo es llegar a una formulación sistémica de la problemática original que presenta el objeto de estudio. A partir de allí, será posible lograr un diagnóstico integrado, que provea las bases para proponer acciones concretas y políticas generales alternativas que permitan influir sobre la evolución del sistema.” (GARCÍA, 2008, p. 94)

En este tramo arriba, además de confirmar la aplicabilidad del método en la toma de decisiones, el autor se pone de acuerdo con muchos otros estudios que dicen que la precisa definición del problema ya se constituye en la mitad de la resolución del mismo. Y así plantea la relevancia de que formulemos preguntas inteligentes y amplias cuando intentamos definir el problema, resaltando que mientras más personas y visiones distintas participen en esa formulación, más sistémico y libre de sesgos será el diagnóstico del mismo.

Y nos presenta una metodología para el proceso de investigación, la cual, en términos resumidos, podría ser así representada⁴¹:

⁴¹ El diagrama aquí presentado no se encuentra en el libro consultado, pero sí sus etapas descritas de manera más detallada en las páginas 100 y 101 del libro *Sistemas Complejos* ya citado. Este diagrama fue hecho por este becario con el propósito de posibilitar una visualización del proceso.

Figura 3: La metodología para el proceso de investigación, según la Teoría de los Sistemas Complejos.⁴²



Aquí es importante señalar que ese método para la investigación de un sistema complejo es perfectamente utilizable al investigar la solución de problemas y toma de decisiones, ya que el reto final de “llegar a una explicación coherente del sistema” correspondería a un diagnóstico preciso y sistémico de la problemática, lo que proveerá al tomador de decisiones los elementos imprescindibles para raciocinar de forma clara y amplia.

Percibimos también las semejanzas entre este y el método propuesto por Bazerman y Moore en el capítulo respecto al Proceso Decisorio, aunque aquel se refiera a la toma de decisiones de manera individual.

⁴² Diagrama creado por este investigador. Véase nota 32.

Además de los importantes conceptos de la Teoría de Sistemas arriba compartidos de la disciplina de Pensamiento Sistémico, bajo esta misma asignatura recibimos en el Curso de Maestría en Dirección Estratégica una valiosa contribución más en términos de herramienta de apoyo a la toma de decisiones: los conocimientos respecto a los mapas conceptuales.

Los mapas conceptuales, *a priori*, son representaciones esquemáticas de conceptos de un campo de conocimientos que esté siendo estudiado. Con todo, esas representaciones gráficas, las cuales suelen ser muy utilizadas en el proceso de aprendizaje, asimismo tienen importantes aplicaciones en el diagnóstico de las situaciones sobre las cuales actuamos, de manera que son muy útiles para el desarrollo de una visión sistémica de las coyunturas y, por consiguiente, en la toma de decisiones.

De hecho, es importante considerar que el proceso de diagnóstico de una coyuntura es *per se* un proceso de aprendizaje, es decir, al analizar una situación en la cual tendremos que actuar, necesitamos conocerla de la manera más amplia posible, tratando de buscar una visión sistémica que aborde los múltiples aspectos, para lo que el dibujo esquemático suele ser de extrema utilidad.

En su artículo científico *Construyendo Mapas Conceituais*, el profesor doctor Romero Tavares, de la Universidad de São Paulo, Brasil, cita respecto al proceso de aprendizaje:

“El constructivismo⁴³ tiene diversas vertientes, pero todas están de acuerdo en considerar el aprendizaje como un proceso en el cual el aprendiz relaciona la información que le presentan con su conocimiento previo respecto este tema.”
(TAVARES, 2007, p. 72)

⁴³ Aquí nos referimos al constructivismo como una teoría pedagógica que tuvo en Piaget, Vygotsky y Ausubel sus grandes teóricos.

Aunque no todo que afianza el constructivismo sea aceptado por la mayoría de los estudiosos del proceso educacional, pocos no están de acuerdo que sí siempre relacionamos lo que estamos aprendiendo o analizando con nuestro conocimiento previo de los asuntos.

Sigue el profesor explicando los conceptos constructivistas divulgados por Ausubel llamados de *diferenciación progresiva* y *reconciliación integrante*. Bajo el principio de la *diferenciación progresiva* está la idea de que, para el entendimiento de conceptos más específicos de las ciencias, o de una situación que analizamos, es esencial que sepamos antes los conceptos más generales, es decir, importante empezar de una visión *macro*, la cual, por medio de diferenciaciones progresivas, nos permite llegar a una visión *meso* y, después, *micro* de las cuestiones en discusión. Ya el concepto de *reconciliación integrante* se basa en la idea de que, los conceptos y aspectos aparentemente aislados de un campo de estudios o de una coyuntura en análisis sí tienen relaciones que pueden no ser claramente perceptibles en una primera aproximación.

Aquí percibimos que esos dos conceptos tienen innegable relación con el uso de los mapas conceptuales, ya que nada mejor que dibujos o esquemas para que se logre visualizar la *diferenciación progresiva* y la *reconciliación integrante* en los estudios y análisis.

A continuación, el autor nos deja la justificativa principal para el uso de los mapas conceptuales, al explicarnos sus ventajas:

“Aunque los mapas conceptuales puedan transmitir informaciones factuales tan bien como los textos, esas herramientas gráficas son más efectivas que los textos para ayudar a los lectores a construir inferencias complejas e integrar las informaciones que esos suministran.”
(TAVARES, 2007, p. 75)

Y añade:

“Existe la comprobación empírica respecto a la eficiencia de las búsquedas, en la que se comprueba que los interesados ubican más informaciones cuando ellas son presentadas en formas de mapas en vez de textos.” (TAVARES, 2007, p. 75)

Antes de concluir las aportaciones respecto a los mapas conceptuales, resaltamos que existen diversos tipos, según su forma.

Así es que terminamos nuestro análisis respecto al Pensamiento Sistémico añadiendo que sus conceptos, principios e incluso las herramientas gráficas, entre las cuales ubicamos el mapa conceptual, mucho pueden contribuir para decisiones menos sesgadas, más coherentes con el entorno, decisiones de verdaderos líderes estratégicos.

CAPÍTULO QUINTO

ANÁLISIS PROSPECTIVO

Todavía sosteniendo el punto de vista de que necesitamos estudiar nuevas teorías y herramientas que nos permitan desarrollar el proceso decisorio de aquellos que anhelan ser verdaderos líderes, empezamos ahora la investigación de más un campo demasiado amplio de estudios y aún de mucha utilidad a nuestro propósito: el análisis prospectivo.

Afortunadamente, el Análisis Prospectivo fue una más de las asignaturas estudiadas en el Curso de Maestría en Dirección Estratégica, ya mencionado, que mucho ha contribuido en el desarrollo de una visión estratégica a sus becarios.

