

VII

México y el mar

Liderazgo con Principios y Valores

Secretaría de Marina-Armada de México
Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México
(ININVESTAM)

Secretario de Marina
Almirante José Rafael Ojeda Durán.

Oficial Mayor
Almirante César Carlos Preciado Velázquez.

Rector de la Universidad Naval
Vicealmirante Carlos Jiménez Leal.

Director del CESNAV
Vicealmirante José Héctor Orozco Tocaven.

Director del ININVESTAM
Contralmirante Salvador López Cruz.

Coordinador editorial
Capitán de Navío Víctor Gonzalo López Ramírez.
Capitán de Navío Rocío Iglesias Avilés.

Edición de contenido
Capitán de Navío Daniel Durante Nava.
Capitán de Fragata Adonay Sandoval Medina.

Corrección de estilo
Teniente de Navío Alberto Medina Ángeles.

Edición técnica
Teniente de Fragata Paulina Renée Becerril Recillas.

“México y el mar: Liderazgo con Principios y Valores”
Impreso y hecho en México.
Primera edición, noviembre de 2023.

DR © 2023, Secretaría de Marina-Armada de México.
Heroica Escuela Naval Militar, número 861, Los Cipreses. Alcaldía Coyoacán,
Ciudad de México. C.P. 04830.

DR © 2023, Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México.
Calzada de la Virgen número 1800, colonia Ex-ejido de San Pablo Tepetlapa.
Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México.

ISBN: 978-607-8148-34-9

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito del Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México y de la Secretaría de Marina-Armada de México.

La presente obra es producto de investigaciones realizadas por expertos en la materia de que se trata, por lo que el contenido de la presente publicación refleja el punto de vista de los autores, que no necesariamente coincide con el del Alto Mando de la Armada de México, ni del Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México.

Índice

Introducción	5
Prólogo	7
Capítulo I FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO	9
Liderazgo, fundamentos filosóficos, sociales y políticos.....	11
Principios y valores en obras clásicas del pensamiento político.....	35
Capítulo II VISIONES DE PRINCIPIOS Y VALORES	57
Crisis de valores.....	59
La ética profesional.....	81
El liderazgo y la influencia del comportamiento humano.....	115
Perspectiva deontológica del liderazgo.....	177
Epílogo	199
Bibliografía.....	209
Galería de autores.....	231

Introducción

Secretario de Marina

Toda organización, ya sea del ámbito social o empresarial, requiere de guías que orienten la derrota y motiven la marcha en conjunto para lograr la consecución de las aspiraciones u objetivos, muy en particular, cuando se avizoran tiempos adversos, de la misma forma como los comandantes de los navíos mantienen el rumbo con la ayuda de estrellas o faros en la obscuridad.

En tal analogía: los principios son como la naturaleza propia, invariables e incuestionables, equiparables a la brújula o la estrella Polar, que orientan siempre al Norte magnético o astronómico, respectivamente; los valores de igual modo, en sentido figurado similares a faros, balizas y boyas, que por ser ayudas a la navegación construidas por el hombre, contribuyen a garantizar una derrota segura cuando son conservadas y consideradas.

En esta publicación se tratan los fundamentos filosóficos, sociales y políticos, por la diversidad de enfoques en el discurso, la necesidad social y la importancia del poder público; la actual crisis de valores para despertar en la conciencia de que todos somos parte de la solución; los principios y valores en obras clásicas del pensamiento político para mostrar que los principios aplicables a cualquier época, el compromiso del líder ante grandes responsabilidades, y la seguridad y permanencia del Estado como el fin superior; la ética profesional como competencia básica del servicio público; y finalmente, una visión axiológica que pone por premisa privilegiar el fin último del ser humano que se traduce en salud en todos los sentidos a través de pensamiento, emociones y acciones éticas.

Existen diversas obras sobre el liderazgo, sin embargo, este grano de arena es un esfuerzo loable para reforzar la pasión por el liderazgo con principios y valores, en un momento oportuno para contribuir a la reflexión de la importancia que tienen los líderes navales en los diversos niveles de mando, ya que por muy pequeña que sea la misión, siempre se direcciona por la disciplina naval a servir con honor, deber, lealtad y patriotismo.

Prólogo

Jefe del Estado Mayor General de la Armada de México

Los principios, valores, y la ética profesional, han constituido desde los orígenes de la Armada de México, temas de especial interés para la formación y el desarrollo de los guías y capitanes al servicio de la patria, como lo refiere el lema inscrito en la placa de la Heroica Escuela Naval Militar.

Los altos índices de confianza de la población en el quehacer de las Fuerzas Armadas, implican que día a día se refrenden con la práctica el compromiso de servir ya que ninguna institución u organización, se libra de la naturaleza humana que puede ser digna de reconocimiento o rechazo.

Este libro compila escritos y conceptos de diversos autores, con el fin de hacer patente la relevancia de los principios, los valores, la moral y la ética dentro del desarrollo humano y en particular para el liderazgo naval.

Las diversas formas de concebir, definir y entender los valores humanos se remontan en el tiempo y razón de cada cultura. Sin embargo, a pesar de las diferencias culturales existen principios que tienden a la universalidad y que son fundamento del comportamiento en determinada sociedad, para consolidar un ideal del deber ser.

Si bien es cierto que mucho se ha escrito sobre este tema, la presente obra consolida perspectivas diferentes para invitar a la reflexión sobre valores comunes y deseables a la mayoría de las sociedades en todo liderazgo. Además, retoma un antiguo canon que se ha aplicado en todos los ámbitos para mantener la relación proactiva entre el líder naval y el componente humano que genera la transformación para consolidar el espíritu de cuerpo inherente al medio militar en aras del bien común.

La presente obra propone un examen de conciencia hacia una postura que es, por demás, importante en la actitud de cada individuo, dentro y fuera de las Fuerzas Armadas, pues el líder existe en todos los niveles organizacionales. Bajo una vertiente directa para reflexionar sobre las conductas que deben conducir su comportamiento, la lectura ofrece múltiples fórmulas que finalmente ponderan la influencia de los valores en la vida diaria.

La amalgama, entre principios, valores y liderazgo, se solidifica, reforzando la relevancia particular para construir y mantener los más altos estándares humanos y comprender que el comportamiento humano, en cualquier condición, no

puede ser sensato, medurado, razonable, ni lógico, en una palabra, sin los pilares que estos preceptos representan.

Es una invitación para sumergirse en esta lectura y disfrutar de ella, implica un autoexamen con sentido crítico constructivo que nos haga ser mejores líderes y mejores seres, lo que conllevará a una conducción eficiente y adecuada de las Fuerzas Armadas.

CAPÍTULO
I

FUNDAMENTOS
DEL LIDERAZGO

El señorío político se ejerce sobre hombres libres por naturaleza, el despótico sobre los naturalmente esclavos, y el régimen familiar es una monarquía...el señorío político es el gobierno de hombres libres e iguales. Aristóteles

LIDERAZGO, FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS

DOCTOR
EMILIO VIZARRETEA ROSALES

La generalización y amplitud de alcances significativo del líder, seguidores y el liderazgo, enfrentan la necesaria aplicación rigurosa, científica y epistemológica, de un objeto de estudio multidimensional en sí y polifacético en su aprehensión teórica y de tratamiento metodológico. Todos los que participamos en la vida social y política tenemos una visión y un acercamiento al liderazgo y a quienes lo encarnan en la práctica cotidiana, simpatizamos o los desdeñamos en función de nuestras filias y fobias, desde la academia, la política y la estrategia ponderamos la complejidad de la cosa y aceptamos que es relevante tener una apreciación clara, precisa y distintiva de la teoría y práctica del liderazgo, del líder y sus seguidores, de la masa, desde una mirada crítica que nos oriente sobre lo qué es, cómo es, lo que sobra y falta en determinados casos, con el fin de lograr las tareas, responsabilidades y fines que nos corresponden. Avanzamos con modestia y entusiasmo esta reflexión, camino al saber, con los registros anotados, atendiendo y recuperando sus fundamentos filosóficos, sociales y políticos.

El liderazgo es un fenómeno social que surge de una relacionalidad entre el líder y sus seguidores, que expresa conductas individuales o de grupo, que dan cuenta de las demandas, necesidades, intereses o deseos, con el afán de obtener fines concretos y significativos, con el uso de medios distintivos y estratégicos, determinados por la situación en que se desarrolla.

La dinámica del liderazgo, de los vínculos específicos entre el líder y los seguidores, en sí y para sí, del contexto en que inicia, se desarrolla y desaparece, induce la reflexión en posiciones concretas en que el líder manda y sus seguidores acatan su mandato, lo apoyan y suman sus esfuerzos para alcanzar sus fines, objetivos o metas.

Este fenómeno antropológico y psicosocial se observa en última instancia en una fenomenología del poder, con características culturales distintivas por el lugar y los tiempos en que ocurre, ya sea también en

lo religioso, lo social, lo político, lo económico, lo militar, lo psicológico y psicoanalítico, lo histórico-presente y el futuro, tanto en lo individual como en las relaciones globales, pasando por las determinaciones éticas, laborales, grupales, nacionales e incluso en los mundos públicos y privados, presenciales y virtuales.

El liderazgo constituye un pluriverso reflexivo de la acción, el pensamiento y el decir, del comportamiento del individuo o del grupo, en la perspectiva de las élites y las masas. Hay una racionalidad que se muestra en su aspecto institucional, en la organización y búsqueda de fines y de los medios disponibles.

El actor fundamental es el agente activo de la relación, que está representado por el líder. Desde luego un liderazgo no existe si no hay seguidores. Y en la ponderación de la relacionalidad de la situación de estos elementos, el líder y sus seguidores, la masa, observamos las características cuantitativas y cualitativas del liderazgo en sí.

Como capacidad en un individuo-líder, el liderazgo reconoce, crea o aprovecha las condiciones de oportunidad en un momento histórico determinado, persuade a un grupo de seguidores sobre el rumbo que hay que seguir, ese qué hacer fundado en lo que falta, apoyado en el conocimiento y experiencias y soportado por la angustia y situación crítica del grupo de los seguidores y hasta en la masa. Esa masa a la que Elías Canetti le atribuye en *Masa y Poder* las propiedades principales en cuatro rasgos, que nos muestran los alcances y límites en y con el liderazgo: la masa siempre quiere crecer; en el interior de la masa reina la igualdad; la masa ama la densidad y la masa necesita una dirección.

Podemos analizar los fundamentos filosóficos, psico-sociales y políticos del liderazgo en sus elementos constitutivos, en sus relaciones con el entorno, en sus características específicas de lo que hacen, dicen o piensan u omiten, en sus orígenes, desarrollo y su pérdida. Incluso el énfasis en los casos históricos, ejemplares y trascendentes, exitosos de preferencia, expresa la fuerza de la observación comparativa, donde los personajes y sus hechos, sean reales o no, simbólicos o imaginarios, que tiende a revalorar los liderazgos contemporáneos, en su alcance y límite, con los elementos pasados.

La jerga lingüística que tipifica al líder es amplia, depende de la actividad predominante, adjetiva la vida misma de los sujetos, del carácter y la personalidad que poseen, del ámbito donde se ejerce el liderazgo y la forma en que se relaciona con sus seguidores, con la élite, el grupo cercano, el grupo donde se ejerce el liderazgo, la masa.

Así tenemos una amplia familia de palabras, significantes, que se perfilan en múltiples figuras históricas en donde el líder está asociado a la acción, que se atribuye al jefe, guerrero, caudillo, adalid, cabeza, padre, director, dirigente, guía, cabecilla, oficial, capitán, héroe, protagonista, campeón, ídolo, modelo, ideal, defensor, mártir, prócer, inspirador, paladín, indómito, conductor, experto, conecedor, cicerone, maestro, preceptor, consejero, mando, manejador, manipulador, emprendedor, gobernante, crack, estrella, y todos los demás que se sumen de manera analógica o como parte de la sinonimia.

Sin duda alguna cada una de estas figuras que expresan la serie encadenada y los pluriversos de estas palabras, nos hablan de la manera en que el individuo ejerce liderazgo; sus palabras antónimas y complementarias, ya sean en función estructural de seguidores, partidarios, dirigidos, gobernados, discípulos, subordinados, secuaces, fanáticos, aprendices, colaboradores, alumnos y demás, nos muestran la fórmula en que los seguidores aparecen en la relacionalidad que da sentido a la acción del líder y que configura el liderazgo en sí y para sí, esa tesis hegeliana que muestra la masa en la caracterización del líder, en el proceso determinante de la relación entre amo y esclavo, que deviene en la historia misma y que Marx y Engels constituyen en la lucha de clases, finalmente es una mirada ampliada del liderazgo, en un actor histórico colectivo basado en lo individual.

Hay reflexiones clásicas asociadas al liderazgo, que tienen que ver con la educación del líder, lo que se espera de los individuos, la formación y la manera en que encaran los retos correspondientes, así surgen las leyendas heroicas, los actos de sacrificio, los personajes y eventos suprahumanos, que podrían articularse en lo ejemplar, en un prototipo, una constelación, un paradigma, o la tipología ideal weberiana, como un recurso analítico para comprender mejor los fenómenos sociales, que construyen un modelo, un tanto cuanto exagerado en ocasiones, de un conjunto de rasgos o factores que parecen relacionarse en procesos análogos de diferentes culturas o en períodos históricos de una nación o sociedad. Es la búsqueda de explicaciones y de la comprensión de un fenómeno singular y complejo. Así deviene la reflexión de los fundamentos, características, alcances y límites del liderazgo.

En el mundo y, en particular en Occidente, destacan las ideas de liderazgo en una mirada crítica que se encarna, desde Gilgamesh, el *Arthasastra* de Kautilya –el Maquiavelo hindú señala que los deberes del guerrero son estudiar, hacer sus sacrificios en su beneficio y vivir de las armas-, los pensamientos de Confucio y Lao-Tsé, la *Ciropedia*, los múltiples e intensos libros sagrados de Oriente y Asia, de África, de los grupos primarios

analizados por los antropólogos, de las tradiciones y costumbres milenarias-míticas y de vida, como los señalados en *La rama dorada* de Frazer, hasta llegar con Platón, quien recupera la idea del hombre socrático, del rey-filósofo, en su estado ideal y la tipología de individuos adjetivados en función del gobierno mejor.

Platón nos dice (*República* 473b, *Leyes* 711d y *Carta VII* 329.^a) que si no se logra que los filósofos reinen en las ciudades (la *polis*-Estado) o bien que aquellos a quiénes se ha nombrado reyes y hombres poderosos lleguen a filosofar de manera auténtica y satisfactoria que coincidan en un solo individuo (el) poder político y (la) filosofía...no habrá...un término a los males de las ciudades ni tampoco, me parece, a los del género humano.

El fundamental y originario proceso ejemplar del diálogo platónico que nos muestra y se sostiene con los personajes líderes de Homero y Hesíodo constituye el gran punto de partida en Occidente, sobre una reflexión del hombre y la mujer que forman la avanzada, incluidos los titanes, los semidioses y los dioses mismos. La discusión del saber y del poder, en la *paideia* y *politeia*, que analiza al liderazgo en el mundo antiguo y marcará en su devenir la vida de occidente, encuentra en Aristóteles, en sus *Éticas* y en particular la *Nicomáquea* y especialmente en su *Política*, los fundamentos filosóficos y políticos que muestran la relevancia del liderazgo individual, en una distinción de los vínculos y tensiones entre el buen ciudadano y el buen hombre, que en su discusión con los presocráticos y los sofistas, nos posibilita la reflexión de las virtudes y los vicios de los individuos en sociedad, en una peculiar caracterización del animal político, de aquéllas que convergen y son aceptadas para configurar el paradigma del liderazgo mismo.

La reflexión teórico-práctica con los encuentros de culturas de ese suspiro sátrapa del modelo oriental, del *despotés* que llega a nuestros días y se mira en los fundamentos de los liderazgos políticos con sus dosis autoritarias, que bien analizó Montesquieu en sus *Cartas persas* oteando en el espejo al monarca y al republicano líder del nuevo régimen; es una mirada de las teocracias epocales con lo que será el occidente, por la vía del líder conquistador en la figura de Alejandro, Ciro o Jerjes o los profetas judíos, los imperios y repúblicas romanas y la fuerza del cristianismo, los musulmanes y protestantes seguirán la ruta de estos fundamentos políticos.

El prototipo del mejor orador en la idea de Cicerón tiende a disminuir el peso del filósofo-rey-gobernante, y puede dar paso a un liderazgo práctico, un líder pragmático más público que el modelo sofista. Otorga al líder en acto, empoderado en la tribuna y defensa de los intereses del

otro, el valor y la conciencia de la palabra, del despliegue constructivo de mundos que el discurso tiene. Resurgen los espejos de príncipe en la edad media o feudal con el prototipo del buen cristiano, del papel de los religiosos y su alcance tanto con el gobernante como el gobernado, en el confesionario y el consejo en el comedor del que manda y, desde luego, el renacimiento con Maquiavelo en su ideal del *Príncipe*, en esas necesidades, intereses y deseos que surgen en la realidad y apariencia del trato entre los individuos, en el principado o la república.

Un dirigente que limita su papel a la experiencia de su pueblo o de quienes lo rodean, se condena al estancamiento. Un líder –nos dice Vizarrete en *Sobre el discurso estratégico*- que quiere anular la experiencia de su pueblo se arriesga a no ser comprendido, pues la estrategia realista del poder establece un análisis minucioso y frío, se dirige a la persona del príncipe, a la figura individual portadora de la virtud y de toda la fuerza colectiva posible que sostenga el edificio político. Es la expresión del fundamento político del liderazgo, en la figura zoológica y heráldica del zorro y el león, de una antropofagia religiosa para asumir la gracia o virtud del guerrero o enemigo de batallas. Así es como el conocimiento de los hombres y mujeres claro está, es una necesidad de quienes gobiernan o aspiran a ello, del que pretende dirigir a otros, así se nos permite desentrañar la enmarañada madeja de la política.

Los tratadistas del Estado y del contractualismo, del imperativo categórico kantiano y de quien está al frente del gobierno y del Estado en todas sus variantes y posibilidades, nos obsequiarán las reflexiones que fundan y motivan el liderazgo político, en lo individual del hombre como actor creador y creado en la historia, ya en su condición imaginada de un estado de naturaleza y el paso a la vida estatal; nos enseñarán el disfraz de la necesidad, la virtud y la fortuna de un realismo calculador maquiaveliano, ahí convergen en su pluralidad Hobbes, Locke, Rousseau y Kant.

La modernidad surgirá en el creciente intercambio de mercancías, del descubrimiento de nuevos mundos, almas destinadas a la esclavitud, en donde la revolución industrial colocará la forma de vida del trabajador, también del capitalista-industrial, del hombre de empresa, del utopista, en su vinculación con el proletariado y la posibilidad de un cambio revolucionario favorable a mejorar las condiciones de vida social, las tesis de Marx y sus seguidores, en su idea de la partera y del motor de la historia, en el actor fundamental que avanza el cambio social trascenderán las luchas en Alemania, Francia e Inglaterra y tendrán presencia e impacto en la globalización contemporánea, a pesar de la disolución de la URSS.

Con la revolución francesa asistimos a un liderazgo revolucionario que confronta al antiguo régimen, bajo la tensión metafóricamente realista de Dantón y Robespierre, que defiende proyectos, derechos y constituye un nuevo tipo de hombre, del líder de la nación, de ese nuevo burgués que se inscribe en lo individual terrenal, del ciudadano, que sustituye al cultivo de la tierra por la marcha de la locomotora a vapor, y transforma el sentido de la historia y al nuevo actor que la cambia.

Los liderazgos del pasado, heroicos, guerreros, religiosos, serán sustituidos por los nuevos hombres, los de la nación, de la república, los de la nueva sociedad política, los que dirigen el ejército del pueblo, así crecerán los Napoleones y los Fouché, los profesionistas liberales que sustituyen a los aristócratas, al alto clero y militar, a la casta imperial, esa pléyade de personajes que pueblan la *comedia humana* de Balzac y llegan hasta la romántica narrativa de Stendahl. Nietzsche con su visión trágica del mundo y el eterno retorno, romperá con el pasado, traerá un halo de nihilismo y hará de la voluntad de poder, del superhombre, un elemento distintivo de fuerza para los liderazgos modernos.

Después de la revolución francesa en un largo alcance y peregrinar de la idea de libertad, en los esfuerzos independistas en Estados Unidos y América Latina, veremos en quienes encarnan las luchas populares por la independencia, con la confusión del caso, a los libertadores, el nuevo rostro del liderazgo local frente al imperio europeo; enfrentados entre dos mundos, entre el descubridor-conquistador y el despertador heredero del imperio enraizado en la cultura indígena, originaria simbiosis que se imprime en el *Laberinto de la soledad* de nuestro laureado Octavio Paz. Con el tiempo, los liderazgos tendrán ese matiz de búsqueda del cambio social, de ingresar a una modernización política que apunte a una mayor participación de la sociedad, de cambiar al sujeto revolucionario de la historia, en donde cada uno devenga un líder de su propio destino.

Weber, reconocido como el Maquiavelo alemán, contribuirá con sus tipos ideales de dominación asociados a la autoridad, colocará el liderazgo tradicional, carismático y racional-legal en las etapas históricas del desarrollo social, vinculará la legitimidad sociopolítica como el elemento reivindicador del individuo en la racionalidad moderna. Otorga el peso de la política no en los fines, sino en los medios, en el uso legítimo de la violencia física.

Los actores y factores de la política son mirados en su posición estatal, en la objetividad subjetiva, la acción social, política, con arreglo a fines, recae en ese conflicto individual social que se profesionaliza cotidianamente, en donde la autoridad se liga a la legitimidad, en donde

lo carismático recupera valores de la antigüedad y el patriarcalismo, de la religión en la política, en paralelo con la gracia y el don otorgados por la naturaleza o desarrollados por la práctica, la experiencia y la dedicación disciplinada, otorga un fundamento moderno, positivo y vigente al líder político, explica comprensivamente las virtudes como la pasión –como entrega a una causa-, el sentido de responsabilidad –la ética de la convicción o la responsabilidad- y la mesura que con frialdad racional equilibra la acción, que en la política, el poder y el Estado, se hace con la cabeza aunque no evita las otras partes corporales; la vanidad como excesiva ambición deviene como un factor de riesgo o amenaza que puede deslumbrar, en la apariencia, al líder político auténtico.

Weber señala que el liderazgo y su obtención en el Estado moderno, está basado en el apoyo de una coalición de intereses diversos y conflictivos. Los grupos de interés dan su apoyo u oposición con objetivos calculados. Las personas individualmente son atraídas por el carácter, la perspectiva optimista o una ideología de moda, hay desde luego un grado de inautenticidad inevitable y de búsqueda de dominar la vida de los políticos, pues la función emotiva que el liderazgo propicio, alimenta su racionalidad, abreva en el fundamento tradicional, carismático o racional legal, con sus atributos específicos, con el reconocimiento del otro sobre este que es depositario de un poder relativo y relacional.

En su discusión ética y política, se registra el *Sermón de la montaña* para impulsar la vocación para la política en un cálculo de medios y fines, donde la lucha enfrenta resistencias interesadas, por lo que quien desea entrar o ya está en la política debe actuar en forma constante, continua, sistemática con claridad y conocimiento científico, trabajar todo el tiempo, la maquinaria burocrática no se detiene, lo cual lleva el sentido de heroicidad y de caudillaje, más allá del voluntarismo, con un uso carismático que se sustenta en la pasión medida.

El diálogo weberiano entre *La política como vocación* y *La Ciencia como profesión* se teje en la gran tela de su *Economía y sociedad*, elementos que hemos analizado con mayor amplitud en el trabajo de *Poder y seguridad nacional*. Ahí observamos que, en sus acciones y lenguaje, los líderes políticos son proclives a subrayar los valores de la autoridad, la jerarquía, la dureza y el dominio por sobre los de la compasión, la igualdad o el bienestar de los desvalidos, y hay pruebas de que el público –seguidores o masa- está socializado para desplegar las mismas prioridades cuando elige entre los aspirantes a un cargo. En la reflexión de Weber sobre el liderazgo carismático, encontramos en una mirada crítica y moderna uno de los fundamentos políticos activos en el mundo moderno y postmoderno.

Como ha ocurrido a lo largo de la historia, los eventos de guerra-desde el Peloponeso hasta la ciberguerra actual, pasando por Westfalia, la I y II Guerras Mundiales y la Guerra Fría- harán del liderazgo militar un modelo de trabajo político, que junto con el gobernante y el diplomático conforman la trilogía del liderazgo maquiaveliano. Clausewitz emerge como un líder de la reflexión de la guerra, de la estrategia militar occidental, compite con Sun Tzu, aludirá a la intención de continuidad de que la guerra es la política por y con otros medios, de que el objetivo es el propósito político y la guerra es el medio, cuya esencia está en el duelo, un duelo en escala más amplia que puede representarse en la metáfora clausewitziana analizada en su tratado *De la guerra*, bajo la forma de dos luchadores, cada uno de los cuales trata de imponer al otro su voluntad por medio de la fuerza física; su propósito inmediato es derribar al adversario y privarlo de toda resistencia.

La guerra es, en consecuencia, un acto de violencia para imponer nuestra voluntad al adversario. La violencia, para enfrentarse con la violencia, recurre a las creaciones del arte y de la ciencia...La violencia... la violencia física (porque no existe violencia moral fuera de los conceptos de ley y Estado), es de este modo el medio; imponer nuestra voluntad al enemigo es el objetivo. De esta forma, toda relación social y política se puede analizar como una lucha que se muestra en el encuentro, el duelo o el combate, Tenemos así al mundo como un campo de batalla y a cada sujeto como un combatiente, una resonancia que confluirá en la relación Schmittiana de amigo-enemigo.

Con Clausewitz vuelve a la palestra del liderazgo el líder estratega, el líder militar que recupera las formas de la política en el enfrentamiento contra sus adversarios, sus enemigos, los que están del otro lado de sus seguidores. Con el tiempo y con las trágicas experiencias de dos guerras mundiales, que genera una multilateralidad ampliada y establece el peso de la paz y la guerra, que soporta el surgimiento de poderes internacionales, se desplazará al militar del primer plano, sin cancelarlo, y colocará al diplomático en una mejor posición y al gobernante en la primera línea de los líderes en el mundo.

La investigación de *la élite del poder*, de W. Right Mills será una línea importante en la valoración del liderazgo militar, empresarial y gubernamental. El conflicto Este-Oeste y Norte-Sur tensará las relaciones internacionales y obligará a una definición geopolítica que traerá a los nuevos líderes, los empresarios transnacionales o los gobernantes del mundo, a expresar precisamente y defender su visión del mundo, conforme a su nación o sus intereses particulares, con la impronta de mostrarlos como el interés nacional que se inscribe en la seguridad nacional.

Los medios de comunicación, la difusión de eventos deportivos, espectáculos o grandes descubrimientos en las ciencias y las artes, llevarán al liderazgo a los representantes de estas actividades. En la aldea global, un científico, un artista, un deportista, serán los nuevos astronautas del mundo que vivimos. Hoy día, los liderazgos encuentran en las redes sociales nuevas posibilidades de su relacionalidad, de igual modo la evanescencia del individuo en una masa virtual es brutal. La democratización de la violencia virtual en lo privado se publicita con una idea falsa de una democratización en lo público. El péndulo, o el columpio, o el sube y baja del liderazgo, devienen una modalidad de la conversación cotidiana que opina de todo, aunque sepa de nada.

La resonancia histórica de diversos acontecimientos del mundo, que dirigen nuestras reflexiones, que nutren la información, el conocimiento y el saber político, posibilita el estudio del liderazgo, del líder y sus seguidores, no sólo para entender lo que somos y hemos sido o logrado, sino también para comprender el papel que nos toca desempeñar en esta relacionalidad, del mundo por venir. Es la búsqueda cotidiana de Sísifo en cada expresión del poder nacional, de las mejores prácticas, de las que han sido exitosas, de las que no han cuajado, de las que están pencas, de mirar el todo del mundo en la parte más modesta de las estructuras políticas, psicosociales, económicas, militares, diplomáticas, tecnológicas y medioambientales; de revalorar sus procesos y de evaluar sus resultados. De qué y el cómo en lo que falta. En lo que es necesario trabajar para alcanzar el mejor estadio de desarrollo, en condiciones de un interés social y nacional. En la búsqueda de los nuevos líderes del mundo postpandemia COVID-19, en donde ya se erigen los que laboran en la salud, en el control de las vacunas y farmacias, en la nueva visión foucaultiana de la biopolítica.

Los tiempos de crisis nos muestran de qué está hecha una sociedad, de la manera en que los liderazgos surgen, se cimentan o desaparecen; la astucia del trabajo en la tela de Penélope que coloca al tiempo en lista de espera, para soportar la llegada del que prometió que volvería de la guerra troyana, y tiene que aplicar artimañas y solicitudes a los dioses, ante un deseo suspirante de los insensatos del poder, acreedores amorosos que los manda a la esquina y que perecerán en manos de quien reina en Ítaca, viene junto al regalo divino, promisorio y engañoso de la trágica caja de Pandora que, si bien prevé Prometeo, no logra calar en su hermano Epimeteo. El héroe como líder, la heroicidad como forma de vida del liderazgo, el sobreviviente a las pruebas de los dioses, de la fortuna, el castigo por medio de la concesión del deseo.

Después de este breve periplo, volvamos a nuestro alegato sobre el liderazgo. La polisemia es amplia y tiende a confundir, los fundamentos filosóficos, sociales y políticos anidan en los autores ya anotados, hay oportunas visiones desde la psicología o el psicoanálisis hasta la sociología y la ciencia política, considerando el paraguas paradigmático de la filosofía, por lo que es fundamental recuperar algunas ideas.

Sobra decir que ha variado el sentido y el papel o *rol* del líder y del liderazgo, de los seguidores, pues el espacio en donde ocurren, las sociedades u organizaciones han cambiado, la cultura se ha ido modificando, y la manera en que se perfilan quienes van al frente en las múltiples actividades han variado, las formas de presentar y *representar-se*, de desarrollar, dirigir y de aceptar al otro y en particular al líder, han transformado al sujeto y al objeto del liderazgo, al líder y al grupo, a sus seguidores y a la masa. Las clasificaciones o tipologías del liderazgo son diversas, atienden la mirada de los autores, lo que les importa destacar, así consideran el énfasis en una u otra parte que constituye al liderazgo, en el líder, en sus seguidores, en las relaciones entre ambos, en el contexto, entorno o medio ambiente en que se da.

La *personalidad del líder* cuenta en el liderazgo, es uno de los fundamentos centrales. El registro de *los atributos* que conforman su personalidad y *habilidades* es tan extenso como las características de excelencia en el ser humano, la prioridad está en función del que los observa y promueve y del que impulsa lo que desea que los otros vean. Los matices en el análisis del liderazgo, en particular en la personalidad y habilidades, como atributos del líder, son fundamentales para la comprensión y explicación de las múltiples variedades que existen del liderazgo y sus relaciones. Los resultados de muchos estudios en psicología individual y social han sido muy genéricos y constituyen constelaciones con gran número de atributos de los individuos, lo que muestra que los líderes en determinadas situaciones no necesariamente lo son bajo situaciones diferentes.

Los estudios clásicos sobre el liderazgo, Sprott y otros integran en su *Psicología y sociología del líder* o Neustadt en *El poder presidencial*, establecen la diferencia de posición y de mentalidad en el líder, como Bertrand de Jouvenel que menciona al líder como un *rentista político* o como un *emprendedor político*, asociados a una autoridad pre-o subsistente y a una autoridad emergente. Atiende a lo que simplemente ya está o va creando las condiciones para su liderazgo. O la difundida división tripartita de H. Gerth y C. W. Mills sobre el líder rutinario, el innovador y el precursor.

Así, el *líder rutinario* no crea ni su papel ni el contexto donde lo desempeña, sólo cumple con lo establecido, lo previsto, atiende la guía de una organización o institución ya existente, puede llevar un ligero aire personal. Por su parte, el *líder innovador* que reelabora el papel de guía de una organización o institución ya existente y la transformación de la organización o la institución misma. El *líder precursor*, crea su papel, pero no necesariamente él lo desempeña o puede desempeñarlo. Podemos agregar aquí, como una opción complementaria, al *líder promotor*, el líder que crea su papel y el contexto donde se desea que se realice, son los fundadores de grupo, sindicato, partido, organizaciones o un Estado; no sólo lo engendra, también le da las bases centrales para su manutención y continuidad.

La relacionalidad dialéctica entre el líder y las masas, entre sus atributos reales o imaginarios, creados y creídos por sus seguidores expresa el hecho de que las masas tienen cierta veneración hacia sus líderes. Determinadas figuras impactan y nutren el apoyo, veneración y seguimiento de sus líderes, son los rituales ancestrales totémicos y religiosos que tienen resonancia en los hombres y mujeres de nuestro tiempo, en los grupos organizados o en la masa desorganizada.

Los nombres de Marx, Lenin y Stalin tienen un poder mágico para los comunistas; Bismarck era muy admirado y aprobado por grupos de diversas clases sociales; Hitler y Mussolini tienen sus seguidores; en Estados Unidos Lincoln es adorado por los republicanos, en tanto los demócratas apuestan por Jefferson y Jackson. Los religiosos encuentran heroísmo en San Agustín, San Francisco, Santo Tomás, Lutero o Calvino; o en alguien que haya recibido la púrpura papal. Los científicos adoran a Galileo, Copérnico, Newton, Curie, Darwin, Einstein, Lavoisier, Pasteur y Koch, por citar algunos y en filosofía, las disciplinas sociales, la guerra, la estrategia o la literatura el panteón está surtido de todas las corrientes o enfoques como áreas de conocimiento existe.

La personalidad y habilidades del líder son tan amplias y diversas que en la conquista y conservación de liderazgo poseen pesos diferenciados, y constituyen un problema para señalar prioridades que puedan generalizarse. Desde luego que la personalidad del líder es fundamental en la relación con sus seguidores, pero hasta el momento no existe una determinación que jerarquice los atributos y sea aceptada por la comunidad de analistas sobre el liderazgo. Por ejemplo, la deferencia, el poder y el respeto son tan importantes como la rectitud y el afecto al líder por parte de sus seguidores.

El líder y sus seguidores, conscientes o no, impulsan una imagen de grandeza que no siempre corresponde a la personalidad real que detenta el líder; lo mismo ocurre cuando analizamos y distinguimos la imagen del papel que representa el líder y la imagen que posee como persona. Estas distinciones son las que han impulsado los diversos enfoques y teorías sobre el liderazgo. Veamos algunos de ellos.

Sigmund Freud nos ha proporcionado en la trilogía de *Tótem y Tabú*, *Psicología de las masas y análisis del yo*, y *Moisés y la religión monoteísta*, elementos fundamentales para la comprensión del liderazgo en las etapas de inicio, desarrollo y caída del líder con relación a la masa.

En un análisis fundamental sobre *El mito del nacimiento del héroe*, siguiendo la obra homónima de Otto Rank, expone características importantes en la relacionalidad del líder y la masa. Establece una leyenda tipo, en la que muestra los rasgos esenciales de las versiones existentes, Sigmund Freud (1934-1938) establece en *Moisés y la religión monoteísta*, que:

Casi todos los pueblos civilizados importantes... ensalzaron precozmente, en creaciones poéticas y leyendas, a sus héroes, reyes, imperios y ciudades: en suma, a sus héroes nacionales. Especialmente las historias de nacimiento y juventud de estos personajes fueron adornadas con rasgos fantásticos, cuya similitud –y aun a veces su concordancia textual- en pueblos distintos, algunos distanciados y completamente independientes entre sí, se conoce desde hace tiempo y ha llamado la atención de muchos investigadores (Freud, 1934-1938, tomo III, p. 3243).

Y siguiendo la versión de Rank, que:

El héroe es hijo de ilustrísimos padres, casi siempre hijo de reyes. Su concepción es precedida por dificultades, como la abstinencia, la esterilidad prolongada o las relaciones secretas de los padres, debidas a prohibiciones u otros obstáculos exteriores. Durante el embarazo, o aun antes, ocurre un anuncio (sueño, oráculo) que advierte contra su nacimiento, amenazando por lo general la seguridad del padre. En consecuencia, el niño recién nacido es condenado, casi siempre por el padre o por el personaje que lo representa, a ser muerto o abandonado, de ordinario se lo abandona a las aguas en una caja. “Luego es salvado por animales o por gente humilde (pastores) y amamantado por un animal hembra o por una mujer de baja alcurnia”. “Ya hombre, vuelve

a encontrar a sus nobles padres por caminos muy azarosos; se venga de su padre y, además, es reconocido, alcanzando grandeza y gloria" (Freud, tomo III, p. 3243).

Este esquema mítico y representativo de la leyenda del héroe, encuentra a un personaje real e histórico *circa* 2800 A.C, en el mito natal de Sargón de Agade, el fundador de Babilonia.

Será Homero quien personifique al líder en su virtud y atributos heroicos y trascendentes, por saber manejar las armas, por saber decir palabras agradables, por ser astuto, por ser un domador de caballos, por ser un gran corredor, por ser un gran hombre de la guerra, un gran navegante. La *Ilíada* y la *Odisea* son fuente viva de liderazgo.

Por su parte, Platón construye en la *República*, a un líder como custodio del Estado, con atributos o disposiciones naturales como por la educación que se le proporciona para cumplir los fines estatales. Alcibiades resuena como individuo, aunque difícil es competir en liderazgo con la figura del gran Sócrates, quien ha sido caracterizado como el hombre más sabio por aceptar que nada sabe y el mejor político por dedicarse a la enseñanza de los valores de la *polis*. Es la ruta que prepara al rey filósofo, que ejemplifica en el conductor de rebaños, el médico que con medicina amarga cura los males, el tejedor que integra en la unidad los hilos, el navegante capitán que guía a puerto seguro la nave y sus marinos, el maestro de gimnasia, música o ciencias.

En la *Política*, Aristóteles impulsa un naturalismo selectivo, señala que "desde el nacimiento, algunos están destinados a obedecer, y otros a mandar" (1254^a2). Establece los parámetros de la magnificencia en un registro de los triunfadores olímpicos tanto en el deporte como en la literatura y da un peso a la situación diferenciada de liderazgo en la casa, en los asuntos privados y en los públicos, salta a las formas de gobernar y distingue el papel del animal político. Esta discusión de la constelación del liderazgo en los antiguos en su vínculo crítico contemporáneo la ha configurado Vizarrete en *El saber político: Platón y Aristóteles*.

El mundo antiguo será el mundo de los señores de la guerra. Si los judíos miran en su Dios al padre, al que establece un contrato de reconocimiento mutuo y da el status de pueblo elegido, tiene el peso de castigar al que no obedece, no cumple la ley divina, es un liderazgo teocrático que encuentra en la lectura e interpretación divina a los personajes que guían a los hombres, su prototipo está en Abraham que conversa con Dios, en Salomón que ha sido dotado de gran sabiduría y en Isaías que construye la interpretación que media entre lo divino y lo

humano, aunque menores está Sansón y Esther con hechos de fuerza y decisión que impactan al imperio romano.

El cristianismo encuentra en el hijo de Dios, en Jesús, el líder-salvador de un nuevo pueblo, una religión más humana con un decálogo aceptable en la figura del patriarca, los apóstoles y profetas, al igual que los seguidores, importan en la medida en que exaltan al hijo de Dios, ese nuevo evangelio mediará el peso del monoteísmo universal que encontrará en los Padres Fundadores y la Patrística el proceso de intervención que institucionaliza el peso de la Iglesia. El movimiento renovado de los nuevos héroes, de la adaptación ejemplar del mundo grecolatino en el tránsito al mundo medieval y feudal.

Muchos autores modernos observan el análisis del liderazgo considerando la personalidad del líder y los atributos requeridos para su ejercicio, particularmente Maquiavelo y los maquiavelistas han generado una gran literatura al respecto. En *El Príncipe* se propone un concepto de *virtú* política que nos proporciona una variable funcional del desempeño del líder. Pasa de la humana inclinación irresistible a deslizarse desde la codicia hasta la maldad si nada se le opondrá, asume la animalidad, los instintos y los afectos como esencia de la naturaleza humana, lo que supone un pensamiento del hombre personificando la maldad, el peligro en forma de corrupción, debilidad, vileza, estupidez o tosquedad que vuelve irracional toda empresa de conquista. Los súbditos son criaturas aisladas que existen en la medida que el soberano los reconoce.

Robert Michels, en *Los partidos políticos*, enuncia las cualidades que un líder necesita para controlar a las masas, para dirigir en su caso al movimiento obrero, desde el necesario talento oratorio hasta la bondad de ánimo y desinterés, pasando por la fuerza de voluntad, la superioridad de conocimientos, la profundidad de sus convicciones, la solidez ideológica, la confianza en sí mismo y la capacidad de saberse concentrar en la atención de casos especiales –huelgas, movilizaciones, toma del poder-, asocia el liderazgo a la figura de Jesús y a los sentimientos religiosos prevalecientes y adormecidos en las masas. Asimismo, establece que *la ley de bronce de la oligarquía*, en donde los jefes tienen tendencia a perpetuar y reforzar su autoridad, dado que, en la relación entre los dirigentes y las masas, en toda organización demanda una especialización de tareas que conlleva la oligarquía como un *bonapartismo* que muestra la unidad de los dirigentes y la desorganización de las masas obreras.

Fue Vilfredo Pareto quien propone, en su libro *Los sistemas socialistas*, un liberalismo económico contrario a las tendencias marxistas, socialistas,

fascistas y nacionalsocialistas de su época, que la *circulación de las élites* facilita la condición de equilibrio social. En la relación élite-masa, considera que el carácter de una sociedad es el carácter de su élite. Las clases dirigentes usan la astucia cuando no poseen la fuerza; ante la presión de las masas, deben renovarse incesantemente, recuperando a los mejores de las clases inferiores, por lo que asume que la movilidad social es el antídoto contra la revolución. Recupera la distinción maquiaveliana de leones y zorros y, así, la élite que no esté dispuesta a defender sus posiciones debe dejar su sitio a otra élite que tenga las cualidades que a ella le faltan.

Por su parte, Gaetano Mosca, en sus *Elementos de ciencia política*, distingue la idea de *clase política dirigente*, fundamental al observar la división entre una clase dirigente y una clase de los dirigidos. Es la minoría organizada la que tiene la capacidad de ejercer, controlar y mantener el poder, que no puede ser ejercido ni por un individuo ni por la totalidad de los ciudadanos, de tal forma que cuanto mayor es la comunidad política, menor es el número de los gobernantes. En su visión política lo mismo critica al fascismo italiano, que, a la democracia, pues considera que la clase dirigente puede ser abierta en sentido democrático o cerrada en sentido aristocrático.

Max Weber, reconoce que el sometimiento está condicionado por los poderosos motivos del temor y de la esperanza, así como los intereses. Explica en *La política como profesión* que el hombre que lo practica posee un carisma personal que lo hace líder, él personifica al guía de los hombres y ellos se le someten de la forma siguiente:

No en virtud de una costumbre o de una ley, sino porque creen en él. Él mismo vive para ello, «mira por su obra», si es algo más que un vanidoso y mezquino advenedizo del momento. Y es a su persona y a sus cualidades a quienes se dirige la entrega de sus seguidores: los discípulos, el séquito, la militancia personal de un partido. El liderazgo se ha presentado en todos los lugares y épocas históricas bajo estas dos figuras más importantes del pasado: la del mago o el profeta, por un lado, y la del príncipe guerrero elegido, jefe de banda o condottiero, por otro. Pero lo característico de Occidente es algo que nos afecta más de cerca: el liderazgo político en la figura, primero, del `demagogo´ libre...y, posteriormente, en la figura del `líder de un partido´ parlamentario, surgido sobre el suelo del Estado constitucional, que sólo se ha asentado asimismo en Occidente (Weber, 1919 pp. 90-91).

Es así como vivir para la política o de la política informa al político profesional o al político ocasional. Con la objetivación del carisma, y su particular institucionalización o burocratización, sea en la iglesia o la organización o el gobierno, se da la legitimación del carisma político. Aristóteles establecía diferencias funcionales en el gobierno de la casa, los asuntos públicos y los privados, en tanto que Weber expresa la distinción del político-rey, del jefe guerrero, jefe patriarcal de la familia o el clan, cabecilla carismático para la caza y la guerra, el mago, hechicero, sacerdote o médico y el árbitro, estas funciones se diversifican y en ocasiones convergen en un solo sujeto, también se adquieren por un don, o por la educación y, al final por una doctrina racional o empírica. Ideas que Weber analiza ampliamente en su gran obra *Economía y sociedad* (p. 875 y ss).

En la actividad política los seguidores esperan de la victoria de su líder una retribución personal, cargos o prebendas. Eso es lo decisivo, lo que esperan, es el efecto demagógico de la personalidad del líder que gane y así amplíe las posibilidades de sus seguidores de encontrar la esperada retribución, trabajar para una persona es más estimulante que hacerlo para un programa en abstracto, es el elemento carismático que caracteriza todo liderazgo. La voluntad del líder por alcanzar la meta y el discurso demagógico son fundamentales. Está latente la desilusión, en el líder y quien le sigue, es un tanto el conocimiento del carácter trágico que envuelve toda acción política, que está en el éxito o la derrota y en ambos en poder recompensar a sus seguidores.

Así el líder triunfante busca las mayores ventajas materiales y morales y el vencido en negociar algunas ventajas para reconocer su culpa. Es el reparto del poder, donde las recompensas externas son aventuras, triunfos, botín, poder y prebendas que hacen depender al líder de su aparato o seguidores y al aparato de las suyas propias. La tarea heroica del líder, nos dice Weber, está en horadar lenta y profundamente unas tablas duras con pasión y distanciamiento y no se conseguirá lo posible si no se intenta lo imposible una y otra vez. Y sólo quien esté seguro de no derrumbarse si el mundo es demasiado estúpido o bruto, para lo que él quisiera ofrecerle y quien puede decir, que a pesar de todo sigue, sólo ese tiene *vocación para la política*, para el liderazgo mismo.

La *situación contextual* es fundamental es el vínculo que sostiene y fortalece la relación de los seguidores con el líder, en su surgimiento o creación selectiva, las sociedades en cambio, en crisis o en transformación, facilitan el surgimiento de grandes líderes.

Los matices son relevantes en la relación del líder con el grupo de seguidores; una manera de caracterizarla está en la existencia de un *liderazgo formal* y otro *informal* o también, de un *liderazgo oficial* y del *real*, que muestra una aparente contradicción y que no existe, sino más bien establece la personalidad fuerte o débil del líder en función del grupo, de su papel en la situación, medio o entorno, así el *líder formal* constituye la idea de un liderazgo con un status oficial que conduce, dirige, ordena, preside y enseña que implica que sea seguido en virtud del cargo que ostenta.

En tanto que el *líder informal* de un grupo, lo dirige no en función de su *status*, sino por virtud de sus cualidades personales, es buscado por los otros y funciona como un articulador del grupo, por ejemplo, los cambios del liderazgo paterno en una familia tienden a cambiar la jerarquía familiar y al padre como líder, en una época de crisis o cuando éste ha fracasado en la dirección exitosa de la familia y es sustituido por la madre, el hijo mayor o algún otro familiar cercano.

Las consideraciones sobre *los seguidores* del líder, del grupo, de la masa, pueden ampliarse hasta alcanzar a la sociedad global, matizando desde luego los alcances y limitaciones de toda clasificación. El denominado prestigio de clase, con fundamento en el origen social del líder en activo, formal o del informal y en proceso de constitución, en una situación más amplia, en la acción de la sociedad, puede configurar un *continuum* de cambios entre el líder formal e informal o viceversa, en donde las preferencias estarían dictadas por quienes poseen liderazgo natural, poder o influencia persuasiva en la sociedad, ya recurriendo al dinero, al prestigio o a la fuerza de sus posiciones.

Desde luego que la tendencia a perpetuarse y a establecerse como entidades organizadas se muestra en el liderazgo y su relación con los grupos sociales amplios. Aquí hacen su aparición las figuras del *líder institucional o formal*, el *líder dominador* en situación crítica que se impone ante la confusión y el *líder persuasivo* que promete y no necesariamente está obligado a cumplir.

Esta clasificación tiene alcances en la tipología política, en los sistemas y las formas de gobierno y en la forma en que se eligen sus representantes o líderes. Asimismo, configura la posibilidad de un *liderazgo autoritario o impositivo* y de un *liderazgo democrático o persuasivo*, que han permitido analizar las actitudes sociales y electorales en grupos amplios de la sociedad y con mayor precisión en grupos relativamente pequeños.

El lenguaje que emplean los afines a una u otra forma de liderazgo, las actitudes y conductas que muestran para con los otros, surgen de las expresiones de los seguidores, del grupo o en la masa, en un alcance mayor en la sociedad. Las diferentes técnicas de investigación conductuales, de mercadotecnia o de percepciones sobre determinados tópicos como la seguridad, la popularidad o la actuación de gobiernos y dirigentes han contribuido a entender a grupos de la sociedad o a la sociedad en su conjunto.

Las *funciones u objetivos del liderazgo* están fundados en las motivaciones e intereses del líder, pero no exclusivamente, deben vincularse con el fin del mismo liderazgo, responde al para qué, da integración y cohesión al liderazgo mismo que consolida al grupo o a la masa.

La relación entre el líder y sus seguidores nos permite valorar que los seguidores también poseen un papel activo en el liderazgo. No es solo la cuestión de que se es dirigente o se es dirigido, hay esa relación biunívoca y reflexiva, funcional, que en algún sentido nos muestra la posibilidad que todos tienen un grado de liderazgo o pueden ser líderes o seguidores de acuerdo con la circunstancia. Así, los que guían también son guiados o el que es jefe logra ser esclavo de sus esclavos. La dominación de unos conlleva la sumisión de otros. Desde luego que no puede haber líderes sin seguidores; la interacción entre ambos genera una dominación activa en uno u otro lado. Los seguidores también son colaboradores, participan en una relación de influencia mutua.

En cierto sentido, los seguidores o las masas obsequian a los líderes ciertos atributos o cualidades, que impacta e influye en la conducta de los líderes mismos; hay un ajuste de los líderes con las masas producto de la interacción, que los lleva a considerar lo que las masas señalan como verdadero. La forma de la relación es bidireccional, dual, con una identificación personal con el líder. Sin embargo, con el tiempo o las acciones contrarias a satisfacer las demandas de los seguidores, el liderazgo se desgasta hasta agotarse, se acaba, debe ser sustituido.

Es cuestionable señalar cuando se califica a un individuo como líder, y se establece ¿líder en qué? Y se menciona, por ejemplo, que, porque viste bien, habla bonito, porque habla fuerte y rápido más que los demás, lo que podría señalar que no necesariamente son los rasgos o capacidades absolutas, sino las demandas existentes en el momento que se requieren. Lo que permite señalar la inexistencia de un destino manifiesto entre el que es líder o el que es seguidor. Los trabajos de la cultura política nos muestran esos roles entre los individuos en los grupos, su intercambiabilidad posible.

En alguna medida los seguidores pueden clasificarse en *fieles* y *mercenarios*, los primeros se comprometen por razones de carácter moral y los segundos por motivos de interés, sin embargo, en ambos casos existe una relación de transacción de bienes, que no siempre es monetaria. Es la posibilidad del acuerdo tácito o explícito entre el líder y sus seguidores, de qué y el cómo del liderazgo. En el fondo se presenta la cuestión de por qué el que es guiado sigue al que lo guía, lo cual nos llevará al problema del poder y su legitimación que Weber nos expone ampliamente.

Diversos autores -particularmente Charles Bird en sus clásicos estudios integrados en sus obras de *Psicología social* y de la *Opinión pública*- han analizado con distintas técnicas de investigación y recolección de datos los rasgos y cualidades del líder, han alcanzado no menos de 79 rasgos, de los que destacan cuatro de ellos: apariencia agradable, confianza en sí mismo, entusiasmo y simpatía, seguidos del sentido del humor, el ser extrovertido y poseer iniciativa, lo que podría considerarse como rasgos socialmente aceptados del líder e impulsados por los seguidores.

Del lado de *los seguidores*, hay la aceptación que cualquiera puede ser líder dependiendo de la situación considerada, por lo que se asume que no es conveniente que exista una gran diferencia, entre el líder y sus seguidores, que los separe en conocimiento, socialidad y experiencia, así podemos atender la relación que se presenta en la demanda que los seguidores hacen o mantienen sobre el líder y su liderazgo, Gustave Le Bon expresa en su *Psicología de las masas*, que los hombres reunidos en una muchedumbre pierden toda su fuerza de voluntad y se vuelven instintivamente hacia la persona que posee la cualidad que a ellos les falta, y en la elección expone que los líderes son más a menudo hombres de acción que pensadores, que se reclutan especialmente de las filas de aquellas personas mórbidamente nerviosas, excitables, medio trastornadas, que se aproximan a la locura. La autoridad de los líderes es muy despótica y, entre los medios de acción, después del ejemplo, destacan los mecanismos de la afirmación, la repetición y el contagio; el prestigio juega su papel, aunque el fracaso lo limita, al final, el prestigio que se discute -nos dice Le Bon- ya no es prestigio (Le Bon, 1895, pp. 89-103).

Desde luego que, en última instancia, los líderes son formados también por el apoyo de sus seguidores, aunque existe la posibilidad de que un sujeto pretenda elegirse líder por sí mismo y buscar los caminos de logro o imposición, son muchas las vías para ello, desde una elección, nombramiento o por un sistema tradicional de antigüedad. Las motivaciones son muchas, los métodos también, la visión del mundo que los mueve, todo ello está cercano a las características generales

del liderazgo, de las que se fusionan en la forma y el fondo en que se elige al líder, la relación simple o compleja del seguidor con el líder y el problema potencial o real del aprendizaje del liderazgo tanto en el líder como en el seguidor del líder.

Hay quienes señalan un concepto tradicional y uno moderno del liderazgo. En la voz *liderazgo* del *Diccionario de Política* de Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, esta división del liderazgo encuentra su formulación, en la idea moderna R.M. MacIver y C.H. Page, quienes sintetizan en el *Diccionario de Política*, lo que ampliamente analizan en su tratado de *Sociología* (Cap. IX) y consideran al liderazgo como “la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio”, otorgándole un peso específico a la relación de poder y a las actitudes personalizadas en el líder.

Dichos autores consideran el liderazgo como un papel, un *rol* social que se despliega en tres elementos fundamentales: a) se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo (y en su “cometido”) la “situación” de este contexto; b) manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general, que son todos (motivaciones, atributos y recursos) variables del papel en función de su contexto; c) está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, sus demandas y sus actitudes. Hay aquí la oportunidad de distinguir entre un liderazgo determinado por el papel del líder y un líder que determina el papel mismo.

Es así como esta dualidad de tradicional y moderno se muestra en diversos autores como se registra en la *Psicología y sociología del líder* que Spratt y otros analizan con mayor amplitud. El líder requiere indistintamente del discurso y la acción, la palabra y el acto, tanto en la esfera pública como en la privada, en la edad o el mundo moderno o bien en la naturaleza humana expuesta en la antigüedad clásica grecolatina, esta es la deliberación que Hannah Arendt propone en su clásico de *La condición humana*, en especial en los capítulos II. *La esfera pública y la privada* y el V. *Acción*; relevante en el tema político de la propuesta entre lo tradicional y lo moderno, en que se inscribe el liderazgo mismo en su relación con la sociedad.

Si el liderazgo es un comportamiento, una manera de ser, que afecta el comportamiento de otras personas, más de lo que éstas afectan al del líder, entendemos que la posibilidad de que las actividades que realizamos caigan bajo esos parámetros. Así el líder dirige, sugiere, muestra el

camino, actúa como un modelo de lo que hay que hacer, cómo hacerlo, con opiniones seguidas, órdenes a cumplir, aunque no perdemos de vista que puede haber cierta dosis de agresión o compulsión, que se domina y conduce a otros, aunque el líder genera cierto consentimiento de los seguidores, en mayor o menor grado, la bondad o maldad empleados o percibidos no se acopla a la idea de liderazgo. Tampoco está en lo sobresaliente, distinguido o célebre, sino más bien en la evidencia de haber conducido a algunos hacia algo. Por ello se aleja de ser simplemente una mera dominación, el liderazgo estimula mutuamente al líder y a quienes lidera. Lo que nos lleva a revalorar las situaciones que surgen en la relación líder-seguidor, los grupos y el ambiente social en que se desarrolla el liderazgo.

El *desgaste* natural del liderazgo tiene que ver con la forma en que actúan los líderes mismos. Con los excesos o abusos de autoritarismo personal, de un culto innecesario a la personalidad, de la inoperancia de las instituciones, de la competencia natural entre los individuos, el desprestigio de muchas tareas públicas y privadas por acciones u omisiones contrarias a las responsabilidades establecidas y la desconfianza de los seguidores. También tiene que ver con el cambio de las circunstancias, la evaporación de los problemas y angustias en los seguidores.

Cuando se pierde la efectividad del líder, muchas veces por la propia ambivalencia en el liderazgo, o por la no concreción de las metas, el incumplimiento de las demandas o solicitudes de los seguidores, la pérdida de poder o cuando se ha asumido la pérdida de capacidad para alcanzar los objetivos o fines de la organización, nos encontramos en una situación de pérdida de liderazgo. Mucho de la relación personalizada entre el líder y sus seguidores alcanza lo que se reconoce como una relación amor-odio, que exalta uno u otro, en función de lo que se obtiene o no. El liderazgo podría no desaparecer, pero el líder sí podría ser sustituido. Hay oportunidad de recuperar, que podría disminuir el liderazgo en su fuerza o en sus seguidores y mantenerse de manera rutinaria, sin embargo, no siempre hay una segunda oportunidad. Y así como no hay vacíos de poder, tampoco los hay vacíos de liderazgo.

El liderazgo es esa relación psicosocial entre el líder y el seguidor, el primero influye o domina más que el segundo, en una constelación de grados de tiempo o alcance sobre determinadas acciones, por ello la empiria y el análisis se conjuntan en él. El pluriverso es amplio, en los rasgos y motivos, en las imágenes que se generan, en los papeles que se desempeña, en los contextos estructurales donde se manifiesta, el esfuerzo de comprensión obliga a considerar el reconocimiento

que establece el líder con sus seguidores, con el grupo y la masa que lo mantiene. Si bien el estilo es el hombre, el liderazgo individualiza al poder, al materializarlo lo personifica en su persona o en el grupo de seguidores que tiene, ahí está la fortaleza del líder y desde luego de aquéllos que lo acompañan y sostienen, que lo siguen. La tipología existente sobre el líder, la masa y el liderazgo como tal es tan simple o compleja como se desee.

Es cierto, la virtud no siempre se ve acompañada con la fortuna, es la necesidad la que nos mueve, lo dice Maquiavelo una y otra vez. Es por ello que en el análisis del liderazgo, del papel del líder y sus seguidores, del grupo o la masa, los fundamentos de la relacionalidad que proveen estos elementos, tanto en lo filosófico como en lo político y social, es pertinente siempre recurrir a lo que los autores han legado en sus obras.

En suma, sobre el liderazgo, Platón nos provee del fundamento filosófico encarnado en el rey-filósofo, figura ejemplar que vincula en el individuo al poder con el saber. Aristóteles, ha legado los atributos virtuosos en un equilibrio expresado en el justo medio, con un naturalismo cercano al realismo donde el héroe guerrero, navegante y conquistador deviene en un animal político. Maquiavelo es el exponente clásico del liderazgo político sin concesión, requerido para conquistar y mantener cualquier organización social. Clausewitz, estatuye las estrategias necesarias del genio militar, que triunfa en la guerra, a la que concibe como una prolongación de la política por otros medios. Nietzsche construye un superhombre, con una gran voluntad de poder, como respuesta al nihilismo moderno.

Marx observa en el papel social a la clase revolucionaria, al líder que hace la historia como el personaje triunfador, hace del proletariado el sujeto de la historia, idea que Lenin dará al partido y a sus revolucionarios profesionales, a esos intelectuales orgánicos de los que habla Gramsci. Weber en su liderazgo carismático nos da los elementos para actuar en la jaula de hierro de la burocracia dominante, en la institución del Estado. Freud ingresa al inconsciente y hace de la reminiscencia una mirada crítica del fundamento de la psicología individual y social, la forma en que el líder y las masas se enlazan. Todos estos autores, con sus obras, son los líderes intelectuales que latén en la ponderación del liderazgo. Nos marcan la pauta del líder que todos somos, deseamos o podemos ser.

El líder es una figura que posibilita la circunstancia, que es descubierto por un grupo que deviene en soporte, sus seguidores, hasta constituir una masa social. El embrujo que el liderazgo tiene está vinculado a los atributos que se personifican en el individuo, en la conducta del

líder, en su relación que es tan fuerte con sus seguidores, tanto como la necesidad, el interés o deseo de éstos, en la forma que conjuga la expresión del miedo, la inseguridad, la angustia y la aceptación de la impotencia para lograr determinado objetivo de manera personal o directa, por lo que el líder deviene en un ente salvador y heroico que le habrá de proporcionar lo que seguidor o miembro de la masa no puede conseguir por sí mismo. En el hombre de estado que personifica al líder contemporáneo se requiere capacidad de dirección del pueblo para alcanzar mejores estadios de desarrollo, con estabilidad, seguridad y paz social, con capacidad para enfrentar los obstáculos, con liderazgo para mostrar la meta, con estrategias para emplear los medios disponibles. Con pleno conocimiento de la razón de estado actual.

PRINCIPIOS Y VALORES EN OBRAS CLÁSICAS DEL PENSAMIENTO POLÍTICO

DOCTOR

CARLOS FRANCISCO MARTÍNEZ MORENO

Introducción

En este estudio, analizaré brevemente sólo algunos principios y valores significativos, extraídos de las obras de autores que se han vuelto clásicos en el pensamiento político, dos griegos, Aristocles conocido como Platón y su discípulo Aristóteles; dos romanos, Marco Tulio Cicerón y Lucio Séneca; el cordobés Abû Nasr Al- Fârâbî y el indio Chanakia Kautilya.

Valgan estas palabras para explicitar algunas razones por las que no analicé las obras de otros autores, que en muchos temas son fundamentales para el pensamiento político clásico. Inicio recordando que, en occidente, los primeros modelos del liderazgo y de la virtud, provienen de la mitología, de la *Iliada*, de mil ocho cientos años previos a nuestra era, en la que el líder o señor debía poseer virtudes agonales, vinculadas con la guerra; sin medida ante la violencia y la represión contra los pueblos (Homero, *Iliada*, 1996, II).

Pasado un siglo, para Hesíodo en *Trabajos y Días*, los líderes, aunque poderosos, no debían abusar de la violencia sino aplicar la justicia, no obstante su propuesta es insuficiente (Hesíodo, *Los trabajos y los días*, 1979); y, dos siglos después en el V antes de la era común, cuando ya había ciudades-Estado, se daría paso a otro paradigma de liderazgo, con fundamento en las virtudes de los guardianes y guerreros de la ciudad que son la *templanza*, el valor y el honor (Platón, *República*, 2000, IV).

Otros autores que no analizo son Agustín de Hipona, quien reconocía la importancia de la virtud en los líderes y gobernantes y responsabilizaba a los viciosos de destruir la Ciudad Estado y convertirse en piratas y bandidos, pero reducía su propuesta a un problema religioso (Agustín, *La Ciudad de Dios*, 2000, pp. 228-229). Tomás de Aquino, quien aceptaba la importancia de la virtud en los líderes y gobernantes, pero justificaba bíblicamente que gobernarán hipócritas y tiranos para castigar los pecados del pueblo (Tomás de Aquino, *Opúsculo sobre el Gobierno de los Príncipes*, 1998, I: X, 274-275, I: XIV). Y por razones semejantes, tampoco analizo el pensamiento de otros cristianos como Juan de Salisbury (Policraticus, 1984), Francisco de Vitoria (*Sobre el poder civil*, 2007), Alonso de la Vera Cruz (*Sobre el dominio de los infieles y la guerra justa*, 2007) y Robert Bellarmine (*On Temporal and Spiritual Authority*, 2012).

También dejé fuera del análisis el modelo de liderazgo de la visión pragmática atribuida a Calicles en el *Gorgias* de Platón, para quien el mando debía tenerlo el más astuto y ambicioso apegado a la ley natural (Platón, *Gorgias*, 1980, 482e-490c); ni la visión absolutista de Hobbes, porque justificaba para crear el Estado político, y salir de su hipótesis de la guerra de todos contra todos, al fraude como virtud cardinal y dentro del estilo de liderazgo del soberano, la legitimación de que encadenara o matara al súbdito o siervo, por desobediencia (Hobbes, *Leviatán*, 1996, XX, 102-105, 120-126, 140-145, 166).

Finalmente, la obra de Nicolás Maquiavelo, puesto que su visión del liderazgo se funda en la independencia de la moral tradicional de la moral política, que permite conservar el imperio del Estado aún si con ello se pierde la gloria que sólo logra el hombre bueno. Que busca la verdad efectiva y no una forma moral de vida, porque a decir de él, la bondad podría impedir el logro del fin político; y proponía al líder del Estado, el príncipe, que aprendiera a poder no ser bueno, y a usarlo o no según la necesidad (Maquiavelo, *De Principatibus*, 1999, XV).

Confío en que el lector ahora haya advertido el porqué de manera deliberada no consideré a muchos autores de la política clásica; y que si bien la lista de los seleccionados es breve, Platón y su discípulo Aristóteles, Marco Tulio Cicerón, Lucio Séneca, Abû Nasr Al- Fârâbî y Chanakia Kautilya; no lo es en detrimento de los tipos de liderazgo que proponen, puesto que pueden ser un buen fundamento para un paradigma digno de ser imitado para contribuir con los fines superiores de la permanencia del Estado y de la seguridad de la Nación, sin descuidar los principios y los valores para una vida virtuosa y útil para la humanidad y para la patria.

Dicho lo anterior comencemos con el discípulo de Sócrates.

Aristocles “Platón”

La trascendencia de los principios y los valores vinculados a la virtud de los líderes en la obra de Platón es uno de los ejes de su pensamiento, puesto que advierte que las formas de gobierno pueden verse afectadas por el tipo de ciudadanos que integran a la polis Ciudad Estado, pueden modificarla incluso hasta provocar su transición cíclica, que va desde la aristocracia, la timocracia o timarquía, la oligarquía, la democracia y la tiranía, y todo como consecuencia del tipo de vida virtuosa o no de sus líderes y ciudadanos, de acuerdo a la buena o mala crianza y formación pedagógica que recibieron (Platón, *República*, 2000, VIII).

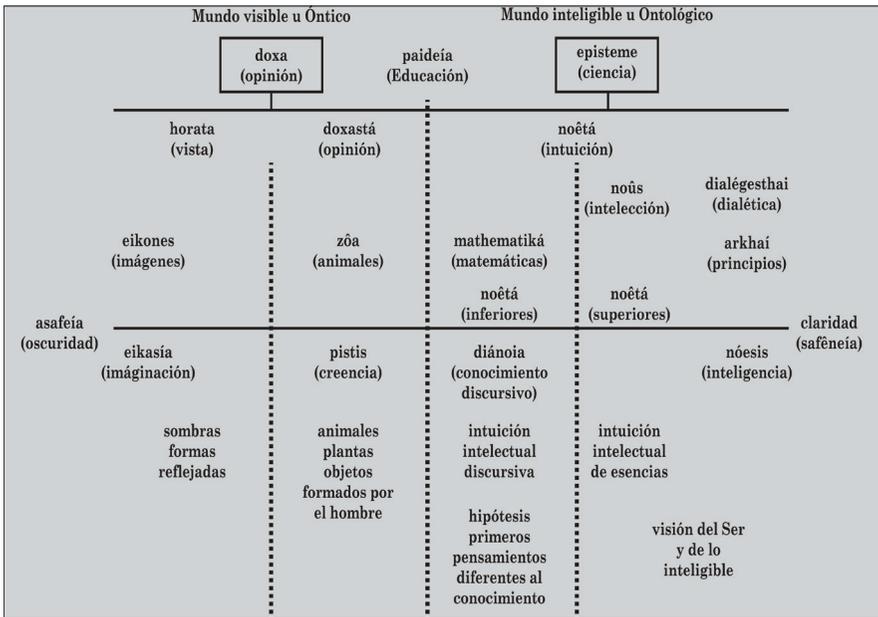
Así, el tipo de liderazgo del que habla Platón se centra en la virtud, en la búsqueda de la armonía en nuestra vida y en la vida de la Ciudad Estado.

Por eso nos persuade a practicar cuatro virtudes, la templanza, el valor, la prudencia, y la que deriva de ellas, la justicia (Platón, *República*, 2000, 433b).

Los principios corresponden al nivel ontológico, metafísico, inteligible, a ellos nos remontamos por la educación y la dialéctica; los valores, a la intelección discursiva, y las virtudes al nivel óntico y empírico de las cosas, en el que actuamos.

La Justicia como Principio es una esencia o Idea rectora, como valor implica su definición discursiva operacional; y, como virtud, un esfuerzo o hábito (Platón, *República*, 2000, IV, VI, VII), por tanto, el método platónico inicia con la ascesis dialéctica y después se aplica de manera deductiva desde los principios abstractos hasta el ámbito de los hechos, (Véase Figura 1).

Figura 1: Ascendis dialéctica hacia los principios.



Fuente: Elaboración propia, con base en Platón, *República* VI, 2000.

A la templanza la describe como un orden y señorío en los placeres y pasiones, que consiste en mantener el control en nuestra vida cotidiana, en otras palabras, lo que en lenguaje común llamamos ser dueños de sí mismos o de sí mismas; para ello es necesario alcanzar una concordia o una armonía entre lo que por naturaleza es inferior y lo que es superior, por ejemplo, que prevalezca la razón en nuestras vidas, nuestras familias, en el trabajo, en la sociedad y el Estado (Platón, *República*, 2000, 430e, 432a, 442 c-d).

Respecto de la cuarta virtud, a la que llama justicia, permite mantener a cada parte cumpliendo su función; si la aplicamos a una sociedad o a nuestra área de trabajo, consistiría en cumplir con las tareas que nos han asignado y no entrometernos en las de los demás; con ello, contribuiremos cada uno con la obra y con la misión que nos han delegado y lograremos cumplir con el orden (Platón, *República*, 2000, 434a-c).

En relación con cada individuo, en su época se pensaba que los seres humanos poseemos una parte espiritual, por ello recomendaba mantener el control interior, hacer un análisis introspectivo para advertir si cada parte del alma está cumpliendo con su función propia, para alcanzar la armonía entre las partes que nos componen (*Platón, República*, 2000, 443d-e). Hoy podríamos entender lo anterior como el proceso o examen interno por el que podemos identificar si las funciones fundamentales de la estructura tripartita de nuestro cerebro están cumpliendo con sus propias funciones.

Pero también podríamos examinar si nuestras funciones racionales del córtex son las que estamos aplicando para lograr el planeamiento eficiente y eficaz de nuestras faenas. ¿Qué pasaría si me piden diseñar un plan y no concentro mis facultades racionales en esa operación, si trabajo distraído o influido por el apasionamiento, por el miedo o el deseo, o por un sentimiento o emoción que no he resuelto? Eso es algo semejante a lo que quería comunicarnos Platón, cuando nos dice que ese desorden en nuestro interior puede afectarnos, afectar a la sociedad y afectar a la polis-Ciudad-Estado; y por ello, lograr la armonía en lo individual y lo colectivo es una de las virtudes más importantes del líder.

Además, para lograr la armonía y el control al interior de la Ciudad Estado, en *Leyes* propone un órgano legislativo colegiado con tres niveles, el consejo, la asamblea y la junta nocturna.¹ Esta junta, será la última instancia encargada de velar por la seguridad y la defensa del Estado, y de verificar y garantizar que todo lo que se haga cumpla con las cuatro virtudes cardinales mencionadas antes. Para lograr lo anterior, los miembros de la junta nocturna recibirán información, productos de inteligencia pensaríamos hoy, que se obtenga en las 12 regiones en las que deberá dividirse el territorio (Platón, *Leyes*, 1999, VI). En su propuesta es claro que está siguiendo un fundamento astronómico y matemático que no explicaremos en este estudio.

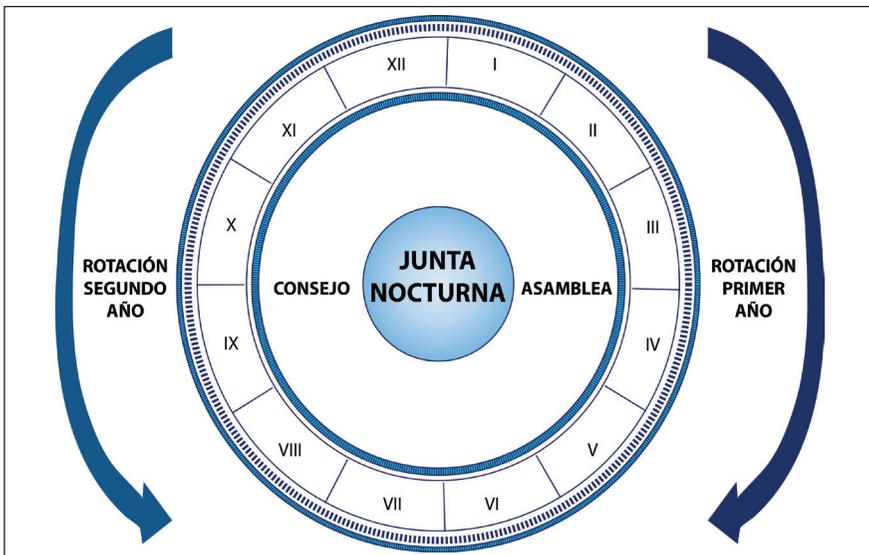
Así, para lograr la gobernabilidad, los líderes, gobernantes o magistrados, deberán designar mandos o jefes responsables de esas regiones, que a su vez se subdividirían en todas las partes que se requiera, él consideró de inicio un número de cinco jefes por región, en total 60.

¹ Platón le llama Junta Nocturna, porque debe realizar sesiones secretas en la noche para resolver los asuntos más delicados del Estado.

También serían nombrados supervisores y miembros de una policía secreta, quienes serían rotados mensualmente, para que todas las áreas del Estado y de la sociedad estén cubiertas, tanto en el ámbito de lo público como de lo que hoy consideramos privado; podríamos decir que se vincularían, fiscalizarían e inspeccionarían con todos los campos del poder.

Así, mensualmente, los jefes o mandos, supervisores y la policía secreta conocerían diferentes áreas en distintos climas y épocas del año (Platón, *Leyes*, 1999, VI); el propósito sería cuádruple, obtener información, formar a los magistrados y a los futuros guardianes de las leyes, romper las posibles redes de corrupción, y probar la efectividad y la viabilidad de las normas creadas por el consejo, la asamblea y la junta nocturna, (Véase Figura 2).

Figura 2: Rotación de mandos, supervisores y policía secreta en 12 regiones de la Ciudad Estado.



Fuente: Elaboración propia, con base en Platón, *Leyes* VI, 2009.

Actualmente, la rotación de mandos se realiza en nuestras Fuerzas Armadas. En nuestros días, lo relevante del planteamiento de Platón consiste en que, además de aportarnos elementos para la inteligencia de lo que llamamos seguridad pública, seguridad interior, seguridad y defensa nacionales; bajo su lógica, los mandos, los supervisores y la policía secreta, en activo, informan al consejo, a la asamblea y a la junta nocturna, sobre la necesidad de modificar o no las leyes y, los que están en retiro en el trabajo logístico y de campo, pasan a formar parte de los órganos colegiados para contribuir en los procesos legislativos con su experiencia y con el planeamiento a nivel estratégico.

Sería como si nosotros contáramos con un sistema integral de inteligencia cuyo fin último fuera la seguridad del Estado, no sólo la seguridad ciudadana y pública, que permitiera flujos de información y de comunicación entre los mandos, las comisiones de seguridad de los diferentes órganos de gobierno, el Consejo de Seguridad Nacional y el Congreso, para integrar y actualizar la agenda de riesgos del Estado Mexicano, y para adaptar la legislación a las necesidades que en los niveles estratégico, operacional y táctico se requirieran para que el liderazgo del Mando Supremo sea efectivo; y también, para contar procedimientos de flujos de movilidad, por los que miembros en retiro fungieran como legisladores o asesores que provinieran de los sectores de los que se pretende legislar, para garantizar la efectividad, legitimidad y necesidad de las leyes que se proponen y se aprueban.

Aristóteles

Aristóteles parte del cuestionamiento al paradigma deductivo de Platón y propone uno empírico inductivo, que va de los hechos concretos a los principios y no de los principios a los hechos, leamos su planteamiento:

No se nos pase por alto, sin embargo, el hecho de que los razonamientos diferirán según se parta de los primeros principios o que se tienda a ellos como a término final. Con razón Platón andaba perplejo en este punto, inquiriendo si el mejor método será el de partir de los principios o el de concluir en ellos, al modo como si en el estadio los atletas hubieran de correr desde los jueces hasta la meta o viceversa.

Sea de ello lo que fuere, lo incuestionable es que es preciso comenzar partiendo de lo ya conocido. Pero lo conocible tiene un doble sentido: con relación a nosotros unas cosas, en tanto que otras absolutamente; y siendo así, habrá que comenzar tal vez por lo más conocible relativamente a nosotros.

*Esta es la razón por la cual es menester que haya sido educado en sus hábitos morales el que quiera oír con fruto las lecciones acerca de lo bueno y de lo justo, y en general de todo lo que atañe a la cultura política. En esta materia el principio es el hecho, y si éste se muestra suficientemente, no será ya necesario declarar el porqué. Aquel que esté bien dispuesto en sus hábitos, posee ya los principios o podrá fácilmente adquirirlos (Aristóteles, *Ética Nicomáquea* 1095a 30-1095b 8).*

Además, su método es teleológico u orientado a fines, y se despliega en tres momentos, saber, querer y hacer; con los que buscó superar el

paradigma socrático-platónico que privilegiaba una planeación basada en la visión intelectual dialéctica no discursiva de las esencias de lo ideal, como se presenta en *La República IV*.

Asimismo, al distinguir Aristóteles entre el saber, el querer y el hacer, enfatizaba que no son lo mismo un buen hombre que un buen ciudadano, al mostrar que la gobernabilidad y la conservación del régimen, se centra principalmente en que el hecho de que los ciudadanos hagan lo legal concreto para el marco normativo de una polis y no necesariamente lo bueno en sí mismo, al margen de lo legal; con ello, privilegiaba lo legal sobre lo moral o, por lo menos, se interesaba en un concepto de lo moral que coincidiera con lo prescrito por la ley, por su utilidad práctica para la gobernabilidad de la polis.

Por tanto, para Aristóteles, lo relevante de las virtudes de los líderes o gobernantes de la polis, y de los ciudadanos, se centra en que por el ejercicio de ellas cumplan con lo legal. Si sus actos son legales no le preocupa que lo hagan aún con el desconocimiento de la esencia o Idea de la Justicia ni con el desconocimiento de la ley. Recordemos que para Platón lo fundamental en *La República IV-VII* es el conocimiento de principios como la Justicia, que serían el contenido de la ley.

Tampoco le preocupa a Aristóteles si quien cumple con lo legal lo hace aun cuando en realidad no quería cumplir, porque seguiría siendo un buen ciudadano, si bien interiormente podría guardar otra intencionalidad que podría hacerlo un mal hombre; por supuesto, en el Libro IV de *República* Platón tenía otra forma de pensar, para él, debemos buscar vincular las funciones naturales y en el ejercicio pedagógico dialéctico que debía realizar el rey amante de la sabiduría, para conocer en el mundo de las ideas los modelos de lo político que debía aplicar en el mundo fenoménico de la política, como lo describió en *República* Libros V y VII.

Sin embargo, para Aristóteles, el problema no podía resolverse con una teoría idealista como la de *La República IV*; en la *Política* en sus libros VI (IV) y VII (V), según la edición, dice que debemos partir de los hechos, de la experiencia, e identificar las condiciones concretas del tipo de polis Estado en el que nos encontramos y, en todos los casos, siempre el buen ciudadano y gobernante serán los que cumplan la ley, aún si con ello no necesariamente resultan ser buenos hombres.

Por otra parte, siguiendo su método, la forma en que propone que razonemos se asemeja hoy con la visión prospectiva, porque para él, el sentido de todo inicia con el fin último, *el telos*, por ello se llama racionalidad teleológica o instrumental; para Aristóteles todo transita a ese

fin y si adecuamos medios para lograrlo, con ello también alcanzaremos la felicidad (Aristóteles, *Ética Nicomáquea* 1094 ii 20 - 1095 iv 15ss).

Con base en lo anterior, prescribe alejarnos de una vida voluptuosa, cuyo fin sea sólo el placer; en contraste, habla de una vida cuyo fin sea el bien de la polis o Estado, por la que se logra el honor y, como otro tipo de vida, el más importante a decir de él, la contemplativa que tiene como fin la virtud, la autarquía o autosuficiencia, que además de los bienes del cuerpo, busque los del alma (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1983, 1095b v/1096a, 1097b, 1098b viii).

Por otra parte, Aristóteles se pregunta si la virtud se aprende, si es una costumbre o si la determina el destino (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1983, 1099b ix). Y responde, que la virtud depende de nosotros, porque poseemos libre albedrío y debemos decidir el principio que dará sentido a nuestro proyecto de vida, un fin bueno y posible de lograr, y después escoger los medios para lograrlo; de no hacerlo y preferir el mal, nos conducirá a la intemperancia y a la incapacidad de dominarnos y de controlar lo que ocurra en nuestra vida, lo que nos dañaría y convertiría en viciosos (Aristóteles, *Magna Moralia*, 2004, xi, xvi, xvii, xxxi).

Para él, la felicidad es una actividad del alma conforme a la virtud, y en el ámbito de la política, el fin debe ser el bien supremo, del verdadero político y hombre de Estado, quien se ocupa de la virtud y hace a los conciudadanos hombres de bien y obedientes de las leyes, que confirma que el superior en virtud debe regir y no el contrario (Aristóteles, *Política*, 1997, 1255a 20ss); apoyado en la parte racional del alma, por la que se alcanzan las virtudes intelectuales. Como la sabiduría, la comprensión y la prudencia; y las virtudes morales, como la liberalidad y la templanza (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1983, 1099b ix 25ss, 1102a-1102b, 1103a 5ss); y todo lo anterior, debido a que sin virtud no habrá poder ni fuerza (Aristóteles, *Política*, 1997, 1255a vi).

Finalmente, ¿cómo podríamos aplicar las virtudes y la lógica del pensamiento aristotélico en el liderazgo de los miembros de los órganos de seguridad del Estado? Consideremos que enfatiza la relevancia del pensamiento estratégico prospectivo, a partir del establecimiento del *telos* o fin último, el estado final deseado o la visión, con una perspectiva inductiva, que parta del análisis de los casos concretos, de lo empírico.

Así, consideremos lo que plantea en su libro *Política*, si nuestro fin último es mantener el orden en la polis, Ciudad-Estado, debemos ejercitar las virtudes intelectuales de la sabiduría y la comprensión de las causas y los medios que modifican o cambian los regímenes, las causas de posibles

sublevaciones vinculadas con la desigualdad, o a sectores de la sociedad con diferencias socioeconómicas (Aristóteles, *Política*, 1997, 1301a 16-1301b 15); las disputas vinculadas al honor y la deshonra, por el afán de poder, el miedo, el desprecio, el crecimiento desproporcionado de la población, las intrigas, la negligencia, las minucias, la disparidad, la conspiración, el emplazamiento (Aristóteles, *Política*, 1997, 1301b 16-1303b 19).

Lo que Aristóteles aporta al pensamiento socrático platónico, resulta de la importancia que da a la comprensión mediante los análisis comparativos, entre lo que ocurre en diferentes polis o Estados, de las causas de crisis, desorden o incluso anarquía; diríamos hoy la ingobernabilidad, causas que a veces parecen minucias ante el liderazgo del que gobierna la Ciudad Estado, si sólo se centra la visión del líder en el nivel estratégico y descuida lo que ocurre en los otros niveles, operativo y táctico.

Por ello, el gobernante o líder, también debe analizar y comprender como causas del desorden, diríamos hoy como antagonismos, riesgos o incluso amenazas; las discordias, los conflictos “amorosos”, emocionales o sentimentales, las disensiones entre las clases sociales y entre los jefes y los poderosos de los diferentes ámbitos, por prestigio o por poder, que nosotros identificaríamos en los distintos campos del poder; los pleitos por abuso de poder o fuerza y engaño, los conflictos provocados por demagogos que manipulan al pueblo, o caudillos de la alta clase que lo mueven a la sedición, los oligarcas que han perdido sus fortunas y que han sido desplazados de los espacios de poder, los problemas asociados al robo, la corrupción, los grupos mercenarios; o los problemas cuya causa es la injusticia, el abuso, cuidando en todos los casos, analizar si la causa es interna y externa o mixta (Aristóteles, *Política*, 1997, 1303b 20-1307b 25).

Como hemos podido advertir, Aristóteles nos ofrece una perspectiva del liderazgo que va de la virtud interna del hombre cuyo principio es el fin último o estado final deseado, hasta la seguridad de la Ciudad del Estado, con base en un antecedente lejano de lo que hoy llamaríamos una visión de planeación estratégica prospectiva multidimensional, en la que se pondrían en práctica los valores asociados a la virtud por excelencia, la prudencia política que busca el justo medio al decidir lo mejor para la comunidad política, su sociedad y sus instituciones.

Marco Tulio “Cicerón”

Para Marco Tulio, llamado por sus contemporáneos Cicerón, los principios tienen un fundamento metafísico vinculado al *lóγος* estoico que mencionó, en su *De republica*, al que llamó verdadera ley y recta razón sempiterna que todo lo ordena (Cicerón, *De la República*, 1984, III, XXII 33, 77). Y entre ellos, hay cuatro principios constituyentes de la

honestidad: prudencia, justicia, fortaleza y templanza (Cicerón, *Oficios*, V), que nos recuerdan las cuatro virtudes planteadas por Platón en la *República* IV.

Cicerón considera que entre los elementos que vinculan a la sociedad el más fuerte es la patria; y que aun cuando los lazos con los padres, los hijos, los parientes y los amigos son fuertes, Cicerón piensa que el amor a la patria los encierra todos, y por ello el orden de prelación debería ser el siguiente, primero deberá meditarse sobre las obligaciones contraídas con la patria y los padres, las de los hijos y de toda la casa, después los parientes bien avenidos (Cicerón, *Oficios*, XVII).

A quien quisiera conseguir la grandeza recomienda actuar con prudencia, justicia y fortaleza; y de la primera, con relación a los asuntos de la patria, nos recuerda que debe conducir incluso al sacrificio de la propia gloria y reputación, lo que considera una regla de la humanidad, por tanto, en los asuntos civiles, no debemos temer lo que se dirá de nosotros, si estamos cumpliendo con los más acertado (Cicerón, *Oficios*, XXIII-XXIV).

Además, acerca de los gobernantes del Estado, deberían seguir dos máximas platónicas, que todas sus acciones tengan por fin el bien de los ciudadanos y no sus propias conveniencias; que cuiden y vigilen todo el cuerpo de la República, buscando el provecho de los gobernados y no de los que gobiernan (Cicerón, *Oficios*, XXV).

Asimismo, discurre que quienes tengan los puestos más elevados, lo mismo que aquellos a los que la fortuna favorezca, deberán de huir de la soberbia, el encono y la arrogancia; porque de lo contrario probarían con ello su flaqueza de ánimo al no saber moderarse, tanto en lo favorable como en lo adverso; porque sólo es laudable la igualdad en toda la vida, mantener un mismo carácter siempre, un mismo semblante, por ello, valora la modestia, la humildad y rechaza la volubilidad de la fortuna, a la que debemos frenar por la razón, para no permitir la presunción que nos saca de nosotros mismos; de igual forma, nos previene no ser presas de las adulaciones en las que puede caer aquel al que le favorece la fortuna (Cicerón, *Oficios*, XXVI).

Igualmente, a quienes tengan mayores responsabilidades, les recuerda que deberán poseer más grandeza de espíritu, ganarse bien sus posesiones, aumentarlas por la buena conducta, el trabajo, la economía, destinarla incluso a la beneficencia y no a superficialidades de lujo y de deleites, vivir con sencillez y con la estimación de los demás (Cicerón, *Oficios*, XXVI).

Con relación a la templanza, deberá acompañarse de una vida decorosa, honesta, decente, discreta, prudente, veraz y modesta, para ello, recomienda conocer nuestro propio carácter natural, para dirigir nuestras acciones al bien y a lo bueno y nuestra naturaleza, para conocer de qué disposiciones positivas y negativas nos dotó y llegar a adueñarnos de sí mismos (Cicerón, *Oficios*, XXVII-XXXI).

Además de la naturaleza, no ignora Cicerón que, contra la virtud, también pueden imponérsenos circunstancias externas como la casualidad o la fortuna, no obstante, aún bajo esas posibilidades afirma que somos responsables de elegir nuestro propio proyecto de vida, puesto que “el personaje que hemos de representar en el mundo depende totalmente de nuestro libre albedrío” (Cicerón, *Oficios*, XXXII).

De igual forma, para la elección de la carrera de vida que debemos emprender, recomienda hacerla de manera reflexiva, prudente y con tiempo suficiente, para que verifiquemos que sea apropiada al carácter con que hemos nacido; y para poner cuidado y diligencia al plan de toda nuestra vida, a fin de caminar siempre bajo las mismas reglas uniformes y no tropezar; y si en algún momento aconteciere que la elección nos fuere desfavorable, habrá que mudar de máximas y de costumbres, y el cambio debemos realizarlo con el sano y madurado consejo; recordando que la mejor herencia que podremos dejar será la gloria de la virtud con la que vivimos y las buenas obras que realizamos, todo lo cual Cicerón estimaba como lo máspreciado de todos los patrimonios del mundo (Cicerón, *Oficios*, XXXIII).

También, señala la importancia de vivir con decoro y orden y evitar incluso las menores faltas, arreglar la apariencia exterior, atender consejos en cosas en las que tengamos dudas y respetar la virtud en todo tiempo, lugar y circunstancia; y, en el ámbito del estudio, emplear la vida y los talentos propios en el conocimiento de las ciencias que sean útiles a la sociedad (Cicerón, *Oficios*, XXXIX-XLI, XLIV).

Séneca

Con *Clemencia*, Séneca quería dar a César Nerón una obra que funcionara de espejo, para quien llegaría a ser árbitro de la vida y de la muerte de los pueblos, a su señal las espadas se desenvainarían para someter reyes y ciudades; por tanto, pretendía persuadirlo que la cólera no debía impulsarlo a castigar injustamente, que fuera clemente y protegiera al Estado, que se ganara el amor del pueblo y se convirtiera en un modelo que imitar, que su gobierno y su bondad fuera innata sin hipocresía (Séneca, *Clemencia*, 2007, I, 1-6).

También esperaba que El César corrigiera los riesgos del pueblo y la incertidumbre de su rumbo, para que sus conciudadanos fueran felices. Por lo que debía privilegiar la progresiva seguridad del Estado, imponer el derecho sobre la injusticia y la más próspera forma de gobierno, su clemencia (Séneca, *Clemencia*, 2007, I, 7-8).

Al hablar de la clemencia que debe practicar el gobernante, no debemos confundirla con el perdón sin más, puesto que debe acompañarse de sensatez, guardando un punto medio o inclinar la balanza hacia la parte más humana (Séneca, *Clemencia*, 2007, II, 2).

Para Séneca, ninguna virtud era más humana que la clemencia, digna y adecuada de quien detenta el mando, rey o príncipe, quien al ser sensato debe anteponer las cuestiones de la colectividad a las privadas; por ello decía al gobernante, “cuando pareces salvaguardar a otro, te estás perdonando a ti mismo... y, si alguna vez hay necesidad de hacer una sangría, hay que controlar la mano para no ahondar más de lo necesario.” Porque poco daña la crueldad de un hombre privado, pero la de los que tienen mayores responsabilidades como la de los gobernantes o los príncipes equivale a la guerra (Séneca, *Clemencia*, 2007, IV, 2-4; V, 1-2). Lo que nos recuerda considerar las consecuencias de nuestras decisiones, incluso cuando estamos facultados y con razón suficiente para aplicar un correctivo.

Por lo anterior, es conveniente ser magnánimo, porque además la clemencia proporciona felicidad y tranquilidad; por magnánimo se refiere a quien puede estar sosegado, tranquilo y despreciar las ofensas y las injusticias, el que no es colérico (Séneca, *Clemencia*, 2007, V, 3-5).

Así, si nos toca estar al mando debemos actuar sin cólera y conceder la vida y la dignidad a quien incluso mereciera perderla, porque hasta los jueces podrían caer bajo las leyes que aplican; no olvidar que todos hemos cometido fallos y lo haremos hasta el fin de nuestra vida; que incluso quien ha limpiado su espíritu al grado que nada pueda ya perturbarlo, lo ha alcanzado a través de antes haberse equivocado antes (Séneca, *Clemencia*, 2007, V, 6; VI, 1-4).

También debemos recordar, si nos toca mandar, que un poder temporal cruel es turbulento rodeado de gente que tiembla y que, quien tiene a su alcance la venganza y la supera deber ser elogiado; que los gritos en quien manda muestran falta de autocontrol y son inadecuados a su rango. Y que deberemos restringirnos y privarnos de la libertad en nuestra expresión, porque nos honrará el silencio de cosas que pudieran estar permitidas a los demás, porque quien mayores cargos tiene contrae

mayores responsabilidades, uno es clavado a su propia cumbre, por ello nos debemos recordar que, si no cuidamos nuestra palabra, ésta puede dañar (Séneca, *Clemencia*, 2007, VII, 3-4).