El objeto de estudio del Análisis Prospectivo es el futuro. Pero ese estudio nada tiene de contemplativo: la metodología utilizada plantea acciones concretas para la construcción de una realidad deseada.

De hecho, podemos decir que al ser humano siempre le interesó el futuro. Con el reto de conocerlo, el hombre ha usado un sinnúmero de métodos, desde la adivinación hasta métodos estadísticos y otros presumidamente científicos. Sin embargo, al considerar que el futuro aún no existe, fácil es deducir que sus estudios no pueden rigurosamente ser llamados de científicos, en razón de la inexistencia del objeto de observación.

Así defienden Miklos y Tello:

“Aun en los dominios de la ciencia, gran cantidad de personas, de técnicas y de procesamientos de información intervienen en la formulación de proyecciones y prospecciones para “conocer el futuro”, aunque solo sea por partes.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 13)

Y continúan:

“No es difícil darse cuenta de que detrás de estas posiciones científicas o subjetivistas, se encuentran dificultades metodológicas y contradicciones psicológicas e ideológicas.”
(MIKLOS y TELLO, 2014, p. 13)

Con todo, el hecho de no poder considerar el estudio del futuro como rigurosamente científico no puede constituirse en un obstáculo para la investigación del porvenir: sin esa investigación, los administradores y líderes nos ponemos completamente a merced de los acontecimientos, sin la imprescindible anticipación.

Para estudiar el futuro, hay por lo menos cinco grandes enfoques: las proyecciones, las predicciones, la previsión, los pronósticos y el Análisis Prospectivo. En esta tesis no pretendemos abordar en totalidad esos enfoques. De hecho, aquí iremos ocuparnos solamente del Análisis Prospectivo, a causa de, bajo el punto de vista de este becario, ser el de mayor interés y más coherente con la línea de pensamiento desarrollada en este trabajo académico en que buscamos la integración de los conocimientos que faculten al líder el desarrollo de su visión estratégica para la toma de decisiones.

Además, antes de continuar en el desarrollo del tema, hay que destacar que el Análisis Prospectivo, como campo de estudio, posee vertientes diversas, las cuales suelen divergir, a veces, no solo en los métodos y herramientas, sino también en puntos de vista respecto a determinados conceptos. Aunque cualquiera de las escuelas nos llevará al desarrollo de la capacidad de decisión y del liderazgo, ya que nos hace pensar y planear respecto al futuro, aquí nos acotaremos a la teoría y métodos de la Planeación Prospectiva, defendida por Miklos y Tello en el libro *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro*.

Respecto a los demás enfoques de estudio del futuro citados arriba, nos dicen los autores:

“...los enfoques anteriores para acceder al futuro parten del presente y del pasado. En contraste, la Prospectiva⁴⁴ parte del futuro, concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La Prospectiva no busca “adivinar” el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles y deseables.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 16)

Con la definición arriba podemos percibir concordancia con los métodos de la Teoría de Juegos, ya analizada en esta tesis. De hecho, esa descripción nos recuerda el árbol de decisiones, en el que, de los resultados futuros regresamos a nuestras decisiones para que logremos nuestros retos. Sin embargo, podemos percibir en la Prospectiva un campo más amplio de análisis, a lo mejor menos objetivo que la Teoría de Juegos, en que los resultados finales de las decisiones son imaginados de manera más sistémica, involucrando aspectos más diversos que van a constituir un escenario. Pero, destacan aquí la posibilidad y la gran conveniencia del uso de los conocimientos de los dos métodos – los cuales no son excluyentes, sino complementarios – para la planeación y toma de decisiones.

La Prospectiva es esencialmente un método de planeación a largo plazo que busca, basado en el estudio de futuros posibles, que logremos llegar a un futuro deseado, planeado.

Desgraciadamente, muchos de los administradores tenemos por costumbre argumentar que el ambiente dinámico y rápidamente cambiante de hoy día no nos permite o aún no nos motiva a planear a largo plazo. Pero, es justamente bajo

⁴⁴ Los autores citados se refieren a la Planeación Prospectiva, en la mayor parte del libro, como simplemente Prospectiva. Con el reto de obtener facilidad al transcribir sus citas, así también lo haremos.

esas coyunturas que debemos planear. Veamos una vez más lo que defienden Miklos y Tello:

“Es justamente en este momento, cuando las interacciones sociales son crecientes y la complejidad e incertidumbre se muestran como factores recurrentes, donde la Prospectiva se presenta como oportunamente útil: ofrece un abanico de opciones futuras (con un cierto grado de advertencia temprana o alertando sobre posibilidades) y permite una mejor comprensión del presente (caracterizado por decisiones, actitudes y perspectivas enraizadas en esquemas reactivos, que incluso han llegado a asimilarse y aceptarse como el modo imperante de actuación.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 16)

Y añaden:

“Es más, asociada con los estilos de decisión imperantes, encontramos la preeminencia del corto plazo; la lógica de las decisiones sigue un trayecto inmediateista que apenas, si esto llega a suceder, considera algunas proyecciones o situaciones de largo alcance sobre una determinada acción. Así, hemos sido testigos de la relegación, e incluso del desprecio, por las perspectivas de mediano y largo plazos, conceptualizándolas como alternativas adicionales a la sobrevivencia y como una opción a considerar, solo una vez que la crisis haya sido superada.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 17)

En las Fuerzas Armadas, en especial, ese estilo de decisiones, aunque sea perjudicial también en otros ramos de actividades más allá del ambiente castrense, suele ser catastrófico y causador de grandes equívocos con

consecuencias desastrosas en términos de manutención o desarrollo de las capacidades para el cumplimiento de las misiones atribuidas a los militares. Así no podría dejar de ser en un ramo en que, por ejemplo, para el desarrollo y construcción nacionales de un medio naval operativo son necesarias varios años; para la capacitación efectiva de las tripulaciones en operaciones específicas en los llamados ambientes de guerra naval después que se pierde tal conocimiento también se necesitan años; para la capacitación plena de un oficial para ejercer el comando de un navío de guerra de mayor capacidad ofensiva, son necesarias dos décadas. En este párrafo nos limitamos a describir lo demorado que es para el desarrollo solamente de algunas pocas capacidades de una fuerza naval. No mencionamos los ejemplos más complejos, como el desarrollo de un proyecto de submarino de propulsión nuclear, que también involucra varias décadas. Sin embargo, tenemos conocimiento de que las capacidades de las otras Fuerzas Armadas también exigen varios años para la obtención. Así, ¿cómo podemos prescindir de métodos de planeación de más largo plazo basados en análisis sistémicos que pretenden diseñar el futuro deseable? Es necesario que se reflexione respecto a la eficacia, la eficiencia y la efectividad⁴⁵ de los métodos de planeación utilizados hasta hoy en las Fuerzas Armadas, considerando que mucho de lo que se aplica a la planeación estratégica operacional, es decir, la planeación que estamos acostumbrados a hacer para las operaciones militares, no se aplica con la misma eficacia, ni eficiencia y menos aún efectividad, en los asuntos administrativos que requieren métodos más elaborados y que pretenden plazos más lejanos.