La clemencia era para él la mayor virtud para quien más poder tiene, porque por ella se muestra el verdadero control del espíritu para no poner a prueba cuánto le es posible contra sus conciudadanos, dejándose llevar por el apasionamiento de la temeridad. La clemencia favorece la seguridad y adorna al poder y al bienestar, porque los tiranos se ensañan del poder a placer (Séneca, *Clemencia*, 2007, XI, 2, 4).

Por supuesto no ignoraba que quien tiene el mando en ocasiones debe adoptar medidas drásticas a favor de la utilidad pública, contra los enemigos del Estado, en cuyo caso consideraba legítimo el uso de la fuerza o de la guerra si el fin perseguido era proteger la paz, pero no como lo haría el tirano para reprimir los grandes odios con grandes temores... el que quiere que se le tema porque es odiado, *Que odien con tal de que teman* (tragedia Atreo de Accio, poeta del siglo II a.C., también usada con frecuencia por Calígula) (Séneca, *Clemencia*, 2007, XII, 1, 4).

Agregaba que, al que manda de manera pacífica y tranquila le son fieles sus servidores si los emplea a favor del bien común, y los ayudantes no le serán fieles si los usa para la crueldad o los crímenes, con ello sólo provoca el temor y la desconfianza de sus servidores. En cambio, el clemente recibe el amor, respeto y veneración de la ciudad entera, y el gobernante o el mando clemente, estaría seguro gracias a su comportamiento incluso sin protección, quien tendría las armas por adorno (Séneca, *Clemencia*, 2007, XIII, 1-5).

Al mando o líder, al príncipe, lo concebía como Padre de la patria, que sufre cuando penaliza al hijo, por lo que debe corregir y enseñar aconsejando y no reprimir; luchar contra los vicios y enfermedades, preocuparse por la salud, porque no obtiene gloria el rey al reprimir, mandar con mesura es un timbre de gloria, porque a los amos crueles los señala la ciudad y su infamia se transmite por siglos (Séneca, *Clemencia*, 2007, XIV, 2-3; XVI, 2; XVII, 2-3; XVIII, 1, 3).

Por ello, lo más adecuado al gobernante es la clemencia, y más bello y magnífico cuanto mayor sea el poder que ponga al servicio de los demás, poder que no debe ser nocivo (Séneca, *Clemencia*, 2007, XIX, 1).

Para él, se equivoca quien piensa que un rey está a salvo allí donde nada está a salvo del rey. Porque la seguridad resulta de un pacto de seguridad mutua, y las mejores murallas del rey resultan de su clemencia, porque

le brinda una seguridad libre de muros, por la que todos desean su salud (Séneca, *Clemencia*, 2007, XIX, 5-7).

Por otra parte, los gobernados debemos recordar que la *res publica*² no nos pertenece, nosotros le pertenecemos, que el Máximo u Óptimo, debe encaminar el poder hacia al bien (Séneca, *Clemencia*, 2007, XIX, 8-9), mirar la transparencia, conseguir la verdad, proteger la inocencia, aplicar la justicia, controlar y condenar la pena. Clemencia además es sufrir la injusticia cuando incluso se está en la cima del poder (Séneca, *Clemencia*, 2007, XX, 2-3).

El hombre poderoso debe usar generosamente su poder sobre la vida de los demás (Séneca, *Clemencia*, 2007, XXI, 2); quien es perdonado vive para gloria de su salvador y le aporta renombre el castigo sigue tres vías: 1º corregir al que delinque, 2º mejorar a los demás con el ejemplo, 3º proteger a los demás del malvado, la parquedad en los castigos es mejor correctora de las costumbres de la comunidad (Séneca, *Clemencia Clemencia*, 2007, XXII, 1-2).

Abû Nasr Al- Fârâbî

La filosofía de Abû Nasr Al- Fârâbî es musulmana enriquecida con el aristotelismo. Para él, las perfecciones del hombre provienen del intelecto agente, por el que recibe los primeros conocimientos en la parte racional del alma. Siguiendo el pensamiento aristotélico, considera la felicidad como el bien absoluto, y lo que lleva a ella como bueno por naturaleza o voluntario, por las facultades del alma: racional teórica, racional práctica, apetitiva, imaginativa y sensitiva (Al- Fârâbî, *Ciudad Ideal*, 2011, II), (Véase Tabla 1).

El objetivo de la existencia del hombre es alcanzar la felicidad, la perfección..., pero, ¿cómo? Las disposiciones naturales no nos fuerzan ni obligan, podemos modificarlas por la fuerza de la costumbre, del hábito, de la virtud.

Por tanto, esas disposiciones, junto con aquello para lo que tenemos dotes por naturaleza, debemos ejercitarlas con la voluntad y ejercitarlas para perfeccionarlas, de otra forma, nuestras facultades se atrofian; en cambio, si las ejercitamos podremos desarrollar nuevas facultades, habilidades y competencias.

Al Farabi considera que quienes han alcanzado los más altos grados de virtud deberían gobernar. A los que considera gobernantes en primer grado poseen las ciencias y los conocimientos y no requieren quien los

² Cosa pública.

guíe, puesto que su alma se une con el intelecto agente. Este tipo de líder para él, es el verdadero rey, inspirado, sin mediador entre él y el intelecto agente, que emana del ser de la Causa Primera.

Tabla I: Los seis principios de Abû Nasr Al- Fârâbî.

Grado	Principio	Condición		Características
1º	Causa Primera	Incorpóreo	Voluntad trascendente	Primer principio del movimiento circular de los cuerpos celestes fuera del ámbito natural. Plano ontológico, del Ser.
2º	Causas Segundas		Ley natural/Ley divina	Motores inmateriales de los cuerpos celestes. Seres espirituales, arcángeles y ángeles.
3º	Intelecto Agente		Espíritu/Epifanía	Principio de actividad del intelecto humano.
			Facultad Teórica	Nivel de los principios a priori, plano de la ética.
			Facultad Práctica	Plano moral y político.
4º	Alma		Facultad imaginativa	Plano psicológico.
			Facultad sensitiva	Plano sensorial exterior.
5º	Forma	Corpóreo	Facultad sensible	
6º	Materia		Facultad apetitiva	Plano sensorial interior.

Fuente: Elaboración propia, con base en *Obras filosóficas y políticas* 2008 y *La Ciudad Ideal*, 2011.

Por supuesto, dado que Abû Nasr Al- Fârâbî es musulmán, debemos considerar que tiene por modelo de su pensamiento al profeta Mahoma.

Y si bien confía que los hombres regidos por el gobierno de ese tipo de gobernante son hombres virtuosos, buenos y felices, sin embargo, describe que en el gobierno y en el servicio los grados de los habitantes de la ciudad variarán según sus disposiciones naturales y las normas con que han sido formados.

Por ello, para cada habitante de la ciudad virtuosa, que es la mejor para él, es necesario conocer los principios últimos de los seres, sus grados, la felicidad, el gobierno primero que tiene la ciudad virtuosa y los grados de sus gobernantes; después, las acciones determinadas que, una vez realizadas, llevan a la felicidad; y tras conocerlas, hacerlas (Al- Fârâbî, *Obras*,³ *De la Política*, 2008, III, 1).

³ *Obras filosóficas y políticas*.

Para ello, propone imitar incluso a otras naciones y a otras ciudades-Estado que sean virtuosas. Sin embargo, advierte que el tipo de habitantes que tengan puede modificar su condición, conforme al fin último que en ellas se propongan lograr, así distingue entre los fines: la necesidad, la vileza, la depravación, el honor, el poder, la libertad y sus ciudades y tipos de gobernantes correspondientes (Al- Fârâbî, *Obras, De la Política*, 2008, III, 1), (Véase Tabla 2).

Tabla 2: Tipos de ciudad y gobernante de acuerdo con el fin último.

Fin	Ciudad	Gobernante
Necesidad	De las necesidades	El más hábil.
Vileza	De la Vileza	El más rico y el más hábil para ser rico.
Depravación	Depravada	El que les procura más diversión y obtener placeres.
Honor	De los honores	Quien merece más honor por igualdad o desigualdad no fundado en la virtud, sino en la "nobleza", riqueza, poder.
Poder	Poder	El más fuerte por su excelente manera de utilizarlos en dominar a otros, el más excelente en usar argucias.
Libertad	Libertad o comunitaria	Quien puede conservar la libertad de las masas. Al que es verdaderamente virtuoso no le confían el gobierno. Si ocurriera que llegara a ser gobernante suyo, poco después se vería despuesto a asesinado.

Fuente: Elaboración propia, con base en *Obras filosóficas y políticas* 2008 y *La Ciudad Ideal*, 2011.

De igual forma describe las ciudades ignorantes, en las que sus habitantes son hombres políticos y sus asociaciones viles, depravadas, poderosas, con libertad. Y, en contraste, piensa que la fundación de las ciudades virtuosas y del gobierno de los más virtuosos es más posible y fácil en las ciudades de las necesidades y en las comunitarias (Al- Fârâbî, *Obras, De la Política*, 2008, II, A).

Por otra parte, en las ciudades inmorales sus habitantes conciben los principios y creen en ellos, se imaginan la felicidad y creen en ella, y son guiados hacia las acciones por las que podrían alcanzar la felicidad, conociéndolas y creyendo en ellas; pero no hacen ninguna de esas acciones, se inclinan con sus deseos y su voluntad hacia los objetivos de la ciudad ignorante (Al- Fârâbî, *Obras, De la Política*, 2008, II, B).

Otro tipo de ciudad-Estado afectado por la condición moral de sus habitantes y de sus líderes, lo constituye la ciudad del error, en la que sus habitantes toman por principios de sus actos lo que no les conduce a la vida virtuosa y a la verdadera felicidad; con lo que

degeneran en ciudades de los aprovechados, de los tergiversadores, de los falsarios (Al- Fârâbî, *Obras, De la Política*, 2008, II, C-D). Para superar lo anterior propone buscar el término medio y lo equilibrado en los hábitos morales y en las acciones, como el arte que debe seguir el líder, arte que llama de la Ciencia Política y arte real (Al- Fârâbî, *Obras, Artículos*,⁴ 2008, 23:21).

Es interesante que el autor considere que también impacta el hábitat en la moral. Y lo ejemplifica, describiendo que las viviendas de pelo de animal y de pieles en los desiertos generan los hábitos de la precaución y la discreción y, a veces, la valentía y la osadía; que las viviendas inexpugnables y fortificadas generan hábitos de cobardía, seguridad y temor; por tanto, considera necesario, que el líder vigile los emplazamientos, por razón de los hábitos morales de sus habitantes y como medio para ayudarlos (Al- Fârâbî, *Obras, Artículos*, 2008, 23:23).

También, debido a que piensa que el fin del arte real es la verdadera felicidad, deriva de lo anterior que el líder o rey de la ciudad virtuosa deba ser el más virtuoso de ellos, el que mejor practique la ciencia del gobierno (Al- Fârâbî, *Obras, Artículos*, 2008, 23:30, 32).

Y con relación a los tipos de liderazgo, describe diferentes tipos de gobernante. El de la primera clase, el rey verdadero, quien reúne seis virtudes: sabiduría, prudencia perfecta, excelencia en persuadir, excelencia en poder evocar imágenes, capacidad para la guerra en persona, y que no tenga impedimentos corporales para los asuntos de la guerra (Al- Fârâbî, *Obras, Artículos*, 2008, 23:58).

La segunda clase de liderazgo o rey, lo considera el gobierno de los ilustres. Jefes buenos y virtuosos, capaces de elegir medios, persuasivos, evocadores de imágenes y capaces para la guerra, La tercera clase, la del rey de la tradición, de la monarquía tradicional, de quien conoce las leyes y las tradiciones, y cuando debe aplicarlas, y es capaces de inferir lo no explícito en ellas, que es prudente para preservar la prosperidad de la ciudad, excelente para persuadir y evocar con imágenes, y capaz para la guerra. La cuarta clase, la de los jefes de la tradición, en las que no existe ni un solo hombre que reúna en sí todas las cualidades. Y, no obstante, el tipo de líder que esté al frente de la ciudad, todos deberán tener presente que las partes de ésta se unen por la amistad y se protegen por la justicia; por la amistad natural como la de padres a hijos y la voluntaria, por virtud, interés y placer (Al- Fârâbî, *Obras, Artículos*, 2008, 23:61).

⁴ *Artículos de Ciencia Política*.

Finalmente, con relación a la ciudad virtuosa, en ésta la amistad se da por compartir la virtud y la opinión respecto a la divinidad y el mundo espiritual, el universo y el hombre; en la que el fin de la ciudad es la felicidad, y lo que media entre ellas son las acciones por las que se obtiene. En la aplica la justicia, que consiste en distribuir bienes comunes y conservarlos de acuerdo con los méritos ciudadanos, y en ponderar penas y castigos (Al- Fârâbî, *Obras, Artículos*, 2008, 23:62-62)

Chanakia Kautilya⁵

Chanakia apodado “Kautilya” o “Kautilia”, engañoso, astuto, porque su obra está llena de recomendaciones pragmáticas que calificaríamos dentro de la política realista, en la línea de pensadores como Nicolás Maquiavelo o Gabriel Naudé; habla de *Anvikshaki*, los Triple Vedas (trayi), *Varta* (agricultura, ganadería y comercio) y *Dandaniti* (ciencia del gobierno), conocidas como las cuatro ciencias, de la rectitud y la riqueza; debido a que también *Anvikshaki* comprende la filosofía de San-khya, Yoga y Lokayata. Con base en ese pensamiento, los actos virtuosos y perversos son aprendidos de los Triple Vedas: la riqueza y la pobreza de Varta; lo conveniente y lo inconveniente, así como la potencia y la impotencia de la ciencia del gobierno (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 4). La virtud del que se constituirá en líder inicia con la restricción de los órganos de los sentidos, de ella depende el éxito en el estudio y la disciplina; y puede reforzarse abandonando la codicia, la ira, la voracidad, la vanidad, la arrogancia y el alborozo (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 8).

La ausencia de discrepancia en la percepción del sonido, tacto, color, sabor y olor, por medio del oído, la piel, los ojos, la lengua y la nariz, es lo que se conoce por la restricción de los órganos de los sentidos. La estricta observancia de los preceptos de las ciencias también significa lo mismo, porque el solo propósito de las ciencias consiste precisamente en restringir los órganos de los sentidos (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 8).

Un carácter opuesto, con órganos de los sentidos sin control, perecerá pronto. Lo mismo quien viva bajo la influencia de la vanidad, o la arrogancia que conduce a despreciar al pueblo, de ahí que incluso muchos Reyes, al no restringir sus órganos de los sentidos, perecieron juntos con sus reinos y relaciones (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 8).

Por ello, además de controlar los propios órganos de los sentidos, el líder debe examinar el carácter de sus ministros y ayudantes, descubrir sus tentaciones, pureza o impureza; examinar el carácter de sus oficiales, ponerlos a prueba ofreciendo tentaciones, establecer mecanismos de inteligencia con informantes en todos los niveles y espacios, e inclusive

⁵ Chanakia Kautilya (350-283 ca.), brahmán hinduista indio. Consejero y ministro de Chandragupta, fundador de la Dinastía mauria, a quien empujó con sus consejos.

al interior y al exterior de su territorio; y para identificar a los leales a las instituciones del Estado y a su gobernante, deberá probarlos en diferentes tentaciones, monetarias, pasionales, amorosas, en sus ambiciones de poder y de honores, en sus intenciones subversivas, en sus temores, en sus creencias y en todo lo que pudiera poner en riesgo al Estado (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 13).

Quienes superaran las tentaciones sugería emplearlos en tareas apropiadas a sus cualidades, y a los otros en tareas menores; sin olvidar que en algunos casos podría fracasar intentarse la reforma o medicina de quienes tengan lo que él consideraba una enfermedad moral; recordándonos que una mente, incluso valiente, aun determinada naturalmente, si lograba viciarse y repeler las cuatro clases de tentaciones podría, no obstante, no recuperar su forma original. De ahí que quien manda como líder responsable debía instituir y contar con varias agencias de informantes para descubrir el carácter puro o impuro de sus oficiales (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 14).

Además, el líder de igual forma, empezando por el Rey, tendría deberes, porque su estilo de liderazgo impacta en sus subordinados. Si el Rey es enérgico, sus súbditos serán enérgicos. Si es derrochador sus súbditos también, comerán dentro de sus trabajos descuidando sus funciones, cayendo fácilmente en las manos de sus enemigos. De ahí que el que esté al mando, siempre deberá estar alerta (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 34).

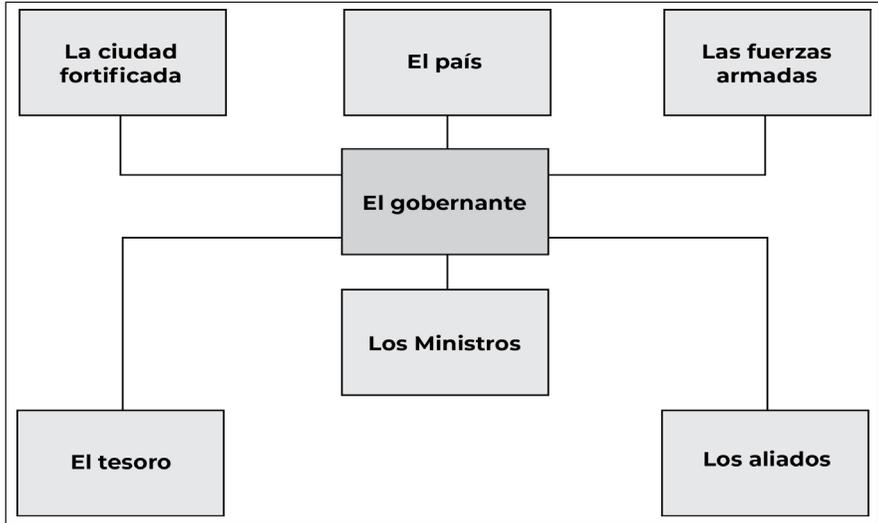
Para ello, debería dividir el día y la noche en ocho *nalikas* (una y media horas), según durara la sombra; y la falta de sombra denotando del medio día constituirían las cuatro divisiones de un octavo de la mañana; y las divisiones iguales (en el orden contrario) en la tarde (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 34).

Durante la primera octava parte del día asistirá cuentas de recibos y gastos; en la segunda parte, asuntos ciudadanos y campesinos; en la tercera, se bañará, alimentará y estudiará; en la cuarta, recibirá el ingreso en oro, atenderá nombramientos de los directores; en la quinta, corresponderá en escritos a la asamblea de sus ministros y recibirá información secreta de los informantes.

En la sexta parte del día, se divertirá y auto deliberará; en la séptima supervisará elefantes, caballos, carruajes e infantería; y en la octava hará el planeamiento de operaciones militares con su comandante en jefe (Kautilya, *Arthasastra*, s.a., I, 34). En todos estos asuntos, sus reflexiones deberían considerar los *mandalas* de los siete elementos indispensables del Estado y del gobernante conquistador o *Vijigishú*, de las esferas de

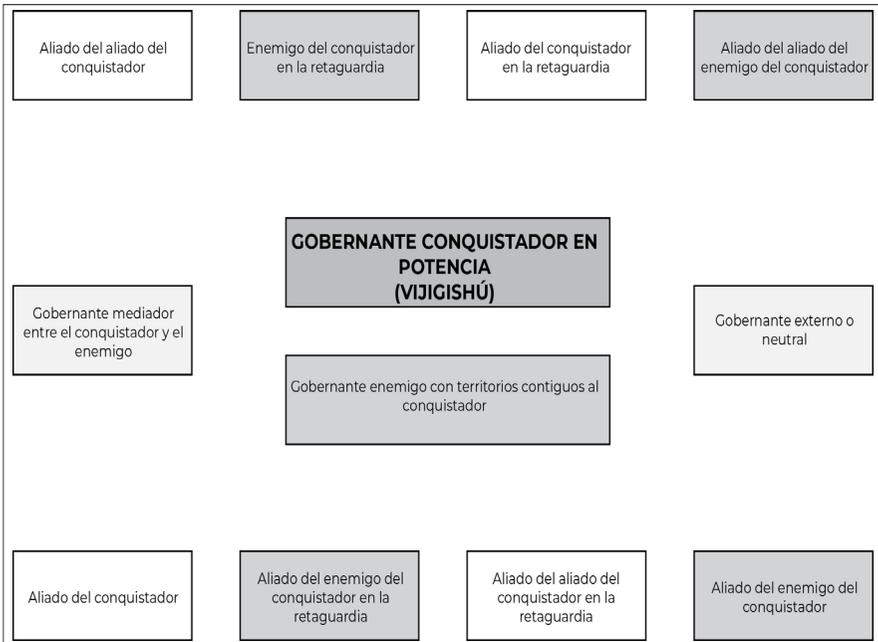
la seguridad y de la defensa, interior y exterior al Estado, (Véase Figuras 3 y 4).

Figura 3: Mandala de los siete elementos indispensables del Estado.



Fuente: Elaboración propia, adaptación de: De la Peña, 2009.

Figura 4: Mandala del gobernante conquistador o *Vijigishú*.



Fuente: Elaboración propia, adaptación de: De la Peña, 2009.

Además, las responsabilidades del líder no terminan durante el día. Al llegar la noche, durante la primera octava parte recibirá a sus emisarios secretos que le proporcionarán los productos de inteligencia necesarios para la toma de decisiones. En la segunda, asistirá al baño, cenará y estudiará. En la tercera, entrará a su recámara entre el sonido de trompetas. En la cuarta y quinta, descansará. En la sexta, despertará por el sonido de trompetas, recordará los mandamientos de las ciencias y las obligaciones del día. En la séptima, considerará medidas administrativas y enviará informantes; y en la octava, recibirá bendiciones, verá a su médico, cocinero en jefe y al astrólogo (hoy podría ser un consejero o un asesor para temas muy específicos), y entrará en su corte (con su equipo de trabajo). Por supuesto, el autor supone que, de acuerdo con su capacidad, el líder podrá alterar esta tabla de tiempo para atender con éxito sus obligaciones (Kautilya, *Arthashastra*, s.a., I, 35). Asimismo, el líder debería considerar valores de cortesía. Por ello afirma que, si el mando está con su equipo, en la corte, nunca hará esperar en la puerta a quien vaya a hacerle una petición, porque un Rey inaccesible a su pueblo que confía su trabajo en oficiales inmediatos provocará confusión en los asuntos, descontento público y se hará presa de sus enemigos (Kautilya, *Arthashastra*, s.a., I, 35).

Deberá, por tanto, atender personalmente los asuntos de los dioses, los herejes, los brahmanes ilustrados en los Vedas, la agricultura, los sagrados lugares, los menores, los ancianos, los afligidos, los desamparados y las mujeres; todos en este orden de enumeración o de acuerdo con la urgencia o presión de esos trabajos (Kautilya, *Arthashastra*, s.a., I, 35).

También deberá escuchar el líder de inmediato todas las llamadas urgentes y no hacerlas a un lado, ni posponerlas porque dificultará o imposibilitará su cumplimiento, y atender los asuntos de los médicos y practicar la austeridad; y recordar siempre que, en la felicidad de sus subordinados debe encontrar su propia felicidad, y en su bienestar el bienestar propio; por lo que no deberá considerar que lo que a él complace es lo bueno, pero sí, que cualquier cosa que complazcan a sus súbditos las considerará como buenas, por tanto, siempre antepondrá lo que hoy llamaríamos la visión de Estado y el bien común de sus subordinados como principios que deben regir la norma de su conducta (Kautilya, *Arthashastra*, s.a., I, 35).

Conclusiones

El análisis que hemos realizado nos ha permitido distinguir entre los principios, los valores y las virtudes de diferentes tipos de liderazgo, con base en varios paradigmas presentes en obras clásicas del pensamiento político. Del pensamiento platónico, pudimos advertir que, aunque parte de un método dialéctico y deductivo que parece abstracto y en ocasiones utópico en la *República IV*, ya en su vejez, en su libro las *Leyes*, propone toda una

estructura del Estado y procedimientos de fiscalización por medio de los cuales se podría lograr que las virtudes se cumplan en toda la polis-Ciudad-Estado, con varios elementos que incluso serían recomendable atender para hacer más efectivos los resultados en los niveles logístico y operativo del planeamiento estratégico de nuestros líderes actuales.

Con Aristóteles, advertimos otro tipo de liderazgo, que no parte de los principios, sino que se remonta hacia ellos desde los hechos concretos, que inicia con la práctica de las virtudes, y que, por su visión teleológica estratégica prospectiva, permite a quien la aplica adecuar medios y estrategias para el cumplimiento de la misión.

De Cicerón, aprendimos que el patriotismo y la honestidad son los principios base de un líder de la República; y que las virtudes cardinales platónicas se resignificaron con una visión más pragmática, por la que el líder debe ser virtuoso principalmente por la utilidad de su patria.

El pensamiento de Séneca nos permitió valorar otro tipo de líder, cuyo propósito fundamental es tener presente el bienestar de su pueblo y de sus subordinados; que incluso cuando debe aplicar correctivos lo hace con clemencia y con humanidad, con empatía e inteligencia emocional.

Con Al Farabi, conocimos diferentes tipos de liderazgo, desde el líder que considera un inspirado por los planos espirituales, que tiene en sí todas las virtudes intelectuales y prácticas, para las ciencias y la guerra; hasta los diferentes tipos de líder que gobiernan con la tradición y las leyes; pero la lección más importante fue, que nos advierte que ciudadanos sin principios ni valores, que no tienen una vida virtuosa, pueden corromper al Estado; por lo que, la mejora del Estado no será posible sin la mejora de la sociedad; y para lograrlo, considera que el medio es contar con líderes dignos de ser imitados.

Y, finalmente, con Kaultiya, vimos que la disciplina durante las 24 horas del líder es lo que le permitirá conquistar una vida virtuosa y mantener su dominio y su reino, y que los órganos de inteligencia al servicio de la permanencia del Estado y los informantes en todos los ámbitos, tanto al interior como al exterior del territorio propio, son la base del éxito de la misión que tiene delegada, que servir a su Estado y a su pueblo es su principio rector, no sólo de su vida virtuosa, también de la trascendencia del reino y de los compromisos que ha contraído con el mundo trascendente.

CAPÍTULO
II

VISIONES DE
PRINCIPIOS
Y VALORES

Todos los hombres consideran que la felicidad es el bien práctico supremo, pero no todos la entienden de igual manera. Así, unos la identifican con el placer, otros con la riqueza y otros con los honores. E incluso la misma persona opina de diferente forma según en la situación en la que se encuentre [...]. (Manzano, Calvo Martínez, & Pallí Bonet, 2007).

CRISIS DE VALORES

CONTRALMIRANTE

VÍCTOR HUGO REYES ARZOLA

La participación del personal de la Secretaría de Marina (MARINA) en roles muy diversos, diferentes a la misión principal de la Armada de México (A.M.) que contempla “emplear el poder naval de la Federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país” (LOAM, 2017, p. 1), conlleva a reafirmar los valores navales.

La fuerte interacción con la sociedad ante una crisis de valores puede producir un desgaste en el personal naval, ya sea por participar en tareas que difieren de la vocación natural que se centra en el mar o por la debilidad de la naturaleza humana de ceder ante tentaciones por carecer de principios y valores sólidos. Lo anterior, con independencia de que la participación sea debido a garantizar la seguridad ciudadana y no como mecanismo de control social, como lo plantea la Estrategia Nacional de Seguridad Pública que prevé entre otras consideraciones, la regeneración ética de la sociedad y la reformulación del papel de las FF.AA. en tareas de seguridad pública.

La crisis de valores y convivencia constituyen uno de los componentes del estallido de la violencia y criminalidad; se origina a su vez, en buena medida, en el resentimiento social a causa de la pobreza, la marginación, la negación regular de derechos básicos y la falta de horizontes de realización derivada de la supresión de mecanismos de movilidad social (Gobierno de México, 2019, p. 21).

La preocupación, en cuanto a la crisis de valores, es patente en los discursos recurrentes del titular del Ejecutivo Federal que hacen énfasis en la necesidad de abatir la corrupción, plasmando lo anterior en diversos documentos como la Cartilla Moral, el Código de Ética para las personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal y la Estrategia Nacional de Seguridad.

La Cartilla Moral, de forma general, exhorta a la reflexión en aras de la convivencia armónica y el respeto. En la presentación, parte introductoria de la cartilla, el presidente de la República refiere que la decadencia que se padece en México deriva de la corrupción del régimen, la falta de oportunidades y la pérdida de valores culturales, morales y espirituales; además, invita a dialogar en familia “acerca de la moral, la ética y los valores que necesitamos para construir entre todos una sociedad mejor” (Martínez, 1992).

Existen, y se pueden publicar una infinidad de documentos tratando de orientar la conducta hacia el bien; sin embargo, es un hecho irrefutable que la única forma de inculcar los valores y virtudes es con el ejemplo y por lo general de arriba hacia abajo. Al respecto, se debe tener presente que los valores tienen sentido positivo o negativo debido al enfoque moral, ya que, un mismo acto, puede ser aceptado y hasta elogiado o contrariamente, reprochado e incluso censurado dependiendo del grupo social.

El papel de la cuna familiar y el entorno que rodea el desarrollo humano es fundamental. Parte del entorno, son los establecimientos educativos navales en los que además de infundir la formación militar, y otorgar los conocimientos científicos o tecnológicos inherentes a cada profesión en la Armada de México, en todos los niveles se inculcan de forma transversal los valores de Honor, Deber, Lealtad y Patriotismo, que caracterizan al personal de la Secretaría de Marina, con base en “una filosofía humanista y la formación integral del personal, alineada a las necesidades requeridas por la institución para el cumplimiento de sus atribuciones” (MARINA, 2019).

En el capítulo previo, se trataron los fundamentos filosóficos, sociales y políticos del liderazgo, con diversos ejemplos, que dejaron en claro, la interrelación existente entre el líder y los seguidores para la obtención de fines significativos del contexto. En tal sentido, el liderazgo ideal en el ámbito naval es aquel, que se funda en valores congruentes con la fortaleza que requieren los hombres de mar y los servicios de apoyo, alineados con la visión de la Secretaría de Marina de: Ser una institución que coadyuve a lograr las condiciones de paz y desarrollo de la Nación, donde la felicidad como fin último del ser humano sea “Servir a México” y con la misión de la Armada de México, de emplear el poder naval de la Federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior.

Para comprender la importancia de los valores, en el presente capítulo se expondrán conceptos básicos, la diferencia entre ética y moral, los principios, los valores y la importancia del ejemplo, las virtudes, y las percepciones de una crisis de valores que hacen evidente la necesidad de fortalecer los valores y el liderazgo naval.

Figura 1: Placa de la H. Escuela Naval Militar.



Fuente: MARINA

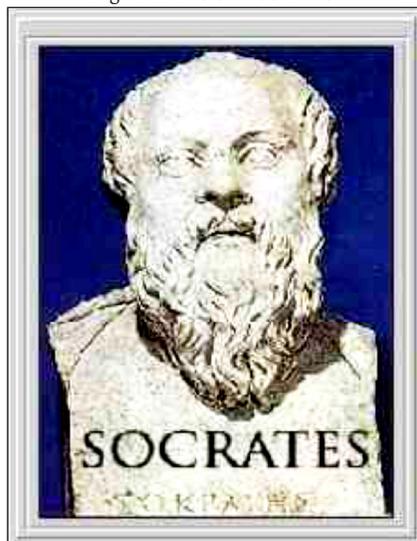
Conceptos elementales Filosofía

Es el “conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano” (RAE, 2019, p. S/N).

El razonamiento, con base en principios y valores correctos, es fundamental para el desarrollo de una sociedad con justicia social. En determinadas ocasiones, el sentido común, el criterio propio y los cuestionamientos, pueden ser censurados por no ser acordes al pensamiento de cierta persona o grupo de poder; por ello, los innovadores o quienes pretenden la gestión de calidad se enfrentan con los paradigmas personales o simplemente con la resistencia a dejar el área de confort, por ejemplo, Sócrates que indagó en el conocimiento y la virtud, fue condenado a muerte por corromper las creencias de Dioses en Atenas.¹

¹ Interpretación inferida de ensayo Acusación, Defensa, Condena y Muerte de Sócrates del Dr. Eudoro Terrones Negrete que refiere que fue acusado por una serie de delitos, como: Acción en contra de la religión e impiedad; [...] corrupción de la moral [...] el arte de hablar e indagación de los secretos celestiales [...]. Asimismo, por introducir otros nuevos y falsos dioses [...]; intervenir en asuntos que no son de su competencia; negar la existencia de los dioses que la ciudad tiene recibidos; quebrantar las leyes; seducir o inducir con halagos a obrar mal; inducir a muchos para que actúen como él [...]. Información tomada el 25/05/20 de <https://cdn.website-editor.net>.

Figura 2: Busto de Sócrates.



Fuente: https://historiaybiografias.com/trilogia_1/

Ética

Ahora bien, de lo general a lo particular, la ética, como “parte de la filosofía [...] trata del bien y del fundamento de sus valores” (RAE, 2019) implica el razonamiento holístico sobre el bien en un sentido universal (aplicable en cualquier parte).

La ética como sustantivo de determinada labor, se refiere a las normas morales que “rigen la conducta de la persona” (RAE, 2019, p. S/N) o sea, los preceptos que rigen su conducta en lo inherente a su profesión; por eso se habla de ética médica, ética docente, ética militar, etcétera.

En diversos textos, la ética y la moral se refieren como sinónimos; por tal motivo, es conveniente citar, lo siguiente:

La ética es un tipo de saber normativo, esto es, un saber que pretende orientar las acciones de los seres humanos. También la moral es un saber que ofrece orientación para la acción [...] en casos concretos, la ética -como filosofía moral- se remonta a la reflexión sobre las distintas morales y sobre los distintos modos de justificar racionalmente la vida moral, de modo que su manera de orientar la acción es indirecta: a lo sumo puede señalar que concepción moral es más razonable para que, a partir de ella podamos orientar nuestros comportamientos (Cortina & Emilio Martínez Navarro, 1996, pp. 9-10).

En consideración, que el objeto de estudio es la crisis de valores acotado al medio naval en México y que de este apartado sólo pretende conceptos básicos para argumentaciones posteriores, se considera a la ética, como una ciencia del ámbito de la filosofía donde el objeto de estudio es la moral, con las definiciones de ambos conceptos que Julio de Zan² expone en la publicación “La ética, de los derechos y la justicia” (Zan, 2004, p. 19):

- Moral: “dimensión que pertenece al mundo vital, [...], y que está compuesta de valoraciones, actitudes, normas y costumbres que orientan o regulan el obrar humano.”
- Ética: “ciencia o disciplina filosófica que lleva a cabo el análisis del lenguaje moral y que ha elaborado diferentes teorías y maneras de justificar o de fundamentar y de revisar críticamente las pretensiones de validez de los enunciados morales.”

Teniendo en claro los conceptos anteriores, es conveniente atraer una pequeña parte de los orígenes de la ética.

En el libro intitulado *Ética* (Manzano, Calvo Martínez, & Pallí Bonet, 2007), se refiere, que, los siguientes tratados de Aristóteles, son los primeros de la literatura universal en abordar a la ética como doctrina filosófica independiente.

- *Ética Nicomáquea*, con sentido pragmático que trata la felicidad, como fin último de la vida y bien supremo, con notas desordenadas y algunas muy sucintas, fue editada por Nicómaco, hijo de Aristóteles.
- *Ética Eudimia*, trata recomendaciones morales apoyadas en argumentos teológicos, editada por Eudemo de Rodas, discípulo de Aristóteles.
- *La gran Ética* (*Magna Moralia*), resumen de las dos primeras.

Divisiones de la ética, como una ciencia del ámbito de la filosofía (Zan, 2004, pp. 38-40):

- Ontológica: estudia al ser en general, “se orienta a explicitar el sentido de la vida buena, [...] en relación con los valores e ideales constitutivos de la identidad de una cultura.”
- Deontológica: estudia en cuanto a la norma o el deber, “[...]se refiere a la fundamentación racional de las normas y principios morales [...]”.
- Aplicada: en cuanto a las decisiones en determinada profesión (bioética, medicina, economía y de la empresa, de la investigación científica, etc.).

² Julio Darío De Zan (1940-2017), fue Doctor en Filosofía, investigador y profesor.

- Metaética: “analiza el significado de los términos morales y el uso del lenguaje que se hace en los enunciados valorativos y normativos, ya sea en el lenguaje moral de la vida cotidiana, como en la propia filosofía moral, o ética filosófica”.

Moral

Definida la moral en el párrafo previo, es conveniente escudriñar un poco en los significados que se le dan en función del empleo como sustantivo o adjetivo.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la moral **como adjetivo** refiere lo “Pertenciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva” y como **sustantivo** “Doctrina del obrar humano [...]” (RAE, 2019, p. S/N).

Con base en el libro *Ética* (Cortina & Emilio Martínez Navarro, 1996, pp. 14-17) y diccionario de RAE, como sustantivo, se tiene los siguiente:

- Con artículo, “La moral”, para referir “a un conjunto de principios, [...] prohibiciones, [...] valores e ideales de la vida buena [...], propio de un colectivo concreto en determinada época”.
- Con minúscula, “moral”, para hacer referencia al código de conducta personal; por ejemplo, una persona posee una moral estricta o carece de moral.
- Con mayúscula, “Moral”: el diccionario de la RAE en su edición 2001, entre otras definiciones, la conceptuaba erróneamente como “ciencia que trata el bien en general y de las acciones humanas [...]”, enunciación descalificada en el libro de *Ética* de Cortina & Martínez, al aclarar que no existe como ciencia, pero sí como doctrina en diversas modalidades como moral católica, moral comunista, etcetera. En la edición 2019 del diccionario de la RAE, aparece ya rectificada la definición, en los siguientes términos; “Doctrina del obrar humano que pretende regular el comportamiento individual y colectivo en relación con el bien y el mal y los deberes que implican.” (RAE, 2019).
- Como sinónimo de buena disposición de ánimo “tener la moral muy alta”.
- Con artículo neutro, “lo moral”, para referir una dimensión de la vida humana (en el sentido expuesto en los dos primeros incisos).

Significados como adjetivo, con base en mismo texto: Al decir que se tiene certidumbre moral, implica tener la convicción en algo sin evidencias, por lo que una aseveración al respecto se circunscribe exclusivamente al ámbito psicológico. En otras “expresiones, “[...] virtud moral, valores morales, etc.,

hay una referencia [...] a esa dimensión de la vida humana que llamamos moralidad” (Cortina & Emilio Martínez Navarro, 1996, pp. 18-19).

Tabla 1: La moral como sustantivo.

SUSTANTIVO	a. Modelo de conducta establecido en una sociedad concreta.
	b. Conjunto de convicciones morales personales.
	c. Doctrinas morales concretas.
	d. Disposición de ánimo producida por el carácter y actitudes personales o de grupo.
	e. Dimensiones de la vida humana por lo cual nos vemos obligados a tomar decisiones y a dar razón de ellas.

Fuente: Adaptación del libro “Ética” de Cortina & Martínez. p. 17.

Sentidos distintos:

- En término valorativo: “<Moral> como opuesto a <inmoral>” Por ejemplo: se dice que tal o cual comportamiento ha sido inmoral, mientras que tal otro, es un comportamiento realmente moral”.
- Para describir una situación (carecer de algo/ conducta): “Por ej., la conducta de los animales es amoral, [...] no tiene relación con la moralidad” a diferencia de los seres humanos desarrollados plenamente que son responsables de sus actos.

Tabla 2: La moral como adjetivo.

ADJETIVO	Usos ajenos a la Ética: certeza moral, etcétera.	
	Usos de interés a la Ética.	Moral frente a inmoral.
		Moral frente a amoral.

Fuente: Adaptación del libro “Ética” de Cortina & Martínez. p. 19.

Al atraer al contexto actual, los significados de la moral como adjetivo o sustantivo, en cuanto al título “Cartilla Moral” publicada por el gobierno federal 2018-2024, se tiene que: moral es un adjetivo, que califica al sustantivo cartilla. En cuanto al contenido, que en lo central refiere un código de respeto, representa un esfuerzo por concientizar, para que, el obrar en la vida de los mexicanos sea con base en el amor a sí mismos, a la familia, al prójimo, a la patria, a la humanidad, y a la naturaleza; una moral de respeto donde la moral es sustantivo, ya que el código orienta a respetar:

- Nuestra persona, apetitos del cuerpo y virtudes espirituales para el alma.
- La familia, respeto a los padres, pero también recíproco hacia los hijos.

- La sociedad, considerando la urbanidad, cortesía y compañerismo.
- La patria, amor a México (defenderlo y mejorarlo).
- La especie humana, en el sentido de igualdad.
- La naturaleza, como patrimonio de la humanidad.

Principios

En el pasado, existen evidencias de integración de diversos grupos sociales, hordas (nómadas), clanes (antepasado común), tribus (jefe), reinos o imperios hasta constituir Estados e incluso comunidades de Estados con intereses muy complejos. En su evolución, referidas organizaciones, se han regido por la costumbre o normas afines a sus intereses, como la ambición de poder y en los mejores casos, la seguridad y el desarrollo social. En tales organizaciones, los lineamientos básicos, de aceptación general (idealmente universal) y dignas de constituirse en hábitos positivos (virtudes), se consideran principios éticos.

La aceptación universal de los principios es compleja, porque determinados actos aceptados como buenos en función de determinada moral de un grupo social, pueden ser reprobables en otras comunidades; sin embargo, existen esfuerzos, sobre la determinación universal del comportamiento bueno aceptado universalmente.

- Un estudio de la universidad de Oxford,³ con base en descripciones históricas de 60 culturas, determinó, que siete comportamientos cooperativos son susceptibles de considerarse como las reglas morales universales (Curry, Mullins, & Whitehouse, 2019, pp. 2-3).
 - Brindar beneficios a los familiares o evitar hacerles daño (solidaridad).
 - Coordinación para el beneficio o ventaja mutua (colaboración).
 - Intercambio social (favores, buscar venganza, expresar gratitud y hacer las paces).
 - Mostrar capacidad de lucha o de dominación (valentía, fortaleza, habilidad e ingenio) en la resolución de conflictos (alimentos, territorio y compañeros).
 - Exhibiciones modestas de sumisión (humildad, deferencia, obediencia y respeto).
 - Dividir los recursos en disputa de forma justa.
 - Reconocer derechos de propiedad (posesión previa).
- El reconocido especialista en liderazgo Stephen Richards Covey (1932-2012), en su libro “El liderazgo centrado en principios”, expone, que el éxito deviene cuando la vida y las relaciones se organizan, con base en principios con validez universal y en las leyes naturales que “[...], actúan con independencia de nuestro

³ “Is It Good to Cooperate? Testing the Theory of Morality-as-Cooperation in 60 Societies (Curry, Mullins, & Whitehouse, 2019).

conocimiento consciente de ellas y de nuestro acatamiento” y entre diversas consideraciones de interés, refiere lo siguiente (Covey, 1990, pp. 17 a 22, 60 y 120):

- Los principios correctos, son como brújulas que siempre señalan el camino y que es ineficaz, administrar el tiempo con base en prioridades y tareas.
- La moderación, la constancia y la autodisciplina son principios fundacionales de la vida de una persona en su conjunto.
- Los principios, son objetivos y externos, contrariamente a los valores que son subjetivos, internos y que reflejan las creencias de determinado medio cultural.
- Desde la infancia se desarrolla un sistema de valores que integra las influencias culturales, los descubrimientos personales y las pautas familiares”, que conlleva a un patrón reactivo en los roles familiares y laborales.
- En el aspecto personal, al alinear los valores con los principios correctos, permite liberar viejas percepciones y paradigmas.
- La clave para tener una sociedad sana, consiste en alinear la voluntad social y el sistema de valores, con los principios correctos.
- “En las mejores sociedades [...] gobiernan las leyes y principios naturales —esto es, la Constitución— [...]. Nadie está por encima de ellos”.

Antes de tratar los principios constitucionales, que son la orientación de los valores en la moral naval, es importante, hacer énfasis en la dualidad que representa una institución de carácter permanente dentro de una Secretaría de Estado, vale la pena hacer un paréntesis para argumentar sobre un principio muy cuestionado, “ninguna autoridad militar puede ejercer más funciones que las que tengan exacta conexión con la disciplina militar” (Artículo 129 CPEUM). La participación naval existe por sí o en coadyuvancia, por el fracaso o carencia de capacidades en otros entes del Estado en las extensas Zonas Marinas Mexicanas, y al interior, en lo concerniente a tareas de seguridad por el requerimiento de diversas autoridades civiles carentes de capacidad ante amenazas no convencionales, en particular la delincuencia organizada. Los que tienen limitada visión, infieren una militarización y por el contrario quienes conocen el contexto, saben que es un apoyo incondicional en aras del bien común. Al respecto, es conveniente referir la percepción del Dr. Emilio Vizarratea Rosales, quien manifestó en entrevista⁴ en el programa “La otra opinión” – contenidos periodísticos y políticos– “[...] los militares prácticamente para todo [...], ¿qué significa? [...] están demostrando que más allá de la lealtad institucional, de la doctrina militar que los sustenta, son un apoyo a este gobierno y para cualquier otro y eso significa el valor de las Fuerzas Armadas.”

4 Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=5hHtXKiVdpw&feature=youtu.be>

La Constitución mexicana, es clara en los principios que dan sentido tanto a la existencia de la Armada de México, como al desempeño de los recursos humanos que la integran. En cuanto a la existencia como institución armada, tiene por destino o fin, la seguridad interior y defensa exterior (Art. 89 fracción VI CPUM) de la República Mexicana (Art. 40 CPUM), levantada y sostenida por el Congreso de la Unión (Art. 73 fracción XIV CPUM). En lo relativo al desempeño del personal, respeto pleno a los Derechos humanos (Art. 1 CPUM), con leyes propias exclusivamente en cuanto al trabajo y la previsión social (Art. 123, Párrafo B, fracción XIII) y únicamente con funciones disciplinarias en tiempo de paz (Art. 129 CPUM).

La Constitución, también especifica la razón de la existencia de las secretarías de Estado como representantes del Ejecutivo Federal (Art. 90 CPUM), así como los despachos administrativos, que en lo tocante a MARINA se refieren en el artículo 30 de la LOAPF. Los principios constitucionales en cuanto al desempeño de cargos o comisiones como servidor público son la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia de conformidad al artículo 109.

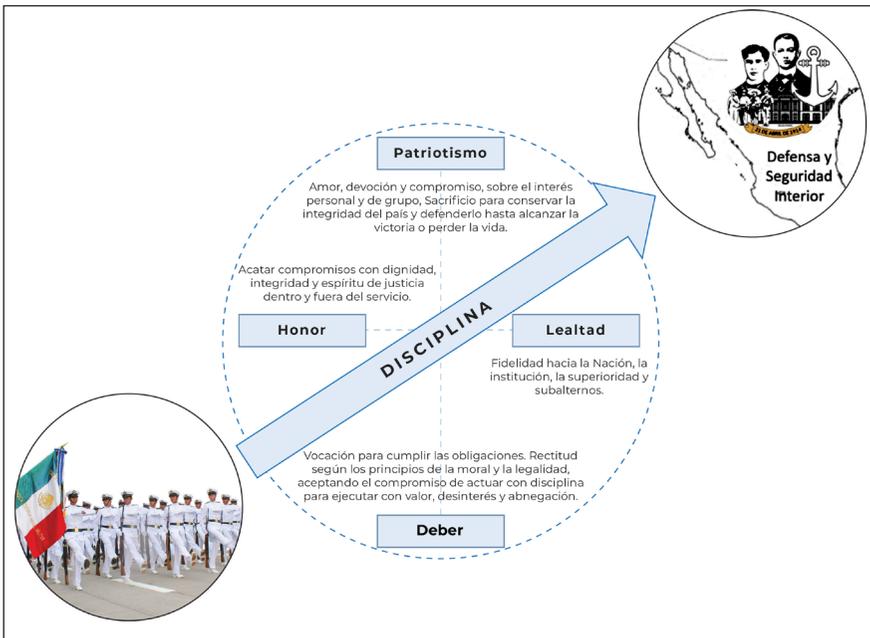
En cuanto al personal de la Armada de México, que pasa comisionado a la Guardia Nacional o los elementos que realicen tareas de seguridad pública de forma complementaria, la CPEUM en su artículo 21 indica que “las instituciones de seguridad pública se regirán por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos”.

Con todo lo anterior, es evidente que los principios naturales que guían el actuar de la Secretaría de Marina y de la Armada de México, están claramente definidos en la CPEUM, ya sea como institución armada, como secretaría de Estado, o en apoyo en tareas de seguridad pública. Lo que no se debe perder al desarrollar tareas de índole diversa, es el principio constitucional que da sentido como institución al servicio del Estado, la defensa exterior y la seguridad interior, con independencia de que la política sea pacifista y que se tengan atribuciones diversas por la necesidad del Estado de solventar una variedad de tareas con los mismos recursos.

En cuanto al régimen interior, existen diversas características o cualidades que se exigen al personal que integra la Armada de México que por la forma en que se enuncian en leyes, reglamentos o publicaciones; pueden crear confusión al no diferenciar claramente respecto a principios, valores o virtudes, toda vez que los primeros deben ser objetivos, los segundos por la naturaleza humana son subjetivos y las virtudes necesariamente

implican un hábito positivo; por ejemplo: La Ley de Disciplina para el Personal de la Armada de México, refiere como principios la obediencia, justicia, ética y alto sentido del honor, que orientan el cumplimiento del deber y la disciplina como un deber de obediencia que capacita para el ejercicio del mando” (Art. 2 y 3 LDPPAM); para el Reglamento General de Deberes Navales, el valor, prontitud en la obediencia y exactitud en el cumplimiento del servicio son virtudes y principios fundamentales (Art. 30); y la publicación “Principios y Valores”⁵, que tiene como propósito proporcionar las normas y principios de conducta, así mismo, las bases para aplicar las costumbres y tradiciones para desarrollarse “con amplio apego a la disciplina, la obediencia, justicia, honor, lealtad y razón” (DAMI.I.1.7, 2014, p. ii).

Figura 3: Principios y Valores.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la ética deontológica (deber y obligación), los principios que rigen en cualquier régimen militar son: la obediencia y la disciplina (la obediencia como base de la disciplina y esta última como un deber de obediencia). Bajo tal premisa y de conformidad a lo estipulado en el Código de Conducta de la Secretaría de Marina, la disciplina es el eje central que guía el comportamiento en consonancia con los valores fundamentales de que son el honor, el deber, la lealtad y el patriotismo, así como, los valores del servicio público y las reglas de integridad que el

5 D.A.M. I.I.1.7 = Doctrina de la Armada de México I.I.1.7

Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Intereses de la MARINA
 expone en la tabla 3 siguiente.

Tabla 3: Código de Conducta de la MARINA y código de ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal.

SECRETARÍA DE MARINA	CÓDIGO DE ÉTICA DE LAS PERSONAS SERVIDORAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO FEDERAL	
VALORES FUNDAMENTALES	VALORES DEL SERVICIO PÚBLICO	REGLAS DE INTEGRIDAD
Honor	Legalidad	Actuación pública
	Honradez	Información pública
	Lealtad	Contrataciones Públicas
	Imparcialidad	Licencias, Permisos, Autorización y Concesiones
	Interés público	Programas gubernamentales
Deber	Respeto	Trámites y servicios
	Respeto a los derechos humanos	Recursos humanos
	Rechazo al hostigamiento y acoso sexual	Administración de bienes muebles e inmuebles
	Igualdad y no discriminación	Procesos de evaluación
Lealtad	Equidad de género	Control interno
	Entorno cultural y ecológico	Procedimiento administrativo
	Integridad	Desempeño permanente con integridad
Patriotismo	Cooperación	Cooperación con la integridad
	Liderazgo	
	Transparencia	Comportamiento digno
	Rendición de cuentas	

Fuente: CEPPI-MARINA

Valores

El valor se define como la “cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada” (RAE, 2019, p. S/N). En el contexto universal existen valores indiscutibles como la vida y la libertad, en sentido contrario, en determinado grupo social pueden existir valores que son exclusivos y no generales, por ejemplo:

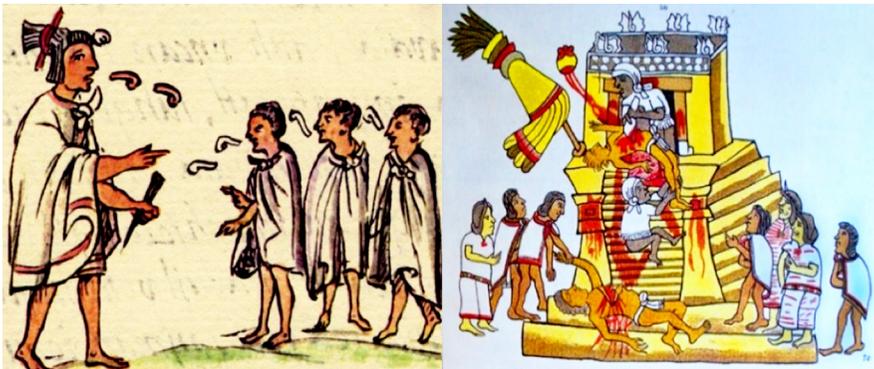
Figura 4:



Fuente: <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825460723>

- A pesar de que México es un Estado laico, en ciertas comunidades se valora la adherencia a determinado culto religioso (católicos, seguidores de la teología de la liberación,⁶ evangélicos y milenaristas,⁷ entre otros), “sus discursos y prácticas han activado importantes dinámicas de reelaboración simbólica e identitaria en el seno de las comunidades indígenas y han reconfigurado decisivamente su vida cotidiana y su organización sociopolítica” (Vallverdú, 2005, p. 55).

Figura 5:



Fuente: <https://www.inah.gob.mx/boletines/6576-libro-desmitifica-el-sacrificiohumano-entre-los-mexicas-a-traves-del-analisis-ostolegico>

6 Corriente teológica cristiana, nacida en América Latina que se consolida después del Concilio Vaticano II (1959-1962), en una época que estaba dominada por la «Revolución Cubana» y la «Guerra Fría», refiere que el Evangelio exige la «opción preferencial por los pobres».

7 Es el término que denota en teología la creencia en el milenio, esto es, los 1.000 años del reinado de Cristo sobre la tierra según Apocalipsis 20:1-6. Más específicamente, la creencia de que Cristo reinará personalmente con sus santos antes del fin del mundo. Información disponible en https://www.iglesiapueblonuevo.es/index.php?codigo=enc_milenarismo.

- “Los mexicas [...] transmitían los valores como el respeto a los mayores, la obediencia, el autocontrol ante el dolor y la consagración [...] al mundo espiritual”. Evitaban la murmuración y la pereza, y cuidaban “la forma de hablar, de caminar y de observar a las mujeres casadas” (Noriega, 2015, p. 88).
Los dos ejemplos anteriores, hacen patente el subjetivismo de los valores, por ser intangibles y razón de que el valor que se otorgue a determinada cualidad personal depende de la moral de cada comunidad. Por lo tanto, la valoración de la situación en cuanto a lo subjetivo u objetivo “requiere de una crítica racional para concluir su realidad y descartar la posibilidad de una ilusión”. Subjetivo, porque la actitud es positiva para una persona o para un grupo social; considerar que un valor es objetivo “implica pretender que cualquiera tuviera que tener una actitud favorable hacia ello en ciertas circunstancias, aunque de hecho no la tenga” (Villorio, 1997, pp. 41-42).

Figura 6:



Fuente: <https://www.gob.mx/semar/es/videos/dias-previos-a-convertirse-en-oficiales-de-la-armada-de-mexico>

En la MARINA, la disciplina como guía del comportamiento, implica el cumplimiento de órdenes expresadas, bien sean de palabra o por escrito, sin demora ni murmuraciones, possibilitándose la objeción siempre que no perjudique la misión. Por ello, las exigencias recurrentes o que requieren cierta precisión, generalmente están normadas o versan en una rutina, directiva u orden de operaciones que, en términos generales, son órdenes que implican obediencia precisa y por tanto, una fuerte vocación de servicio con múltiples cualidades humanas, que por su aprecio constituyen valores de la moral naval, una moral particular, porque no

debemos olvidar que existen, entre otros, valores religiosos e incluso, valores materiales que sin menoscabar la satisfacción que puedan proporcionar respectivamente en el sentido espiritual o del bienestar económico, no son un fin en la carrera naval, debido a que el Estado es laico y con el fin de servir, no de servirse. Ante la diversidad de valores y debido a que algunos derivan de otros (por ejemplo, el honor implica la honestidad), el Comité de Ética y Prevención de Conflicto de Intereses, determinó los siguientes como valores fundamentales los referidos en los artículos 2, 3, 4 y 5 del Código de Conducta de la SECRETARÍA DE MARINA (CEPCI-MARINA, 2019, p. 8).

- **Honor.** – Es la cualidad moral que lleva a la persona al estricto cumplimiento de los compromisos establecidos con su Nación, la institución, sus conciudadanos y con ella misma, conduciéndose con dignidad, integridad y espíritu de justicia en todo momento dentro y fuera del servicio.
- **Deber.** – Es la vocación que muestra el personal naval para cumplir cabalmente con las obligaciones que la sociedad y el servicio exigen.
- **Lealtad.** – Es la convicción de fidelidad hacia la Nación, la institución, la Superioridad y subalternos.
- **Patriotismo.** – Es el amor, devoción y compromiso que se tiene por México y sus símbolos, anteponiéndola siempre a cualquier interés personal y de grupo.

Los diversos valores, ya sean fundamentales o implícitos, se pueden comprender con la conceptualización de un diccionario o un código moral y se predicán con el ejemplo en sentido positivo o negativo, para que se arraiguen como hábito que conlleva a la virtud o al vicio, respectivamente. Es común escuchar que una imagen dice más que mil palabras porque lo importante es como se actúa, en términos de Stephen Richards Covey “Tus actos siempre hablan más alto y más claro que tus palabras”. Dentro del medio naval, los ejemplos dignos de imitar en cuanto a valores, son los héroes que llevaron el cumplimiento del deber hasta el sacrificio.

Figura 7:



Fuente: MARINA

Los principios constitucionales antes enunciados y los valores institucionales son el compás magnético que orientan y rigen la conducta de los que aspiren al liderazgo naval, respectivamente. Los principios son incuestionables por su propia naturaleza (defensa y seguridad interior en cuanto a la Institución, y disciplina en cuanto al régimen interno) y los valores fundamentales deben practicarse para constituir virtudes. Por ello, dentro de los deberes comunes al personal naval, se considera la obligación de influir en los subordinados con el “ejemplo, liderazgo y prestigio, alcanzados a través del trabajo constante y competencia profesional” (Artículo 56, RGDN) y en cuanto a los seleccionados para ejercer el mando, es exigencia “desarrollar las cualidades personales que lo distinga como líder y aplicar los principios de liderazgo, como el medio para lograr la eficiencia en el ejercicio de la autoridad y la excelencia en el cumplimiento de sus obligaciones (Artículo 319, RGDN)”. Considerando lo previamente expuesto por el Dr. Emilio Vizarratea Rosales, quien visualiza al liderazgo en última instancia en una fenomenología del poder, es conveniente citar la frase de Abraham Maslow⁸ que refiere “El poder es una gran bendición cuando lo ejerce un ser humano maduro y saludable, quien ha logrado un pleno desarrollo de su humanidad. Pero cuando lo detenta una persona inmadura, cruel o emocionalmente enferma, el poder es terriblemente peligroso” (Kofman, 2012, p. 51).

Virtudes

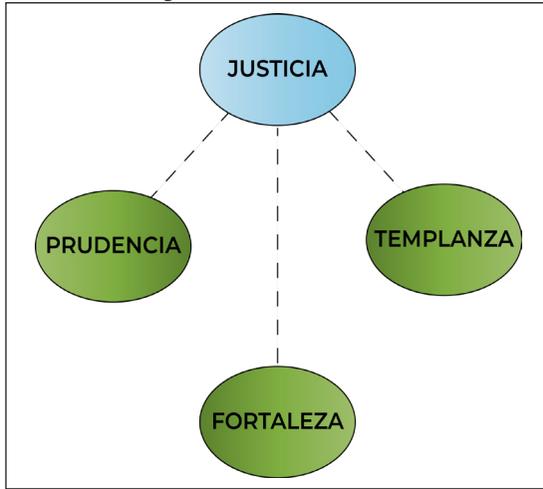
La virtud se define como la “disposición habitual para hacer el bien” (RAE, 2019, p. S/N) y lo habitual es lo que se hace de forma recurrente y consciente, de modo tal que puede caracterizar a determinada persona en determinado grupo social, como refiere Confucio en una de sus frases célebres “La virtud no habita en la soledad: debe tener vecinos”. Grandes filósofos han reflexionado al respecto; para Platón, la virtud es la justicia en el alma y de forma muy general, consideraba lo siguiente:

A diferencia de la temporalidad del cuerpo (material), el alma (espiritual) es de transmutación eterna y estructurada en tres partes; la parte “racional” que debe conducir, a la parte irascible (voluntad y carácter) y a la parte concupiscible (vicio y placeres).

Cada parte del alma debe regirse por cierta virtud, la concupiscible por la templanza para que se modere, la irascible por la fortaleza que implica un cuerpo preparado para sobre llevar adversidades y la racional por la prudencia que deviene de la sabiduría.

⁸ Dr. Abraham H. Maslow (1908-1970) psicólogo humanista, conocido por proponer la “jerarquía de necesidades” a satisfacer para la autorrealización, comúnmente conocida como pirámide de Maslow.

Figura 8: Virtudes cardinales:



Fuente: Elaboración propia.

Las tres virtudes enunciadas caracterizan a la persona o sociedad justa y en conjunto con la justicia, la prudencia, la templanza y la fortaleza, se conocen como virtudes cardinales.

Figura 9: Facultades y virtudes del alma.

	<p>PARTE APETITIVA DEL ALMA</p> <p>1. Virtudes éticas o morales: adquiridas por <u>la costumbre o el hábito</u>, cualidades permanentes que se manifiestan en conductas excelentes. (Fortaleza, templanza, justicia y generosidad)</p> <p>PARTE RACIONAL DEL ALMA</p> <p>2. Virtudes dianoéticas o intelectuales: conocimiento y verdad, adquiridas por <u>la enseñanza</u>. (Saberes técnicos, Sabiduría, Inteligencia, <u>Prudencia/sabiduría</u>)</p>
<p>Una clave para entender la teoría aristotélica de la virtud es la parte media de las conductas con relación a los extremos, por ejemplo:</p>	
<p>Temeridad – VALENTIA – Cobardía</p>	<p>Prodigalidad – LIBERALIDAD -Avaricia</p>

Fuente: Interpretación propia con información del libro de Ética Martínez Manzano y Calvo Martínez.

“La ética aristotélica es ante todo la ética de la virtud [...] que afirma que los bienes más preciosos son los bienes del alma: las virtudes, o mejor, las acciones que brotan de ellas” (Manzano, Calvo Martínez, & Pallí Bonet, 2007).

Aristóteles, discípulo de Platón, consideraba que el alma es la esencia del ser viviente con carácter temporal, con dos tipos o géneros de virtudes (éticas e intelectuales) y con las facultades indicadas en la figura siguiente. Además, que toda actividad tiene un fin, “[...] el fin de la medicina es la salud; el de la construcción naval, el navío; el de la estrategia, la victoria [...]” y al plantear cuál es el bien supremo, refiere que “tanto el vulgo como los cultos, refieren que es la felicidad” pero como la felicidad es percibida de diferente manera, argumenta que “los hombres parecen entender el bien y la felicidad partiendo de diferentes géneros de vida (el placer, la política y la contemplativa)” (Curry, Mullins, & Whitehouse, 2019, p. 21).

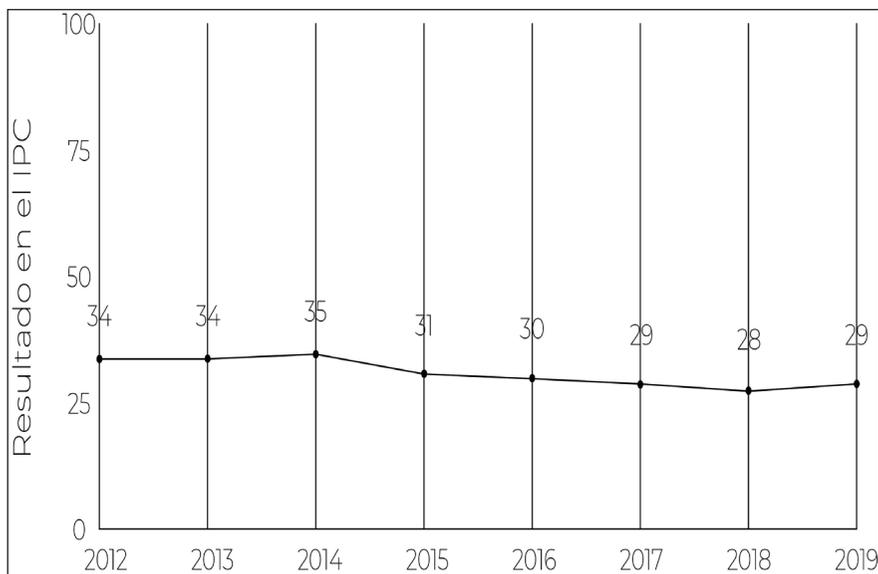
Crisis de valores

El plantear una crisis de valores, implica una decadencia en lo que se valora como bueno en un determinado grupo social; por lo tanto, es complejo generalizar tal situación en un país pluricultural, ya que pueden existir fuertes valores en determinados grupos familiares, religiosos, militares o étnicos entre otros. Sin embargo, para contextualizar la crisis basta hacer alusión a:

- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, donde el objetivo principal es la consecución del bienestar social a través de diversas estrategias, como: la intervención del Estado en la economía para aminorar la marcada desigualdad social; la regeneración ética de instituciones y sociedad, con un “gobierno austero, honesto, transparente, incluyente, respetuoso de las libertades, apegado a derecho, sensible a las necesidades de los más débiles [...] y pendiente [...] del interés superior” que borre la “percepción social de la política como una actividad intrínsecamente corrupta e inmoral” (Gobierno de México, 2019, pp. 20, 21, 26 y 34).
- La Estrategia para la Implementación de la Agenda 20-30 en México (Desarrollo Sostenible), refiere en los retos, que “la corrupción y el soborno son una gran carga para la sociedad mexicana e impiden el avance hacia un desarrollo sostenible” y que “Los gobernantes asumieron el cumplimiento de las normas [...] discrecional, lo que generó un gravísimo daño en las instituciones y la moral pública, ya que generalizó el ejemplo de la ilegalidad en los diferentes sectores de la población (Presidencia de la República, 2019, p. 89).
- La afirmación recurrente del presidente Andrés Manuel López Obrador de que el mayor problema en México es la corrupción, es una verdad incuestionable, de acuerdo con los índices de percepción (o es > y 100 es <) de Transparencia Internacional. El mejor momento de la gráfica, que abarca ocho años, es en 2014 con un índice de 35 (175 países evaluados), aumentando hasta 2018 con la mayor percepción, y en 2019, la percepción disminuyó en

un punto (180 países evaluados). La disminución de un punto en 2019, es una mejora relativa ya que sigue siendo el peor evaluado de los 36 miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Mexicana, 2020).

- Para detallar al respecto, la publicación “México: Anatomía de la Corrupción” de María Amparo Casar, es adecuada y a pesar de ser de 2015, el panorama expuesto no difiere en cuanto al mal que aqueja a la sociedad mexicana, y en cuanto a la crisis de valores se considera de interés lo siguiente (Casar, 2015, pp. 14, 22, 23, 27 y 32):



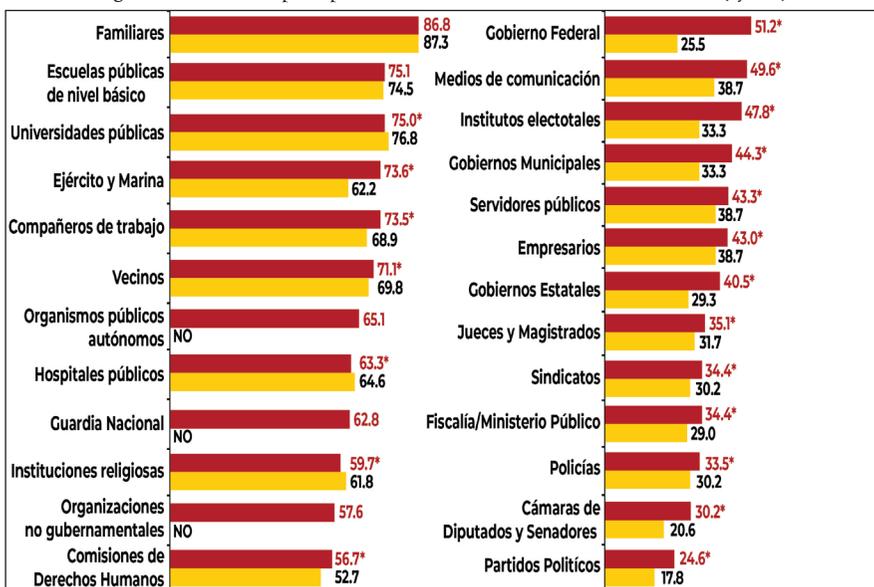
Fuente: Transparencia México.

- Países latinoamericanos similares subieron [...] en el ranking [...], México no sólo retrocedió, sino que cayó drásticamente al pasar del lugar 72 al 103 en 6 años.
- Nivel de percepción [...] elevado en prácticamente la totalidad de las instituciones analizadas. [...] problema [...] sistémico, [...] permea a casi la totalidad del cuerpo político y como se verá más adelante, también al social.
- Los niveles de percepción [...] en las instituciones consideradas [...] pilares de una democracia representativa-partidos políticos y poder legislativo- son extraordinariamente elevados y [...]resta legitimidad a las decisiones de gobierno. Desgraciadamente, lo mismo ocurre con las instituciones encargadas de prevenir, castigar y corregir o reparar los actos de corrupción, particularmente los cometidos por servidores públicos.
- Lo que sorprende [...] es que la corrupción y su inseparable

compañera la impunidad, lejos de haber disminuido con el fortalecimiento de la pluralidad y la introducción de pesos y contrapesos se hayan extendido o, en el mejor de los casos, mantenido. La única explicación [...] es que los nuevos jugadores de la política han encontrado en la corrupción y la impunidad un modo de vida y que les resulta más rentable no llamar a cuentas a los adversarios si estos tampoco los llaman a cuenta a ellos.

- Los ciudadanos están igualmente obligados por la ley a no cometer actos de corrupción, aunque siempre haya parecido más gravoso que aquellos que se dedican al servicio público se aprovechen de su cargo para beneficio propio.
- Políticos y empresarios no monopolizan los actos de corrupción. El ciudadano de a pie participa de ella y su proceder cotidiano reporta niveles de corrupción extendidos.

Figura 10: Nivel de la percepción de confianza de la sociedad ENCIG 2017 y 2019.



ENCIG 2017 ENCIG 2019

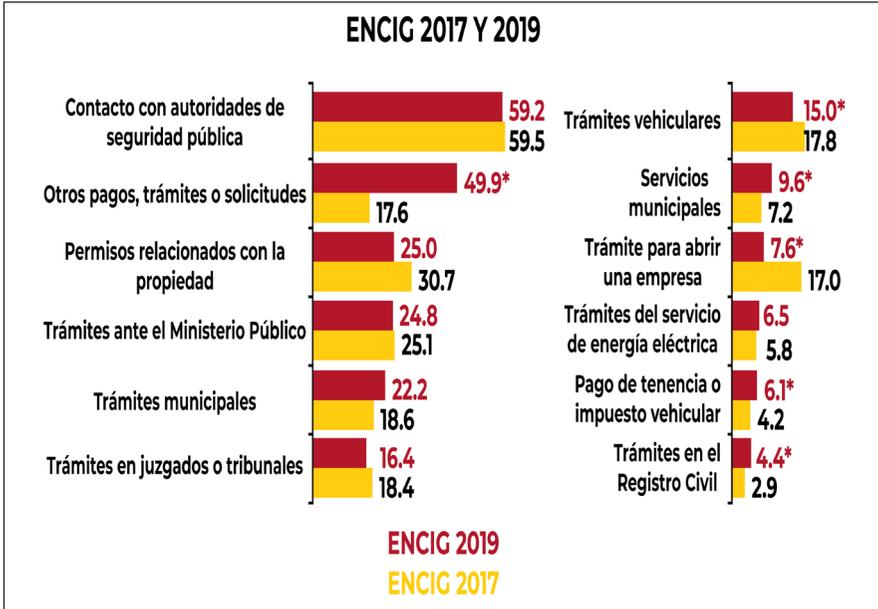
•Se retiene al porcentaje de población al cual le inspira mucha o algo de confianza cada uno de los actores.

•En estos casos si existió un cambio estadísticamente significativo con respecto del ejercicio anterior.

ND: No Disponible

Fuente: INEGI

Figura 11: Nivel de la percepción de confianza de la sociedad ENCIG 2017 y 2019.



Fuente: INEGI

- Para remarcar la problemática en cuestión, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019, concuerda en una disminución en la percepción en 2019 con el contrapeso de más denuncias y más incidencia (INEGI, 2019, pp. 2-3 y 18).
- La percepción sobre la frecuencia de actos de corrupción en instituciones de gobierno se redujo, de 91.1% en 2017 a 87% en 2019. Sin embargo, en el mismo periodo, la tasa de prevalencia y la tasa de incidencia se incrementaron de 14,635 a 15,732 víctimas y de 25,541 a 30,456 actos de corrupción por cada 100,000 habitantes, respectivamente.
- Con relación a la confianza en instituciones o actores de la sociedad, como se muestra en la figura siguiente, prevalece la confianza en la familia (86.8%), los establecimientos educativos (75-75.1) % y las FFAA (73.6%), y contrariamente la desconfianza recaería en los órganos de impartición y procuración de justicia (33.5, 34.4 y 35.1 %); en nivel similar, los sindicatos (34.4 %) y la confianza más baja corresponde al cuerpo legislativo (30.2 %) y a los partidos políticos con (24.6 %), resultando obvio dónde se puede centrar la crisis de valores.
- El mayor porcentaje en experiencias de corrupción (59.2%), se estimó en el contacto con autoridades de seguridad pública.

Conclusiones

La crisis de valores, objeto de estudio, es la decadencia o pérdida de valores morales fundamentales para el bienestar social que, con base en las estadísticas de percepción, se presenta como un mal sistémico que se centra en los órganos de impartición y procuración de justicia, los sindicatos, el cuerpo legislativo y los partidos políticos.

La moralidad en el ejercicio de la profesión naval, sólida pero no infalible, está referida en diversas leyes, reglamentos y códigos que rigen la actitud del personal naval incluso fuera el servicio, y condensada en los cuatro valores fundamentales: el honor, el deber, la lealtad y el patriotismo. Valores que deben fortalecerse continuamente, porque las FFAA son el último recurso del Estado en tareas de seguridad pública; más allá, sólo está la misma sociedad y la familia para tratar de generar los cambios que requiere México.

En la vida naval, la disciplina es el principal eje que orienta el comportamiento, con origen y fin institucional incuestionable de servir a la patria, en aras de la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior, de conformidad a la Constitución y a la misión de la Armada de México.

LA ÉTICA PROFESIONAL

DOCTORA

NOHEMI ARCIGA RODRÍGUEZ

En el presente ensayo se exponen algunas ideas y experiencias sobre la ética profesional, la cual constituye un componente sustancial de la cultura organizacional que se establece en cada organismo gubernamental o empresa; cuya función consiste en dotar a cada uno de los colaboradores (independientemente de su carrera) de principios para ejecutar sus labores sobre un código deontológico común. Este código recoge un conjunto más o menos amplio de criterios, normas y valores que formulan y asumen las autoridades para que los trabajadores o funcionarios lleven a cabo una actividad profesional. Los códigos deontológicos se ocupan de los aspectos más sustanciales y fundamentales del ejercicio de la profesión que regulan. Luego entonces, a través de la cultura organizacional implementada, cada individuo puede acrecentar una identidad profesional basada en una conducta ética; lo que constituye en otras palabras, la posibilidad de desarrollar una competencia profesional a través de un proceso permanente de asimilación de conocimientos y habilidades formativo-acumulativas que le permitan asegurar la ejecución de su trabajo apegado a las normas y a los valores establecidos institucionalmente. ¿En qué radica que algunas personas puedan lograr una conducta ética y otras no? ¿Qué se necesita para tratar de homogeneizar este proceso para todo el personal que labora en una institución? A lo largo de este trabajo se dará respuesta a estas preguntas, partiendo de la revisión de los códigos deontológicos de dos instituciones que han construido una cultura organizacional particular: la Secretaría de Marina Armada de México y el Servicio de Administración Tributaria.

Contexto Teórico

El vasto marco de referencia que encuadra términos como cultura organizacional, ética profesional, gestión de calidad, rendición de cuentas, buen gobierno, entre otros; es lo que se conoce con el nombre de Nueva Gestión Pública (NGP). **¿Qué significa este término?** Es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se ha establecido en casi todos los países industrializados. Desde la segunda mitad de los años ochenta ha sido adoptado dentro del ámbito angloamericano y ha alcanzado niveles muy desarrollados, especialmente en Nueva Zelanda (Schröder, 2016). Aunque mucho después, también en México ha tenido cierto impacto, sobre todo a partir del año 2000.

¿Por qué trabajar bajo este esquema de gestión pública? El debate sobre la prestación de servicios dentro de la administración pública se ha caracterizado mundialmente por la insatisfacción, sobre todo en América Latina. Tanto los políticos como los ciudadanos, -e incluso de forma creciente los empleados mismos de la administración pública-, la critican con frases como: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las personas”, “corrupta”, “de mala calidad” y “derrocha recursos financieros y humanos”. Paralelamente, se lleva a cabo un debate sobre el “buen gobierno” (*good governance*), impulsado por el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y otras grandes instituciones internacionales. Este término, por lo general, se define explicando cuáles de los defectos existentes en el gobierno y la administración pública deberían ser eliminados, por ejemplo: “la corrupción”, “el derroche de los recursos públicos”, “la recomendación de compadrazgos”, etcétera. Si se procurara otorgar al “buen gobierno” objetivos positivos, se llegaría a la siguiente definición: “el buen gobierno es una forma de gobierno y de administración pública que es capaz de proveer eficientemente”, las necesidades de la población, con un personal altamente capacitado y con una conducta ética probada. Esta definición abarca los requerimientos que la “Nueva Gestión Pública” deberá satisfacer (Schröder, 2016, p. 5).

El enfoque de la Nueva Gestión Pública no es entendido de la misma forma por todos. Para unos, es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como son el *controlling*,¹ el *benchmarking* y la gestión esbelta (*lean management*)². Para otros, es privatizar en la mayor medida posible las actividades gubernamentales. Esto significa, que la NGP posee las siguientes características como nueva instrumentación de la gestión gubernamental:

- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
- Separación de la dirección estratégica (¿QUÉ?) de la dirección operativa (¿CÓMO?).
- Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.
- Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación

¹ Es un concepto integral puede definirse como una gestión rentable y efectiva de la administración en el sentido del cumplimiento con las metas preestablecidas. Para tal efecto, el *controlling* ha de poner a disposición la información necesaria en el momento indicado dentro de los planos de toma de decisiones y el grado de saturación correspondiente.

² La idea central alrededor de la que gira el enfoque Lean es maximizar el valor de cara al cliente y minimizar el desperdicio o lo que es lo mismo, crear más valor con menos recursos. Una organización Lean enfoca sus procesos clave hacia el aumento de valor de forma continua.

de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado) (Schröder, 2016).

En realidad, el objetivo que pretende alcanzar la NGP es que el gobierno sea visto como una moderna empresa prestadora de servicios, que a veces incluso puede competir con ofertantes particulares. Por otra parte, en ciertas áreas podrá aparecer como ofertante monopolista, pero con el compromiso de optimizar continuamente el suministro y la calidad dentro de un marco de benchmarking³ junto con otras entidades públicas. El lenguaje que ha impuesto la NGP proviene del manejo de los grandes corporativos, adoptando una filosofía precisa que rescata la idea fundamental del activo humano; esto es que los trabajadores o empleados públicos constituyen el “capital humano” de la organización, revalorando el orden de importancia entre los recursos financieros, materiales y las personas. A partir de 1980, el personal es el factor clave para un proceso de modernización exitoso. Y la modernización de la administración pública sólo será exitosa si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, y en el caso de que existan deficiencias, tendrá que ser mejorado. Es por ello que se hace impostergable la construcción de una cultura organizacional propia para cada institución, enmarcada en el contexto general de esta nueva gestión administrativa, lo que incluye la ética profesional; ya que sólo así se marcarán oportunamente los objetivos que persigue la institución, la importancia de la modernización y los beneficios que obtendrán los empleados al involucrarse en la misma.

¿Qué importancia reviste la cultura organizacional dentro de las instituciones gubernamentales de cualquier país? ¿Qué es una organización? ¿Cómo se genera una cultura organizacional? ¿Cuándo nació la cultura organizacional?

Desde tiempos remotos, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. En opinión de Idalberto Chiavenato⁴ “debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

³ Es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras implementarlos.

⁴ Es nacionalidad brasileña, nació en Sao Paulo en 1936 y es uno de los autores brasileños más reconocidos en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica.

La organización sólo existe cuando: existen personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común” (Chiavenato, 2001, p. 7).

La cultura organizacional se puede considerar la medula que sostiene la estructura de una organización, en virtud de la presencia que tiene en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Es un término de origen sociológico (en su enfoque funcional tradicional) (González, 2007). Para Jean Lee y Kelvin Yu (2004), los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”⁵, “mito” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones. Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) mostraron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la “estructura profunda” de la organización. Entre los investigadores que han sido reconocidos posteriormente, a nivel mundial, se encuentran Wallach (1983), Schein (1985), Siehl y Martin (1988), Denison y Mishra (1995), quienes han aportado varias definiciones para el concepto de cultura organizacional (Aguilar, 2006, p. 2).

El concepto de cultura organizacional desarrollado por Pettigrew, la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (González, 2007, p. 2).

Por su parte, la UNAM la define como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Es una guía compartida porque la cultura organizacional representa los sentimientos y creencias de la organización que no están escritos. Todos los miembros de la organización participan en ella, pero pasa inadvertida (SUAYED, 2017).

Los valores y las creencias compartidas constituyen la estructura profunda de la organización. Baste decir que las fuerzas armadas de un país y el Servicio de Administración Tributaria -como es el caso de México- son dos ejemplos claros de **desarrollo organizacional**.

Dicha cultura se ha utilizado como estrategia para modificar el

5 Dandridge, Mitroff y Joyce, introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden al análisis de los símbolos y sus respectivos usos.

comportamiento colectivo, apoyado en la capacitación y sensibilización del personal de cada institución (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 246); en el personal de ambos ejemplos se reflejan los niveles de cultura organizacional que propone la UNAM.

Tabla 1: Niveles de Cultura Organizacional.

Nivel 1 Artefactos visibles y comportamientos observables	Nivel 2 Elementos profundos
Constituye el foco de atención o la manera como los miembros de la organización se ven, actúan, comparten símbolos, anécdotas y ceremonias.	Son todos los supuestos, creencias y procesos de pensamiento, que constituyen la cultura real de los integrantes de una organización.

Fuente: Elaboración propia con información de SUAyED, UNAM.

- **La integración.** Significa que los miembros de la organización van desarrollando una identidad de carácter colectivo modificada y un conocimiento de la forma óptima en que juntos pueden trabajar efectivamente.
- **La adaptación interna.** Se centra en valores, actitudes y clima organizacional⁶ para alcanzar sus metas y hacer relaciones con personas externas. (SUAYED, 2017)

De acuerdo con el enfoque de la Banca de Desarrollo de Canadá (BCD)⁷, la cultura organizacional se describe generalmente como el conjunto de creencias, valores y actitudes de una empresa y cómo estos influyen en el comportamiento de los empleados (BCD, 2016). La cultura organizacional impacta la experiencia de quienes interactúan con la organización como la vivencia de compra del cliente o la colaboración de un proveedor. Se manifiesta en las políticas de la empresa, como el código de vestimenta y el horario laboral. También rige aspectos como el diseño del espacio de trabajo y los beneficios para los empleados. En general, es el liderazgo de la empresa o institución quien establece la cultura.

Las empresas rara vez definen su cultura de forma explícita. Más bien, la cultura tiende a surgir de las creencias, formas de pensar, palabras y acciones de las personas. La cultura da forma al comportamiento

6 Es el nombre que diversos autores otorgan al ambiente generado por las emociones y percepciones que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, lo que incluye tanto a la parte física como emocional-mental. Es relevante porque el ambiente afecta la estructura de las organizaciones: los ambientes estáticos crean menos incertidumbre para los gerentes; mientras de los dinámicos generan más incertidumbre.

7 Es la sola institución financiera que desde 1944 se consagró únicamente a los empresarios. Ayudan a crear y hacer crecer negocios canadienses sólidos a través de financiamiento, servicios de asesoría y capital; además prestan especial atención a las PyMEs.

aceptable o inaceptable. La cultura puede ayudar a definir los valores⁸ y principios⁹ fundamentales que guían el comportamiento organizacional de una institución. La cultura puede resultar una herramienta útil o un obstáculo durante el cambio organizacional. Por ejemplo, una empresa o institución que ha adoptado una cultura de colaboración y adaptabilidad aceptará más fácilmente el cambio, mientras que una empresa con una cultura menos flexible y más burocrática puede reaccionar negativamente a la transformación. Los líderes deben ser conscientes de esto al guiar su negocio en tiempos de cambio (BCD, 2016).

Resumiendo, la cultura organizacional es un proceso que emerge y se construye, gracias a las necesidades propias, a las costumbres, a la cosmovisión y las formas de pensar de cada institución o empresa. Desde esta perspectiva ¿qué es la ética profesional? Se puede hacer alusión a un sin número de definiciones; sin embargo, sólo citaremos aquellas que se encuentran dentro de la dinámica de la cultura organizacional. La doctora en filosofía Teresa Yurén considera que:

La ética profesional es parte de una cultura organizacional que incluye un conjunto de saberes, creencias, valores y esquemas de acción que orientan las prácticas en el campo profesional. Como parte de la cultura, se transmite de una generación a otra mediante procesos de socialización y enculturación; sus elementos son más o menos compartidos por quienes se reconocen con derechos y obligaciones para ejercer la profesión; sirve de pauta de lectura a los profesionales para dar sentido a sus actividades en el contexto en el que actúan y está en la base de las prácticas profesionales y de las estructuras que sostienen la profesión (Yurén, 2013, p. 6).

La característica esencial en esta definición es que la ética profesional pone al día el sentido y la razón de ser de las profesiones dentro de un marco de saberes, creencias y valores (fermento del código deontológico, faltan las normas) que se socializa dentro de un contexto determinado en sintonía con la cultura organizacional de cada institución. Retomando esta idea del mundo empresarial, cada organismo gubernamental posee la capacidad de establecer una cultura de acuerdo con la misión, visión y objetivos propios de su organización (y de hecho lo hace); sin embargo, la cultura no será la misma para una institución civil que para una de tipo militar, aunque ambas son desarrolladas, normalmente, entre su personal a partir de sus necesidades y principios ideológicos.

8 Los valores son internos y subjetivos, y representan aquello que sentimos con más fuerza y que orienta nuestra conducta. los valores gobiernan nuestra conducta y los principios se encargan de las consecuencias de esa conducta.

9 Del latín “principium”: fundamento, inicio. El principio es el punto de partida, la idea rectora, la regla fundamental de conducta. Los principios son las leyes naturales que son externas a nosotros y que en última instancia controlan las consecuencias de nuestros actos.

Luego entonces **¿qué significado tiene o debería tener la ética profesional dentro de la cultura organizacional?** De acuerdo con Jean-Jacques Nillès profesor titular universitario,¹⁰ la ética es una competencia profesional.¹¹ Mientras que la moral define principios o leyes generales, la ética es una disposición individual para actuar de acuerdo con las virtudes,¹² para buscar la decisión correcta en una situación determinada. La moralidad no integra las limitaciones de la situación. La ética, por el contrario, sólo tiene sentido en una situación. La moralidad ignora los matices, es binaria. La ética admite discusión, argumentación y paradojas. Es más amplia y permite la utilización de la dialéctica.¹³

El enfoque de la ética profesional debe basarse tanto en la dimensión moral (no puede ser cuestión de desconocer los principios) como en la dimensión ética (¿qué decisión es la mejor en el caso que nos ocupa?). Cuando esta reflexión se vuelve colectiva y se formaliza, el proceso se vuelve deontológico, en un sentido más amplio. Si estas reglas tienen valor para toda una profesión y son objeto de reconocimiento oficial, se trata de una deontología en sentido estricto (Nillès, 2003).

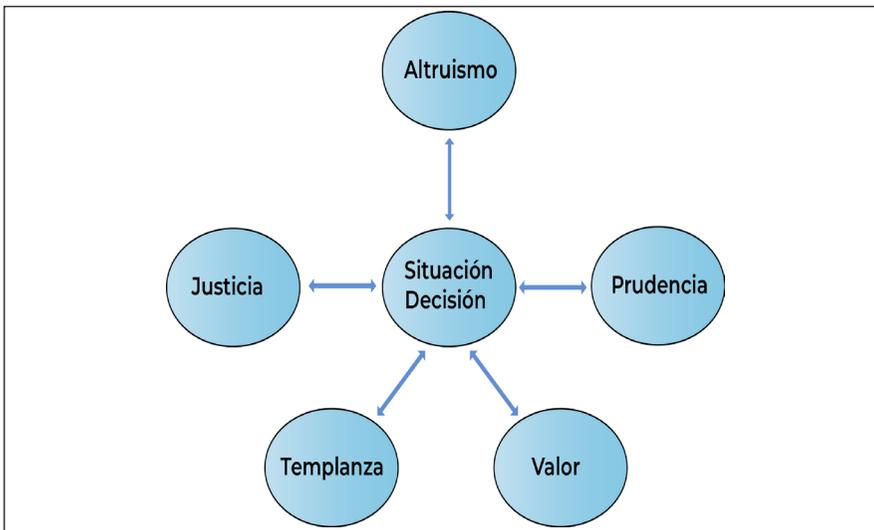
¿Cuáles son los factores necesarios para el desarrollo de una gestión ética? Según Nillès, el discurso general de las empresas o de los especialistas en ciencias de la gestión insisten cada vez más en la dimensión ética de la empresa. Pero esto casi no se toma en cuenta en las prácticas gerenciales, existe la ausencia de un modelo que integre tanto los conceptos de ética, de moral y deontología, como la percepción de los actores de la profesión. Esto quiere decir, que un desarrollo real de la ética implica la utilización de un método riguroso que asocie la teoría con la experiencia de los profesionales. Lo que está en juego, es importante, ya que la ética interviene de manera positiva en todas las dimensiones de la gestión, como se enlista a continuación (Nillès, 2003):

-
- 10 Profesor asociado en la Universidad de Saboya. Continúa su investigación en la intersección de la filosofía y la gestión en el marco del laboratorio IREGÉ (Instituto de Investigación en Gestión) dentro de esta Universidad. Es asesor científico de la empresa Sócrates, especializada en ética empresarial.
 - 11 Es el grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados con la profesión en todas las situaciones que se pueden enfrentar en el ejercicio de la práctica profesional.
 - 12 Las virtudes nos llevan a la perfección, pues disponen todas nuestras potencias, todas nuestras cualidades, nuestra personalidad entera, para estar en armonía con nosotros mismos y con los demás.
 - 13 Del griego: “diálogo” –sostener conversación, polémica). Algunos filósofos de la Antigüedad entendían por dialéctica el arte de descubrir la verdad poniendo de manifiesto las contradicciones en la argumentación del adversario y superando estas contradicciones. La dialéctica considera que todos los fenómenos están sujetos a perpetuo movimiento y cambio, y que el desarrollo de la Naturaleza es el resultado del desarrollo y de la lucha de sus contradicciones (filosofía.org, 2001).

- Gestión de objetivos a largo plazo, ética/estrategia.
- Ayuda con análisis/decisiones de alto riesgo.
- Resolución de conflicto mediante discusión y consenso.
- Integración del punto de vista de los diferentes actores.
- Responsabilidad del empleado/requisito de calidad total.
- Cultura corporativa, valores comunes, cohesión de equipo.

¿Cómo abordar la ética profesional? La ética puede abordarse por valores o por virtudes. El enfoque de las virtudes permite comprender la dimensión ética de las decisiones de forma coherente y estructurada. En opinión de Nillès existen virtudes que se pueden calificar de cardinales¹⁴ y son las siguientes: altruismo (sacrificar los intereses propios por el bien común), prudencia (tener cautela y moderación), valor o fortaleza (vencer el temor y sobreponerse a todo aquello que nos sobrepasa), templanza (moderar los apetitos y el uso excesivo de los sentidos) y, justicia (la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde).

Díagrama 1: Virtudes.