Además, podemos decir que la Prospectiva posee, como un aspecto esencial de su cuerpo teórico, el carácter holístico e integrante. Son necesarios equipos multidisciplinarios de profesionales para su ejecución. Para el diseño de los escenarios, entre los cuales está el futuro deseable, se utiliza no solo de la visión de expertos de diferentes áreas de conocimiento, sino también de la visión de las

⁴⁵ Véase la nota 3 en la Introducción de esta tesis para comprensión de los significados que aquí utilizamos para eficacia, eficiencia y efectividad.

personas directamente involucradas en la problemática y en su resolución. La conexión de la Prospectiva con el Pensamiento Sistémico destaca.

Ya empezando a hacer una introducción al método propiamente, nos señalan los autores:

“Además de diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilita el que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible y que, después de ello, actuemos en concordancia y lo logremos. Así, requiere y genera actitudes tanto creativas como realistas y constructivas hacia el devenir.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 29)

Importante señalar que existen cuestionamientos respecto a la credibilidad de los métodos no solo de la Prospectiva sino también de todas las ramas de estudios que pretenden investigar el futuro. Mientras menos basado esté el método en proyecciones matemáticas y estadísticas, menos creíble lo ven. Además del hecho de que las proyecciones y estadísticas se basan en tendencias que pueden sí cambiar, tenemos las citas de los autores:

“En cuanto al método empleado en estos estudios [de Prospectiva], la incorporación de intuiciones, juicios e imaginación como medios para diseñar el futuro ha sido cuestionada por grupos extremadamente ortodoxos para quienes la investigación solo puede apoyarse en una infraestructura cuantitativa, objetiva, rigurosa y precisa. Aquí habría que recalcar que el diseño del porvenir es un acto creativo, en el que el empleo sistemático de la imaginación y la experiencia del investigador, junto con el empleo de procedimientos surgidos en diversos campos, transforman la

labor del estudio del futuro en una actividad de naturaleza bivalente: artística y científica.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 40)

Y complementan:

“Entre sus características principales se encuentran: la visión holística, la consideración de variables cualitativas, las relaciones dinámicas, creatividad y participación, a más de su actitud activa hacia el porvenir.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 43)

Diferentemente de algunos otros métodos del estudio del futuro, *la actitud activa hacia el porvenir* – que nos citan los autores repetidas veces – suele ser una característica fundamental del método de la Prospectiva. Eso queda particularmente claro cuando se nos muestran las aportaciones del método a la planeación estratégica:

“La Prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos: construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables; aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones; impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro; proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad; y aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 63)

De hecho, el método podría ser así resumido, de acuerdo con el Paradigma de Planeación Prospectiva:

Figura 4: Paradigma de Planeación Prospectiva⁴⁶



Aquí es importante resaltar de forma resumida la explicación de los autores para el paradigma. Las diversas fases numeradas son llamadas módulos. En el primero, son diseñadas las imágenes del futuro deseado en términos amplios, lo que solo es posible como resultado de la participación integrada de los involucrados en el proceso decisorio además de los expertos en la materia o en las materias involucradas en el análisis. A partir de lo que fue construido en el

⁴⁶ Reproducido de MIKLOS y TELLO (2014). *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro*. México: Limusa. p. 62.

módulo 1, es elaborada la representación de la realidad en el módulo 2, de manera a facultar el conocimiento de la distancia que separa el futuro anhelado de la realidad en sus diversos aspectos. De ahí, son analizados en el módulo 3 los instrumentos de que se dispone para actuar en esa realidad con el reto de lograr el futuro deseado. Eso es esencial para que en el módulo 4 logremos producir los escenarios factibles de alcanzar con lo que tenemos en términos de instrumentos. Con base en los futuros factibles, podemos en el módulo 5 seleccionar la imagen de futuro que buscaremos y que será la guía y el reto de nuestras decisiones a partir de ahí, tomadas en el módulo 6.

Resaltan los autores:

“La Planeación Prospectiva es una actividad continua que se encuentra en proceso de adaptación constante; por ello, con las líneas punteadas (7) se señala el impacto de las decisiones en la realidad y en el futuro.⁴⁷” (MIKLOS y TELLO, 2014, p. 62)

Obviamente, cada módulo descrito arriba de forma muy resumida posee herramientas y actividades que hacen de la Prospectiva una metodología compleja, detallada y profunda. De hecho, las técnicas utilizadas – de las cuales podemos citar, entre varias otras: Análisis de Fuerzas, Análisis Morfológico, Ariole, Delphi, Construcción de Escenarios, Evaluación Tecnológica, TKJ, Matriz de Impactos Cruzados – son complejas y se necesita un estudio detallado para su comprensión.

Así es que, una vez más, encerramos aquí lo que pretende ser un estudio introductorio al Análisis Prospectivo y al proceso de toma de decisiones y sus herramientas de apoyo en general, con la certeza de que la búsqueda por la profundización en esos conocimientos – expuestos en esa tesis de manera muy

⁴⁷ Aquí, con la palabra “futura”, los autores quieren decir una situación o coyuntura que se puede producir en el futuro.

resumida – son de gran importancia y utilidad para los que buscan mejorar su proceso decisorio y, por consiguiente, su liderazgo.

TÍTULO V

UN MODELO DE LIDERAZGO

Establecer un modelo de liderazgo que faculte la efectiva Dirección Estratégica constituye una tarea compleja, ya que involucra una gran cantidad de pasos que necesitan ser planteados y, mucho más, realizados a lo largo de considerable periodo. Se Trata de cambiar la manera de pensar de miles de oficiales y tropas involucradas en el complejo proceso de actuar de la Fuerza.

Antes de tratar del modelo, ya que nos referimos a la Dirección Estratégica, se hace necesario definirla. En el libro *Dirección Estratégica: Un Proceso de Mejora Continua*, Andrés Ernesto Valero Palacios así define:

“La Dirección Estratégica es un proceso de mejora continua, es decir, de la adecuación de la empresa a las necesidades del mercado, mediante la oferta novedosa de productos y servicios, así como una lucha constante por la mejora de procesos y procedimientos para que la empresa brinde mejor servicio, de mejor calidad, con mayor flexibilidad para con los requerimientos del cliente, apoyándose en infraestructura de tecnología de la información.” (PALACIOS, 2011, p. 31)

Haciendo las necesarias adaptaciones al ambiente castrense, aquí podemos ver que la Dirección Estratégica no se limita al proceso gerencial ejecutado por los altos mandos de la Armada. De hecho, una sencilla organización militar que aisladamente base su gestión en esos principios defendidos por el autor ya está practicando una Dirección Estratégica, es decir, una Dirección con visión estratégica.

Así es que el desarrollo del modelo de Liderazgo a que nos proponemos tiene por reto facultar el efectivo ejercicio de esa Dirección Estratégica arriba señalada en todos los niveles, ya que, bajo la definición del autor, un oficial que ejerza de verdad el más alto cargo de una fuerza armada puede estar haciéndolo

de manera diversa a lo que sería una Dirección Estratégica, aunque esté posicionado en un cargo de dirección hacia el nivel estratégico de la institución.

Regresando al desarrollo del modelo de Liderazgo, creemos que el diseño y la implantación del mismo facultarán el ejercicio de esta Dirección Estratégica en todos los niveles, y de manera efectiva, lo que significa que será un modo ya institucionalizado, continuo de gestión.

La asignatura de gestión del cambio, en la administración, es muy significativa en mostrar lo difícil que puede ser intentar la implantación de un cambio de esta magnitud en una institución de la talla de una Fuerza Armada. La propia divulgación de una nueva visión de liderazgo ya es una gran tarea.

Sin embargo, como ya hemos planteado en otras partes de esta tesis, el cambio sí se hace necesario para la evolución de la Fuerza.

Afortunadamente, podemos decir que muchos de los conceptos que hacen posible este modelo estratégico ya son reconocidos y divulgados por la Marina Brasileña.

De hecho, la Doctrina de Liderazgo de la Marina Brasileña, aunque de manera muy resumida, trata de asuntos complejos relacionados al Liderazgo. Estudia los elementos conceptuales del asunto, pasando por los estilos de liderazgo, los atributos esenciales de un líder, y la ética, entre otros, como abordamos en el Título III de este trabajo

Sin embargo, para el establecimiento de un modelo, es imprescindible que el asunto Liderazgo sea más estudiado y con más profundidad en las diversas escuelas de formación, especialización y perfeccionamiento militar, en todos los niveles y de manera más intensiva.

Más que eso, ya que la teoría ya suele ser conocida, aunque de manera superficial, en el ambiente naval, es el momento de percibirse que la práctica de la teoría será lo que desarrollará la institución.

Hay que crear espacios de discusión de las teorías respecto al Liderazgo. Mucho más, hay que crear espacios de debates de todo que ocurre en la Fuerza y en el entorno estratégico en que estamos involucrados de manera directa. Muchos

de los estudios de oficiales hechos en instituciones de alto nivel en el país y en el extranjero quedan en sus apuntes a causa de la inexistencia de debates constructivos en el ámbito naval. Conocimientos importantes no son usados o son usados tardíamente.

La existencia de una cultura en que se cree que el debate de ideas es indeseable o, a lo mejor, deseable solamente en un círculo muy restringido de unos cuantos oficiales generales es altamente perjudicial a la Fuerza.

Decisiones son tomadas bajo claros vicios de juicio y visiones restrictas de jefes que no admiten opiniones de los círculos intermediarios, de los oficiales superiores, tampoco de los más bajos, de los otros oficiales y de las tropas.

Además, la publicación está clara al decir:

“La manera como ellos [los líderes estratégicos] comunican sus políticas y directrices a los militares y civiles subordinados y presentan aquellas de interés a los demás ciudadanos va a determinar el nivel de comprensión alcanzado y el posible apoyo para las novas ideas. Para hacerse comprender en los diversos círculos, los líderes estratégicos emplean múltiples medias, ajustando el mensaje al público, siempre reforzando los temas de real interés de la institución.” (BRASIL, 2013, p. 1.14)

No obstante, hay una necesidad urgente de que las políticas y directrices sean más claras y accesibles a cuantos las necesiten, es decir, todos de la institución. Hay que crear canales más eficientes y directos de comunicación efectiva, que no se limiten a divulgar solamente la información “políticamente correcta”. La confianza solo puede ser obtenida mediante informaciones realistas.

Necesario que esté clara, para todos los ciudadanos de la Fuerza, la visión que esa tiene del entorno estratégico nacional y extranjero y sus posibles consecuencias para el empleo de la Fuerza, en su marco jurídico y en sus capacidades, bajo un posible cambio en su naturaleza. Los ciudadanos no pueden

sentirse como juguetes en las manos del gobierno que determina a los altos mandos en que emplear sus efectivos.

Por fin, para que todo ese modelo planteado se haga posible, el paso inicial es crear los ambientes de debates, sea por medio de conferencias, simposios, uso de medias de informática, correos electrónicos, sitios virtuales, fórum, cualquiera que posibilite que exista la comunicación en los dos sentidos, y para que los conocimientos obtenidos en importantes cursos en el país y en el extranjero sean útiles para el necesario desarrollo de la institución.

Después de esas reflexiones, las cuales son de gran importancia, ahora vamos a acotar propiamente al asunto del establecimiento de un modelo. Para ello, necesitamos regresar a Hersey, Blanchard y Johnson, que en el libro ya citado en el Capítulo Primero del Título I de esta tesis, nos señalan:

“Una teoría intenta explicar por qué las cosas ocurren como ocurren. Así es que no es hecha para recrear eventos. Un modelo, por otro lado, es un patrón de eventos ya existentes que puede ser aprendido y a partir de ahí repetido. Por ejemplo, si usted intenta imaginar por qué Henry Ford fue motivado a producir carros de manera masiva, estamos tratando de una teoría. Sin embargo, si usted intenta repetir sus procedimientos y secuencias necesarios para esa producción en masa, tiene un modelo.” (HERSEY, BLANCHARD y JOHNSON, 2013, p. 114)

La aportación arriba de los autores respecto a que es un modelo, en que hacen la diferenciación de lo que es teoría es muy oportuna. En verdad, los autores así nos explican que el diseño y posterior establecimiento de un modelo consisten en mucho más que analizar las teorías y conceptos respecto al asunto de Liderazgo. Es también más que una recomendación de valores morales y éticos a ser buscados y ejercitados en los cargos de mando.

El diseño de un modelo de Liderazgo involucra necesariamente cada una de las etapas arriba e incluso la consolidación de principios y procedimientos en la práctica diaria de las organizaciones de la Armada.