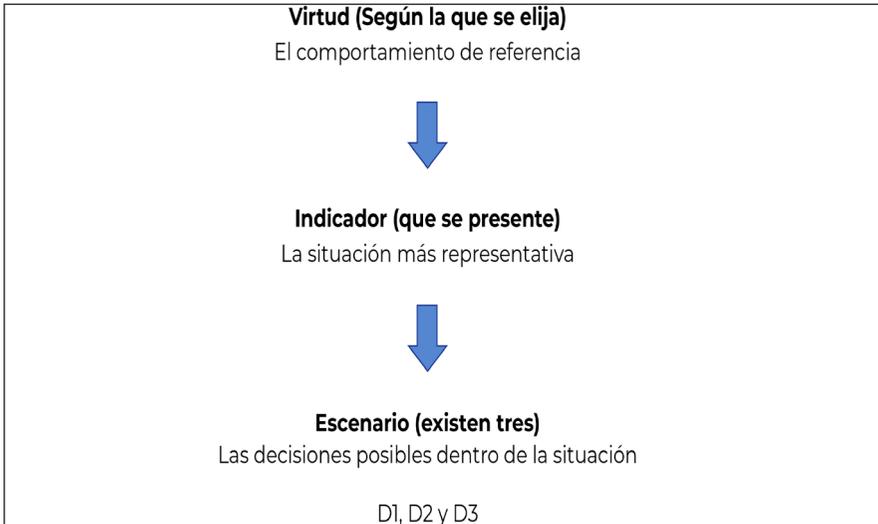


Fuente: Elaboración propia, con información de Nillès.

¹⁴ Las virtudes cardinales para Platón y Sócrates son la prudencia, la justicia, la fortaleza (valor) y la templanza o moderación. El adjetivo “cardinal” se deriva del sustantivo latino “cardo”, que significa “gozne” (bisagra), y se las llama así por ser virtudes “gozne”, es decir que, si un hombre es realmente prudente, justo, fuerte y templado espiritualmente, podemos afirmar que posee también la semilla de las demás. En el caso de Nillès, antepone a estas cuatro virtudes, al altruismo en tanto que eje rector porque denota una cierta disposición humana que se manifiesta a través del comportamiento, a través de la cual los individuos actúan en favor de sus semejantes de manera desinteresada. En este sentido, el altruismo es una variante o expresión de la filantropía. No obstante, el término adquirió a finales siglo XIX un sentido específico, al ser usado para referirse a un concepto preexistente vinculado con ciertos problemas tradicionales de la filosofía moral y política (Faema, 2019).

El enfoque de las virtudes tiene ventajas en términos de método. Al ser las virtudes disposiciones para actuar, permiten una declinación de la ética en los comportamientos de referencia, hacia una determinada profesión. Por lo tanto, es posible construir un repositorio de la dimensión ética de la profesión. Esto es lo que se ha hecho, por ejemplo, para la profesión de comprador, dentro de la CDAF (*Compagnie des Buyeurs de France, Compañía de Compradores de Francia*). El siguiente esquema lo explica:

Diagrama 2: Enfoque de Virtudes.



Fuente: Elaboración propia, con información de Nillès.

Es evidente que, si la ética profesional es una competencia, se tiene que desarrollar con acciones, ejercicios y debe ser evaluado el avance de manera constante. La revisión ética planea varios problemas. Cuando el objetivo no es el control (lo que parece deseable en el contexto de un proyecto que apunta a que los actores en el campo se apropien del proceso), se debe implementar un sistema de evaluación, aunque se debe tener cuidado porque podría estar sesgado si se utilizan técnicas de encuesta tradicionales (Nillès, 2003).

Por ello, el profesor Nillès sugiere utilizar un método proyectivo: el método de escenarios. Este método consiste en colocar a los individuos frente a situaciones propias de problemas de toma de decisiones en el oficio y ofrecerles su análisis. Este enfoque se basa en una simulación de toma de decisiones. Las diferentes decisiones posibles se presentan a personas que podrán evaluarlas desde diferentes ángulos. Esta valoración permite tanto posicionar a las personas (a través de un sistema online que garantiza su anonimato) como identificar las situaciones que más problemas plantean en una determinada profesión o empresa (Nillès, 2003).

¿Cuáles son los resultados de una evaluación de percepción ética? La implementación de un enfoque para analizar las dimensiones de la ética profesional por parte de la gerencia constituye:

- Un método para satisfacer mejor las necesidades de sus empleados.
- Un enfoque para liderar equipos de una manera innovadora.
- Herramientas para fortalecer la ética en los valores profesionales de la empresa.
- Mayor seguridad en la gestión y las decisiones operativas.
- Comunicación tranquilizadora con clientes y socios.

La propuesta de este académico es muy clara y la pregunta es ¿se podría implementar en países como México? La respuesta entraña vencer una serie de obstáculos como son: la resistencia al cambio, la falta de tiempo de los responsables, y se requiere una inversión de recursos financieros en materiales e insumos didácticos; así como, en buenos instructores para lograr el objetivo.

Por su parte, el profesor Lawrence Kohlberg (1927-1987) plantea un método basado en el desarrollo moral como un proceso de aprendizaje paulatino para lograr cultivar las virtudes que menciona Nillès y, de esta forma, se hace factible construir una cultura organizacional más robusta, que asegure el desarrollo de la ética profesional como una competencia.

De acuerdo con Kohlberg, psicólogo estadounidense existen tres niveles del desarrollo moral,¹⁵ que se pueden observar en consonancia con el desarrollo de los valores morales de los individuos de cualquier institución (privada o pública). Este tipo de razonamiento psicológico es también un método: el método Kohlberg. Para realizar esta propuesta, él autor se inspiró y modificó la Teoría del Aprendizaje de Jean Piaget,¹⁶ la cual explica cómo los niños desarrollan su razonamiento moral a partir de las cuatro etapas o estadios del desarrollo cognitivo esenciales: 1. El motor e individual (sensorio-motriz de 0 a 2 años); 2. El egocéntrico (pre-operacional de 2 a 7 años); 3. De la cooperación naciente (operaciones concretas de 7 a 12 años) y; 4. La codificación de las reglas (operaciones formales de los 12 años en adelante). Estos cuatro estadios se desarrollan

¹⁵ Los fundamentos psicológicos de la Teoría de Kohlberg tienen su fundamento en la teoría del desarrollo cognoscitivo de Piaget, y en particular en su libro *El Criterio Moral en el Niño* (Piaget, 1974). La edición a la que se hace referencia en este ensayo es una traducción de 1984 hecha por Nuria Vidal, tomado del original que fue publicado en francés en 1932., *Le jugement moral chez l'enfant*, publicado por *Presses Universitaires de France*, París, Francia.

¹⁶ Es uno de los más conocidos psicólogos del enfoque constructivista, en su vertiente de corriente pedagógica, el método o enfoque constructivista es una manera determinada de entender y explicar las formas en las que aprendemos. Los psicólogos que parten de este enfoque ponen énfasis en la “figura del aprendiz” como el agente que en última instancia es el motor de su propio aprendizaje.

en dos etapas, a su vez, estas son: La Práctica de la Regla y la Conciencia de la Regla (Piaget, 1984).

En términos generales, Piaget entiende el aprendizaje como una reorganización de las estructuras cognitivas existentes en cada momento. Es decir, para él, los cambios en nuestro conocimiento, -esos saltos cualitativos que nos llevan a interiorizar nuevos conocimientos a partir de nuestra experiencia-, se explican por una recombinación que actúa sobre los esquemas mentales que tenemos a mano tal como nos muestra la Teoría del Aprendizaje de Piaget.

La Teoría del Aprendizaje de Piaget tiene un enfoque constructivista, en el mismo sentido que un edificio no se construye transformando un ladrillo en un cuerpo más grande, sino que se erige sobre una estructura (o, lo que es lo mismo, una colocación determinada de unas piezas con otras), el aprendizaje, entendido como proceso de cambio que se va construyendo y nos hace pasar por diferentes etapas no porque nuestra mente cambie de naturaleza de manera espontánea con el paso del tiempo, sino porque ciertos esquemas mentales van variando en sus relaciones, se van organizando de manera distinta a medida que crecemos y vamos interactuando con el entorno. Son las relaciones establecidas entre nuestras ideas, y no el contenido de estas, las que transforman nuestra mente; a su vez, las relaciones establecidas entre nuestras ideas hacen cambiar el contenido de estas (Regader, 2018).

Desde esta perspectiva, el método de Kohlberg es un ejercicio del juicio moral,¹⁷ cuyo proceso cognitivo nos permite reflexionar sobre nuestros valores y ordenarlos en una jerarquía lógica. Esto no se limita a momentos puntuales o extraordinarios de nuestra vida, sino que es integrante del proceso de pensamiento que empleamos para extraer sentido a los conflictos morales que surgen en la vida diaria (Barra, 1987).

Los tres niveles de desarrollo moral que propone Kohlberg son: **preconvencional, convencional y posconvencional**. En el nivel **preconvencional**, el sentido de moralidad del niño es controlado externamente, las reglas provienen de las figuras de autoridad, tales como padres o maestros, los niños juzgan sus acciones en función de

¹⁷ El ejercicio se realiza a través de una Entrevista sobre el Juicio Moral y está compuesta por tres dilemas hipotéticos. Cada dilema implica a un personaje que se encuentra en una situación difícil y tiene que elegir entre dos valores conflictivos. Se le lee al sujeto y se proponen varias preguntas estandarizadas. Se le pregunta cómo debería resolver el dilema y por qué esa sería la mejor forma de actuar en esa situación. Para determinar el estadio de desarrollo moral del sujeto, el investigador debe ver qué consistencia existe en el razonamiento del sujeto en una gama de asuntos morales. Es necesario centrarse en la forma o estructura del razonamiento del sujeto con la que justifica su decisión más que en el contenido de la respuesta para poder extraer conclusiones sobre su verdadero modo de pensar (es lo que se mantiene en otras situaciones de la vida real) (Barra, 1987).

sus consecuencias. Mientras que, en el **convencional**, el sentido de la moralidad del individuo está ligado a las relaciones personales y sociales. Los niños aún aceptan las reglas de sus figuras de autoridad, pero ahora creen que son necesarias para garantizar las relaciones positivas y un orden social. Por último, en el **posconvencional**, el sentido de la moralidad se define en términos de desarrollo de principios y valores más abstractos. El individuo cree ahora que algunas leyes son injustas y pueden ser cambiadas o eliminadas.

La Moralidad es definida como el reconocimiento de la distinción entre el bien y el mal o entre lo que está bien o no, el respeto y obediencia por las reglas de conducta adecuadas, la disposición mental o comportamiento que produzca buenos resultados (Vergara, 2019). Aun cuando este método fue diseñado a partir de la observación con niños y adolescentes, en la actualidad, resulta muy útil para analizar el comportamiento que las personas en edades adultas, sobre todo en sus diferentes etapas laborales, ya que, en su gran mayoría, muchos son niños desde el punto de vista moral. A continuación, se aborda de forma detallada el planteamiento de este psicólogo:¹⁸

Nivel I comprende una Moralidad Preconvencional

¿Qué significa esto? El énfasis en este nivel está en el control externo. Los individuos observan los patrones de otros, ya sea para evitar el castigo o para obtener recompensas. En este nivel las personas responden a las reglas culturales y a las etiquetas de bueno y malo, correcto o equivocado; pero interpretan estas etiquetas ya sea en términos de las consecuencias hedonísticas o físicas de la acción (castigo, recompensa, intercambio de favores) o en términos del poder físico de quienes enuncian las reglas y etiquetas. A su vez, este primer nivel se divide en las dos siguientes etapas:

Etapas 1. La orientación de obediencia por castigo. Las consecuencias físicas de una acción determinan la bondad o maldad sin considerar el significado humano o el valor de estas consecuencias. Evitar el castigo y el respeto incuestionable al poder son actitudes valiosas por su propio derecho, y no se dan en términos del respeto por un orden moral subyacente que se sustenta por el castigo y la autoridad (esto último sucede en la Etapa 4).

¹⁸ Los aspectos morales del comportamiento humano siempre han sido objeto de interés y controversia por parte de individuos e instituciones. Filósofos, religiosos y educadores han tenido como una de sus preocupaciones centrales la indagación acerca de la naturaleza de los valores morales y el rol de la educación en el desarrollo de la moralidad. Sin embargo, el interés de la psicología por la investigación científica de las dimensiones morales del individuo se ha desarrollado bastante tardíamente, en comparación con otras dimensiones del comportamiento (Vergara, 2019).

Etapa 2. La orientación instrumental-relativista u orientación por el premio personal. La acción correcta consiste en aquello que instrumentalmente satisface las propias necesidades y ocasionalmente las necesidades de los otros. Las relaciones humanas son vistas en términos mercantilistas. Los elementos de igualdad, de reciprocidad y del mutuo compartir están presentes, pero siempre son interpretados en una forma práctica. La reciprocidad es un asunto de me brindas y te brindo lealtad, gratitud o justicia. Con lo cual, las necesidades personales determinan la aceptación o desviación (Barra, 1987, p. II).

Nivel II: Moralidad de conformidad con el papel Convencional

Los niños ahora quieren agradar a otras personas. Todavía observan los patrones de otros, pero los han interiorizado en cierta medida. Ahora quieren ser considerados buenos por gente cuya opinión es importante para ellos. Son capaces de asumir los papeles de figuras de autoridad lo suficientemente bien como para decidir si una acción es buena según sus patrones. Con lo cual, tienen en cuenta las expectativas de la sociedad y sus leyes sobre un dilema moral.

Etapa 3. La orientación de concordancia interpersonal o de niño bueno-niña buena. El buen comportamiento es aquél que complace o ayuda a otros y es aprobado por ellos. Hay mucha conformidad a imágenes estereotipadas de lo que es mayoría o comportamiento natural. El comportamiento frecuentemente es juzgado por la intención (tiene una buena intención) se convierte en algo importante por primera vez. Se gana aprobación por ser bueno. El niño mantiene buenas relaciones y busca la aprobación de los otros (Vergara, 2019).

Etapa 4. La orientación de ley y orden. Hay una orientación hacia la autoridad, las reglas fijas y el mantenimiento del orden social. El comportamiento correcto consiste en hacer el propio deber, mostrar respeto por la autoridad, y mantener un orden social dado que se justifica en sí mismo. Al decidir el castigo para una mala actuación, las leyes son absolutas. En todos los casos, debe respetarse la autoridad y el orden social establecido (Barra, 1987).

Nivel III: Moralidad de los principios morales autónomos o Posconvencional

En este nivel se llega a la verdadera moralidad. Por primera vez, la persona reconoce la posibilidad de un conflicto entre dos patrones aceptados socialmente y trata de decidir entre ellos. El control de la conducta es interno ahora, tanto en los patrones observados como en el razonamiento acerca de lo correcto y lo incorrecto. Los juicios

están basados en lo abstracto y por principios personales que no necesariamente están definidos por las leyes de la sociedad.

Etapas 5. La orientación legalista o de contrato social. Generalmente tiene tonalidades utilitaristas. La acción correcta tiende a ser definida en términos de los derechos generales del individuo y de los estándares que han sido críticamente examinados y acordados por la sociedad entera. Hay una clara conciencia del relativismo de los valores y opiniones y con un acento correspondiente hacia los procedimientos y reglas para llegar al consenso. Aparte de lo que es constitucional y democráticamente acordado, lo correcto es un asunto de valores y opiniones (Vergara, 2019).

El resultado es un énfasis desde el punto de vista legal, pero sobre todo con la posibilidad de cambiar la ley en términos de consideraciones racionales de utilidad social (más que congelarse como en los términos de ley y orden de la Etapa 4). Fuera del ámbito legal, el contrato libremente acordado, es cumplido como obligatorio.

Etapas 6. La orientación de principios éticos universales. Lo correcto es definido por la decisión de la conciencia de acuerdo con los principios éticos autoelegidos que apelan a la comprensión lógica, consistencia y universalidad. Estos principios son abstractos y éticos y no son reglas morales concretas como los Diez Mandamientos. La etapa 6 supone principios universales de justicia, de reciprocidad e igualdad de derechos humanos y de respeto por la dignidad de los seres humanos como personas individuales. Lo que es bueno y conforme a derecho, es cuestión de conciencia individual, e involucra los conceptos abstractos de justicia, dignidad humana e igualdad. En esta fase, las personas creen que hay puntos de vista universales en los que todas las sociedades deben estar de acuerdo.

El avance en el razonamiento moral depende del avance en el razonamiento lógico; la etapa lógica de una persona pone un cierto tope o límite para la etapa moral que pueda alcanzar. Una persona cuya etapa lógica es sólo de operaciones concretas está limitada a las etapas morales preconventionales (Etapas 1 y 2) (Barra, 1987).

Una persona cuya etapa lógica es sólo parcialmente de operaciones formales, está limitada a las etapas morales convencionales (Etapas 3 y 4). Mientras que el desarrollo lógico es necesario para el desarrollo moral y le impone límites, la mayoría de los individuos están más altos en la etapa lógica que lo que están en la etapa moral. Como ejemplo, sólo el 50 por ciento de los adolescentes y los adultos (todos en operaciones

formales) exhiben un razonamiento moral de principios (Etapas 5 y 6) (Vergara, 2019).

Utilizando los términos enunciados este marco conceptual, se procederá a examinar dos ejemplos (Secretaría de Marina y el Servicio de Administración Tributaria) porque se consideran muy ilustrativos (no son empresas), pero han mostrado en la práctica un desarrollo de cultura organizacional enfocado a su tiempo histórico y objetivo particular muy notables.¹⁹

La Construcción de la Cultura Organizacional en México (Dos ejemplos)

El orden de revisión de la ética profesional se ordenó por antigüedad. Se realizará un breve recorrido de la construcción y desarrollo organizacional de cada dependencia gubernamental, tomando en cuenta su origen histórico, sus estatutos, reglamentos y otros documentos de trabajo oficiales.

Secretaría de Marina

Cabe destacar que el concepto de cultura y simbolismo organizacional surgió entre 1979 y 1980 en Estados Unidos; sin embargo, en México se pueden encontrar ejemplos emblemáticos de la construcción y desarrollo de una cultura organizacional incipiente dentro de las instituciones militares. Baste recordar que la Armada de México tiene sus antecedentes con la creación del Ministerio de Guerra y Marina, el 4 de octubre de 1821, donde quedó adscrita la Armada, la cual tuvo a su cargo los asuntos relativos a las costas y mares nacionales.²⁰ Al surgir en pie de guerra por la oposición de España para reconocer la Independencia de México, la Marina de Guerra y sus primeros dirigentes, a pesar de las carencias que tenían, se dieron a la titánica tarea por adquirir una flota para enfrentar a los españoles,²¹ así como para conseguir los hombres de mar necesarios para tripular los barcos, en un país cuya visión

¹⁹ La autora de este ensayo ha trabajado en ambas instituciones: SAT (2009-2014), CESNAV del 2013 hasta la fecha).

²⁰ Surgió como tal a partir de la Independencia de nuestro país, por lo que adoptó desde su nacimiento las características de las marinas modernas: inglesa y napoleónica, es decir, una estructura de mando integrada por hombres que con base en el mérito, la instrucción y las acciones en campaña accedían a los rangos superiores. También fue una armada que surgió para defender a un gobierno del pueblo con la integración del propio pueblo.

²¹ En ausencia del príncipe europeo que debía gobernar el naciente México, la Soberana Junta Provisional Gubernativa y la Regencia emitieron un decreto el 14 de noviembre de 1821, a través del cual otorgaron a Agustín de Iturbide el nombramiento de Jefe Supremo de las Armas de Mar y Tierra, con el grado de Almirante Generalísimo, cuya antigüedad se reconocía a partir del 24 de febrero de 1821. Ante la falta de emperador, este nombramiento constituía la autoridad máxima del gobierno, con amplios poderes para comandar las fuerzas de mar y tierra. Exp. XI/481.3/73. Circular dando a conocer el decreto del 14 de noviembre de 1821, relativo a las facultades, honores y preeminencias que corresponden a Agustín de Iturbide, como Almirante Generalísimo, 15 de noviembre de 1821, Impreso, 14 fs. AHSDN.

esencialmente terrestre, dificultó el reclutamiento. A pesar de todo ello, se dieron los primeros intentos por crear una Escuela Naval que formase a los marinos nacionales, a los hombres que dan su vida en defensa de la patria (SEMAR, 2016).

Ahora sólo necesitaban arropar al personal con un sentido de identidad dentro de la organización y generar un sólido compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos y, que constituyen algunas de las funciones de la cultura organizacional (SUAYED, 2017). El 19 de abril de 1897, el Brigadier de la Armada, José María de la Vega González, Jefe del Departamento de Marina de la Secretaría de Guerra y Marina, presentó el proyecto para instituir la educación teórica-práctica de los oficiales y maquinistas de los buques de guerra de la Armada Mexicana, mediante la **creación de una Escuela Naval Militar** (SEMAR, 2016) bajo los siguientes preceptos fundamentales:²²

Formar oficiales para la Armada, con los conocimientos básicos y la sana educación inherentes a la profesión naval. Los prepara capacitando a los cadetes para su lucha contra los elementos en la mar, fortaleciéndoles cuerpos, mentes y espíritus; inculcándoles los más elevados conceptos de honor, deber, lealtad y espíritu de justicia para que lleguen a ser ciudadanos honestos, capaces de llevar con dignidad, acierto y señorío las mayores responsabilidades como guías y capitanes al servicio de sus compatriotas (HENM, 2019).

Desde la perspectiva de los dos niveles de cultura organizacional planteados por la UNAM, la misión histórica de la Heroica Escuela Naval Militar (HENM) ha sido el fermento de una cultura propia que cumplió con ambos planteamientos:

- **La integración.** En virtud de que los miembros de la organización la han modificado y día a día desarrollan una identidad de carácter colectivo y, un conocimiento de la forma óptima con la que juntos pueden trabajar efectivamente.
- **La adaptación interna.** Se define por los valores, actitudes y creencias que han elegido organización para alcanzar sus metas y establecer sus relaciones con personas externas.

Existe otro documento **histórico** que constituye una pieza clave en este proceso: la **Ordenanza General de la Armada** publicada en el Diario Oficial de la Federación en forma seriada los días 1º al 8 de enero de 1912, con última reforma publicada DOF 19-10-2000. En este

²² Con estos preceptos se da inicio a la configuración deontológica que rige el comportamiento de los hombres de mar.

escrito se pueden encontrar muchas pautas que muestran de forma pormenorizada cada elemento del aparato rector que establece su estructura, su funcionamiento, su conducta, sus valores y su filosofía profesional (de servicio). Se organiza a través de un despliegado de títulos y artículos que van especificando las obligaciones, valores, tareas, conductas y reglas que se deben seguir desde que se ingresa en la institución. En el siguiente orden: Tratado I, Título Primero. - Donde se dictan las bases generales, la organización y la división de la Armada.

Artículo 10.- La Armada Nacional depende directamente del Presidente de la República y tiene por objeto hacer la guerra, en el mar y en las costas, en defensa de la independencia, integridad y decoro de la Nación, y cooperar al orden constitucional y a la paz en el interior.

Artículo 20.- La Armada Nacional comprende, tanto las fuerzas permanentes como las auxiliares, en su caso, y será regida por la presente Ordenanza. Además de sus prevenciones se observarán las de la Ordenanza General del Ejército, en lo conducente.

Artículo 30.- La Armada Nacional permanente se caracteriza por su estabilidad en el servicio; los que a ella pertenecen siguen una carrera profesional, cuyo término será el empleo mayor que se señala en cada Cuerpo y que es el último a que pueden aspirar los que a ella se dediquen.

Artículo 40.- Ningún Oficial General, jefe u Oficial, podrá ser destituido de su empleo, sino por sentencia de Tribunal competente, ni separado de la Armada sino por enfermedad que lo inutilice para el servicio o por otro motivo que la ley determine; excepción hecha de los Auxiliares que podrán ser puestos en receso, cuando el Gobierno lo estime conveniente.

Artículo 50.- Cuando algún personal de marina o tripulaciones de barcos que no pertenezcan a la Armada, sean empleados en su servicio, o llamados a cooperar con ella en sus operaciones navales, quedarán desde luego sujetos a las prescripciones de esta Ordenanza y serán considerados como fuerzas auxiliares (Cámara de Diputados d. H., 2000, p. 1).

Es interesante, que en estos primeros artículos se hace referencia inmediata a la forma de gestionar al personal, dando muestras de una visión muy vanguardista para la época en que se escribió por primera vez (1912); ya se pueden encontrar algunos rasgos de la Nueva Gerencial Pública (NGP) cuando se observa el nivel de pertenencia y

subordinación, su misión, así como la forma de estructurar las fuerzas -describiendo las características esenciales del capital humano- tanto permanentes como auxiliares: estabilidad en el servicio y el derecho a realizar una carrera profesional. Que se encuentran enmarcados por los siguientes mandatos:

- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
- Separación de la dirección estratégica (¿QUÉ?) de la dirección operativa (¿CÓMO?).

Además, hace énfasis en uno de los puntos esenciales en lo que concierne al Ciclo de Capital Humano²³ que son los motivos de cese de actividades oficiales dentro de la institución.

A partir del Artículo 6 se mencionan la forma en la que se divide y se subdivide en la estructura institucional todo el personal (Cuerpo de Guerra, Técnico y Servicios Especiales). En el artículo 13, se clasifica de forma general y jerárquicamente a cada uno de estos cuerpos y del Artículo 14 al 31 comienzan la descripción detallada comenzando por el Cuerpo Técnico, siguiendo con los Servicios Especiales y culminando con el Cuerpo de Guerra; por cierto, también brinda un comparativo de rangos y jerarquías con el Ejército.

El Título Segundo. Reclutamiento.- Describe la modalidad que tiene la institución para llevar a cabo esta actividad a través del Artículo 31.- El sistema de reclutamiento para el servicio de la Armada será el de enganche voluntario por determinado número de años, mientras el Congreso de la Unión expide la ley relativa, que formará parte de este Título (Cámara de Diputados d. H., 2000, p. 13).

En el Artículo 37 se puede leer lo siguiente: A todo individuo que ingrese a la Armada se le leerán, antes de firmar su contrato de enganche, las Leyes Penales, haciéndole comprender a la vez, que los hombres de mar patriotas, honrados y útiles, lejos de abrigar temores, deben esperar premios y recompensas, que en ninguna otra carrera obtendrán tan pronto, si cumplen los deberes que les impone esta Ordenanza. Las mismas Leyes Penales se les continuarán leyendo, una vez al mes, el día de la Revista de Administración (Cámara de Diputados d. H., 2000). En este artículo se destacan los valores, competencias, cosmovisión y la normatividad a la que se debe ajustar el individuo que tenga la

²³ Serie de fases o procesos que componen la gestión del personal: desde su contratación hasta el finiquito, pensión o suspensión de labores. Suceden en el mismo orden hasta llegar a una fase o estado a partir de los cuales vuelven a repetirse en el mismo orden.

intención de ingresar en la Armada porque de acuerdo con el profesor Nillès forman parte de la ética profesional requerida por la institución.²⁴

Estos dos artículos pueden interpretarse bajo la misma perspectiva del método del razonamiento moral y, se encontrarían ubicados en el **Primer Nivel: Preconvencional y la Etapa I**. Donde la orientación de obediencia es por castigo y las consecuencias físicas de una acción determinan la bondad o maldad sin considerar el significado humano o el valor de estas consecuencias. Sin embargo, al incentivar la MARINA una buena conducta tanto civil como militar, el personal o los individuos que lo cumplan según lo establecido, de acuerdo con el método de razonamiento moral de Kohlberg, se encontrarían en el **Nivel II: Moralidad de conformidad con el papel convencional**. Los niños (en este caso los servidores públicos) ahora quieren agradar a otras personas. Todavía observan los patrones de otros, pero los han interiorizado en cierta medida. Ahora quieren ser considerados buenos por gente cuya opinión es importante para ellos.

Y en la Etapa 4, es contundente la orientación de ley y orden que han mostrado los integrantes de la Marina porque están completamente orientados hacia la autoridad, las reglas fijas y el mantenimiento del orden social. El comportamiento que se observa es correcto porque hacen el propio deber, muestran respeto por la autoridad, y mantienen un orden social que se justifica en sí mismo dentro de sus tareas y labores.

Hasta aquí y desde el enfoque que maneja Kohlberg, la construcción de la cultura organizacional en la Secretaría de Marina ha transitado por los dos primeros niveles y las cuatro primeras etapas de desarrollo moral, lo que resulta realmente un avance significativo para la institución y a pesar de las dificultades presentes, ha seguido avanzando en el establecimiento de un código deontológico propio y de valores éticos como se muestra a continuación.

Complementando los avances antes citados, se expidió el **Reglamento General de Deberes Navales** en el 2003, cuyo objetivo fundamental -de acuerdo con el artículo 1º- consiste en establecer los deberes del

²⁴ Artículo 95 establece la constancia en el servicio como una de las cualidades más dignas para premiarla se establece la condecoración... (Cámara de Diputados, 2000, p. 22). Cabe destacar que la constancia es una cualidad y no una virtud, como establece el método de Nillès; pero no se puede considerar a la constancia de manera aislada de las cinco virtudes cardinales, pues constituye un elemento determinante en la gestión profesional de la ética. En el Artículo 160.- Queda prohibido al marinero, bajo severo castigo, toda conversación que manifieste tibieza y desagrado en el servicio y sentimiento de la fatiga que exige su obligación; teniendo entendido que, para obtener ascensos, son cualidades indispensables el invariable deseo de merecerlos y un grande amor a la profesión (Cámara de Diputados, 2000, p. 32).

personal naval de acuerdo con su jerarquía, situación, servicio, cargo o mando que se les encomiende, de conformidad a lo establecido esto se manifiesta tanto en la Ley de Disciplina para el Personal de la Armada de México como en la Ley Orgánica de la Armada de México. Así mismo, el artículo 3º en la VII fracción dice que “la Doctrina Naval es el conjunto de principios, normas y procedimientos que guían la actuación del personal naval para el cumplimiento de las funciones asignadas (Presidencia de la República, 2003, p. 1).

La **Ley Orgánica de la Armada de México** creada el 30 de diciembre de 2002, recoge gran parte de los preceptos legales establecidos en la Ordenanza y suma otras iniciativas a favor de la cultura organizacional de la institución, estableciendo parámetros de ética profesional. También está estructurada en seis capítulos y 93 artículos, más los artículos transitorios.

En el primer Capítulo, se enuncia el Artículo 4to., donde se menciona como se integra la Armada de México: I. Recursos humanos o personal que presta sus servicios en la Armada, estando sujeto a las leyes, reglamentos y demás disposiciones de orden naval y militar, las cuales serán aplicables en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; II. Recursos materiales y III. Recursos financieros (Cámara de Diputados H. C., 2017, p. 3).

En el segundo Capítulo, Artículo 29 se abordan los órganos de disciplina y sus competencias para conocer, resolver y sancionar las faltas graves en contra de la disciplina naval, así como calificar la conducta o actuación del personal de la Armada de México. El Artículo 30 enuncia a estos órganos: I. La Junta de Almirantes, II. Los Consejos de Honor Superiores, III. Los Consejos de Honor Ordinario y IV. Los Consejos de Disciplina, que funcionarán y se organizarán conforme a las disposiciones legales y reglamentos aplicables (Cámara de Diputados H. C., 2017, p. 9). Lo cual nos remite a la etapa cuatro del desarrollo moral de Kohlberg al decidir el castigo para una mala actuación y mencionar que las leyes son absolutas, porque en todos los casos, debe respetarse la autoridad y el orden social establecido.

En el tercer Capítulo, el Artículo 51 trata sobre el objeto de la educación naval y muy claramente expone que “se debe proporcionar al personal los principios doctrinarios navales (*los constitutivos desde su origen*), conocimientos y habilidades para el cumplimiento de sus funciones dentro de la Armada de México, en los términos establecidos por las disposiciones legales y reglamentarias. La educación naval se conforma por los siguientes niveles educativos: adiestramiento, capacitación,

formación y posgrado. Estos niveles, se llevarán a cabo en las unidades y en los establecimientos de la Armada, así como en otros centros educativos nacionales o extranjeros” (Cámara de Diputados H. C., 2017, p. 14).²⁵ Es muy particular encontrar en este párrafo los elementos que constituyen cualquier “competencia” (conocimientos y habilidades) respecto a los principios doctrinarios que se brindan al personal naval; sólo falta enunciarlo de manera concreta, en tanto que un programa permanente de desarrollo de ética profesional para la institución.

Con esta misma lógica, en 2015, la Secretaría de Marina estableció un “Código de Conducta”, el cual rige la actuación del personal de servidores públicos que laboran en esta dependencia. Este documento fue acorde con los objetivos señalados en la meta nacional número I “México en Paz” del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que buscaba fortalecer las instituciones mediante el diálogo y la construcción de acuerdos con los actores políticos (SEMAR, Código de Conducta, 2018, p. 2). Este documento se actualiza cada año.

El Código de Conducta contempla los lineamientos bajo los cuales deberá conducirse el personal naval y civil, no sólo en su desempeño en el servicio público, sino también en su vida privadas, ya que cada una de sus acciones, deberá demostrar un comportamiento digno y ejemplar como miembro de la Secretaría de Marina (SEMAR, 2018, p. 3).

En concordancia con los postulados de Nillès, se observa que el comportamiento y la ética profesional de los servidores públicos navales están direccionados por los principios y valores que históricamente han dado forma a la cultura organizacional de la Armada y son los siguientes: el deber, el honor, la lealtad y el patriotismo; mientras tanto, los principios que rigen en el desempeño de su cargo son la legalidad, la honradez, la lealtad, la imparcialidad, y la eficiencia (SEMAR, Código de Conducta , 2018), que van muy acorde con la naturaleza de la institución, y bajo los cuales todo el personal desde su alta en el servicio activo es instruido y forjado con base en los mismos.

En la actualización de este año, se fusionaron los principios de la Secretaría de Marina a los valores del Servicio Público en general: interés público, respeto, respeto a los derechos humanos, rechazo al hostigamiento y acoso sexual, igualdad y no discriminación, equidad de género, entorno cultural y ecológico, integridad, cooperación, liderazgo, transparencia, rendición de cuentas (MARINA, 2020, p. 5). En lo que concierne a las Reglas de Integridad son las mismas en ambos documentos: actuación

²⁵ Aunque el documento fue creado en 2002, la última actualización de la Ley Orgánica se realizó el 19 de mayo de 2017.

pública, información pública, contrataciones públicas, licencias, permisos, autorización y concesiones, programas gubernamentales, trámites y servicios, recursos humanos, administración de bienes muebles e inmuebles, procesos de evaluación, control interno, procedimiento administrativo desempeño permanente con integridad, cooperación con la integridad, comportamiento digno.

La esencia del Código de Conducta de la Secretaría de Marina está fundamentado en la siguiente normatividad y casi es la misma en los dos escritos, excepto por el último punto que se agregó al final:

- Artículos 108 y 109, fracción III, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Responsabilidades.
- Artículos 2, fracción I, 9, 12 y 30, fracciones I y XXVI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Artículos 2, fracción XVI, 4, fracción I, de la Ley Orgánica de la Armada de México.
- Artículo 1, del Reglamento Interior de la Secretaría de Marina.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018.
- Programa Sectorial de Marina 2013-2018.
- Acuerdo que tiene por objetivo emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública y los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de interés (20 de agosto de 2015). Última reforma 31 de agosto de 2016.
- Valores Fundamentales de la Secretaría de Marina, publicados por Acuerdo Secretarial número 123 (9 septiembre de 2015).
- Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y acoso sexual en la Secretaría de Marina (25 de noviembre de 2016).
- Pronunciamiento de cero tolerancias al hostigamiento y al acoso sexual en la Secretaría de Marina Armada de México, del 25 de noviembre de 2016 y ratificado por parte de las cinco principales autoridades de la Secretaría de Marina, el 23 de marzo de 2020 (SEMAR, 2020, p. 7).

Definitivamente, existe un trabajo arduo por parte de la Armada en lo que se refiere a la implementación legal de la cultura organizacional y la ética profesional, lo curioso es que se pueden observar rasgos de los métodos

que se revisaron en el marco teórico que se enunció en las primeras páginas de este escrito. Por ejemplo, cuando el Código de Conducta en el Capítulo II comienza a definir los valores fundamentales, donde el artículo 2 dice lo siguiente: **Honor es la cualidad moral** que lleva a la persona al estricto cumplimiento de los compromisos establecidos con su nación, la institución, sus conciudadanos y con ella misma, conduciéndose con dignidad, integridad y espíritu de justicia en todo momento dentro y fuera del servicio (SEMAR, 2020, p. 8). Esto podría interpretarse de la siguiente forma: que la aspiración de la ética profesional que ha dado fundamento a la edificación de la cultura organizacional de la Marina obedece al nivel Posconvencional o de Moralidad de los principios morales autónomos, establecidos en la Etapa 5 o a la orientación legalista o de contrato social y la Etapa 6, entendida como la orientación de principios éticos universales, de Kohlberg.

El siguiente valor definido es el **Deber**: es la vocación que muestra el personal naval para cumplir cabalmente con las obligaciones que la sociedad y el servicio exigen. Es decir, es una condición natural que emerge de los más profundo del Ser para cumplirse como una misión de vida. Mientras que la **Lealtad**: es la convicción de fidelidad hacia la nación, la institución, la superioridad y subalternos y cierra con el cuarto pilar, el **Patriotismo**: es el amor, devoción y compromiso que se tiene por México y sus símbolos, anteponiéndola siempre a cualquier interés personal y de grupo (SEMAR, 2020, p. 8).

A través de estas líneas y de las 35 hojas que integran el Código de Conducta, de alguna forma, también, se hacen presentes las cinco virtudes que establece Nillès (altruismo, prudencia, valor, templanza, justicia) aunque de forma muy discreta. Se considera conveniente que la institución abordará la ética profesional, no sólo desde los principios y los valores (como ha hecho históricamente), sino también a través del método de desarrollo de las virtudes (que se presentó en las primeras páginas de este capítulo), para fortalecer, aún más, la cultura organizacional y hacer de la ética profesional una competencia de gestión accesible a todo el personal de Marina (tanto militar como civil).

Con este excelente método se podría alcanzar, de forma paulatina la homogeneidad en el desarrollo moral individual que Kohlberg denomina “**posconvencional**” y que impactaría positivamente a todo el capital humano de la Secretaría de Marina, convirtiendo la virtud en un fin como competencia de ética profesional. Lo cual es muy factible, gracias al seguimiento y evaluación puntual que realiza la institución, a través del expediente de cuerpo del personal naval y en particular en las hojas de actuación (para oficiales, capitanes y almirantes) y memoriales

de servicio (para clases y marinería), por medio de los cuales se califica periódicamente el desempeño en diversos aspectos.

Servicio de Administración Tributaria

Con el genuino interés de compartir una serie de conocimientos y experiencias obtenidas a lo largo del ejercicio laboral que se realizó en las Oficinas del Servicio de Administración Tributaria (SAT), en un periodo que va del 16 de octubre 2009 al 28 de febrero de 2014, se mostrará de forma breve el surgimiento y evolución de la construcción de una cultura organizacional, ahora en el ámbito civil.²⁶ El SAT es un órgano desconcentrado o descentralizado²⁷ de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que tiene como misión “recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno” (SAT, 2020).

Aunque esta institución fue creada en 1995, su origen se desprende de la fundación de un organismo internacional denominado Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). En abril de 1966 dentro del programa de la Alianza para el Progreso y con el auspicio de la Agencia para el Desarrollo Internacional y el Servicio de Rentas Internas de los Estados Unidos de América, se reunieron en Washington, D. C., los administradores tributarios de 16 países americanos en un seminario diseñado para familiarizar a los asistentes con la organización y funciones del Servicio de Rentas Internas de ese país (CIAT, 2005). Desde que México participó en la Primera Asamblea para conformar el CIAT obtuvo el estatus de Estado miembro²⁸ y desde entonces ha contribuido, en la medida de lo posible, con la misión

²⁶ El 15 de diciembre de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio de Administración Tributaria, ordenamiento mediante el cual se creó el órgano administrativo desconcentrado denominado Servicio de Administración Tributaria. El 10. de julio de 1997, inició sus funciones y su Reglamento Interior se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de ese mismo año, este órgano administrativo sustituyó en sus funciones a la Subsecretaría de Ingresos, de la cual se eliminaron la Dirección General de Política de Ingresos; la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y la Coordinación General de Administración.

²⁷ Esto quiere decir que el SAT es independiente de la SHCP, además de que tiene ciertas competencias y facultades autónomas, aunque al final funciona bajo los mandatos de la Secretaría de Hacienda. órgano administrativo desconcentrado denominado Servicio de Administración Tributaria. El 10. de julio de 1997, inició sus funciones y su Reglamento Interior se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de ese mismo año, este órgano administrativo sustituyó en sus funciones a la Subsecretaría de Ingresos, de la cual se eliminaron la Dirección General de Política de Ingresos; la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y la Coordinación General de Administración.

²⁸ Son miembros del Centro los siguientes países: Argentina, Aruba, Barbados, Belice, Bermudas, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Curazao, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos de América, Francia, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Italia, Jamaica, Kenia, México, Nicaragua, Países Bajos, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Sint Maarten, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Son miembros asociados los siguientes países: Angola, India, Marruecos y Nigeria.

que tiene esta institución: “propiciar un ambiente de cooperación mutua y proveer un foro para el intercambio de experiencias entre sus países miembros y países miembros asociados, asistiéndolos en el mejoramiento de sus Administraciones Tributarias con base en las necesidades por ellos manifestadas” (CIAT, ciat.org, 2017, p. 3).

Para el CIAT la promoción de la ética profesional es un tema sustancial patente dentro de otros considerandos en su primera iniciativa emitida en 2005.

- La integridad es un valor fundamental para todos los países siendo la corrupción un aspecto crítico que puede limitar gravemente la capacidad de la administración tributaria para cumplir su misión.
- La promoción de la ética debe ser parte intrínseca de todas las políticas de la administración tributaria.
- Debido a los cargos que ocupan, los funcionarios tributarios se enfrentan a situaciones de especial vulnerabilidad y riesgo ético (CIAT, 2005, pp. 1-2).

A partir de estas directrices, el CIAT estableció una plataforma de cultura organizacional con el objetivo de evitar la vulnerabilidad y el riesgo ético; encaminada a preparar programas de manera permanente en las administraciones tributarias de los países miembros y asociados, (Véase Tabla 2).

Tabla 2: Preceptos de las Administraciones Tributarias.

Prioridades	Acciones	Fundamentos	Marco Legal
Los gobiernos deben demostrar su voluntad política y su compromiso para asegurar que estén libres de corrupción.	La promoción de la integridad es un proceso proactivo, continuo y preventivo que requiere la aplicación de medidas y estrategias integrales de largo plazo.	Liderazgo y compromiso son responsabilidades que recaen en la máxima autoridad y cuadro directivo superior, que demuestre una posición inequívoca y clara con respecto a la integridad.	Las leyes, reglamentos, procedimientos y directrices administrativas deben ser claras, precisas, públicas y de fácil acceso.

Fuente: Elaboración propia, con apoyo de información del CIAT.

Como se puede apreciar el SAT comenzó a construir su cultura organizacional bajo las pautas sugeridas por el CIAT que maneja un criterio empresarial o de la NGP. La idea central era instituir un modelo de gestión a través de acciones, fundamentos y un marco legal con los principios rectores de la ética profesional para el personal de la institución, con un enfoque esencialmente cimentado en las virtudes, pues según lo establecido por Nillès,

permiten comprender la dimensión ética de las decisiones de forma coherente y estructurada. Sin embargo, en la práctica la ética se ha desarrollado a partir de los valores.

Para cumplir con referidas recomendaciones, en el Capítulo VIII del reglamento interior se incluyó por primera vez la importancia de “desarrollar programas que permitan evaluar y mejorar la cultura organizacional fomentando los valores y principios (RISAT, sat.gob.mx, 2005, p. 63). A partir de 2008 para materializar los programas, la dirección encargada de la innovación y el cambio organizacional, implementó un *Curso de Inducción* para el personal de nuevo ingreso, talleres, encuestas de clima organizacional y cursos específicos para sensibilizar al personal interno de la institución acerca de los valores y actitudes. Posteriormente de 2009 a 2014, se realizaron varias acciones encaminadas a fortalecer los fundamentos de liderazgo y compromiso para establecer una verdadera ética profesional entre el personal desde el enfoque de escenarios, desarrollando ejercicios y talleres que se tenían que evaluar de manera constante.

Dentro de esta misma línea y con el auspicio del CIAT, en 2011, se recibió una delegación procedente de la Dirección General de Finanzas Públicas (DGFIP)²⁹ de Francia (que también es un Estado miembro del CIAT), para compartir las experiencias del Servicio Profesional de Carrera en México y del Servicio Civil Francés. En este último, los candidatos se someten a un concurso público de aceptación y una capacitación previa para ingresar a cualquier puesto de trabajo.³⁰ A partir de esta visita, se implementaron acciones concretas en el SAT que contribuyeron a la creación del Centro de Formación Tributaria y de Comercio Exterior en 2013, con dos sedes para los programas de formación previa al ingreso del puesto en: la Ciudad de México (en Impuestos Internos) y en Querétaro (Oficiales de Comercio Exterior). En ambos programas se priorizaron los cursos sobre **Desarrollo Ético y Profesional**, con el objetivo de brindar a los futuros funcionarios la capacidad de identificar los elementos emocionales, actitudinales,

29 La Dirección General de Finanzas Públicas (DGFIP) representa tanto un servicio público arraigado en la historia del Estado francés como una nueva administración resultante de la fusión en 2008 de la Dirección General de Tributos y la Dirección General de Cuentas Públicas. Sus misiones permiten tanto contribuir a la solidez financiera de las instituciones públicas como fomentar un clima de confianza en la sociedad, la economía y las regiones. (DGFIP, 2019).

30 En lo correspondiente a la DGFIP, todo el proceso se realiza a través de la Escuela Nacional de Finanzas Públicas (ENFiP) que organiza el concurso y la selección de acceso a los puestos de las categorías C, B y A y también se encarga de gestionar la formación continua para la carrera profesional. Entre los cursos más importantes que imparte la ENFiP se encuentran los de ética profesional que son obligatorios para todos los niveles (C, B, A), son un requisito indispensable en la formación continua durante la carrera profesional de los Agentes administrativos, los Contralores y los Inspectores. De acuerdo al escalafón un Inspector Principal no puede tener acceso al siguiente nivel si no tiene sus competencias de ética profesional completas.

motivacionales y conceptuales en lo referente al comportamiento ético, manejo de emociones y del servicio como figura de autoridad que van a representar (SAT, 2013, p. 4). A continuación, se exponen de forma general los tres temas del curso-taller sobre Desarrollo Ético y Profesional, por considerarlo una herramienta conveniente para acrecentar la ética profesional como una competencia, en cualquier institución gubernamental.