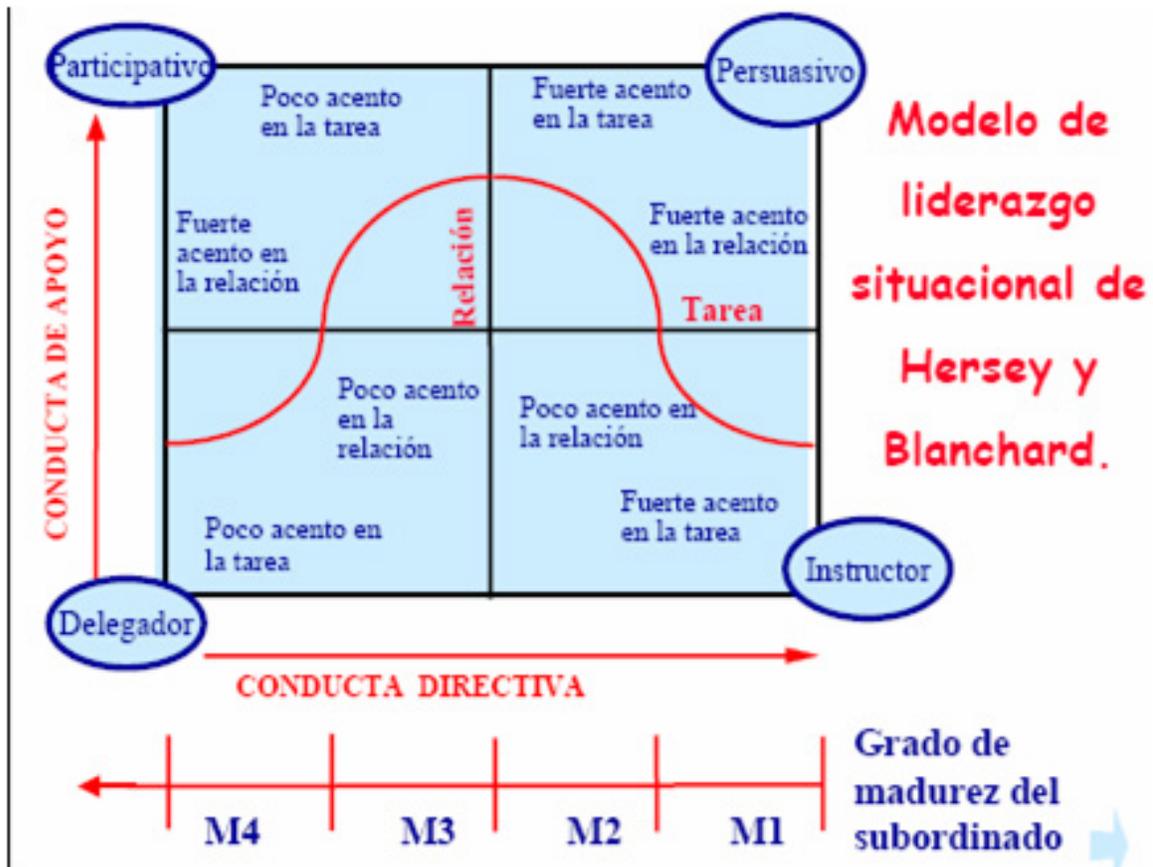
Antes de pasar a este diseño, deseamos analizar un modelo ya hecho. Hersey, Blanchard y Johnson manejan en el libro ya citado los conceptos de un modelo de Liderazgo: el Liderazgo Situacional.

El Liderazgo Situacional es en verdad un procedimiento según lo cual los líderes cambian sus estilos de Liderazgo a causa de situaciones y grupos de trabajo distintos. Para eso, cambian sus comportamientos en términos de intensidad de la orientación a tareas o relacionamientos. Este modelo está directamente conectado al que estudiamos en el Título III respecto a los estilos de Liderazgo Orientados a las Tareas o a los Relacionamientos.

Según este modelo, nosotros podemos y debemos cambiar lo orientados que estamos a las tareas o a los relacionamientos a lo largo de situaciones distintas que vivimos en nuestras áreas de actuación, según el nivel de percepción que tenemos de la madurez de nuestros subordinados.

Importante resaltar que la madurez de un grupo también es cambiante, es decir, para determinadas tareas a las cuales ya están acostumbrados, su grado de madurez puede ser alto, mientras que para otras de mayor complejidad o en que se necesite mayor capacitación, ese grado puede estar bajo. Asimismo ocurre con las coyunturas a las cuales el equipo es sometido: madurez en tareas operativas no significa necesariamente madurez en tareas administrativas y viceversa. Además, cambios en la constitución del grupo, con llegadas o salidas de personas con gran poder de influencia, también pueden modificar el grado de madurez.

Para comprender mejor, es muy útil el gráfico conocido por el modelo de Hersey-Blanchard o de Hersey y Blanchard:

Figura 5: Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard⁴⁸

En este gráfico, primeramente, podemos ver que el comportamiento del líder puede ser orientado más o menos a las tareas y a los relacionamientos. Eso significará el grado de sus conductas directiva o de apoyo, respectivamente. Por ejemplo, un líder que oriente su estilo fuertemente a la consecución de las tareas y se preocupe poco con los relacionamientos con su grupo, tiene el carácter de un Instructor, su estilo de Liderazgo está ubicado en el cuadrante inferior derecho. Un gerente que ponga grande atención en el relacionamiento pero poca en la tarea, tiene un estilo Participativo. Es fácil de visualizar en el gráfico la ubicación de cada estilo.

⁴⁸ Figura disponible <https://tareasyalgomas.wordpress.com/tag/hersey/>. Acceso realizado el 02/05/2015. De hecho, el investigador intentó utilizar la figura del propio libro consultado. Sin embargo, la calidad de la imagen obtenida no fue buena.

De hecho, lo que plantea el modelo de Liderazgo Situacional, visualizado por el gráfico, es que el estilo de Liderazgo debe cambiar con la situación de acuerdo con el grado de madurez del grupo liderado. Aquí resaltamos una vez más que este grado es cambiante, como ya hemos explicado anteriormente.

Así es que el líder debe poseer la capacidad de hacer un diagnóstico preciso del grado de madurez del grupo en determinado momento, frente a una determinada situación para que sepa cuál deberá ser su conducta como jefe. De manera que, para equipos inmaduros, en términos de capacitación o comportamiento profesional, el líder tendrá que actuar de manera más firme, con énfasis completamente en las tareas, sin mucho espacio para focalizar en los relacionamientos. Es decir, deberá ejercer un Liderazgo que más se aproxima al estilo Autocrático ya estudiado, mediante instrucciones claras y coerción.

Con el aumento en el grado de madurez del grupo, lo que puede ser obtenido con más capacitación o incluso adoctrinamiento respecto a la responsabilidad del equipo, los valores de la organización y la ética, el líder podrá cambiar su estilo, dando más énfasis al relacionamiento en el grupo, de manera a lograr el cumplimiento de las tareas por medio de la persuasión.

Continuando el progreso profesional del grupo, el líder logrará cambiar su estilo a uno en que necesitará dar menor énfasis a la tarea, ya que sus subordinados ya están capacitados y hacen sus tareas de manera voluntaria. En ese caso, el líder permanece tomando las decisiones, pero de una manera en que su grupo participa activamente en las mismas. Da importancia a los relacionamientos como una forma de lograr la participación y las aportaciones de todos.

Ya en organizaciones de muy alto grado de madurez profesional de los empleados, el líder puede dar poca énfasis tanto a las tareas como al relacionamiento, actuando tan solo como facilitador de los procesos que suelen ser conducidos por sus subordinados de manera consciente y responsable.

A este modelo, sin embargo, podemos añadir el aspecto del grado de tensión en la situación. Es decir que, en una situación de crisis o de conflicto, el líder

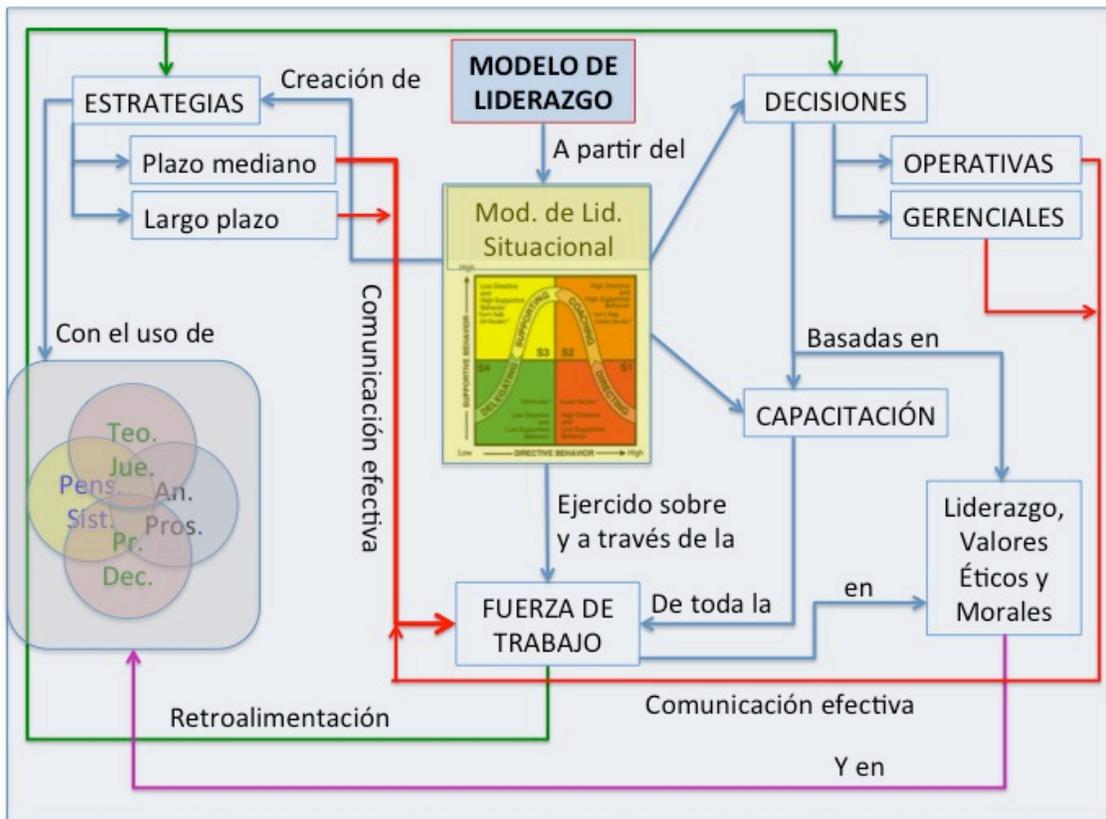
precisa actuar como si fuera en un ambiente de bajo nivel de madurez. Así es porque se trata de situaciones en que necesita tener el control efectivo de las acciones, actuando de modo cerrado y enérgico prontamente.

Ya en una planeación de una actividad de confraternización del grupo, de convivio, es más que adecuado que el líder deje la iniciativa a cargo de sus colaboradores, para que no sea inoportuno, actuando solo por veto cuando y si necesario.

Regresando entonces al asunto de establecimiento de un modelo de Liderazgo para la Armada Brasileña, creemos que el modelo de Hersey-Blanchard es de gran aplicación para la Fuerza. Sin embargo, planteamos, por todo que ya ha sido analizado en esta tesis, que nuestro modelo debe incorporar aspectos y procedimientos complementarios al de Hersey-Blanchard.

Un Mapa Conceptual del Modelo que planteamos es presentado abajo:

Figura 6: Propuesta de Modelo de Liderazgo para la Armada Brasileña



Empezamos la explicación del Mapa Conceptual del Modelo de Liderazgo propuesto diciendo que este modelo tiene como su base el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, por lo que este se encuentra ocupando posición central en el diseño.

Tener el modelo de Hersey y Blanchard como punto de partida significa practicar el cambio del estilo de Liderazgo de acuerdo con la situación presentada, con todas las peculiaridades que plantea el modelo ya estudiadas aquí. Este modelo deberá ser ejercido sobre y a través de la Fuerza de Trabajo. Es decir, será un apartado básico del modelo mayor y será asimismo aplicado en toda la Armada y por toda la Armada.

Ya practicando los procedimientos de este modelo, pasamos a la creación de estrategias, las de plazo mediano y las de largo plazo, pero con el uso intensivo de los conceptos, teorías y herramientas de los campos de estudio de Proceso Decisorio, Teoría de Juegos, Pensamiento Sistémico y Análisis Prospectivo, analizados en el Título anterior. El uso de tales conocimientos involucra formulación de las estrategias con equipos multidisciplinarios, bajo una Planeación Prospectiva realizada con una visión sistémica, con diseño y análisis de árboles de decisiones, evitando siempre los bieses de juicio. Es decir, es toda una nueva manera, más amplia e integrada de creación de estrategias.

Después de formuladas las estrategias, hay que comunicarlas de manera efectiva a la Fuerza de Trabajo, esa compuesta por los oficiales y tropas de los diversos niveles. Eso permite la creación de un sentimiento de cuerpo, de pertenecer verdaderamente a una fuerza, posibilitando una comprensión superior de la relevancia del cumplimiento de sus tareas y el comprometimiento. Hay que crear canales de comunicación para este propósito o reformular los existentes de manera que esa comunicación estratégica interna ocurra. El aumento del nivel de desempeño resultante justifica cualquier costo para eso.