Tema UNO. Ética Profesional: desglosa lo que se entiende por ética profesional y sus componentes.

Los Valores: Son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Involucran sentimientos y emociones. Se jerarquizan por criterios de importancia y los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad. Se aprenden desde temprana edad y cada persona les asigna un sentido propio. Valores, actitudes y conducta están relacionados. Los valores que dirigen el comportamiento de todo servidor público del SAT son: Compromiso, Honestidad, Respeto y Responsabilidad (representadas en las cuatro esferas azules de su logotipo).

El Desarrollo Moral: Moral viene del latín “mos” que significa hábito o costumbre. La moral se entiende como el conjunto de principios, criterios, normas y valores que dirigen nuestro comportamiento. Además, se explica el método Kohlberg para el desarrollo de madurez ética con sus tres niveles: Preconvencional, Convencional y Posconvencional.³¹

La Identidad: Se refiere a la importancia y la responsabilidad que tiene cada nuevo integrante de conocer la normatividad. Comenzando por el Código de Conducta, los componentes de la Cultura Organizacional, el Reglamento Interno y la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

La Ética Profesional: Se considera inmerso en el modo de llevar a cabo el quehacer, e implica entrega vocacional, responsabilidad, honestidad intelectual y práctica (relativa a lo que sabemos y hacemos). La ética profesional es fundamentalmente un compromiso con lo que cada uno hace. ¿Qué comportamientos reflejan la ética profesional en tu labor actual? Esencialmente, la calidad del trabajo, preparación y calidad profesional, responsabilidad personal, secreto profesional o confidencialidad, obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral, respeto a la profesión y a los colegas.

³¹ Afianzando los conceptos con actividades lúdicas, tales como proporcionar audios o videos que ejemplifiquen cada una las etapas que componen esta propuesta.

La Ética del Servicio Público: Está definida por las reglas de acción y conducta que rigen a los servidores públicos y los conducen hacia el bien. Dos de las características más importantes que todo servidor público debe tener son: profesionalismo y responsabilidad.

Profesionalismo: Es la capacidad para actuar y tomar decisiones de acuerdo con las pautas de comportamiento establecidas para una profesión o función, en pro de alcanzar los objetivos institucionales y obtener altos niveles de desempeño en el servicio.

Comportamientos que muestran profesionalismo: facilitan la consecución de los resultados esperados, muestran compromiso por mantenerse actualizados y aportar soluciones, son un referente por su compromiso con la calidad de su trabajo, trabajan con buen ritmo, aún en épocas retadoras, cumplen con los lineamientos fijados para su puesto, sienten como propios los objetivos institucionales, superando las expectativas y alientan a otros para hacer lo mismo.

Responsabilidad: La palabra responsabilidad proviene del latín “resposum” que significa responder por nuestros actos. Se dice que una persona es responsable cuando es consciente de sus conductas.

Comportamientos que reflejan responsabilidad: encuentran satisfacción personal en el trabajo que realizan y en la obtención de buenos resultados, demuestran preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, asumen el costo de sus decisiones y actúan en consecuencia, actúan con base a valores y los aplican en su labor cotidiana, son congruentes entre el decir y el hacer.

Tema DOS. Servicio e Imagen Institucional: comprende los tipos de clientes de la institución (internos y externos); las dimensiones de servicios (técnicos y humanos); la imagen que se desea proyectar a través de la calidad del servicio (manejo de vestimenta y protocolos de calidad de servicio estandarizados).

Tema TRES. Inteligencia Emocional: Constituye un componente esencial en el desarrollo de la ética profesional como competencia y lo primero es conocerla. En este apartado se dan a conocer una serie de conceptos y se realizan varias actividades para que los participantes conozcan y acepten sus emociones, con el fin de que puedan manejarlas adecuadamente en cada situación.

Las emociones: Se manifiestan como agitaciones del ánimo producidas por ideas, recuerdos, apetitos, deseos, pasiones.

Sentimiento: Conjunto de emociones dirigidas hacia un evento o persona en particular, las cuales, tienen un significado y pueden durar periodos largos de tiempo.

Estado de ánimo: Caracteriza a las personas y es la actitud tanto de orden mental como emocional de una persona que influye de forma total en la personalidad.

Las emociones básicas son: Alegría, Miedo, Aversión, Tristeza, Enojo. Todas producen expresiones o cambios fisiológicos e involuntarios como: temblor, sonrojarse, sudoración, respiración agitada, dilatación pupilar, aumento de ritmo cardiaco, gesticulaciones y expresiones faciales y corporales.

En cuanto a las emociones, es recomendable evitar:

- Negar lo que nos pasa o darnos cuenta de nuestras sensaciones, a menos que sean muy fuerte. “No tengo nada”, “no me pasa nada”, son expresiones típicas de negación.
- Reprimir lo que nos pasa; es decir, no expresarlo, aunque seamos conscientes. Esto casi siempre se debe a algún pensamiento como “no debería de decir esto”, “esto es malo”. “Pobrecito, no lo quiero dañar”.
- Expresar lo que sentimos de forma disminuida, proporcionada o exagerada. *“No hay ninguna parte del cuerpo que no pueda ser tocada por las emociones. Todo el tiempo estamos viviendo emocionalmente, lo reconozcamos o no”.*

En este rubro, **la inteligencia emocional**, es definida como la *“Capacidad Humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas”*, es muy relevante, porque permite manejar adecuadamente las relaciones interpersonales y lograr el propio desarrollo personal. Se compone de:

- **La inteligencia interpersonal**
Es aquella habilidad que te permite conocerte a ti mismo y a tus propios procesos. *“A través del desarrollo de la inteligencia interpersonal es que logras aprender a autoevaluarte de un modo objetivo y claro y a aceptarte cómo eres, apreciando tus cualidades y cambiando aquellas actitudes que no te traen ningún tipo de bienestar a tu vida”*. La inteligencia interpersonal también es la capacidad para poder relacionarte en una forma apropiada con las personas que te rodean. Y se compone por habilidades como: la empatía, la comunicación asertiva, la escucha empática y la expresión adecuada de emociones.

- **Habilidades Interpersonales**

La empatía es la capacidad personal para colocarse en la situación del otro, sintonizando con sus sentimientos de modo que es posible entender emocionalmente a la persona. Es sin duda una habilidad que, empleada con acierto, te facilita el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación con dos o más personas.

¿Cómo desarrollar la empatía? Escuchar de forma activa, validar sus emociones, tratar a los demás como queremos ser tratados, evitar dar consejos, imaginar cómo será la interpretación del otro, en este caso. La escucha empática es escuchar al otro con una actitud caracterizada por un esfuerzo objetivo y racional de comprensión intelectual de los sentimientos de aquel, excluyendo todo juicio moral.

Herramientas para generar una escucha empática:

- Identifica la intención.
- Identifica detalles, colores, formas, tonos, olores.
- Observa desde distintas perspectivas, acercándote, alejándote.
- Observa relaciones posibles por el lenguaje corporal.
- Escucha empoderando, dando valor y legitimidad al otro.

Evita: Decir que escuchas y ni siquiera miras al otro, juzgar al que está hablando, criticar, recriminar, descalificar, desesperarte y competir con el otro.

La comunicación asertiva es la capacidad de expresar tus sentimientos, ideas y opiniones, de manera libre, clara y sencilla, comunicándolos en el momento justo y a la persona indicada. Una persona asertiva se respeta a sí misma, respeta a los demás, es directo, honesto y apropiado; mantiene un equilibrio emocional; es muy positivo y usa correctamente el lenguaje no verbal.

- **Habilidades Intrapersonales**

- **Autoconciencia:** Es la capacidad para identificar tus propias particularidades emocionales y cognoscitivas.
- **Autorregulación:** El apropiado manejo de los sentimientos; esto es, aceptar un sentimiento, tratar de comprenderlo, evitar echar la culpa a los demás de las propias acciones y ser capaz de saber qué hacer y no sucumbir frente a él.³²

³² Cada uno de los temas se desarrollaba de forma interactiva, había una exposición por parte del instructor que se apoyaba con material audiovisual (videos, películas, capsulas informativas grabadas especialmente para el taller).

Para lograr autorregularte debes:

- Identificar de manera oportuna qué puedes regular para la conducta sea exitosa, de esta manera no actúas mecánicamente como producto de tu pasado.
- Estás en la posibilidad de elegir en cada momento qué sentir y cómo reaccionar.
- Tu capacidad de atribución es más precisa.
- Tus actos y emociones corresponden a la realidad y son congruentes con ésta.

Herramientas para autorregularse

- **Respiración abdominal:** A través de la inhalación el diafragma baja cuando entra aire en los pulmones. Lo notamos porque el abdomen se hincha. Haz la prueba inhalando profundamente. Si no notas que el diafragma desciende y se te hincha el abdomen necesitas practicar más. En la exhalación, la respiración abdominal, el diafragma sube, notarás que el estómago desciende.
- **Respiración de arco:** Tapa un lado de tu nariz e inhala por el otro y después exhala, repite varias veces y después hazlo con el otro lado de la nariz. “Es recomendable practicar los diferentes tipos de respiración a fin de que en el momento que se requiera puedes decidir cuál es el que de forma personal te hace sentir mejor”.
- **Motivación:** Es moverse a sí mismo a hacer aquello que corresponde hacer. Implica generar en nosotros mismos la energía necesaria para hacer algo que deseamos realizar o consideramos que debemos realizar.

Lo antes expuesto, hace evidente la importancia de los cursos de desarrollo ético para materializar el comportamiento que exigen los códigos de conducta que enuncian los valores y principios que rigen la cultura organizacional.

Finalmente, con independencia de la implementación de los cursos indicados, si existiera duda sobre lo que se debe hacer, es importante reflexionar en las siguientes preguntas antes de actuar:

- ¿Es legal la acción que estoy pensando realizar?
- ¿Cumple con nuestro Código de Conducta y principios de comportamiento ético?
- ¿Me siento cómodo con la decisión y la forma en la que voy a actuar?
- ¿Estoy seguro de que no causará pérdida o daño a nuestra institución o sociedad? (SAT, 2017, p. 5).

Se puede observar que el SAT aborda la ética profesional por principios y valores; sin embargo, con estas sencillas preguntas se hace referencia tácita a dos virtudes: la prudencia³³ y el valor.³⁴ Recordemos que de acuerdo con Nillès, el enfoque de las virtudes permite comprender la dimensión ética de las decisiones de forma coherente y estructurada.

Consideraciones Finales

El propósito fundamental de este trabajo fue mostrar que la ética profesional se puede desarrollar a partir de la condensación del código deontológico que dicta cualquier profesión. Como se observó con cada institución examinada, este código recoge un conjunto más o menos amplio de criterios, normas y valores que formulan y asumen quienes llevan a cabo una actividad profesional; permitiendo establecer y desarrollar una cultura organizacional muy particular, como es el caso de la Armada de México.

El impulso de construir una cultura organizacional sustentada en principios, valores y virtudes también puede venir de fuera como en el caso del CIAT, que desde 1963, ha estimulado a los países miembros y asociados, México y el SAT, para que obtengan avances y difundan iniciativas entre su personal con ideas claras sobre la integridad y la conducta ética en pos de favorecer la misión principal de las Administraciones Tributarias que es la recaudación de impuestos.

En ambos ejemplos, la MARINA y el SAT se analizaron documentos oficiales, -en este último se aportaron experiencias personales- evidenciando la evolución del proceso (que sigue en marcha para las dos instituciones). Cada una posee características especiales que hacen única la construcción de su cultura organización y el progreso de la ética profesional.

Atendiendo a las preguntas iniciales, ¿qué se necesita para tratar de homogeneizar este proceso en todo el personal que labora en la institución? Es recomendable que la ética se desarrolle como una competencia profesional; es decir, que no sólo se enuncie de manera doctrinal en un cuerpo normativo e institucional, sino que más bien se establezca como un proceso permanente de asimilación de conocimientos, habilidades formativo-acumulativas y prácticas que le permitan, por un lado, al individuo mejorar sus valores e incrementar su desarrollo moral a través de la práctica cotidiana de las virtudes;

33 Capacidad de pensar, ante ciertos acontecimientos o actividades, sobre los riesgos posibles que estos conllevan, y adecuar o modificar la conducta para no recibir o producir perjuicios innecesarios. "accedan a la zona con prudencia"; es decir, parar, pensar, actuar.

34 Es un concepto amplio que puede referirse a una cualidad, una virtud o un talento personal; en este sentido se enfoca en destacar la firmeza, coraje y valentía en las acciones que realiza una persona: "Tuvo el valor de anteponer sus principios morales al dinero".

y por otro lado, que la institución se asegure o verifique con algún método y metodología que los servidores públicos ejecutan su trabajo apegado a las normas y a los valores organizacionales establecidos institucionalmente.

Para dar respuesta a la pregunta ¿en qué radica que algunas personas puedan lograr el desarrollo ético y otras no? La réplica se hace más compleja porque la moral, según la definición del taller de Desarrollo Ético Profesional del SAT, inicia con los hábitos o costumbres que se aprenden desde la casa y el medio que nos rodea. La moral, entonces de cada individuo está muy relacionada con el conjunto de principios, criterios, normas y valores existentes en la comunidad, el Estado en el que vive y, finalmente al país al que pertenece.

En el caso de la Armada, el desarrollo ético es un modo de vida, porque es adoptado tanto en el ámbito privado como en lo profesional. Su cultura organizacional se forjó a través de las creencias, formas de pensar, palabras y acciones de las personas que han participado en ella. De esta manera, la cultura dio forma al comportamiento aceptable o inaceptable de la Armada, porque le ayudó a definir los valores y principios fundamentales que han guiado a la institución.

En el caso del Servicio de Administración Tributaria -se ha buscado hacer lo mismo con el Código de Conducta (un *modus vivendi*)-, y la meta se va alcanzando poco a poco. Los valores, las creencias, las formas de pensar y actuar, aunque no son obligatorios, han permeado el comportamiento de los servidores públicos que, en su mayoría, poseen un gran sentido de pertenencia por la institución y practican estos valores institucionalmente.

Consideramos pertinente soslayar que los valores, las virtudes y los principios morales no son procesos aislados, todos emanan de la inteligencia emocional de cada persona; por ello es importante homogenizar y trabajar el desarrollo ético del personal a través de métodos y técnicas de aprendizaje como los que se describieron en el taller de desarrollo Ético.

Con el método proyectivo o de escenarios sugerido por Nillés se puede asegurar el desarrollo de una gestión ética a través de la virtud (según la que se elija), porque brinda la posibilidad de construir un repositorio ético de acuerdo con la profesión que se elija, lo cual nos marca un comportamiento de referencia particular; además, tiene la ventaja de practicarse a través de los indicadores que se presenten en la situación más representativa, con los que se pueden crear diferentes escenarios a partir de las decisiones que se escojan (decisión 1, 2 o 3).

Con ello, se puede facilitar el camino para avanzar en la medida de lo posible de un estadio preconvenicional a uno convencional y de éste, hacia un desarrollo moral posconvencional, pero se necesita evaluar constantemente el desempeño para corroborar los avances de cada servidor público.

Finalmente, este capítulo invita a la reflexión profunda en materia de la Nueva Gestión Pública y su evolución en México, porque los dos ejemplos que se revisaron en las páginas anteriores muestran cimientos sólidos bajo este enfoque de trabajo, desde mucho tiempo antes que se conceptualizara esta nueva visión administrativa;³⁵ y, sin embargo, falta mucho camino por recorrer para consolidar este modelo de gestión que prioriza el desarrollo ético del capital humano.

35 La necesidad de contar con un personal que mostrará un alto nivel actitudinal y de compromiso han conducido a la Armada de México hacia el desarrollo empírico de un ciclo virtuoso de: Saber, Saber-Hacer y Saber-Ser.

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

Lao Tsé

EL LIDERAZGO Y LA INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

CAPITÁN DE NAVÍO

DANIEL DURANTE NAVA

Liderazgo

Generalidades

Cuando se escucha de las cualidades de dirección y aceptación que posee un destacado personaje, se asume que se trata de un líder, estos, aparecen en diversas escenas de la vida. Así que, cuando se habla de liderazgo, se considera que se trata de una serie de habilidades de dirección que posee un individuo, las cuales, son parte de su personalidad para poder influir en otras personas, desde su forma de ser o actuar, pudiendo afectar, desde otro semejante hasta un considerable grupo de personas. La imitación de sus acciones o la motivación que genere, hace que el conjunto actúe con cierto entusiasmo para alcanzar una meta determinada.

El liderazgo, no excluye de esas habilidades a ningún elemento de un grupo, es decir, no significa que el resto carezca de ese poder de opinar y proponer, sino, más bien se presenta en tiempos indistintos, espacios y de formas diferentes, y generalmente, es el líder “máximo” quien toma la decisión final. Frecuentemente, dentro de un grupo de personas, puede surgir un líder a quien le precede una elección del mismo, pero, también se encuentran los líderes informales, los cuales, surgen de forma espontánea o natural, dependiendo de las circunstancias que lo amerite; ante todo, se debe tomar en cuenta que la intención de la exposición de ideas por parte del líder, generalmente suenan positivas, viéndose desde la óptica que pretende una dirección atractiva para el beneficio del grupo.

Los cambios sociales que se presentan en la cotidianeidad, hacen que el concepto o la estructura que debe apuntalar a un líder, vaya presentando modificaciones en cuanto a las habilidades y las características que debe poseer; con esta transformación se va amoldando a las necesidades que el grupo o las instituciones requieren.

Dentro de las estructuras militares no es la excepción, evidentemente, el tipo de liderazgo se ha ido modificando en el transcurso de la historia, notándose de forma clara que la actuación de un líder militar es diferente al de hace algunas décadas y mucho más radical, si se compara en las centurias.

En la preparación de los futuros líderes militares se debe considerar si es suficiente con la aplicación de las teorías clásicas que debe poseer un líder o, en su caso, dirigir sus caminos para encuadrarlos en los diversos estilos de liderazgo. En ese sentido y tomando en cuenta que las necesidades actuales siguen evolucionando, a los potenciales líderes militares se les requiere de una amplia preparación profesional, enriquecida con argumentos de una experiencia adquirida en diversos ámbitos dentro de sus labores e incluso de un panorama multiescénico, además de una clara capacidad de expresión y comunicación para enfrentarse con esos cambios.

Encontrando que un líder militar debe estar familiarizado con una variedad de funciones, lo cual, le facilitará su interacción con el medio y con la dirección de su personal. Ya que su preparación y experiencia profesional, le ayudará en la organización y las estrategias que aplicará, esto, conjuntado con unas cualidades propias, basadas en su aspecto emocional. El amplio panorama de sus conocimientos hará que dirija de una forma más clara su organización, pretendiendo anticipar algunas acciones que pudieran afectarle, ya sea a corto, mediano o largo plazo; para ello, debe utilizar las herramientas, las rutas y la motivación necesaria, para encaminarse a enfrentar cualquier desafío; ahí es donde demostrará que puede hacer frente a los obstáculos que puede afectar a una institución o al personal (Adriana Sánchez, 2019).

Tipos de liderazgo

Existen versiones de expertos en organización, donde reconocen una variedad de tipos de liderazgo; no obstante, para otros, el liderazgo solo es uno y es la forma en que se desempeña el líder, la clasificación que le otorga y dependiendo de cómo adquirieron o ejercen su estilo para dirigir, aunque esto, no necesariamente sea considerado que quién lo hace, sea un líder.

Para Max Weber, se presentan tres tipos de liderazgo, considerados por su esencia como puros y los tiene:

- El líder carismático, cuya principal característica es su entusiasmo, por lo cual, fue elegido como tal; lo importante es que, con su manera de actuar, genera e infunde un gran frenesí a sus

colaboradores. Aunque estos, llegan a creer más en sí mismos que en la colaboración de un equipo, por lo que, con esta percepción se puede llegar a tener problemas al interior de una organización, ya que, si el líder llega a abandonar al grupo, se puede llegar a colapsar los proyectos y la organización propiamente.

- El líder tradicional es quien hereda su posición por una costumbre establecida o porque, debido a la intervención de una autoridad, se le asignó algún cargo de importancia; e incluso, a quien pertenece a un grupo de élite o familiar que ha mantenido esa facultad y, por ende, el poder, desde hace generaciones.
- Y, el líder legítimo, es quien obtiene ese poder por medio de una elección mayoritaria, obtenida mediante un proceso autorizado o democrático, avalado por una normatividad legal; caso contrario sería, el ilegítimo, quien se hizo de ese puesto, mediante el uso de una ilegalidad o fraude. Incluso, al ilegítimo ni siquiera se le puede catalogar como líder, ya que no tuvo argumentos para convencer a quienes lo elegirían; así que este “liderazgo” precedido de una fuerza o fraude, hace que, quién lo ostenta, evidentemente carece de él (Arnedo, 2020).

Así que, recalcando, lo que distingue a un líder, es la aceptación y los seguidores que tenga; es decir, sin seguidores no se está ante un líder.

Se debe tener en cuenta que la expresión “liderazgo”, en sí, se puede aplicar a una colectividad de líderes; o solo se puede emplear a un individuo a quien se le denomina líder, incluso a un ser que posee ciertas características especiales; llegándose a ligar, en algunos casos, como un héroe. En otras situaciones, esta palabra, se aplica a una persona que, aunque dirige a un grupo, su mayor importancia estriba en el respeto que representa, como sería el caso de una autoridad científica o médica, entre otros. Esta denominación de prestigio que se le asocia a los “inspiradores”, hace que se emplee de una forma más superficial la expresión de liderazgo, asignándose a los entes innovadores, es decir a quienes toman ventaja en algún ramo, como sería una corporación o una delantera en la colocación de un puesto o mercado.

Algunos autores sobre el liderazgo reconocen y aplican una regla, como base para la dirección de su personal, esta consiste en no poner a las personas en su propio lugar, sino, colocarse en el lugar de las personas; o, dicho de otra manera, como se trate a las personas, así, éstas le tratarán. Con esta idea, se puede plantear al liderazgo *laissez faire* “dejar hacer”, donde el líder mantiene cierta actitud pasiva, permitiendo que su personal actúe con libertad y con el control de sus acciones, proporcionándoseles, además, las herramientas y la información que requieran para realizar

sus labores; así el líder promueve la creatividad y la innovación en el grupo, y solo interviene en el caso que alguien le requiera ayuda (Judge & Piccolo, 2004).

Clasificación de liderazgo

Como previamente se citó, existe una variedad de estilos para determinar la clasificación del liderazgo, por lo que al efectuar un análisis hermenéutico del documento de Mariano E. Fernández Cuexpro en su obra *Liderazgo y Gestión Militar*, a continuación, se mencionarán las características que corresponden *según su desarrollo*.

- Proactivo, que frecuentemente promueve el potencial de su personal, dándoles libertad para el desarrollo y la innovación; de esa forma, los subordinados buscan preservar y potencializar su área de competencia.
- Liberal, mismo que dispone que sus subordinados, tengan y ejerciten una autoridad para que asuman responsabilidades en la toma de decisiones.
- Emprendedor, quien genera un ambiente participativo, efectuando consultas para consolidar su liderazgo. Le interesa las opiniones de sus subalternos, incluso que estos opinen sobre sus propias ideas o toma de decisiones que de alguna forma les incumbe; aun así, no delega la responsabilidad en su personal para la toma de decisiones.
- Audaz, es hábil para mantener una relación con muchas personas y con una variedad de instituciones; es determinado, crítico y persuasivo, manteniendo una actitud positiva y entusiasta. También tiene la facultad de consultar a otros miembros, para posteriormente, tomar su decisión.
- Autócrata, este no delega y asume la responsabilidad plena respecto a la toma de las decisiones; más bien, indica, inicia, dirige, supervisa y controla las acciones de los subalternos.

Ahora bien, dentro de la clasificación del liderazgo, también se encuentran los que asumen una actitud y ejercen su liderazgo, considerando las *circunstancias que lo llevaron a obtener su posición* de líder, teniendo al:

- Formal, mismo que está o fue preestablecido por un grupo u organización, evidentemente reconociendo su labor o desempeño.
- Informal, que asumió esa categoría de una forma inusual o emergente, quedando al frente de un grupo de una manera libre, sin algún ánimo de retribución y generalmente, por su carisma.

Cuando se toma en cuenta la *relación que se genera entre el líder, sus subalternos y sus seguidores*, se tiene al liderazgo:

- Democrático, quién llega a tomar de decisión tras haber discutido la misma con su grupo de subalternos, y tomando en cuenta, las opiniones de los seguidores; presentando unos criterios para evaluar las ideas y explicando las normas a seguir de una forma clara. Cuando se presenta un problema por resolver, quien liderea, presenta varias opciones de solución, entonces, el grupo selecciona en consenso, alguna acción.
- Dictador, impone sus ideas personales a un grupo, excluyendo a los subalternos de una responsabilidad y evita su actuar de forma independiente, destruyendo su creatividad; además, muestra una inflexibilidad y le gusta emitir sus órdenes.
- Autocrático, donde el líder es el único que toma las decisiones en la organización, incluyendo sus proyectos y trabajos; sin justificar sus acciones. Sus criterios de evaluación no son transparentes ni conocidos por el resto de la organización. La comunicación que ejerce, es unidireccional, es decir, del líder a sus subalternos.
- Paternalista, no confía en sus subalternos, la mayor parte de las veces, toma las decisiones y de una forma, otorga recompensas, pero también castigos. Es decir, emplea una estrategia que hace que el personal de su organización trabaje y se motive al otorgarles compensaciones e incentivos, estos pueden ser desde motivacionales o solo con ilusionarlos con posibles recompensas por obtener mejores resultados; sin embargo, también emplea las sanciones por incumplimiento o fallas en sus expectativas.
- Liberal o laissez faire, es cuando el líder adopta una posición pasiva, dejando el poder de decisión en manos del grupo. No evalúa ni juzga las aportaciones que propusieron sus subalternos; así que estos miembros cuentan con una libertad plena y solo, en caso de que lo soliciten, recibirán el apoyo del líder en sus decisiones.
- Onomatopéyico, es el líder que una vez que reflexionó respecto a la visión de accionar del grupo hacia una meta determinada, solo expresa onomatopeyas que favorecen el entusiasmo que muestra el grupo.
- Emocional, donde el líder hace valer sus emociones, las cuales resultan fundamentales para los proyectos complejos, colocando a líderes subalternos en cada grupo o divisiones de una manera descentralizada, pero manteniéndose claramente como el líder central, esto se aplica en una federación. Su éxito estribará en un balance entre el poder central y sus divisiones, pero principalmente, por el desarrollo emocional, generándoles una especie de competencia entre los líderes menores.

Cuando se quiere *evaluar el desempeño de un líder, por el tipo de influencia que ejerce* ante sus subordinados, entonces se debe considerar que se encuentran ante un liderazgo:

- Carismático o transformacional, donde el líder posee la habilidad para hacer cambiar en sus colaboradores, sus actitudes y forma de actuar, así como sus creencias y su particular escala de valores; observando ciertas deficiencias o fuentes de oportunidad, es decir, generando discrepancias entre lo establecido y la intención de cambiarlo, proponiendo nuevas alternativas que ilusionen y convengan a sus subalternos; apostando por cualquier medio no convencional e innovador que lleve a conseguir el objetivo de cambiar, asumiendo los riesgos que conlleve.
- Auténtico, por lo que se concentra en una disciplina donde considera que al primero que debe liderar, es a sí mismo. Presenta características de autoconocimiento, es compasivo y ecuánime, así como generoso y hasta espiritual; por ello, piensa que una vez que se lidere, tendrá la capacidad de liderar al resto de su personal.
- Transaccional, en este caso, el personal identifica y reconoce a quién funge como el líder, percibiendo y aceptando su autoridad. Este proporcionará los recursos necesarios y válidos para su trabajo en equipo.
- Longitudinal o piramidal, mismo que se realiza entre individuos que ostentan algún grado o jerarquía, donde el líder influye en los subalternos, basándose en su autoridad, en sus conocimientos y en su experiencia; dentro de estos se encuentran los militares y las estructuras políticas.
- En el trabajo, debido a que las empresas se evalúan las características destacadas de cada ejecutivo, verificando de esa manera sus capacidades de dirección, considerando básicamente su actitud y su aptitud. Entendiendo como actitud, la propia habilidad de aplicar sus conocimientos y liderazgo; aunque se pueda considerar como un tema debatible, es importante descubrir si posee cierta característica de líder o en su caso, lo que requiere para lograrlo. Por otro lado, la aptitud consiste en aprender nuevos métodos o procedimientos, observándose su interés y entusiasmo para asumirlos y ejecutarlos. La combinación de ambos es de suma importancia, ya que una persona puede tener la aptitud para aprender algún nuevo procedimiento, pero carece de actitud para aplicarlo o, viceversa; es decir podrían ser complementarios o en caso contrario, chocar uno del otro.
- Lateral, este caso se presenta en una organización donde existen una serie de individuos con un mismo rango y alguien toma cierto control, o, dicho de otra forma, es cuando un individuo, entre una

igualdad de jerarquía, destaca sobre el resto; en esta situación, prevalece el objetivo común de la organización.

Profundizando dentro de las clasificaciones expuestas, para algunos psicólogos, expertos en el desarrollo humano, es de suma importancia y destacan lo relacionado con el ascenso de un individuo para ser considerado como líder; es decir, el liderazgo formal o informal; efectuado una serie de análisis por observación participativa. Obteniendo que dentro de los líderes informales se pueden subclasificar en el liderazgo:

- Individual, que simplemente son un ejemplo a seguir.
- Ejecutivo, que lo caracteriza su organización, su planeamiento, su dirección y sus métodos de control.
- Institucional, mismo que está apegado a los intereses de una organización.
- Consensual, donde su elección fue mediante un consenso o acuerdo.

Respecto a los líderes formales, estos comúnmente se encuentran al frente de algún grupo, donde su designación fue porque destaca con ciertas capacidades, demostrando una clara organización respaldada por su eficiente forma de administrarla, complementada con una hábil manera de expresarse y comunicarse; esto es equivalente a señalar a una persona como responsable, organizado y comunicativo. Estas habilidades hacen que sea escuchado y atendido constantemente, pero, además cuando él identifica a ciertos actores protagonistas, una vez que los conoce y llega a confiar en ellos, empieza a tomar decisiones considerando sus opiniones. Teniendo así que el término liderazgo, depende del autor, grupo que lo emplee y a qué se hace referencia, ajustándolo y transformándolo a cierta población, efectuándose según sus intereses y expectativas.

Debido a las orientaciones o los signos que lleven al *dominio de un poder o de una habilidad para imponer su voluntad* sobre otros, entonces nos encontramos con otras conceptualizaciones, donde el líder se considera:

- Gerencial, quien direcciona de forma eficaz sus recursos, citando de forma puntual, los humanos. Destacan que, en toda organización, hay elementos que de una forma influyen o liderean a ciertas fracciones, aunque no precisamente tengan alguna posición formal para hacerlo. En un principio básico, todo gerente debe ser un líder y este debe identificar y promover a los líderes que no cuentan con una formalidad gerencial, para que estos apoyen la estructura organizacional, y así desarrollen habilidades gerenciales, pudiendo alcanzar a ocupar posiciones formales y mayores dentro de su grupo.

- Servidor, es quien manifiesta como prioridad, la satisfacción de los requerimientos sociales. Como sería el caso de un profeta, el cual evidentemente se trata de un líder carismático, que, además es un servidor; en este sentido, los seguidores, son personas que buscan un guía o líder, por lo tanto, estos “hacen” a los profetas.
- Transformador, es el que propone, impulsa, promueve y consolida los cambios en una organización y hasta en una sociedad; asume su responsabilidad al enfrentarse a los problemas o conflictos, proponiendo alguna solución individual o colectiva, según sea el caso. Frecuentemente se adapta a los procesos, es imaginativo y servicial; tiene disposición a actualizarse y a orientar, escucha y es ético en su actuar; además se arriesga y muestra interés por motivar. Comprende la interdisciplina y la participación de múltiples actores, compartiendo su doctrina y los códigos a seguir en el grupo. Además, es cooperativo, integrador, propositivo y creativo, efectúa cambio de roles y los diversifica, favoreciendo la democratización de los procesos; aplicando la horizontalidad y el consenso, pero principalmente, asume su responsabilidad y sus deberes, así como sus derechos.
- Estructural, es el que ofrece propuestas para organizar los proyectos e incluso a su institución; precisa su estructura, las estrategias y las respuestas que se esperan, con relación al entorno presente. Pretende influir en modificar las condiciones que enmarquen algún pasaje que puede llegar a catalogarse como histórico.
- Simbólico, éste emplea imágenes que representan mensajes y la forma de llevarlo a la práctica; esto se debe a que, cuando se carece de explicaciones de ciertos fenómenos, se producen confusiones y se fomenta la incertidumbre, por lo tanto, el ser humano se auxilia de símbolos, artefactos, ceremonias, ritos y/o mitos, con la intención de darle un sentido a los mismos.
- Centrado en la gente, es quien se apoya en las relaciones humanas, en las emociones que emergen de sus conflictos, así como de sus esperanzas o anhelos; con ello, se atrae la participación y se busca que compartan información e incorporen al resto en la toma de decisiones. De esta forma, se sirve al personal y se le encamina a que se elabore el desarrollo de proyectos compartidos.
- Orientado a lo político, es el que busca que la organización obtenga un espacio y puesto de poder o protagónico, para ello, busca alianzas y/o coaliciones; en algunos casos, de ser necesario emplea métodos de presión o coercitivos. Si este poder se le atribuye al líder, normalmente presenta un liderazgo autocrático y con visión carismática.

Por si no bastara con las múltiples asignaciones a los conceptos de liderazgo, dependiendo la visión, organización y circunstancias que se

encuentren en el entorno del líder y sus seguidores; se mostrará la visión respecto a los estilos del mismo, ya que resulta interesante como algunos de estos, se han identificado y estudiado desde hace mucho tiempo. Observando *cómo influyen en las agrupaciones sociales*; por ello se dice que el estilo de liderazgo es:

- Coercitivo, este se identifica y se comprende fácilmente, además, para muchos es el que presenta una menor eficiencia en la mayor parte de las situaciones que se enfrenta y su aplicación afecta el entorno de la organización, ya que carece de flexibilidad. Las decisiones las toma el líder, como máximo protagonista de una agrupación, por lo que las ideas innovadoras nunca llegan a expresarse, aceptarse y a aplicarse; los pocos que logran opinar no son tomados en cuenta o se censuran; razón por la cual, mejor se abstienen de opinar, argumentando falta de respeto, de credibilidad o de oportunidades. Así, la responsabilidad y la creatividad se limitan y hasta desaparecen, provocando que las personas carezcan de iniciativa y son incapaces de actuar por sí mismos, esperando siempre la guía a seguir; al paso del tiempo, los subalternos adoptan una apatía en querer apoyar o ayudar. Otra de la característica que tiene, es su método de recompensas, mismo que se ha llegado a considerar que puede presentar un efecto negativo, ya que, muchos trabajadores pretenden la satisfacción de alcanzar un trabajo bien concluido, por satisfacción propia, además, para ser reconocidos e impulsados en su carrera; también, se encuentran muchos trabajadores que buscan un mejor desempeño laboral, simplemente por la obtención de una mayor cantidad de dinero, que en muchos casos es ascendiendo puestos, valiéndose para ello, de distintos métodos; por lo antes citado, este estilo llega a desgastar el orgullo y las lealtades. Agregándose que este estilo destruye una de las herramientas que tiene el líder y que consiste en la motivación de su personal, haciendo que vean lo importante de su labor para el conjunto de la organización y la misión contraída. La carente visión que se percibe hace que se pierda la claridad del compromiso que tienen, por lo que las personas se consideran ajenas y no se identifican con su entorno laboral. Por el impacto de lo expuesto, se pensaría que este estilo nunca se debe de aplicar; sin embargo, es más común de lo esperado, obteniéndose resultados desastrosos; aunque, en ciertas condiciones, se puede emplear, haciéndolo con mucha cautela y en muy pocas situaciones donde se considere como necesario. Como sería el caso de eliminar hábitos perjudiciales y hacer u obligar al personal que asuman otra forma de enfocarse y laborar,

e incluso, con algún personal problemático, donde las invitaciones y motivaciones regulares no han resultado exitosas; otro caso sería cuando se requiere la participación extraordinaria del personal debido a una situación extrema o de urgencia. Siempre teniendo en cuenta que, si se prolonga o se sigue aplicando este estilo, cuando terminó la situación extraordinaria, a la larga, afectará en una insensibilidad en la moral y en los valores de los subalternos, llegando a presentarse situaciones alarmantes.

- Orientativo, mismo que se podría considerar como el más acorde en una organización, ya que pretende mejorar cualquier variable en un entorno grupal. Muestra amplia visión y es motivador, exaltando al personal y haciéndoles ver que su labor es fundamental y acorde a lo requerido por la organización; por lo cual, los subalternos entienden la importancia de su trabajo y predomina la razón. Con este estilo, se incrementa el compromiso frente a los objetivos pactados, fortaleciendo las estrategias para alcanzarlo.

Una vez que se encuadran las actividades individuales dentro de la visión general de la organización, es cuando el líder define los patrones a seguir para que esto llegue a funcionar; para ello, emite una serie de encuestas para observar el desempeño en el grupo y cuenta con la capacidad para recibir las reacciones, tanto positivas como negativas, y principalmente, tiene la determinación de mejorar lo recibido, todo en pro de alcanzar la mencionada visión, además clarifica el modelo de éxito esperado y los estímulos que otorgarán, considerando su estilo flexible.

Si bien el líder decide una visión final, frecuentemente deja al personal que tomen sus iniciativas, expresen sus innovaciones, experimenten y tomen sus riesgos, para que sigan sus caminos, pero finalmente, para que lleguen al objetivo general del grupo. Este estilo se puede considerar casi efectivo en cualquier entorno o situación; en sí, cuando se inicia o no se tiene un rumbo fijo, muestra una particular eficiencia, generando mejores resultados al largo plazo. La excepción de su eficiencia se muestra cuando el líder trabaja con un equipo de colaboradores con mayor experiencia, ya que se puede dar el caso que lo consideren como impreparado o hasta engreído por sus ideas; otra limitación se puede presentar cuando el líder se excede en su actuar y pretende un excesivo protagonismo, ya que puede minimizar el espíritu de igualdad. Aun así, a sabiendas de estos riesgos, sería recomendable que los líderes probaran este estilo con mayor frecuencia.

- Afiliativo, en este estilo, el líder expresa que el personal es primero, por lo cual, se gira en el entorno de los valores y emociones de las personas, aún por encima de los objetivos planeados; pretendiendo la felicidad del personal y que su correlación sea siempre en

armonía. Una vez que desarrolló esos lazos afectivos, entonces busca entre sus resultados, una fuerza de colaboradores leales. Sobresale la comunicación, ya que, estando cómodos, el personal habla mucho, compartiendo sus ideas y exponiendo sus innovaciones, generando una amplia flexibilidad; por lo cual, la amistad en el entorno hace que se propague una confianza entre los integrantes y con ello, impulsa la confianza para la toma de decisiones que conlleve riesgos. Además, la flexibilidad se incrementa cuando el líder no impone algún tipo de restricción para el actuar de los subalternos, otorgándole la libertad para que estos trabajen de la forma que estimen efectiva.

Respecto a los estímulos que se otorga a quienes sobresalen con su trabajo, el líder efectúa las encuestas laborales, tomando y remarcando lo positivo; aunque esto es poco usual, ya que frecuentemente lo efectúa de forma anual, deja a un lado las actuaciones cotidianas o diarias, o en todo caso, reciben las negativas y las transforma; esto hace que el líder sea un motivador, porque todo lo asume con palabra positiva. Por último, estimulan constantemente el sentido de pertenencia, dando los discursos afines y efectuando convivios frecuentes donde, entre las pláticas, se citan los éxitos grupales alcanzados.

Desarrollan de forma clara la relaciones, cuidando las emociones del personal y las propias, expresándolas de forma abierta. Su impacto positivo lo hace que pueda actuar bajo cualquier condición, empero, estos líderes lo deben aplicar cuando se pretenda fomentar la armonía en el grupo, incrementar la moral y la confianza, además de mejorar las comunicaciones. Aun con los beneficios que muestra este estilo, no es conveniente utilizarlo como único, ya que al observar siempre lo positivo y elogiar las actuaciones, aunque los resultados sean pobres, provocará que estos no se corrijan, debido a que los subalternos observarán que alguna actuación mediocre es fácilmente tolerada. Esta idea va acompañada con la percepción que, al no haber algún tipo de recriminación o comentario constructivo, los subalternos, si llegan a reconocer que su actuación no es la esperada, deben modificar su conducta o actuación para enmendarlo, pero haciéndolo o experimentándolo por sí solos. Con ello, se demuestra que cuando una persona requiere una dirección clara y puntual para enfrentar los retos, este estilo deja de ser efectivo; ya que, si se pretende mantenerlo, puede llevar a la organización al fracaso. Por lo cual, muchos líderes combinan el estilo afiliativo y el orientativo; de esta forma, al alternarlos, se obtiene una visión puntual y se expone la dirección para lograrlo, así, los subalternos sabrán qué y cómo hacerlo para contribuir con la organización, pero cuidándolos y nutriéndolos en su estado emocional.

- Participativo, se presenta cuando el líder invierte tiempo en obtener el apoyo y las ideas del personal, ya que se fomenta un compromiso, un respeto y una confianza. Aplica la idea de dejar que los subalternos participen en la toma de decisiones y en el alcance de los objetivos, aceptando y respetando su actuar para lograrlo; por lo cual, fomenta la flexibilidad y los hace que asuman un grado de responsabilidad.
Escucha atento las preocupaciones de sus subalternos, aprendiendo lo que hay que efectuar para conservar e incrementar una moral alta; además que está claro el objetivo a alcanzar, por lo que busca los parámetros que le indiquen el éxito presente, siendo consciente de lo que realmente puede o no lograr. Empero, este estilo presenta ciertos inconvenientes, por lo cual, no muestra un impacto tan elevado como los otros. Uno de los principales aspectos negativos, son las frecuentes e interminables juntas de trabajo, donde se dejan pendientes las ideas sin llegar a concretarlas, ya sea por divagación o porque el consenso no acepta una parte o su totalidad, consiguiéndose solamente aplazar la decisión y programar nuevas reuniones; cabe citar que algunos líderes aplican este estilo cuando requieren aplazar alguna decisión o cuando requieren una certeza para hacerlo o incluso, para que se deseché. En la realidad, el personal se siente confundido y dudan de la efectividad del líder, e incluso, llegan a recrudecerse algunos conflictos. Este estilo se recomienda cuando el líder no está seguro o no sabe cómo actuar ante una situación, por lo que necesita de una orientación o ideas renovadoras de su equipo; incluso, aunque el líder tenga una clara visión de lo que quiere, se puede hacer de ideas innovadoras que le ayuden a afinarla o materializarla. Como es de esperarse, este estilo no es tan productivo cuando los subalternos no cuentan con la preparación o carecen de la información para aportar ideas enfocadas al tema. Finalmente se debe estar consiente que, en época de crisis, este estilo no es de lo más adecuado, ya que no hay tiempo para estar haciendo consensos.
- Imitativo, este estilo es similar al coercitivo, pudiéndose emplear con mucha moderación; aunque en el fondo, este estilo parece admirable. Como sería el caso, donde el líder se compromete con objetivos sumamente elevados y hasta inalcanzables, mostrándose dispuesto a querer ejemplificarlos; donde se obsesiona por querer hacer todo con una supuesta rapidez y de mejor manera, por lo que exige que todos alcancen esos mismos logros, sin considerar los diversos factores que puedan influir. Logra identificar a quienes, según su estándar, muestran menores logros en su desempeño y les exige mucho más; si no logran alcanzar la expectativa esperada, simplemente los releva por otros que, a su entender, lo alcanzarán.

Este estilo, degrada la armonía en el grupo, ya que muchos subalternos se sienten presionados por las exigencias y por querer mostrarse ante el líder con una actuación destacada, por lo tanto, a la larga, su moral se verá disminuida. Aunque el líder tenga claras las normas de trabajo, se puede dar el caso que este, no sea lo suficientemente explícito para transmitirlo a sus subalternos; sin embargo, éste espera que el personal sepa de sus intenciones y cómo hacerlo, incluso, que sepan cómo piensa en la presentación de las cosas; aludiendo que no debe entrar en los detalles y que no le debe decir todo lo que se debe hacer; que si se requiere de eso, entonces no está calificada para hacerlo y que es mejor buscar a otro que lo haga.

Así que, en el trabajo, se llega a pensar que no es absolutamente necesario esforzarse siempre al máximo para alcanzar los objetivos, sino, más bien, en tratar de adivinar los deseos del líder, pretendiendo adelantarse a él. Además, el personal siente que el líder desconfía de todos sus colaboradores, limitándolos para que desarrollen sus trabajos libremente o para que tomen algún tipo de iniciativa; centralizando las decisiones. Bajo este esquema, desaparece todo rasgo de flexibilidad y de responsabilidad, transformando su trabajo en actividades de alta focalización y de una aburrida rutina.

Respecto a los estímulos o recompensas, el líder no promueve la retroalimentación en el trabajo, por lo cual no percibe cuando algo marcha bien y si logra visualizarlo, implemente lo desmerece o ignora; por lo contrario, simplemente, explota cuando algo le parece que no está funcionando como él lo estima. Esto contrae una estimación negativa en el personal, ya que, cuando el líder se ausenta, sienten que perdieron la dirección, debido a que están acostumbrados a que siempre les digan cómo, qué y cuándo hacer las cosas, por un supuesto experto que impone y fija sus regulaciones. Por último, se debe destacar que, bajo este estilo, los subalternos no perciben la sensación de colaborar en conseguir una meta, sino que, solo satisfacen al líder en el cumplimiento de sus objetivos.

Al comprender los diversos estilos de liderazgo y la presencia del líder para ejercer alguno de ellos, hace llegar a la reflexión de cuál es el más adecuado; pensando que, dependiendo de los intereses que muestre y disponga el personaje catalogado como el guía de una organización, puede seleccionar algún estilo, como si se tratara de solo señalar y asumir una postura; sin embargo, esta selección no es del todo sencilla, ya que intervienen muchos otros factores y responsabilidades que se irán describiendo, donde además, influye, entre otros, la percepción de los seguidores, el entorno, la motivación, los valores, la personalidad y el temperamento, destacando estos últimos, en

el comportamiento humano; esta combinación de componentes, lo llevará a asumir su particular estilo de liderazgo; máxime, cuando se trata de un militar que debe manejar adecuadamente sus recursos humanos, materiales y financieros, y principalmente, se debe enfrentar a decisiones donde debe evaluar algunos criterios para el cumplimiento de su misión, a sabiendas que en ocasiones, puede llegar a poner en riesgo la vida de sus subalternos y, en condiciones menos drásticas, manejar adecuadamente las fatigas, tratando de evitar las innecesarias o, aplicándolas, de acuerdo a su interés particular (Cuexpro, 2008).