Sin embargo, la retroalimentación ejercerá papel importante en ese contexto, ya que facultará a los formuladores de las estrategias la visión de los niveles intermedios y más bajos de la fuerza, posibilitando cambios necesarios y cíclicos.

El modelo de Hersey y Blanchard será también el punto de partida para la toma de decisiones operativas y gerenciales, y para la capacitación que deberá ser realizada continuamente en toda la fuerza, en todos los niveles.

Las decisiones operativas y gerenciales serán basadas también en la capacitación y en Liderazgo, valores éticos y morales, siempre que posible con el uso de los conocimientos ya citados de Pensamiento Sistémico, Análisis Prospectivo, Teoría de Juegos y Proceso Decisorio.

La capacitación de toda la Fuerza de Trabajo, la cual involucra todos los niveles de la institución, ocurrirá en el estudio y divulgación de los conceptos, teorías y del modelo de Liderazgo, de valores éticos y morales y también de los conocimientos una vez más mencionados de Pensamiento Sistémico, Análisis Prospectivo, Teoría de Juegos y Proceso Decisorio.

El planeamiento para la implantación y la propia implantación de tal modelo ya deben ser hechas bajo el enfoque del modelo. Es decir, se hace necesaria la creación de un equipo multidisciplinario para, según los principios del modelo planteado, planear el proceso de implantación y conducirlo.

Al final del planteamiento de esta propuesta de modelo, la cual obviamente podrá y deberá ser perfeccionada, es muy importante decir que este modelo puede ser implantado y aplicado en todos los niveles de la institución, desde como un modelo institucional de Liderazgo Estratégico, para uso por las autoridades del alto mando con aplicación en la gestión de toda la Marina Brasileña, hasta en una organización militar aisladamente, la cual también obtendrá mejoras significativas en su funcionamiento y donde la implantación del modelo será más rápida y sencilla que en toda la fuerza armada.

CONCLUSIONES

El asunto Liderazgo, además de fascinante bajo mi punto de vista, es demasíadamente complejo y posibilita análisis mucho más profundos que los hechos en esta tesis. Asimismo, el establecimiento de un Modelo de Liderazgo para la Efectiva Dirección Estratégica constituye un gran desafío que requiere el desarrollo de argumentaciones más profundas y amplias en un contexto de un abordaje multidisciplinario, bajo los conceptos y teorías que planteamos en este trabajo.

En verdad, esta tesis constituye una primera aproximación a ese intento, realizada de manera aislada por un único investigador. Sin embargo, vemos tal esfuerzo como de gran relevancia por el simple hecho de ser un intento serio de hacer con que pensemos estratégicamente en este asunto.

De hecho, al terminar esta tesis, espero haber logrado señalar que no es suficiente tener definidos en una doctrina los conceptos de Liderazgo actuales y en conformidad con muchas de las teorías de los estudiosos más reconocidos en ese asunto.

Tampoco, es suficiente que sean hechos estudios superficiales del tema en algunos momentos de la carrera militar. De la misma manera, hacer con que pocos oficiales, en momentos tardíos de sus carreras, estudien asuntos importantes relacionados a la toma de decisiones es muy poco.

Se hacen necesarias acciones más impactantes y coherentes con la importancia del desarrollo no solamente de esos estudios, sino también, principalmente, de la práctica de esos conocimientos.

La sociedad cambia a una velocidad impresionante. El entorno estratégico se transforma de manera indeciblemente rápida. Y los ciudadanos de la Fuerza no saben cuáles son las posibles consecuencias en su empleo, tampoco la visión que el alto mando posee sobre esos acontecimientos. La comunicación estratégica, esencial en un modelo de liderazgo estratégico, es ineficiente.

Vivimos hoy día la era de la sociedad de la información, del conocimiento,

algo que no existe cuando permanece encerrado en unos pocos, sin que exista el debate y el consecuente uso de sus aplicaciones para el desarrollo de las instituciones. Por más bien forjados que sean los oficiales en cargos de mando y dirección, incluso en los más altos niveles – y sí lo son – ya no es racional tomar las decisiones gerenciales de forma aislada, por lo complejo que vivimos. Sin el establecimiento de los canales adecuados de comunicación con retroalimentación y debate de ideas, la Fuerza tiene la tendencia a, además de seguir con órdenes, directrices y políticas no comprendidas y así no cumplidas correctamente por los subordinados, contar con asesores completamente sumisos, desmotivados y no comprometidos con los destinos de la Marina.

Así concluimos con la idea de que el modelo planteado, contestando a la pregunta de investigación, sí sería un modelo adecuado al desarrollo de la efectiva Dirección Estratégica.

Sin embargo, es lógico que ese modelo puede y debe ser desarrollado bajo los principios planteados a lo largo de esta tesis.

RECOMENDACIONES

A lo largo de la tesis, ya ha sido aclarado cuales serían las acciones necesarias al establecimiento del Modelo de Liderazgo propuesto.

Como inicio de todo el proceso, es necesaria la creación de un equipo multidisciplinario de personas adecuadamente capacitadas para el análisis del modelo, su perfeccionamiento, planeación del proceso de implantación y gestión del proceso de implantación. De hecho, para la gestión del proceso de implantación puede también ser creado y utilizado otro equipo.

Si, para la creación de los equipos mencionados, resaltamos arriba lo imprescindible de una capacitación adecuada, debemos anteriormente checar si hay en la Armada profesionales capacitados en los asuntos mencionados en este trabajo. Claro está que la fuerza podrá contracta a profesionales externos para el proceso, pero es esencial que el equipo tenga también un significativo porcentual de profesionales internos también capacitados específicamente en esos campos de estudio, por lo conocimiento práctico de la realidad interna que poseen.

Es necesario que se establezca canales de comunicación efectivos para la divulgación de las estrategias formuladas para la Fuerza de largo y mediano plazos. Obviamente que los conocimientos sigilosos no podrán ser divulgados, sin embargo actualmente tenemos mucha información que no requiere sigilo que permanece restricta a unos pocos. Sí es posible la utilización de canales ya existentes, pero mediante reformulación y ampliación de sus propósitos.

El debate de ideas, desde que hecho de manera respetuosa y juiciosa, debe ser ampliado. La complejidad actual nos señala que el aislamiento en la investigación de asuntos tan diversos es perjudicial por limitar la visión y los posibles cursos de acción para la solución de los problemas.

La capacitación debe ser intensificada en toda la Armada en los asuntos de Liderazgo, Valores Éticos y Morales, Pensamiento Sistémico, Análisis Prospectivo, Teoría de Juegos y Proceso Decisorio. Otras disciplinas pueden ser añadidas a este proceso, por su relevancia en las mejoras resultantes en la institución.