El liderazgo y el contexto cultural

El liderazgo no se presenta en una línea plana, sino este se conjunta en un entorno, tiempo y espacio en el cual se desarrolla, por lo tanto, puede presentar diversos estilos; visto desde el ámbito de la sociología, el liderazgo es uno de los factores básicos para las transformaciones sociales, por lo tanto, el líder debe tener la capacidad para observar y aprender del entorno que presenta ese sistema viviente, mismo que muestra frecuentes cambios, entendiendo sus requerimientos y adaptándose a los mismos; entonces es cuando se presenta el liderazgo denominado como un poder inteligente, caracterizándose por tener la capacidad de generar un equilibrio entre el poder blando y el poder duro.

Catalogar a alguien como poder blando, puede presentar una arriesgada identidad de estereotipos, como sería el caso de las mujeres, personas con capacidades diferentes o etnias; mostrándose una diversidad de factores que actúan como una barrera para su desarrollo en una organización; principalmente, debido a su propia autopercepción personal, su rol dentro de su familia y la sociedad, así como en las diversas denominaciones existentes de estereotipos sociales; es decir, se enfrentan a una estructura organizacional basada en una serie de tradiciones y plagada de prejuicios, mismos que establecen un patrón de dirección añejamente estructurado, por lo cual, se llega a apartar de los puestos de dirección a una considerable cantidad de elementos que pudieran desempeñarse adecuadamente, pero además, ésta arraigada estructura hace que los “segregados”, acepten estas condiciones dictadas y a su vez, asuman estos pensamientos, apartándose de la intención de llegar a practicar algún liderazgo.

Por lo anterior, existe una frecuente discusión y/o aceptación sobre el desarrollo de los diferentes estilos de liderazgo, ya que a algunos se les considera más democráticos en tanto a otros, más autocráticos; siendo, en su caso, que algunos imponen su ideología y su dirección, generando una colaboración y una relación social dentro del grupo; en tanto otros, imponen una idea impulsiva, competitiva y basada en una serie de controles.

Lo que lleva a evaluar una relación entre los diferentes estilos de liderazgo, pero resaltando un predominio característico entre ellos, que consiste en que el líder destaca o sobresale del resto. Actualmente, se pretende adoptar lo que cataloga como ideas modernas, es decir, que fomentan la integración, la cooperación y la democracia; pretendiendo acoger en su organización una cultura de comunicación, democrática y participativa, con lo cual, se pueda fomentar la creatividad e incentivar aportaciones innovadoras, generando un compromiso en los subalternos. Sin embargo, también se aprecia que ahora, muchas organizaciones tienden a ocultar o hacer más laxos ciertos valores que pudieran apuntalarlos, aduciendo que se encuentran en una etapa de transformación; aun así, el predominio de los estereotipos tradicionales, donde se aseguraban ciertas características a los líderes, ahora ya ha evolucionado, adaptándose a su cultura, su entorno y a las circunstancias predominantes en el momento (Butterfiel, 2006).

El liderazgo y la filosofía que lo sostiene

Al efectuar una búsqueda dentro de las diferentes culturas en el transcurso de la historia, se puede encontrar ciertos rasgos como constantes que se presentan en los líderes; entre muchos casos, sobresalen los escritos filosóficos plasmados en “**La República**” de Platón, que aunque trata diversos temas relativos a la justicia, la vida dentro de la ciudad, la alegoría de la caverna, entre otros; pero, específicamente, en el apartado de las Clases Sociales, expone la división de las clases y ahí se toca el tema de los dirigentes, quienes se encuentran en la cúspide y sobresalen por su visión intelectual y por su valor; aun dentro de estos, destaca quien puede ungirse como rey, quedando el resto, como los súbditos que lo siguen y lo abastecen (Ciencias humanas y sociales, 2012).

En la obra, “**Las Vidas**” de Plutarco, efectuó una serie de biografías entre unos protagonistas ilustres griegos con unos romanos, comparando sus virtudes y sus defectos morales más comunes; describiendo la influencia que ejercían estos personajes famosos sobre la vida del resto de las personas, imponiendo su carácter, bueno o malo, pero que mostraban a un individuo que guiaba y otros que lo aceptaban. Reconociendo que los héroes no estribaban tanto en seres sobrenaturales, sino que se trataba de personajes humanos con valor y gran poder de aceptación (Aburto, 2010).

Cuando se analiza el pensamiento occidental y se observa a los tradicionalistas, estos presentan un modelo autocrático, otorgando a los líderes una semejanza a la forma romana denominado *pater familias*; el cual consiste en la figura de un padre de familia, así, ejerce su autoridad y guía a la misma, donde el resto de los integrantes se someten a las indicaciones que éste impone (Enciclopedia jurídica, 2020).

En los estudios realizados por **Thomas Carlyle** y **Francis Galton**, exploraron una variedad de obras que detallan los rasgos de los líderes que sobresalieron en el siglo XIX; Carlyle identificó el talento, las características físicas y las habilidades de los personajes que alcanzaron el poder (Filosofía, 2001); en tanto Galton analizó a los hombres que presentaban cualidades en el ejercicio del liderazgo dentro de las poderosas familias de esas épocas, concluyendo que los líderes traen esas cualidades desde su nacimiento (Budner, 2016).

Sin embargo, en la medianía del siglo XX, con la aplicación de unas evaluaciones cualitativas a diversos estudios, llevó a los investigadores a modificar su visión respecto a los impulsos que se encuentran en las dotes de liderazgo; visualizando algunos rasgos comunes en ese ejercicio, pero, también concluyeron que los líderes son buenos y se acomodan para ciertas situaciones, aunque no necesariamente para todos los casos, denominando esta idea como ejercicio de un **liderazgo situacional** donde se presenta el famoso modelo de Hersey-Blanchard (Peralta, 2017).

De esta forma, se observa que, en el occidente, se estudia al liderazgo dentro de los componentes de unas estructuras autocráticas y hasta democráticas; en tanto, en el oriente, influidos por el **confusionismo**, al líder le otorgan la característica de ser un personaje benévolo y sabio, el cual es ampliamente apoyado por una tradicional humanidad colectiva. Considerando que todo que se asuma como líder, debe conjuntar una serie de virtudes que se resumen en una inteligencia, plagada de honradez y humanidad, pero también de un coraje y una disciplina férrea (Álvaro, 2014).

El Líder

Se ha hablado de los diversos estilos de liderazgo y las situaciones que se deben de considerar para su ejercicio o ejecución, ahora toca el tema del personaje dirigente o quien efectúa esa acción, al que, se puede identificar con el término de líder, de origen, se sabe que proviene del vocablo inglés *leader*, mismo que refiere a guiar, conducir, dirigir; de ahí deriva a considerar a quien dirige o simplemente, el jefe. Este personaje ejerce una influencia en el resto de las personas, los cuales, lo consideran un orientador y de una forma, lo apuntalan en la parte superior de un grupo. Una de las características del líder es que posee una habilidad para hacer acciones ejecutivas o directivas, y a su vez, hace que el resto de una comunidad efectúe con entusiasmo las labores señaladas. También, emplea a otros personajes con características semejantes a él y que cuentan con su confianza, para delegarles algunas funciones y que estos actúen en los niveles menores (Definición, 2019).

El líder empresarial

En el mundo contemporáneo, en el ámbito empresarial, la tendencia es la búsqueda de una calidad total, por lo que el líder programa acciones que promueven constantemente elevar el nivel de producción o eficiencia en cada escalón de una organización. En una primera etapa y por única ocasión, se constituye y se planifica a la organización; señalando que las acciones de análisis, prevención, mejora y seguimiento pretenden alcanzar una calidad total; entonces, aplica un programa anual con un sistema de gestión. De esa manera se expone y a la vez, se crea una conciencia competitiva, impulsando a mejorar constantemente la calidad de la organización.

Cabe destacar que las actividades direccionales que consisten el planificar, organizar y decidir, solo se concretarán cuando el líder, logre motivar y dirigir a sus colaboradores para que entre todos alcancen los objetivos; aunque en ocasiones, surge algún líder que puede influir considerablemente en el resto de una colectividad, sin que necesariamente esté designado como una autoridad. En este caso, el seguimiento a ese líder es porque se juzga, se admira y hasta se imita, debido al atractivo, la bondad y las ideas que pregona, mismas que se comprueban por la eficiencia en algunos resultados.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, algunos expertos señalan que el líder asume un importante rol en una organización, ya que dirige sus esfuerzos en la mejora de una calidad colectiva, llegando a adquirir un considerable poder; lo que, a su vez, si lo ejerce desde los niveles superiores puede generar un marcado cambio. Para lo cual, el líder superior inspira y motiva en cada nivel organizacional, iniciando con los directivos intermedios, orientándoles y otorgándoles una confianza para el ejercicio de un liderazgo a su nivel; estos a su vez, efectúan lo mismo a sus subalternos que a su vez, promueven las ideas provenientes del superior y comparten la intención de hacer eficiente su función, replicando este método en todo el personal. Algunas de las herramientas más empleadas son evidentemente la comunicación, la cooperación y la disponibilidad para enfrentar cualquier incertidumbre que se presente, además de efectuar una retroalimentación de las acciones positivas y negativas que hayan experimentado, pretendiendo una base para iniciar un proceso de mejora continua. Para esto, se requiere identificar al personal que puede ser clave en el apoyo de la toma de decisiones, emplear un lenguaje simbólico y fomentar la cultura de la mejora continua, otorgando estímulos y animarlos en su actuación, para llegar al objetivo pretendido; además, busca ciertos criterios de cambio, para asegurar un ambiente laboral con una solidez en la unidad y en la uniformidad en su actuar. Con ello, el líder dirigirá su organización hacia una mejor rentabilidad e incrementará su producción y eficiencia.

Entonces se tiene que, en la gestión para una calidad total, se requiere de un diseño y la conformación de procesos y de los productos, así como la tarea de una clara administración; además, se debe considerar al cliente y la satisfacción de este; así como la implementación de una mejora continua; lo cual traerá consecuentemente, un compromiso del líder y de sus subalternos, con miras a la mejora organizacional (Aguero, 2011).

Las habilidades que debe poseer el líder

Independientemente de los estilos que puede presentar el liderazgo, quien lo ejerce, el denominado líder a seguir o imitar, presenta una serie de habilidades muy particulares, que, si bien van influidas por el tiempo, por el área geográfica, por los momentos que se vivían e incluso por las variantes sociales y culturales; de ese modo, tratando de caracterizar una forma ideal, se puede citar su:

- Organización, ya que pueden ordenar sus funciones y tareas, así como la de sus subalternos, de tal forma que las actividades se realicen de una manera eficiente.
- Adaptación al cambio, con ello muestran una flexibilidad para enmendar una línea de acción para retomarla por otra cuando las cosas no salen como se esperaba; de esta forma, el líder busca un punto de coyuntura y modifica el actuar de un grupo, con ello se pretende otras opciones que le permitan alcanzar su meta.
- Asume su responsabilidad, ya que, además de considerar su propia actuación, también asume la de su grupo; es decir, no culpa a otros por los errores cometidos y a la vez, toma parte de los errores que otros cometieron.
- Pensamiento crítico, su aplicación le servirá para la adecuada toma de decisiones y para la resolución de problemas; evaluando las acciones y las probables soluciones, para determinar los mejores cursos de acción.
- Fomenta las relaciones, ya que desarrolla una adecuada relación laboral en el interior de la organización entre los jefes y los subalternos; incluso, lo proyecta al exterior de su organización, alcanzando alianzas.
- Manejo ante crisis, así el líder debe responder de una forma rápida y acertada ante la presencia de problemas.
- Delegación de actividades, si como líder debe tener un amplio panorama de las actividades que se realizan en su organización, es poco probable que conozca a plenitud cada proceso; por lo cual, al identificar las características particulares de su personal, puede distribuir ciertas actividades a quienes están plenamente familiarizados con estas, para de este modo, obtener mejores beneficios.
- Comunicación, con ello se engloba su capacidad para saber dirigirse a su personal, siendo claro en sus ideas y en su hablar; de

esa forma sabrá informar y transmitir lo que se requiere del equipo o para el mismo.

- Respeto, estos muestran una equidad humana, así que no pretenden sobrevalorarse por encima del resto de su personal; con ello, no se busca el relajamiento interior, sino más bien, se busca el respeto entre el grupo.
- Escucha, con esto, se busca entender las opiniones y problemas del personal que labora en su entorno; evaluando las sugerencias para, si es posible, ponerlas en práctica; pero también, anticipando dudas y respondiendo las preguntas e inquietudes que se le presenten.
- Ayuda, con ello, pretende apoyar a quien le necesite, desde el punto de vista de la organización, pero, también se llega a involucrar en apoyos extra organizacionales.
- Persuasivo, los líderes no deben pedir que sus seguidores cumplan sus llamados y acepten sus disposiciones de una forma puntual y sin cuestionamientos; más bien, los convence con sus ideas y acciones, las cuales se consideran como buenas y recomendables para el grupo.
- Perseverante, con esto demuestra que no importa lo complicado o difícil que se pueda poner alguna situación e incluso, aun cuando se han repetido algunos resultados fuera de lo esperado; ya que muestra una tenacidad férrea que le motiva a esforzarse más para alcanzar los objetivos (Busines School, 2018).

A finales del siglo XX, **Colin Powell**, militar y político estadounidense de gran influencia, expresó que en pocas ocasiones nos encontraremos con aportes que influyan en la serie de principios y criterios que ya tenemos preestablecidos, a razón de una ideología personal; empero, al hacer una introspección del propio desempeño profesional, se debe reflexionar que, para alcanzar el éxito, se tiene que acercarse a ciertas guías o lecciones de liderazgo, mismos que facilitarán su desempeño laboral, máxime si se pretende direccionar a algún grupo de características castrenses. Por tal razón, se citan:

- Un líder puede diferir con la aceptación de una idea generalizada, debido a que la responsabilidad que ostenta, le debe llevar a argumentar claramente sus ideas para convencer e inspirar una seguridad colectiva; así que pretendiendo encontrar un bienestar grupal, puede provocar que ciertas decisiones y acciones, le atraiga disgustos de una parte de su grupo; entonces debe estar consciente que pretender obtener la simpatía de toda una comunidad, es simplemente una manifestación de su mediocridad.
- Debe escuchar y ser confiable, ya que, si los subalternos le dejan de presentar problemas, se puede considerar que se dejó de ser

su líder; es decir, ya no le tienen confianza, dudan que les pueda ayudar o simplemente que no le importa. Por lo cual, todo líder debe ser accesible y mostrar disposición en su actuar.

- En cierto modo, se debe retar a ciertos profesionales, no rehuirlos o mostrarles temor; ya que esas confrontaciones le llevarán aprendizaje y experiencias, observe detalladamente su comportamiento y, si se puede, intégreles a su equipo.
- Se debe tener en cuenta que el liderazgo es una posición solitaria, reconociendo y aceptando que toda la responsabilidad que implica guiar a su organización es plenamente suya; por lo que, aunque motive la participación e iniciativa de sus subalternos, la decisión final será plenamente propia. Con ello, se debe tener una clara visión que el éxito o el fracaso de algún proyecto e incluso de su grupo, recaen en su persona; eliminando de su mente, toda intención de acusar a los subalternos por alguna decisión tomada (López, 2001).

El líder y sus seguidores

Evidentemente cuando se cataloga a una persona como líder, también aparejados, se encuentran los seguidores, influidos simultánea y mutuamente. Manifiestan una dinámica relación, donde, por un lado, se guía y enseña, y los otros aprenden y se dirigen al punto indicado. Por tal razón, el líder requiere de una fuerte dosis de grandeza, pero a su vez, de una manifiesta humildad que le permita notar la importancia de la presencia de un evento cíclico y continuo, donde se desarrolla abiertamente el fenómeno de enseñanza – aprendizaje, entre el líder y los seguidores, llegándose a reconocer el valor de cada subalterno.

Hay que considerar que la creación de un ambiente donde se promueva las relaciones interpersonales encaminadas a mejorar la producción, puede ser todo un reto. Recordando que el líder, además de ser un servidor de la organización también lo es de su personal, por lo cual, debe de influir positivamente en el entorno, no olvidándose de crear posibles líderes en las diversas jerarquías. La influencia del líder no se debe pasar desapercibida, ya que, de igual manera, si efectúa acciones contrarias, es imposible no influir de forma negativa, lo cual llevaría a una desconfianza y, por ende, un deseo conflictivo, destructivo y plagado de lamentos entre los seguidores; estos casos son recurrentes en los líderes impuestos (Roca, 2019).

La autoridad y el poder con su aplicación moral dentro de una institución

Normalmente, cuando se le designa a alguien como una autoridad, se entiende que esta investido de una jerarquía y/o muestra una influencia sobre una colectividad. Cuando se trata de una organización, se considera

como una autoridad institucional; cabe destacar que el origen de este reconocimiento puede ser externo a la persona que lo reciba para ejercerla, esto, independiente de la calidad ética y moral que tenga el sujeto designado; así que, cuando se trata de este tipo de casos, más que reconocérsele como una autoridad, es más conveniente llamarlo poder.

Cuando asociamos a una autoridad moral, nos referimos a una disposición ética y constructiva, donde, para ejercerlo se requiere de una capacidad de convencimiento, pero también, de una voluntad para dejarse convencer por parte de los integrantes de un grupo donde se rige esa autoridad, por lo cual, es de entender que cuando se tiene la investidura de autoridad se goza de un poder implícito, aunque cuando hablamos directamente de poder, no necesariamente significa que se tenga autoridad.

El poder en cierta forma acompaña a quien lo ejerce, en una etapa temporal o limitada, así que la influencia que posea sobre un grupo, durará mientras las circunstancias que motivaron su acenso perduren, pero en cuanto estas cambien, es muy probable que se pierda o disminuya considerablemente; en cambio, la autoridad generalmente se goza de una forma permanente, pudiendo presentarse un cambio consensuado, para remover a la persona que lo ejerce, pero la investidura permanece. Por tal razón, para obtener la categoría de una autoridad moral, se requiere de la férrea voluntad del líder, buscando que sus intereses particulares trasciendan convirtiéndose en grupales o hasta en institucionales (Dieazbarriga).

No se debe de olvidar el origen del término autoridad, mismo que proviene del latín *autoritas*, el cual, a su vez emana de *augere*, que, en sí, este vocablo tiene por significado progresar o crecer; por tal razón, se entiende que aquel personaje que posea una autoridad debe ser partícipe de promover el crecimiento personal, de su gente y en paralelo, el progreso de la institución (Significados, 2018).

Liderazgo emocional

Cuando se habla del conglomerado emocional que se ha adquirido durante el transcurso de una vida, donde esa experiencia influye y se aplica en la forma de dirigir a un grupo, entonces se hace referencia a un liderazgo emocional; teniendo en cuenta la capacidad del líder y su intención de pretender el beneficio grupal.

Como argumenta Daniel Goleman en su obra alusiva a la inteligencia emocional, donde considera que la citada inteligencia proporciona la fuerza o la energía que motiva a ser feliz y exitoso a los seres humanos, partiendo de una empatía, una motivación, una honestidad, una

integridad, un autocontrol y autoconfianza, además de tener una capacidad para la autocrítica, para el trabajo en equipo y de contar con la habilidad para desempeñarse y relacionarse adecuada y socialmente con diversas personas.

Para llevar a cabo exitosamente esta práctica, se requiere que el potencial líder, inicie por ser consciente y se conozca a sí mismo, entonces autorregule sus acciones y estados de ánimo, haciendo a un lado todo tipo de prejuicios. Además de mostrar una empatía con su personal, esforzándose por entender a los individuos como seres cargados de emociones y sentimientos particulares, para ello, debe desarrollar una capacidad perceptiva e intuitiva. También debe ser hábil en motivar las relaciones interpersonales, aplicando su experiencia personal para hacer armonizar las condiciones afines entre su personal, generando una empatía grupal. Recordando que el objetivo final del líder consiste en utilizar y obtener ventajas en la aplicación de la inteligencia racional y la emocional; para así, alcanzar que en el grupo sean más humanos, asumiendo un elevado compromiso colectivo y muestren más disposición para cumplir con la misión encomendada.

Para notar la diferencia entre ambas inteligencias, se puede decir que la racional asume la postura de pensar y reflexionar, prefiriendo aislarse y tomar una distancia, generalmente es serio y frecuentemente encuentra una mayor seguridad con actos pasados; en tanto, el emocional, primeramente siente, se relaciona y reflexiona sobre las situaciones que se viven, integrándose fácilmente y prefiere el contacto interpersonal mediante la empatía, además que disfruta de proyectar sus acciones y esfuerzos a futuro (Goleman, 2009).

El líder que capacita

El líder que se preocupa por capacitar a sus subalternos no encuentra limitaciones; como dice Andrew Carnegie, no se puede considerar como un buen líder, quien pretende hacer todo por sí mismo o quien pretende atribuirse los logros por hacerlo. Lo sobresaliente de un líder es que su influencia despierte el interés de sus subalternos para que, según la jerarquía que tengan dentro de su organización, aprendan a dirigir y liderar a sus correspondientes.

Para lograr hacerlo, primero debe evaluar a su personal, lo que significa un proceso de *actitud*; posteriormente debe dedicarle un espacio al personal, reflejándose un asunto de *tiempo*; en su persona, debe ser integro con los subalternos, lo cual es un asunto de *carácter*; siguiendo con la implementación de normas a su personal, catalogándose como su *visión*; y finalmente, debe influir en ellos, tratando así, un asunto de *liderazgo*.

Siempre teniendo presente que los subalternos serán tan útiles y productivos, como el reflejo del líder que los guíe; también se debe tener claro que su seguimiento, dependerá de cómo perciban los seguidores a su líder y, de cómo, éste muestre su interés por ellos, muy a pesar de los conocimientos o preparación e incluso del nivel jerárquico que posea. Hay que recordar que los subalternos son y actúan de acuerdo a lo que los superiores desean o les transmiten; por tal razón, si el líder les eleva la autoestima, convenciéndolos de la importancia que representan dentro de la organización, visto desde su participación individual y hasta en conjunto; esto hará que eleven su valoración propia y vean los alcances de su capacidad, retándose a sí mismos en tratar de conseguir nuevas metas enfocadas en la visión institucional; logrando que en esas demostraciones, no quieran ser menos que el resto de sus compañeros e incluso, retándose particularmente a no decaer en el reconocimiento logrado.

Entonces, pretendiendo que los subalternos se desarrollen y exploten al máximo sus capacidades, se requiere brindarles un adecuado ambiente laboral, donde se fomente la capacitación y el trabajo en equipo, proporcionándole las herramientas y material adecuado, estimulando la idea generalizada que el trabajo no genere un fin por sí mismo, sino que represente una contribución a un crecimiento personal y en conjunto, que al final, brindará un desarrollo institucional.

Se debe tener en cuenta que el crecimiento del líder y el de los subalternos, no se genera de forma espontánea o mágica, sino que es el esfuerzo de una disciplina y de una intención de lograrlo, así como de la constancia y el esfuerzo que aporte cada parte, donde el líder tiene gran responsabilidad para lograrlo. Teniendo presente que ningún líder, se puede considerar como tal, si no logra que los subalternos muestren una disposición positiva para encaminarse hacia su progreso personal, grupal y, por ende, institucional.

Las demostraciones de ejemplo del líder a sus subordinados se basan en las acciones efectuadas y en los resultados esperados, como sería el caso en que si el líder lo hace, da el ejemplo; si el líder lo hace e invita al subalterno a hacerlo en conjunto, significa que lo guía; si el subalterno lo hace y es acompañado por el líder, se trata de una supervisión; el inculcar que si el subalterno lo hace, significa que está progresando; y, si el líder lo hace y los subalternos lo hacen en conjunto y bajo los mismos términos, trae en consecuencia una multiplicación laboral (Dale Carnegie, 2002).

Los trabajos en grupo o equipo

De forma general, los individuos pretenden integrarse o pertenecer a los grupos exitosos, buscando llegar tal alto, como lo guía el líder y

se consigan los resultados planeados. Por tal razón, para determinar su consolidación es necesario la presencia de una meta común, determinada por las exigencias que le presente su servicio, evidentemente al personal subalterno que lo conformará y la figura de un líder que les dirigirá. El líder, además de ser un dirigente, estimulará el espíritu de cuerpo en el grupo, cosa que, al alcanzar esta unificación, los distinguirá de otros grupos similares.

En un grupo sólido, es común la presencia de una clara comunicación, cooperación y compromiso entre los integrantes, lo cual servirá para que el conjunto labore intensamente hasta alcanzar la meta trazada o sin importar los inconvenientes que se exhiban. Ahí es cuando se observa la importancia de los trabajos grupales, donde el líder se presenta como un formador de líderes potenciales; por ello, es que el líder se debe plantar ante los subalternos con una postura de confianza, generando un vínculo con ellos, fomentándoles un sentido de pertenencia a la institución que representan. La confianza mutua es indispensable, así como tener claro que su labor individual y grupal, es importante para alcanzar el éxito, por ello, la manifestación de un esfuerzo conjunto puede llegar hasta el sacrificio.

El líder debe conocer a sus subalternos y aprender de ellos, a la vez, les debe de enseñar y proporcionar los medios adecuados para que estos logren el eficaz desempeño esperado. Cabe destacar que él debe aprender a diferenciar y dirigir los esfuerzos a lo que verdaderamente importa con el fin de lograr cumplir la meta programada. De esta forma, cada subalterno se convence y crecen grupalmente, consientes que cada elemento desempeña una labor fundamental, por tal razón, su evolución pretenderá un bienestar general.

Entonces tenemos que cuando se trabaja en equipo, es importante que el líder comunique sus intenciones, de esa forma, los subalternos sabrán lo que se espera de ellos y con esto, se les brindará la oportunidad para actuar, dirigiéndose en el alcance de la visión general. Cuando se direccionan en ese sentido, se les supervisa y se interactúa con ellos, conjuntamente se les enseña y motiva, facilitando con esto, que se incremente su contribución individual; también es importante la otorgación de recompensas adecuadas y justas, dependiendo de su nivel de compromiso y colaboración. Además, debe estar presto a escuchar y resolver los problemas que se presenten y que estén por encima de la responsabilidad de los subalternos, evitando estancamientos por la falta en la toma de decisiones; es importante que la enseñanza sea abierta a nuevas perspectivas y así se visualicen diferentes formas de ver o abordar un mismo tema.

Ahora bien, dentro de los dirigentes de grupos, pueden presentarse del tipo conservador o del facilitador, manifestando sus correspondientes características. En el caso de los conservadores, generalmente acaparan la toma de decisiones o restringen a un pequeño grupo previamente seleccionado para que lo hagan; consideran que su verdad, su experiencia y conocimientos sobrepasan al resto, por ello es que son los líderes; frecuentemente sorprenden a los subalternos con órdenes superiores; evidentemente protegen al extremo sus intereses particulares y normalmente no se involucran o intervienen en la vida de los subalternos.

Por otro lado, el facilitador, frecuentemente delega, dentro de lo posible, a los subalternos para que tomen decisiones, no así, la responsabilidad; piensan que la verdad y una visión sobre los asuntos grupales, pueden provenir de cualquiera de los integrantes, además que son impulsores para que los responsables de efectuar ciertas actividades, puedan decidir la mejor manera de realizarlas; en términos generales, su servicio se encamina al cumplimiento de los intereses del grupo, incluyendo a sus integrantes; además que simplifican la vida de los subalternos y no los trata de forma generalizada, ganándose el respeto con sus acciones cotidianas (Cardona, 2006).

El comportamiento humano

Necesidades humanas y su organización basada en valores

Teniendo en cuenta que la función de un líder se puede basar e incluso, ser altamente influida por sus propios requerimientos, es conveniente recordar la pirámide jerárquica de las necesidades humanas de Maslow, donde tanto él como sus seguidores pretenden una satisfacción humana, pero a su vez, se enfocan en un crecimiento organizacional.

Para esto, el líder debe preocuparse por otorgar a sus subalternos, todo los recursos y medios para que se puedan alcanzar los objetivos que tiene comprometidos con la organización, con esto, crecerá la eficiencia y la producción; cosa que, a la vez, se apuntalará el crecimiento y reconocimiento del mismo líder, llevando aparejado consigo, el incremento del prestigio grupal e institucional. Aunque cabe hacer mención que, con alcanzar una satisfacción individual de alguna de las necesidades, no necesariamente llega a originar algún tipo de logro en el comportamiento grupal, por lo tanto, el líder se debe concentrar en promover una constante motivación, en todos los niveles, pretendiendo así, la búsqueda de un crecimiento continuo y preferentemente, sostenido para todos los niveles jerárquicos.

Considerando que en el líder recae la dirección de una organización, este debe planificar claramente una serie de posturas a seguir, por lo tanto,

debe difundir la misión, la visión y un código de valores que debe aplicar a todo el personal de su organización; con ello, se pretende una identidad y pertenencia, además que le aporta un sentido al objetivo que se impone.

Entendiendo como misión a la razón o motivo de ser de una organización, enfocado en el presente, es decir, en lo que se enfoca el personal perteneciente a ese grupo en un momento determinado; esto dependerá del giro en que se desempeñe la organización, de su estructura y de las necesidades que se requieran para cubrir sus recursos humanos, materiales y financieros. En tanto la visión, plantea una imagen de cómo se quiere ver la organización, pudiendo darse un enfoque a largo plazo e incluso en el presente, pretendiendo una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra; esta debe ser realista, pero puede pretender ser lo suficientemente ambiciosa para que basada en esta, el grupo obtenga una motivación por alcanzarla; además, se visualiza a la organización, con una preparación para enfrentarse a incertidumbres futuras. En sí, ambos conceptos se deben aplicar conjuntamente y deben ser coherentes entre sí, no olvidando que, a su vez, son parte de una estrategia y tienen un mismo propósito, por lo cual, el planteamiento de los objetivos debe exponer que al alcanzarlos siempre sean de una forma deseable, incluso aplicándoles una serie de valores (Raffino M. E., 2020).

Ahora bien, respecto a los valores que se asumen en alguna organización, son los que propone al líder, estos contraen una historia y una trayectoria, donde influyen diversas circunstancias personales y hasta familiares, en sí, un entorno que experimentó; esto hace que tenga una percepción de un mundo exterior y el impacto en su interior. En sí, el origen del término proviene del latín *valere*, cuyo significado es “ser fuerte”, aludiendo a los principios que caracterizan al ser humano para desempeñarse, a través de un determinado comportamiento, como una mejor persona, es decir, alude a una serie de cualidades y creencias que “porta” cada individuo y lo hacen que actúe o se comporte de una forma específica (Adrián Yirda, 2019).

Esta conjunción expone a los valores como una serie de cualidades, que encajan como virtudes al darse la práctica habitual en el buen sentido, las cuales caracterizan a las personas, a un objeto e incluso a una acción que se puede considerar como típicamente positiva o de suma importancia para el ambiente de un círculo social. Los valores hacen destacar las cualidades en los individuos, haciendo que estos actúen o se desempeñen de una determinada manera, soportado por las creencias aprendidas; así que estos van a establecer su conducta, avalando sus intereses y los sentimientos que exponga, para que influya en la forma de moldear su actuar cotidiano.

Es importante tener en consideración que estos valores, generalmente son reconocidos por una determinada colectividad, haciendo que, a su vez, se asuman en diversas comunidades sociales; generalmente estos valores se vinculan con la ética, la moral, la tolerancia, la bondad, la honradez, la justicia, entre otros. Cabe destacar, que como se trata de cualidades humanas, se les pueden dar aplicaciones de diversa índole como sería el caso de los valores sociales, culturales, religiosos, familiares, entre otros; pero visto desde un panorama filosófico, los valores mayormente aplicados para un comportamiento social, se concentran en los éticos y en los morales.

Los valores morales son los transmitidos por una sociedad, frecuentemente de generación en generación; en ocasiones, influidos por dogmas religiosos, culturales y tradicionales; por tal razón, estos se pueden ir modificando con el transcurrir del tiempo. En tanto los valores éticos, son las pautas que regulan la conducta de los individuos, generalmente presentan características universales y se asumen durante el desarrollo particular de cada persona.

Por lo anterior, podemos decir que existe una variedad de valores, algunos generales y otros específicos, con una ponderación de importancia que puede variar entre los individuos o entre los grupos. Esta variedad en la escala asignada hace ver que a estos se les puede jerarquizar, cosa que, en algunos casos puede presentar algunos conflictos o, simplemente hace que las actuaciones de diferentes personas se vean conducidas por una visión disímil a la de otras. En sí, los valores van a influir en la actuación y en la motivación para desempeñarse y a su vez en la toma de decisiones y en las acciones a seguir (Significados, 2019).

Observando que los valores conjuntan una serie de regulaciones o principios esenciales que van a normar la conducta y la actitud de las personas, lo cual puede repercutir en un comportamiento colectivo; estas reglas permiten una convivencia y fomentan la supervivencia del grupo, ya que moldean la actuación y la conducta a seguir de los integrantes. En una sociedad, desde el punto de vista general, se aplican los valores, aunque dependerá de la jerarquización que se brinde según su área de desempeño, es decir, la ponderación que le otorgue un militar al término de patriotismo puede ser muy diferente a la que le otorgue un médico o un ingeniero, pero, no con esto se quiere insinuar que los últimos nombrados son antipatriotas o menos comprometidos con la nación.

Entonces, cuando existe la claridad de una *visión* y esta se transforma en una *misión*, es cuando se visualiza una dirección, misma que debe ser congruente con los *valores* aplicados; con esto se pretende incrementar

una fortaleza individual y colectiva que darán un soporte para atender cualquier adversidad, brindando una participación desinteresada, responsable y comprometida con la institución; la simbiosis de esa trilogía es fundamentales para la conformación de una cultura organizacional.

Teniendo en consideración lo previamente comentado, se podría decir que es de suma importancia que toda institución militar, aplique una cultura organizacional; de esta forma se buscaría la transformación del potencial interior de cada integrante, mismos que estarán apuntalados por los valores que ostenten, esto quedaría demostrado con la habilidad, interés y empeño que pongan en la realización de sus tareas; así, al llegar a satisfacer sus metas o necesidades personales, entonces en forma paralela, su esfuerzo serviría en el apoyo a sus compañeros y fortalecería su entorno. Con esta nueva y creciente perspectiva, el trabajo en conjunto, coordinado y en armonía, puede enfrentar los retos de una forma más aceptable, haciendo ver que el grupo o hasta la institución, crezca y se desarrolle con vistas al futuro (Monografía Toffler).

Quedando en evidencia que, al conocer la misión y la visión del grupo de una forma clara, soportada por unos valores colectivos, esto hará que se genere un vínculo tan fuerte, que le hará sortear cualquier dificultad, pero principalmente, le hará encaminarse hacia los objetivos trazados. Cabe destacar que, en esta integración, el papel de líder es fundamental en el ejercicio de integración, mando y dirección de los seguidores; por lo que, desde el punto de vista militar, en este medio se busca fortalecer a su institución, consiguiendo que el personal aplique una conducta congruente y acorde a los deseos institucionales.

Los estímulos y las sanciones que puede aplicar un líder

Todas las sociedades y, en consecuencia, las organizaciones integradas a las mismas tienen algún tipo de premiación o de castigo, dependiendo de la comunidad que se trate. De esta forma se aplican estímulos que incentivan el actuar adecuado y hasta impulsor de las personas; por el contrario, los castigos que se implementan pueden ser de aplicación real o potencial, encaminadas a la corrección de una conducta no adecuada o indolente; lo que sí es de suma importancia, es que quien tenga la autoridad para llevarlas a cabo, sepa utilizarlas y aplicarlas de una forma justa y efectiva y, principalmente, en el momento adecuado.

Para entender el sistema de recompensas, nos tenemos que enfocar en un ambiente laboral adecuado y con elevada productividad, donde se implemente un sistema que otorgue beneficios y premie a los subalternos por su esfuerzo, dedicación y compromiso mostrado hacia su grupo o institución; en el cual, todos los miembros pueden obtener algún tipo de

beneficio, dependiendo de su proyección y de su forma de destacar sobre el resto, además, efectuando una selección apegada a justicia y sin que exista algún factor ajeno a la legalidad. Los estímulos pueden ser variados, pudiendo ser tangibles como lo sería una comisión, el incremento de salario, algún ascenso, entre otros; o pueden ser intangibles, como sería el caso de incrementar el sentido de la garantía de pertenencia dentro de la institución, la asignación de tareas desafiantes y de mayor confianza, el emplear sus capacidades adquiridas fuera de la organización, el reconocerle sus años de servicio prestado, etcétera. (Quantum, 2017).

Respecto al sistema de castigos, este incluye una serie de medidas disciplinarias con tendencia a encauzar el comportamiento de los individuos integrantes de una organización, los cuales en un determinado momento desviaron su atención o dan indicios de empezar a hacerlo, apartándose de una dirección esperada y colectiva; o incluso, de quienes pretenden desviar o influir en algún grupo de personas, para que estos no cumplan los objetivos esperados.

Entonces, se debe imponer alguna sanción que le invite a enmendar su ruta a seguir y encauzar el comportamiento, aplicando acciones tangibles como las sanciones escritas y que influirán en su expediente; o en su caso, acciones intangibles como advertencias verbales; pudiendo llegar, dependiendo la gravedad de la causa o en las reincidencias, a tomarse medidas más extremas como la separación de su comisión, la baja definitiva de la organización y/o si en caso lo amerita, la canalización para algún tipo de sanción disciplinaria para la pérdida del derecho a ser promovido.

El sistema de recompensas y de castigos constituyen factores básicos para que las personas puedan trabajar en el beneficio común y de la organización. La base de suma importancia para su implementación es la equidad y la justicia que impere en el líder, para no mal interpretar esa facultad de otorgar los estímulos de forma inmerecida o de sobrepasarse con la exigencia y por ello, en la aplicación de una sanción a algún individuo (Administración de recursos humanos, 2013).

Recordando que el fin de las recompensas, es el de reforzar las conductas positivas del ser humano; en tanto, los castigos, consisten en enmendar las conductas que se presentan fuera de lo esperado. Y tienen por objetivo aumentar la conciencia y la responsabilidad individual y grupal; generar una interdependencia con terceros, con el grupo o con la organización; y, consolidar el control que la institución tiene sobre el propio individuo y su destino.

La motivación

Las recompensas pretenden que personal obtenga una motivación, entendiendo que esta tiene por base, el impulsar a los individuos para llevar a cabo ciertas acciones y consolidar una conducta firme, para de esta forma, lograr alcanzar sus objetivos planeados; esta noción se encuentra estrechamente asociada al interés y a la voluntad, dicho de otra forma, la motivación estriba en una amplia energía que estimula a un individuo para esforzarse en alcanzar los propósitos deseados (Merino, 2012).

Existen diversas teorías que nos muestran un panorama de cómo se activa la motivación en una relación del líder con el seguidor y viceversa, pudiendo citar la *Teoría de las jerarquías* de A. Maslow, la cual se basa en su pirámide de las necesidades fisiológicas, donde la necesidad, genera un impulso para satisfacerlas, hasta llegar a sentirse importantes, recibir el reconocimiento esperado y, por ende, sentirse autorrealizado, estimulando aún la creatividad.

Con la *Teoría de las Necesidades Secundarias* de D. McClelland, se valora que muchas de las necesidades se adquieren en la cultura, vinculándolas en el requerimiento de logros, de una afiliación y de poder; esto lo mueve a esforzarse y a emplear todas sus destrezas y aptitudes para dirigirse a alcanzar sus objetivos, además, impera la búsqueda del poder y de la autoridad, para de esa forma influir en los demás (Rodríguez, 2018).

La Teoría de los Factores o de la Motivación e Higiene de F. Herzberg, con estos dos factores intrínsecos y extrínsecos, explica que son necesarios para mantener al menos no una insatisfacción, es decir, busca que su satisfacción se origine por un buen desempeño y derivará en la obtención del logro, su reconocimiento, la responsabilidad y la posibilidad del ascenso y su progreso (Ceolevel, 2015).

Dentro de las teorías del proceso, nos encontramos con la *Teoría de la Expectativa* de V. Vroom, E. Deci, e Y. Porter, donde se identifica a las personas como seres razonables y pensantes, las cuales creen y anhelan esperanzas y expectativas, por lo cual, se estimulan en participar y realizar acciones para obtener algo por ello. El desempeño que se espera de los individuos aglutina la motivación, la capacidad y la percepción del rol que realizan. Considerando dentro de la motivación al valor de la recompensa que obtendrán y la probabilidad de conseguirla al efectuar el esfuerzo adecuado; respecto a la capacitación, se refiere a las habilidades con las que cuente para hacerlo; y su percepción en el rol, relaciona lo que le corresponde al supervisor y al ejecutor. Al pensar en la recompensa que recibirá al concluir su labor, le lleva a anhelarla, a la

cual se le proporcionará un valor, mismo que será la motivación motora. Es importante tener claro que el líder está obligado a mantener una equidad entre la otorgación de recompensas y la imposición de castigos, teniendo en consideración que sus subalternos pretenderán actuar de manera consciente, apegados a sus predilecciones y conocimientos (Los recursos humanos, 2020).

En cuanto a la *Teoría de la Equidad* de Adams, esta postula que las personas comparan sus esfuerzos y las recompensas recibidas, con las de sus similares; la visión de una equidad, queda de manifiesto cuando perciben que sus insumos – esfuerzos y los resultados – recompensas, son equivalentes con sus semejantes; cuando la presencia de alguna injusticia es clara, no existe una equivalencia y es generadora de tensiones; por lo que, de acuerdo a esta teoría, los individuos pueden incrementar o reducir los resultados, dependiendo del incremento o la reducción de su esfuerzo (Martín Taype Molina, 2015).

Con la *Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento* de C. Alderfer, manifiesta los requisitos básicos de la subsistencia, empleando la Teoría de las Jerarquías de Maslow y la seguridad. Expresa la importancia del deseo para generar y mantener vínculos personales, pretendiendo relaciones sociales y de mayor estatus, para alcanzar una satisfacción y mayor estima. Su desarrollo particular, le proporciona un crecimiento y la posibilidad de la autorrealización, empero, se considera que se puede tener alguna satisfacción superior pero alguna deficiencia de alguna inferior; por lo cual, se presenta una dimensión de frustración y requiere una necesidad de regresión; en sí, la satisfacción de necesidades inferiores sirve de base para desear obtener las necesidades superiores, sirviendo como aliciente el esfuerzo empeñado para alcanzarlo, pero, se puede presentar el caso que por ese intento de lograrlo, le genere una frustración, ya que puede considerar que requiere de algún soporte mayor, provocando una regresión para supuestamente consolidar la necesidad inferior (Xuletas, 2007).

La Teoría la de X e Y de D. McGregor, es una de las más conocidas relacionadas con el comportamiento humano dentro de las organizaciones, generando dos puntos de vista opuestos en las conductas laborales; en esta teoría planteada, los X, señalan que la gente no le gusta laborar o lo hace lo menos posible, por lo cual deben ser controlados, esto orilla a evitar responsabilidades, refugiándose en una supuesta seguridad, llevándolos a una carencia de ambiciones. En tanto con los Y, las personas necesitan y quieren laborar, por lo tanto, no requieren de controles, sintiendo una motivación y un deseo de perfeccionarse, por lo cual, prefieren involucrarse y buscan nuevas responsabilidades,

proponiendo y hasta tomando decisiones. Para lo cual, el jefe debe implantar un liderazgo, donde debe de considerar que, a los X, se les debe proporcionar un estricto control, brindarles poca o nula delegación de responsabilidades y, aplicarles una motivación basada en recompensas y en sanciones; en cambio, para los Y, se debe brindar una mayor participación, promoviendo la delegación de responsabilidades y toma de decisiones, motivándolos a que deseen la escalada de su nivel social, elevando su estima y que así alcancen su realización, desde sus necesidades fisiológicas y de seguridad (Divulgación Dinámica, 2019).

Con la *Teoría del Establecimiento de Metas* de E. Locke, se destaca el papel motivacional que generan las metas específicas en las personas; considerando que estas serán cualquier cosa que el individuo desee y se esfuerce por alcanzar. Por tal razón, en una igualdad de oportunidades y condiciones, los individuos que tengan una meta clara se desempeñarán con mayor eficiencia que los que no la tengan o les sea difusa. Ahora bien, para que las metas cumplan su cometido de incentivadoras, estas deben mostrar cierto grado de dificultad, ya que unas sencillas puede que no consumen su intención motivadora, pero principalmente deben mostrar una condición precisa; considerando que una meta específica y con un grado adecuado de dificultad, despertará una motivación por lograr alcanzarla, lo que reflejará su intensidad motivacional; además orientará su conducta en un sentido determinado, lo cual hará ver la dirección tomada, y a su vez, se estimulará su persistencia, misma que a lo largo del tiempo, hará que se vayan logrando las metas.

Por otro lado, debe de existir una retroalimentación frecuente, así, el individuo tendrá la posibilidad de conocer sus avances en su recorrido hacia su meta; aunque hay que tener en cuenta que no es suficiente con tener una meta específica y difícil, así como contar con una retroalimentación constante. Sino que la influencia buscada, se modera por otros factores, como el compromiso con la misma, la cual reflejará el nivel de aceptación, sea este, mostrado por el individuo que la ejecuta o por quien la asignó, con esto se percibirá como creíble y de confianza; también influye la eficacia individual, donde se distingue su capacidad para alcanzarla; añadiendo el tipo de tarea, en este caso se presenta una diferencia entre las metas grupales y las individuales, reflejadas en el entusiasmo aplicado para obtenerlas, ya que siendo grupales, estas no solo dependen de una persona, sino de otros más, a los cuales, su entusiasmo no puede controlar. Finalmente, indicaremos a la cultura que le envuelve, ya que la escala de valores y las motivaciones que presente, serán el reflejo de la cultura en la sociedad donde se desempeñe (Gallardo, 2018).

Cuando citamos la *Teoría del Flujo*, expresada por Mihály Csíkszentmihályi, en la cual se intenta explicar lo que sucede cuando se alcanza a realizar una acción determinada y su conclusión provoca una serie de sensaciones placenteras en la persona que la culminó, más aún, cuando esta mostraba un elevado nivel de complejidad, motivándolo por el solo placer de haberlo efectuado.

En esta teoría se compone de dos ejes, uno que muestra el nivel de desafío (vertical) y el otro que indica el nivel de habilidad percibido (horizontal). En sí, este modelo nos muestra la razón por la cual algunas personas, a pesar de estar en una asociación prestigiosa, pueden manifestar síntomas de desmotivación; quedando visibles las razones del por qué, tras estar un cierto período de tiempo en un puesto, le puede llegar el aburrimiento y el desencanto; o, de igual forma, nos muestra cómo se puede aplicar una automotivación y a su vez, motivar a los demás.