Concluimos señalando que las medidas sugeridas resultan en otras tantas, las cuales abordarán los detalles no descritos obviamente en las de carácter más amplio.

El camino para el perfeccionamiento continuo no es fácil ni corto. Sin embargo es el único que facultará el necesario crecimiento de la Marina Brasileña para que esta logre desempeñar sus tareas y misiones constitucionales en un entorno cada día más complejo.

BIBLIOGRAFÍA

BAZERMAN, M.; MOORE, D. (2010) *Processo Decisório*. 7 ed. Traducción de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier.

BERNARDINHO. (2006) *Transformando Suor em Ouro*. Rio de Janeiro.: Sextante.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. (2013) *Doutrina de Liderança da Marinha – 1ª Revisão*. Brasília.: Estado Maior da Armada.

CLAVEL, J. (2009) *A Arte da Guerra: Sun Tzu*. 37 ed. Traducción de José Sanz. Rio de Janeiro: Record.

COVEY, S. (2014) *Stephen R. Covey: La Sabiduría y el Legado*. México.: Grijalbo.

DIXIT, A.; NALEBUFF, B. (1991) *Pensar Estratégicamente*. Traducción de Ana Varela y Alicia Valls. Barcelona: Antoni Bosch.

FRANÇA, J.; VASCONCELLOS, A. (2007) *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8 ed. Belo Horizonte: UFMG.

FREITAG-LORINGHOVEN, H. (1986) *O Papel da Personalidade na Guerra*. Mônica de Mattos Scheliga y Marcelo Soares Brando. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.

GARCÍA, R. (2008) *Sistemas Complejos*. Barcelona: Gedisa.

GOLEMAN, D. (2007) *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*. Traducción de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.; JOHNSON, D. (2013) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 10 ed. New York: Pearson.

LILIENFELD, R. (2011) *Teoría de Sistemas: Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales*. Traducción de Eduardo Cosacov. México: Trillas.

MIKLOS, T.; TELLO, M. (2014) *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro*. México: Limusa.

NIERENBERG, R. (2011) *Maestro: uma História Surpreendente sobre como Liderar Ouvindo*. Traducción de Paulo Polzonoff Junior. Rio de Janeiro.: Sextante.

PALACIOS, A. (2011) *Dirección Estratégica: Un Proceso de Mejora Continua*. México.: Panorama.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5 ed. México: McGrawHill.

TAVARES, R. Construindo Mapas Conceituais. *Revista Ciências e Cognição*. Brasília, v. 12, p. 72-85, Dec. 2007.

ANEXO

Sun Tzu, cuyo nombre individual era Wu, nació en el Estado de Ch'i. Su Arte de la Guerra despertó la atención de Ho Lu, Rey de Wu. Ho Lu le dijo: "Leí atentamente sus trece capítulos. ¿Puedo someter su teoría de manejar soldados a una pequeña prueba?". Sun Tzu aceptó.

El Rey preguntó: "La prueba puede ser hecha con mujeres?". Sun Tzu nuevamente aceptó y entonces le trajeron a 180 señoras del palacio. Sun Tzu las dividió en dos compañías y puso dos de las concubinas favoritas del Rey en la jefatura de cada una de las compañías. Después, ordenó que todas agarrasen lanzas y les dijo así: "Supongo que todas sepan la diferencia entre el frente y atrás, derecha e izquierda". Las mujeres dijeron que sí. Sun Tzu siguió: "Cuando yo diga "Firmes", ustedes tienen que mirar directamente al frente. Cuando yo diga "volver a la izquierda", tienen que volver a su izquierda. Cuando yo diga "volver a la derecha", necesitan volver a la derecha. Cuando yo diga "media vuelta volver", ustedes tienen que volver hacia atrás". Ellas nuevamente se pusieron de acuerdo.

Habiendo explicado las órdenes de mando, al rugir de los tambores, Sun Tzu dio la orden "volver a la derecha", pero las mujeres solamente se rieron. Sun Tzu dijo pacientemente: "Si las órdenes no hubieran sido claras, si no hubieran sido comprendidas, entonces la culpa sería del general". Así, reanudó la maniobra y, de esa vez, dio la orden "volver a la izquierda", y las mujeres en ese momento se rieron aún más fuertemente. Entonces, él dijo: "Si las órdenes del mando no son claras y precisas, la culpa es del general. Pero, si las órdenes son claras y los soldados, a pesar de eso, no las cumplen, entonces la culpa es de sus oficiales". Y así ordenó que las comandantes de las dos compañías fueran decapitadas.

El Rey de Hu estaba mirando desde lo alto de un pabellón y al ver que su concubina favorita estaba a punto de ser muerta, se quedó muy asustado y envió inmediatamente el siguiente mensaje: "Estoy en este momento muy contento con la capacidad de nuestro general de manejar las tropas. Si me priva de esas dos concubinas, nuestra comida y nuestra bebida perderán el sabor. Es nuestro deseo

que no sean decapitadas.”

Sun Tzu contestó, aún más pacientemente: “Habiendo recibido anteriormente de Mi Majestad la misión de ser el general de sus fuerzas, hay ciertas órdenes tuyas que, debido a las anteriores, no puedo aceptar”. E inmediatamente ordenó decapitar a las dos comandantes, poniendo de pronto dos siguientes en sus lugares. A continuación, se tocó el tambor una vez más para nuevo ejercicio. Las mujeres ejecutaron todas las órdenes, volviendo a la derecha, a la izquierda, marchando en frente, haciendo media vuelta, todo con precisión perfecta y sin emitir un sonido.

Entonces Sun Tzu envió un mensaje al Rey, diciendo: “Los soldados están ahora debidamente disciplinados y entrenados, listos para inspección de Mi Majestad. Pueden ser utilizados como su soberano desee. Ordénales atravesar agua y fuego y ahora cumplirán”. Pero el Rey contestó: “Que el general termine el ejercicio y regrese a su campamento. No deseo bajar e inspeccionar a los soldados.”

Contestó Sun Tzu: “Al Rey le gustan mucho las palabras solamente y no sabe transformarlas en actos.”

Después de eso, el Rey de Wu vio que Sun Tzu sabía cómo comandar un ejército y lo nombró general. A oeste, Sun Tzu derrotó al Estado de Ch'u y abrió camino para Ying, la capital; al norte, aterrorizó a los Estados de Ch'i y Chin, y extendió su fama hasta los príncipes feudales. Y Sun Tzu compartió el poder del reino.

Extraído del libro *A Arte da Guerra: Sun Tzu*, de James Clavel⁴⁹.

⁴⁹ CLAVEL, J. (2009) *A Arte da Guerra: Sun Tzu*. 37 ed. Traducción de José Sanz. Rio de Janeiro: Record.