Al estado de concentración absoluto y placentero se le denomina flujo, mismo que cuando se llega a experimentar, la gente queda admirada por lo que está efectuando, dedicando una mayor atención a su tarea y su conciencia se combina con sus acciones; de tal manera que su concentración es de tal magnitud que llega a perder la noción del tiempo y del espacio. El experimentar este flujo, se presenta una motivación intrínseca y es independiente de la meta, que, aunque la alcance, no es necesariamente una prioridad en la intensión del autor, sino que el individuo solo se concentra en el placer que obtendrá por ejecutarla y realizarla.

La usanza del flujo necesita que la tarea muestre un gran desafío, que le requiera al individuo, la práctica de sus habilidades y de las competencias adquiridas; así, la experiencia del flujo, mostrará una mayor intensidad en cuanto mayor sean las dificultades para obtenerla y, por lo tanto, se requiera de una amplia aplicación de sus cualidades para lograrla, alcanzando una amplia y particular satisfacción.

Así, queda de manifiesto la relación entre el desafío de la faena por realizar y las competencias de la persona, además, al generar la experiencia del flujo, también se indican otros resultados, esto se muestra cuando los desafíos y las competencias no son correspondientes. Por tal razón, la baja competencia o habilidades demostradas ante unas tareas moderadamente sencillas, puede producir una preocupación, ya que, cuando se presenten casos de una baja competencia ante tareas desafiantes o altas, provocará una marcada ansiedad. Otro caso sería, un elevado nivel de competencia ante tareas de bajo desafío, lo que generaría aburrimiento, o en su caso, una baja competencia ante tareas de bajo desafío, producirán apatía (Gómez, 2020).

Mediante la *Teoría de la motivación intrínseca* de Kenneth Thomas, se parte con la idea que, en la actualidad, las organizaciones no pretenden una sumisión de los individuos, sino, más bien, pretenden su colaboración, su compromiso y principalmente, su iniciativa; por tal razón, de algún modo, se aparta de los aspectos extrínsecos como las recompensas, con las cuales, se obtenía cierta sumisión, debido a que podían lograr satisfacciones a sus necesidades. En tanto la motivación intrínseca, se relaciona con la idea de la competencia y el control, requiriéndose controlar el ambiente y que este se sienta competente en él.

Así, más que las pretensiones económicas e intereses particulares, las personas buscan algunas recompensas intrínsecas, las cuales aportan un elevado valor emocional, por lo que, al hacer lo que le corresponde, le provoca una satisfacción interior, ya que, al obtener el objetivo deseado, le llena de una relevancia social y personal. En sí, la motivación intrínseca nace desde el interior personal, para satisfacer su deseo de autorrealización y fomentar su crecimiento personal; para alcanzar su logro, este mismo reclama su autodirección, la cual requiere una disciplina, una iniciativa y un compromiso consigo mismo, que le generan una satisfacción más intensa que la obtenida por algún tipo de recompensa externa.

Consecuentemente, esta autodirección, posibilita a los individuos la obtención de recompensas, manifestadas en su autonomía, ya que tiene la libertad para realizar sus tareas para alcanzar sus objetivos y determinar cuándo concluir las; otra es la competencia, donde contará con su percepción que cuenta con la habilidad y destrezas suficientes para realizar sus actividades; con el sentido o significado, tendrá la convicción que sus actividades le conducirán a la obtención de sus objetivos, lo cual, le aplica un elevado valor; y el progreso, por lo que tienen la posibilidad de informarse sobre sus avances respecto a la consecución del objetivo. En sí, estas combinaciones provocan la motivación intrínseca, que, derivado de la propia ejecución de sus labores, a la vez, genera un alto desempeño al lograr los objetivos institucionales, lo cual, provoca una elevada satisfacción cuando alcanza sus objetivos particulares.

Cabe hacer mención que dentro de las motivaciones intrínsecas más recurrentes se tiene a la ambición, su nivel de aspiraciones, sus hábitos, los incentivos sociales, la sociabilidad, la sensación de seguridad, la escala de valores, el realizar las actividades que le agradan y la obtención de una respetabilidad, entre otros. Un ejemplo claro de la motivación intrínseca es la ejecución de hobbies, ya que realizan sus actividades por el simple placer de lograr su realización (Romero).

Por lo antes expuesto, se puede apreciar como las organizaciones de esta época y en cara al futuro, se enfrentan con un panorama, social, económico y político cambiante e incierto, cosa que también repercute considerablemente en el ámbito militar; por lo cual, las Fuerzas Armadas deben de actualizarse y prepararse, para estar en condiciones de enfrentarse a las necesidades en el manejo de personal y el liderazgo que se ejercerá. Con esta estrecha vinculación, se contará con un recurso humano adecuado para enfrentarse a las incertidumbres que se presenten, donde evidentemente, la motivación que predomine en el entorno laboral será fundamental.

El líder dentro de la organización y los cambios que se pueden presentar

Como se puede apreciar, en todas las sociedades modernas, su entorno y su cultura son ampliamente influenciados por los frecuentes cambios que se presentan en un mundo globalizado y fácilmente comunicado, donde las transformaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, repercuten de forma indistinta en cualquier parte del mundo, generándose una amalgama de ideas y por lo tanto, hace que se cambie la forma de ver y actuar en su comportamiento social; eso, evidentemente cambia las perspectivas e ideas tradicionales de las instituciones.

La introducción de ideas y de actitudes de cambio, provocan de una forma directa o indirecta, las modificaciones que se presentarán en toda estructura social, en consecuencia y sin estar exentas, de igual manera afectarán las culturas organizacionales, las cuales tendrán que evolucionar y adaptarse a las circunstancias contemporáneas, sin que esto, necesariamente sean consideradas como positivas o negativas; es decir, no significa que siempre se van a encauzar de forma eficiente e incrementarán su producción y bienestar; o por el contrario, se generarán aspectos negativos, de obsolescencia o de relajamiento que llevarán a una deficiencia productiva y de inconformidad.

Sin embargo, las mayores afectaciones se pueden presentar principalmente en las organizaciones donde se pretende mantener una conformación conservadora y tradicional; ya que, de una manera u otra, influirá en el pensamiento de los integrantes y, en ese sentido, habrá quienes se adapten o conserven los estatutos preconstruidos, considerando que su preservación los puede llevar a realizar sus necesidades y a cubrir sus metas personales e institucionales. En cambio, habrá casos que pretendiendo imponer esas nuevas tendencias, puede generar ciertos enfrentamientos de pensamientos y acciones en su entorno, ya que esperarán alejarse de las ideas conservadoras e imponer medidas revolucionarias, exigentes y

hasta amotinadoras. La otra variedad, en la actuación de los integrantes, sería que se aparten de esa organización, para migrar a otra, donde se vean y actúe con los cambios esperados.

En sí, hay que recordar que cualquier tipo de cambio provoca una cierta incertidumbre, debido a que no se tiene una certeza de lo que se encontrará; por tal razón, en muchos casos, se genera una resistencia al mismo, provocada por el desconocimiento del porvenir; entonces, generalmente se espera a que los acontecimientos se apliquen en otros lugares, observando y esperando los resultados; y si es conveniente, se considera la posibilidad de adaptarlo o tomarlo igualmente, esperando resultados similares o hasta mejores; pero en ese intermedio, se pueden producir o incrementar cierto tipo de conflictos.

Los cambios se pueden presentar en la obtención, en la producción, en la generación, en la calidad, pero además, se presentan en los objetivos y en la administración organizacional, en las relaciones de autoridad, en los procedimientos y métodos laborales, en las relaciones humanas y hasta en las interpersonales, lo cual va exigir que se efectúen ajustes en los patrones de conducta y comportamiento, a los cuales se deberán de adaptar los parámetros de cooperación, de comunicación y hasta de la interacción que se presente; sin importar si se trata de una organización que apueste por una evolución rápida o lenta, porque hasta las más conservadoras, tienen que adaptar ciertas medidas de cambio.

Es entonces donde la intervención del líder muestra una presencia fundamental, ya que es el encargado de regular las afectaciones psicológicas que se presenten al interior de la organización, considerando que se encontrará con un sector social que apruebe y acepte la introducción inmediata de los nuevos roles o modificaciones propuestas, buscando, de acuerdo a las habilidades y capacidades de los subalternos, su adaptación en las nuevas funciones; empero, también se encontrará con los resistentes, donde deberá de mostrar un temple para encauzar las nuevas propuestas a seguir. O si se trata de pretender conservar ciertos procedimientos, debe mostrar una habilidad para convencer al personal la postura a seguir y mostrará una idea o actitud para posibles cambios posteriores.

Por tal razón, cuando una persona distingue que se puede adaptar y ajustar a los cambios propuestos, sin que eso implique demasiados compromisos y principalmente, si es que le puede resultar con beneficios, entonces presenta una franca disposición para tomar los cambios que se establezcan. Por el contrario, si la persona no percibe una seguridad o duda de su capacidad para enfrentarse a los cambios, además que

presente una incertidumbre de los supuestos beneficios que le atraerá, entonces, seguramente, manifestará una oposición al cambio, dando muestras de actitudes negativas.

Estas diferencias de opiniones e intereses traen consigo lo que denomina *conflicto*, mismo que no solo es parte del cambio, sino se trata de una manifestación de la vida misma, ya que en cualquier situación donde interactúen las personas, se está propenso a la presencia de los mismos y, estos, evidentemente se visualizan cuando existe una incompatibilidad de intereses. Las manifestaciones del conflicto pueden ser principalmente a nivel verbal, como sería el caso de pretender decir una verdad, pero se limitan por no querer ofender; otro sería en un nivel simbólico, reconociéndolo cuando se presentan ideas contradictorias y; en un nivel emotivo, mismo que lleva a sentimientos y hasta enfrentamientos, a veces de forma irracional, pudiendo ser hasta violento.

Si de forma individual se presentan los conflictos, a nivel grupal, no es la excepción; manifestándose con la diferencia en las actividades asignadas, ya que cuando una organización se encuentra con diversas subdivisiones para los trabajos, se hace propenso a generar diferentes modos de pensar y de sentir, lo cual, lleva a diversificar los intereses personales; los conflictos también se manifiestan cuando se reparten o comparten los recursos, mismos que frecuentemente son escasos, por lo cual se llega a presentar distribuciones no equitativas de acuerdo a las necesidades expuestas; o también se pueden presentar por las actividades interdependientes existentes, esto es impulsado por la coexistencia de los grupos que se emplean para el desarrollo de sus actividades y que se entrelazan para un objetivo común.

Ante la presencia de un conflicto, si este es bien manejado y resuelto de forma adecuada para las partes enfrentadas, puede trascender un resultado provechoso. Esto se explica porque en un conflicto, se despiertan una variedad de sentimientos, se estimula y florecen las energías, principalmente cuando se expone y fortalece su identidad y el sentido de pertenencia; además, al líder se le adiestra el “ojo avizor”, que le hará pretender prever y quizá evitar, futuros problemas.

También está la parte donde pueden presentarse resultados negativos, derivados por malas o tardías intervenciones, esto va liberar una variedad de sentimientos de hostilidad y generará una marcada frustración entre los integrantes, lo que los llevará a un desinterés y una baja en el rendimiento laboral, desde lo individual y por ende en lo colectivo, derivado en una presión social, reflejada en no querer hacer las cosas; esto lleva a una propagación y retroalimentación generalizada, provocando

una caída en la obtención de los objetivos propuestos y por lo tanto, perjudicando de forma extrema y hasta catastrófica, las relaciones dentro de la institución e incluso, trascendiendo fuera de la misma y afectando las relaciones interinstitucionales.

El profesionalismo, las habilidades y la experiencia del líder, deben ser fundamentales para controlar los conflictos, analizando las posturas de sus seguidores y canalizando los intereses de las partes afectadas, para negociar un arreglo adecuado entre los individuos y así, evitar las confrontaciones presentes y futuras; estas resoluciones positivas, deben ser satisfactorias para las partes involucradas y para la organización. Aquí es cuando se identifica al líder negociador, quien evidentemente buscará encauzar las fuerzas emocionales de los subalternos, efectuando labores de conciliación y para que modifiquen sus actitudes negativas, encaminándolas a que se concentren en los objetivos de un bienestar general, sin apartar los institucionales.

Hay que tener en cuenta las posibles actitudes del líder frente al cambio y el comportamiento resultante de los seguidores; así, cuando el líder presenta una actitud de aceptación, resulta en sus subalternos, una reciprocidad de aceptación, de cooperación y de apoyo de una forma entusiasta, imitando y pretendiendo estar bajo su presencia. Cuando el líder muestra indiferencia, en los subalternos resultará de igual forma una indiferencia, una apatía y una pérdida de interés por el trabajo, efectuándolo solo si se le solicita. Si el líder muestra una resistencia pasiva, en los subalternos se obtendrá por resultado, que no se interesarán por el aprendizaje y solo seguirán las reglas dictadas, pretendiendo hacer lo mínimo posible y principalmente atraerá protestas. Y cuando el líder muestra una resistencia activa, en los subalternos resulta un distanciamiento personal y se produce un atraso en el trabajo y frecuentemente plagado de errores, provocando deterioros y desperdicios.

El líder y su cercanía o su equiparable personalidad como un héroe

Cuando hacemos referencia a un líder de inmediato nos lleva a la mente a un personaje que tiene una amplia cantidad de valores, es aceptado y estimado por una comunidad, donde se espera que este los guíe y apoye en sus decisiones comunes y hasta complejas; al remontarnos en la historia y al comparar diversos sucesos, podemos identificar que el común de la gente, denominaba a este personaje como un héroe; sin embargo, esto no solo queda sesgado a episodios históricos, sino en la actualidad, es habitual señalar a un individuo como un héroe, por sus acciones valerosas y por su liderazgo demostrado. Si nos apegamos a la definición etimológica de *heros*, encontramos que se trata de un personaje que es un semidios, es decir, hijo de un dios con un humano, por tal razón, se veía en ellos una amplia

capacidad para sobresalir, liderar y sobre todo ser valerosos en su actuar; si estas características se llevan a la vida contemporánea, catalogaríamos como héroe a una persona valerosa, confiable y hasta guía, solo descartando la mitología del semidios (Larousse, 2009).

Entonces dentro de la contemplación coloquial, tenemos que el héroe es una persona que, por sus atributos, logros, méritos y por sus virtudes, sobresale sobre un grupo de personas; cuando se habla de las acciones efectuadas por ese personaje, se dice que actuó con heroísmo, es decir, se hace alusión a un esfuerzo distinguido por una voluntad férrea para realizarla, anteponiendo un sacrificio, abnegación y un empeño desbordado, para realizar actos desinteresados por el beneficio del prójimo, de una institución o del país (Real Academia Española, 2020). El héroe es un ejemplo a seguir, es el que actúa en primera instancia, haciendo las cosas bien y motivando a que le sigan, incluso hasta morir por la causa, pudiendo no ser literal este contexto, sino, que empeña todo su esfuerzo por lograrlo sin llegar a importar las consecuencias. Lo que vale es su actitud para imponer el bien general antes que sus intereses particulares, fortaleciéndose con un sentido del honor, el deber, la lealtad y el sacrificio, conjuntándose con una responsabilidad innata en la toma de decisiones que asuma, principalmente cuando estas sean vitales o importantes, haciéndose plenamente consciente y a cargo de cualquier tipo de consecuencias; por ello, en la Secretaría de Marina, se requiere de personas que cubran la categoría de líder-héroe, mismos que reflejarán un semblante admirable, demostrándolo con pensamientos acordes y con un actuar correspondiente.

Bajo el contexto anterior, el héroe es un líder, por lo tanto, se presume que todos los líderes pueden ser héroes, esta correspondencia puede ser debatible, pero en términos generales se puede considerar como afirmativa; ya que serían héroes de su grupo de seguidores, quienes les reconocerían y seguirían en la dirección que él indique, lo cual, queda dentro de la definición del líder. Consecuentemente, si reflexionamos en las acciones virtuosas del héroe-líder, se pretende que, al seguirlos, se obtendrían resultados positivos y beneficiosos, cimentándose mejoras para el futuro, ya que como se ha indicado previamente, influirá en los líderes potenciales, inculcándoles sus conocimientos y experiencias, pero, además fomentándoles un interés por aprender y mejorar continuamente los resultados obtenidos.

Por lo anterior, se puede decir que el líder es un héroe para sus seguidores, los cuales, al transcurso del tiempo y mediante un ejemplo multiplicador, estos seguidores, serán los héroes que influirán en la trascendencia de su grupo o institución.

Los valores

Cuando nos referimos a los valores que posee una persona, es que observamos una serie de cualidades que le impulsan en su actuar, asumiendo sus acciones como correctas o incorrectas, o, dicho de otra forma, se le cataloga como positivas o negativas; obviamente, esto va estar determinado por la propia escala de valores que posea quien lo juzga.

Es decir, los valores están integrados en los principios que tiene cada individuo, pero fomentados y aceptados por una sociedad; por lo cual, estos valores son compartidos por muchas personas, actuando de manera muy similar; con esto, se establecen una serie de conductas o posturas que rigen en lo general y hasta en lo particular a los ciudadanos, considerando las diversas situaciones en que se encuentren y convivan, pretendiendo con ello, establecer una armonía con sus semejantes.

Aunque, a pesar de en las comunidades prevalece una escala de valores y se le otorga un determinado nivel de prelación, es de forma individual, la aceptación y la ponderación que se le asigne a los mismos, esto, dependiendo del entorno familiar y social que rijan en ellos. Bajo ese contexto, cada individuo le atribuye un orden y nivel de importancia un tanto diferente. A manera de entender lo anterior, se puede citar que, en un grupo, se valora en lo general la amistad que los une, pero para algunos puede ser más importante la lealtad, para otros puede ser el respeto, la honestidad, la confianza, u otro.

En ese sentido, se puede observar que unos valores son de aceptación compartida, en tanto otros se expresan y ejecutan de forma particular; respondiendo al orden cultural, social, religioso y organizacional, así como la época en que se presente.

Generalmente, los primeros valores a los que se someten los individuos, son aprendidos en casa y en su entorno familiar, como sería el respeto, la gratitud, el amor, entre muchos otros. Posteriormente, al integrarse a la sociedad, se van adquiriendo, aprendiendo y adaptando nuevos valores, los cuales tienen un sentido social, cultural y tradicional (Morales, 2019).

En tanto que la ética puede determinarse como la ciencia que evalúa la conducta moral, ya que al analizar a las sociedades, establece la forma correcta de cómo actuar y comportarse de todos los individuos integrados en la mismas; esta filosofía, establece una variedad de normas, mismas que regulan las diferencias entre el bien y el mal (Yirda, 2019).

Es importante reconocer las vinculaciones entre ambos términos y aunque puede ser difícil diferenciarlos, se debe tener claro, que no se trata de

sinónimos, aunque en un sentido, las palabras puedan tener un significado o sentido similar. Aun así, no se puede hacer a un lado, que en frecuentes ocasiones se emplean indistintamente, principalmente, porque no se considera en la ética, su componente filosófico (Raffino, 2019).

En sí, las diferentes estimaciones y aplicaciones de los valores hace que el ser humano tenga una línea de conducta en su integración en una sociedad, por lo cual, cuando una persona coincide en pensamientos e ideología con los valores comunitarios, se encamina a coexistir en un ambiente de salud y bienestar mental, plagada de satisfacciones y pretendiendo una mejoría en su calidad de vida; por el contrario, cuando no se satisfacen o alinean los valores personales con los de su entorno, se puede presentar molestias y manifestaciones de infelicidad; recordando que los valores personales pueden diferir entre los individuos, en tanto, los valores culturales, sociales u otros, son compartidos por una amplia comunidad.

Por tal razón, queda claro las diferentes escalas o niveles de valores, quedan supeditados a la ideología y a las necesidades que le soportan sus creencia de la importancia de la vida; en sí, cuando se conoce y estima sus valores personales, se obtiene una serie de beneficios como el llegarse a conocer a sí mismo, ganando una objetividad mental y de atención; pudiendo encaminarlo a tomar decisiones y a actuar en forma conveniente; conduciéndolo a vivir con integridad, preñiendo saber cómo planificar y dedicar adecuadamente su tiempo.

Esto nos lleva a retomar la postura que los valores personales apuntalan su conducta y lo dirigen a la satisfacción de sus necesidades, conduciéndolo por lo positivo y correcto, no obstante, los valores no son precisamente buenos ni malos y, mucho dependen de las circunstancias, los tiempos y las culturas que lo acompañen; como sería el caso de la ambición, el cual ha sido aplicado en un sinnúmero de calificaciones a lo largo de los tiempos, y efectivamente, si se considera como la calificación a una persona que no se preocupa por el bienestar de los demás e incluso pasa por encima de ellas para lograr sus objetivos, pues el resultado se puede considerar como una actitud negativa; pero, cuando se emplea en una motivación para alcanzar objetivos, apegado a un esfuerzo impulsor para lograrlo y, además se combina con dinero, popularidad, libertad, u otros, entonces, sus combinaciones no son precisamente indeseables. Lo cual demuestra cómo ciertos conceptos pueden evolucionar o amoldarse de acuerdo con las circunstancias, los tiempos y el contexto que se exponga.

Como se ha visto y repetido en frecuentes ocasiones, los valores tienen diferentes aceptaciones y niveles de importancia, dependiendo si se trata desde un punto vista individualista o grupal, pero también influido por

los tiempos, las circunstancias, la cultura y el entorno, entre otros factores, aun así, se puede enumerar una considerable lista de valores, mismos que se pueden adaptar al interés correspondiente. A manera de explicación y ejemplo se puede citar a la aceptación, adaptabilidad, altruismo, atrevimiento, autocontrol, autorrespeto, benevolencia, compasión, congruencia, convicción, coraje, creatividad, determinación, dignidad, diligencia, discreción, disposición, efectividad, eficiencia, empatía, entusiasmo, equilibrio, fortaleza, generosidad, habilidad, heroísmo, igualdad, influencia, inspiración, inteligencia, justicia, lealtad, libertad, liderar, modestia, motivación, originalidad, pasividad, perseverancia, pragmatismo, proactividad, pureza, racionalidad, resistencia, respeto, responsabilidad, sacrificio, solidaridad, superación, trabajo en equipo, pundonor, nobleza, sabiduría, productividad, humildad, sinceridad, honestidad, integridad, entereza, equidad, rectitud y carácter, por citar algunos de ellos, mismos que son considerados como claramente positivos.

Aunque también nos podemos topar con ambición, agresividad, desafío, fracasar, introversión, orgullo, pesimismo, rigor, bravura, entre otros más, que no precisamente se consideran plenamente como positivos, pero tampoco como negativos, sino, se tiene que observar el panorama en que se empleen y desempeñen (Martín, 2019).

Arengas y exhortos

La repetición frecuente de valores o virtudes, sirve para inculcarlos e instaurarlos en el pensamiento de los integrantes de un grupo, los cuales, memorizarán y les darán un sentido de coincidencia y unión con sus compañeros, identificándolos con su organización, evidentemente, es de suma importancia que el personal conozca el significado de las palabras que se exponen.

Cuando se emplea por medio de arengas, estas hacen su función de exaltar el ánimo y la convicción de los escuchas; aunque estas refieren a un discurso firme que apela a enardecer a los receptores para que actúen con decisión y valentía, en ocasiones un breve exhorto, puede conjugar solo unas palabras, las cuales, cuando se conoce el significado de estas, brindan el mensaje adecuado y sirven para influir a los seguidores de forma rápida y contundente (Gardey, Arenga, 2017).

La personalidad del ser humano

Como se vio previamente, el líder está ampliamente influido por su comportamiento particular, entendiendo que se habla de su correspondiente personalidad, así que, para hablar de esta, se inicia por describir desde el impacto que genera su apariencia física; lo que lleva a considerar su atractivo y su vestimenta como algo admirable o deplorable;

llegando a propiciar que se juzgue por su estereotipo, catalogándolo como honesto, pulcro, confiable, encantador, entre otros calificativos positivos; o también se puede catalogar que genera desconfianza, temor, desencanto, en sí, algunos aspectos considerados como negativos. Pero, en la realidad, resulta más complejo catalogar a una persona por su personalidad. Por tal razón, en ocasiones, resulta más fácil hablar de los aspectos o los rasgos de la personalidad, sin llegar realmente a definirlos; juzgando más bien por apariencia o por intuición.

Pero, la dificultad de definirla de una forma más puntal y amplia, estriba en que el concepto que podría aplicarse, sería el patrón de pensamientos y sentimientos que se presentan en cada individuo a lo largo del tiempo y depende de las circunstancias que lo apremien. Como se puede apreciar, destaca los aspectos que distinguen a una persona de otra y, además, que se presenta o persiste a través del tiempo y de las situaciones.

Pero en la realidad, la personalidad es un sello único en cada individuo, lo cual, es una de las características del ser humano, que lo identifican como un ente independiente y diferente; que aunque muestre unas condiciones básicas y similares con otros semejantes, pueden presentarse situaciones que lo transformen en su actuar de una manera diferente a lo esperado, por lo que una persona puede manifestar diversas personalidades, según el entorno y las circunstancias que viva, pudiendo ser a lo largo de su vida o por situaciones espontáneas y cambiantes, que le requieran un comportamiento un tanto o radicalmente diferente a lo común.

Aunque para darle una explicación al concepto de personalidad, se considerará que esta no es más que el seguimiento de un patrón de pensamientos, de conductas y de sentimientos que presenta un individuo, mismo que prevalece a lo largo de su vida y manifestándose en diferentes situaciones; al citar lo anterior, podemos aceptar una definición cómoda del concepto; sin embargo, como se citó en el párrafo anterior, también se presentan una diversidad de variables que le motivarán a salirse momentánea o permanentemente de su conducta primaria.

Hay diversos psicólogos que han planteado diferentes posturas al respecto, pudiendo considerarse a Sigmund Freud como uno de los más influyentes teóricos de la personalidad, ya que él encaminó una dirección para que futuros psicólogos continuaran estudiando el comportamiento humano, muchos de los cuales, aportaron grandes avances y alcances en los mismos.

Retomando a Freud, este concluye que en el cimiento de la conducta humana se debe buscar dentro de sus instintos inconscientes,

denominados impulsos; distinguiendo los instintos conscientes y los inconscientes, también reconocidos como los instintos de la vida y de la muerte. Considerando como los instintos de la vida, todos aquellos que intervienen para apoyar la supervivencia del individuo y de la propia especie, como sería el hambre, el sexo, la autopreservación, entre otros. En tanto los instintos de la muerte, abarca todos aquellos que producen la agresividad, la destrucción y por ende la muerte.

Dentro de estos instintos se conforma lo que denominó *ello* o *id* y el *yo* o *ego*; citando que el ello, determina una serie de impulsos y deseos inconscientes que buscan expresarse constantemente; en cuanto al yo o ego, son la fracción de la personalidad que regula las exigencias que le demanda el entorno como una realidad, la conciencia que cubre lo que denomina el super yo, y las necesidades instintivas o ello; actualmente a esto se le denomina ego. Como se puede apreciar, para Freud, la personalidad era la consecuencia de las resoluciones que aportaban las acciones conscientes y las inconscientes con las que actuaba cada persona, agregando las crisis que se presentarán durante su desarrollo.

Hubo una variedad de psicoanalistas que prosiguieron con los estudios generados por Freud, como lo fue Carl Jung, Alfred Adler, Erick Erickson, Erich Fromm y muchos más, citando a estos por haber sido discípulos del mismo Freud, generándose las teorías humanísticas de la personalidad; cabe destacar que algunos los prosiguieron y otros hasta modificaron sus principios.

Destacaremos la intervención de A. Adler, a quien se le denomina fundador de la psicología individual y este mostró una postura muy diferente de la naturaleza humana a la que presentaba Freud. Ahora bien, Adler planteó sobre las fuerzas que ayudan a incitar un crecimiento efectivo y a su vez, motivan el perfeccionamiento individual; por tal razón, es que a él se le considera como el primer teórico humanístico de la personalidad.

La teoría humanística de la personalidad se empeña en el punto que los seres humanos están influidos y motivados de una forma positiva y, buscan el progreso hacia unos niveles más elevados de conocimientos y funcionamiento. Afirmando que la existencia humana es algo más que el mantenerse luchando contra conflictos internos y cualquier tipo de crisis existencial. Así que cualquier teoría al respecto, las cuales enfatizan las bondades fundamentales de los individuos y destaque su esfuerzo por alcanzar niveles más elevados de conocimiento y de funcionamiento, entran en esta teoría.

Otra de las teorías existentes, es la que muestra una tendencia a la autorrealización, donde el impulso del ser humano se dirige a cumplir y satisfacer sus autoconceptos o la imagen que se ha estructurado de sí mismo; lo cual, le es de suma importancia y por lo mismo, promueve el desarrollo de su personalidad. También muestra una tendencia a impulsar a cualquier organismo a efectuar y desarrollar su potencial biológico, para lograr alcanzar a convertirse en lo que intrínsecamente puede llegar a ser, denominándosele teoría de la realización (Dr. Manuel Corominas).

Los rasgos de la personalidad

Ahora bien, cada individuo y líder potencial, tiene unos rasgos de la personalidad, los cuales derivan en su actuar cotidiano o impulsivo, se hace referencia a las disposiciones internas y constantes que hacen que toda persona moldee ciertas características en su manera de pensar, sentir y actuar. Surgiendo una teoría de los rasgos, la cual se opone a la existencia de unos pocos tipos de personalidad, señalando que las personas difieren en una variedad de características o rasgos, como sería la ansiedad, la dependencia, la agresividad y la sociabilidad; en sí, todos los seres humanos poseen estos rasgos, aunque evidentemente varían los niveles de unos y otros. Evidentemente, es casi imposible notar directamente los rasgos, es decir, no se puede observar la ansiedad, como se pudiera ver con claridad el color de los ojos de una persona, pero, si se nota que un individuo frecuentemente le gusta platicar, es amigable y le gusta las reuniones o fiestas, se puede deducir que se trata de una persona con rasgos de sociabilidad.

Estos rasgos se pueden calificar como cardinales, centrales y secundarios; respecto a los rasgos cardinales se consideran como poco frecuentes, pero de una forma general, influyen en diversos actos que realiza un individuo, como sería el egoísmo, donde todos sus gestos lo revelarían. En cuanto a los rasgos centrales, se consideran como más comunes, aunque no frecuentes, llegándose a observar a menudo en su comportamiento, como sería la agresividad, es decir, una persona puede efectuar acciones impulsivas y hasta buscar confrontaciones, siendo desde leves hasta violentas, sin embargo, ese rasgo no se manifiesta en todas las situaciones ni de forma constante. Ahora bien, los rasgos secundarios se consideran como atributos que no son parte integral de los individuos, pero, aun así, intervienen o influyen en diversos actos y situaciones, como sería el caso de una persona estimada como sumisa, pero ante una situación particular, se puede llegar a molestar y a perder la ecuanimidad, reaccionando impulsiva o hasta agresivamente.

Dentro de las personalidades, se presentan cinco categorías, como el extrovertido, el cual manifestaría actos de atrevido, activo, bullicioso,

locuaz, vigoroso, espontáneo, positivo, enérgico, aventurero, comunicativo, ruidoso, sociable, entre otros; otra categoría sería la afabilidad, el cual efectuaría acciones cálidas, cooperativas, flexibles, justas, confiadas, agradables, afectuosas, bondadosas, compasivas, y otras; en cuanto a la característica de dependencia, se encontrarían todos aquellos que son organizados, escrupulosos, responsables, trabajadores, eficientes, planeadores, capaces, esmerados, prácticos, ahorrativos, confiables, y más; los que presentan la característica de una estabilidad emocional son impasibles, no envidiosos, objetivos, relajados, tranquilos, bondadosos, estables, seguros, imperdurables, constantes, pacíficos, entre otros; y de la categoría que muestran cultura o inteligencia se encontrarían a los inteligentes, perceptivos, imaginativos, analíticos, perspicaces, sagaces, ingeniosos, creativos, versátiles cultos, entre otros más.

En general, todas las teorías de la personalidad, coinciden en que el comportamiento se torna congruente al paso del tiempo y de las situaciones que se presenten; bajo esta perspectiva, alguien a quien se le considere como agresivo, mostrará su agresividad en una diversidad de situaciones, manifestándolo ahora y lo seguirá siendo al paso del tiempo; esta constancia en su comportamiento, demuestra un rasgo de su personalidad de agresividad o por lo menos, una fuerte tendencia a ella. Sin embargo, hay algunos teóricos que cuestionan si en la realidad, el ser humano mantiene sus acciones con una conducta constante y consiente.

Ahora bien, diversas investigaciones indican que existe una intervención de la herencia en la transmisión y en la adquisición de la personalidad, ya que al estudiar y comparar a unos gemelos idénticos, que comparten el mismo material genético, estos muestran mayor parecido en aspectos como la sociabilidad, la emotividad y la impulsividad, que los gemelos que solo son fraternos; por tal razón, estas pruebas, determinan de manera científica que la herencia influye genéticamente de una manera considerable en la transmisión de la personalidad.

Por otro lado, cuando se pretende efectuar una evaluación de la personalidad, en algunos aspectos, esto se asemeja a una evaluación de inteligencia, principalmente, porque en ambos casos se pretende cuantificar aspectos que no se pueden contar, ya que estos no se pueden ver o tocar; esto nos lleva a evaluaciones cualitativas, por lo que a esas pruebas se les debe otorgar un valor confiable y válido.

Lo que sí es importante es que cuando se pretende evaluar la personalidad de una persona, no es de interés la mejor conducta demostrada, sino la conducta común y rutinaria. Así que, para la compleja tarea de poner una valoración a la personalidad, los psicólogos emplean unos instrumentos

básicos, pero de mucha utilidad, como serían las entrevistas personales, la aplicación de *tests* objetivos y proyectivos y, la propia observación de su comportamiento. Por tal razón, cada ocasión que un psicólogo se enfrenta a la complicada tarea de calcular la personalidad de una persona; asumen un verdadero reto, ya que saben que esta es intangible pero existente en cada ser; por lo cual deben de enfrentar esa complicada tarea, aplicando todas las técnicas a su alcance (Corominas).

Los temperamentos del ser humano

Una vez comprendido los complicados caminos que llevan a medir y ponderar los aspectos de la personalidad y del pensamiento de los seres humanos, máxime cuando esto implementa una comunión entre un líder y sus seguidores; esto lleva a considerar otro concepto histórico que ha influido en el intento de captar el comportamiento particular de los mismos, esto es, su temperamento. Mismo que incluye una serie de inclinaciones y tendencias, relativamente fijas, es decir casi no muestran variaciones o más bien, son difíciles de modificar.

El referido temperamento se entiende como la estructura donde se fundamenta la personalidad individual, contando con sus detalles y particularidades. Los estudios reseñan a que este proviene de la genética de la cada persona, es decir, su personalidad heredada; por tal razón, el temperamento prácticamente permanece inalterable, independientemente de lo que suceda en su entorno y del modo en que aprenda en mostrar sus emociones.

Existen una teoría de los cuatro temperamentos básicos, misma que demuestra como la manera de ser y actuar de una persona, depende de unas sustancias o humores que circulan a través del cuerpo. Uno de los primeros y destacados personajes que trató la teoría de los humores, fue el griego Hipócrates (s. V y IV a.C.), quién de acuerdo a las creencias propias de la época, adoptó la idea que los humores consistían en la sangre, la flema, la bilis amarilla y la bilis negra; apegándose más a la medicina que la psicología. Bajo este contexto, citaba que el equilibrio de estas sustancias, derivaba en un cuerpo sano, en tanto, una descompensación provocaba una enfermedad.

Galeno de Pérgamo (s. II a.C.) transformó la teoría de los humores en una teoría de los temperamentos básicos. Citando que la mezcla de cuatro elementos, los cuales determinan los humores en el cuerpo humano y de ahí deriva una primitiva visión psicológica de esa época; ya que los diferentes niveles de los elementos explican los estilos y las características de la personalidad y del temperamento de cada individuo, mostrándose con su comportamiento y en la forma de expresar sus emociones y

sentimientos. Así, obtuvo cuatro tipos de temperamentos, los cuales consisten en sanguíneos, melancólicos, coléricos y flemáticos.

Respecto al *temperamento sanguíneo*, describe principalmente a las personas que son de humor muy variable; es decir, se caracterizan por su alegría y optimismo, buscando frecuentemente estar acompañados, mostrando mucha calidez a los demás y su comportamiento está más influido por los sentimientos que ha su análisis racional. Pero tiene la tendencia a cambiar rápida y radicalmente de parecer, demostrando poco apego a un comportamiento disciplinado, debido a que buscan un placer inmediato; por tal razón, frecuentemente dejan cosas inconclusas.

Los de *temperamento flemático* tienen tendencias a demorarse en su toma de decisiones, siendo hasta apáticas y consideradas como de sangre fría; frecuentemente se comportan de una forma serena y tranquila, buscando acercarse a objetivos perseverantes y se basan en la racionalidad; estas personas valoran la exactitud cuando piensan y realizan sus cosas, además que pocas veces se enfadan y casi no demuestran sus emociones, hasta llegarse a considerar como frías. Generalmente son tímidas, por lo tanto, no les gusta llamar la atención y menos, los roles de liderazgo.

Las personas con *temperamento colérico* mantienen un humor caracterizado por una voluntad fuerte y con sentimientos impulsivos, mostrándose como muy enérgicas, independientes y proactivas; tienen la tendencia a estarse dedicando a hacer algo y defienden con ahínco sus posturas y opiniones ante diversas situaciones. Por tal razón, confían en su criterio y no temen confrontarse con los demás, por lo tanto, mantienen una postura asertiva y buscan las posiciones de liderazgo; sin embargo, este tipo de temperamento, le acarrea una diversidad de conflictos y actitudes hostiles.

Finalmente, los de *temperamento melancólico* suelen ser melancólicos, tristes y soñadores; caracterizados por ser emocionalmente sensibles, introvertidos, abnegados, creativos y perfeccionistas; lo que actualmente se podría llegar a parecer o considerar como personas altamente sensibles. Aunque les agrada efectuar actos que les requieran esfuerzo y hasta sacrificio, les cuesta trabajo decidirse e iniciarlos, principalmente por su actitud perfeccionista y es tendiente a mostrar una preocupación que le produce la relativa inseguridad de lo que podría pasar, además que su humor es tendiente a cambiar con facilidad y es propenso a mostrar facetas de tristeza.

La teoría de Galeno se mantuvo vigente durante mucho tiempo y aunque actualmente no se aceptan plenamente, debido a que no se fundamentaban en posturas psicológicas y porque supuestamente el

manejo de los temperamentos se aplicaba de forma ambigua, dejando a un lado las comprobaciones científicas, por lo tanto, no se podían justificar; sin embargo, sirvieron de fuente para varias teorías de la personalidad en la psicología actual, como base para el desarrollo de sus *tests* y para sus herramientas de medición de la personalidad, incluso, considerando a la genética en un papel fundamental para determinar la forma de ser de los individuos (Torres, 2020).

Actualmente, se aplican una diversidad de *tests* que pueden llevarnos a la determinación de la personalidad de una persona como lo sería desde el sencillo efecto forer, o un test de eneagramas de la personalidad y los eneatis, el de la morfopsicología de los rasgos faciales, la frenología, las teorías de Marvin Zucherman, la de Pavlov, la teoría de kretschmer con relación del cuerpo y el temperamento, en sí, muchas otras más, pero en este caso, se citan las propuestas por Galeno, porque fueron fundamentales para la determinación de los *tests* de personalidad modernos.

La importancia que deriva el conocimiento de la personalidad de un individuo queda de manifiesto en su actuación como líder, ya que su forma de comportarse derivará plenamente en la dirección de su personal y se reflejará evidentemente en la aceptación y en el comportamiento que tomen sus seguidores; ya que su personalidad será fundamental para la elección del tipo de liderazgo que ejercerá; o en el caso de querer implementar algún tipo de liderazgo que no vaya acorde a su personalidad, esto le generará algunos conflictos, mismos que se pueden incrementar dependiendo del responsabilidad que asuma. Esto independientemente de los actos impulsivos que se pueden presentar en ciertas circunstancias y que derivarían en acciones fuera de lo común pero que podrían influir notoriamente en un tipo de comportamiento (Flores, 2020).

La sombra que conlleva la práctica del liderazgo

El personaje que se ostente como el líder de un grupo, debe comprender el trabajo de la sombra proyectada, no se trata de una tarea fácil y menos su reconocimiento. Carl Jung, psicólogo suizo y discípulo de Freud, mostró que toda personalidad se divide en dimensiones, una correspondiendo al propio personaje y la otra, a su sombra.

Cuando se habla del personaje, se trata evidentemente de la parte visible y pública de cada individuo, la cual se muestra a la sociedad; este personaje, se crea por todos aquellos aspectos que le definen su identidad, es decir, los condicionamientos experimentados durante su infancia y en su adolescencia, la cultura y el entorno en que se desarrolló, la profesión u oficio que desempeñe, la propia condición social y económica, las creencias y valores adquiridos desde la casa y otras influencias determinantes.

En ese personaje visible, se encuentra todo lo que es o se acepta de cada individuo, sea positivo o negativo, lo importante es que eso se puede cambiar de una forma consciente, derivando hacia una nueva faceta de forma indistinta, en pocas palabras, se puede cambiar a voluntad dependiendo ciertos intereses o circunstancias apremiantes, colocando una especie de máscara que requiera la situación; es por ello, que una forma de liderar, se puede aprender o tratar de ejercer.

En cuanto a la sombra, esta es la otra parte del ser humano que se forja desde los primeros años y posteriormente, durante toda la vida se trata de ocultar al resto de las personas, es una parte que existe en una oscuridad y, muy frecuentemente, es inalcanzable para la propia consciencia del individuo; por lo cual, ni siquiera se le reconoce y, mucho menos, se considera como propia.

Se debe tener en cuenta que se considera al ser humano un ente social, por lo tanto, requiere de una convivencia con otros semejantes para su sobrevivencia, por tal razón, con el propósito de ser aceptado por el resto, procede a esconder u ocultar esas partes que se considerarían como socialmente inaceptables; como serían los miedos, codicia, maldad y todo tipo de inseguridad, así como todo rasgo que no sean de su propio aprecio o simplemente que considere que no gusten. En sí, esa sombra posee y acumula todo tipo de cosas o aspectos que no se quiere ser o aceptar y, mucho menos, se quiere mostrar a los demás. Es por ello que por mucho que aprenda o trate de ejercer una forma de liderazgo y su actuar, a la larga, “sacará” su sombra y mostrará su verdadera tendencia de comportamiento.

Estos aspectos conforman una parte importante de puntos ciegos del humano, y, aunque pueden ser aspectos positivos y negativos, generalmente estos últimos predominan y son más intensos. Como sería el reconocer los puntos positivos que ven y destacan en otros, generando una especie de envidia y admiración por querer ser como ellos; aunque, por otro lado, muestran su inseguridad o negatividad para hacer algo similar o simplemente, se considera incapaz de hacer o ser capaz de lograrlo.

En ocasiones, cuando se tiene una posición de guía o líder, difícilmente se puede llegar a la obtención de una inspiración plena o conseguir el compromiso y la entrega del grupo de liderados, debido principalmente a que la sombra del mismo líder se interpone a sí mismo y también, con el camino deseado, encontrando múltiples errores y defectos en los demás y por lo tanto, culpándolos de las supuestas fallas; pero, lo peor es que la sombra de ese líder puede cubrir con una oscuridad a toda la

organización, llevándolo a resultados desastrosos; cosa que todos lo verán y notarán sus malas decisiones, pero como se citó previamente, el líder no lo reconocerá y ni siquiera se percatará de ello.

Generalmente, ese personaje verá en el prójimo, todo tipo de defectos y errores que propia y realmente, él tiene; ya que, inconscientemente proyectará su propia sombra en ellos, llegando a sancionarles y recriminarles, aunque instintivamente, se esté reprochando a sí mismo; donde lo peor estriba en que ni siquiera lo reconoce o se identifica.

Es decir, se puede tener a un líder que controla en exceso a los demás, pudiendo pensar y decir que se trata de su responsabilidad y porque debe asegurarse que se consigan los resultados, mostrándose con una gran confianza en sí mismo y busca estar en el centro de todas las decisiones. Así, todo su equipo sabe que cualquier problema o dificultad debe ser resuelto por él y “no debe llegar más arriba”. Él quiere ver los acuerdos a los que llegaron en cualquier reunión de sus equipos, aduce que es para estar informado y poder ayudar... pero, realmente es porque su comportamiento está dirigido por el miedo. Y ese miedo, además, lo proyecta en toda la organización. En poco tiempo, todo ese equipo, toda la agrupación, estará tomada por el miedo. La organización habrá incorporado la sombra del líder a su cultura. Existen casos conocidos de enormes corporaciones que han adoptado la sombra de sus líderes e incluso años después de que estos líderes dejaron sus responsabilidades, las mismas han seguido teniendo esos rasgos distintivos en su cultura.

En sí, todos los seres humanos poseemos una sombra, misma que para poder controlarla, la clave consiste en tratar de minimizarla; para llevarlo a cabo, primero se debe reconocer. Esta acción requiere de mucho valor, aceptación y motivación, apostando por imponer su fortaleza en los actos que prosigan, lo cual, impulsará su autoestima; de esta forma, se tendrá el valor para enfrentarse a todos los aspectos que no son del agrado personal y hasta le pueden producir un dolor al reconocerlos.

Se debe tener en cuenta que el reconocimiento de la sombra y la intención de dominarla, se encuentra flanqueado en un mundo contemporáneo, donde la apariencia e imagen, son socialmente muy valoradas, aceptadas y hasta pretendidas; por lo cual, la tarea de enfrentarse a sí mismo, contrasta con el narcisismo generalizado de nuestra sociedad y, además, como se describió, el enfrentarse a los miedos contraídos por diferentes aspectos; hace que se dificulte considerablemente, el encontrar esa parte oscura y reprimida del ser humano, pero es indispensable tratar de hacerlo, máxime si se trata de un individuo que influirá en un considerable número de personas (Tovar, 2016).

El líder militar

Ahora que se cuenta con un amplio panorama de los conceptos y teorías que encierran al líder, al liderazgo, la motivación, los valores, las virtudes y principalmente la personalidad variable de los individuos, nos podemos volcar a su integración en el ámbito militar, aunque, como se puede ver, no es nada sencillo, para elegir o adoptar un determinado estilo de liderazgo, incluso al asumir que enarbola cierto tipo de valores o incluso, decir que algo va o no con su personalidad; sino, más bien, se trata de algo complejo que se va moldeando con la preparación que posea, los ejemplos recibidos y con el transcurrir de los años.

Ahora bien, para entender el entorno que se describirá, primero se debe comprender el significado de militar, que dentro de las muchas definiciones que se pueden encontrar, llanamente a un militar se le asocia a todo ente relacionado o que pertenece a la milicia y/o sirve a la guerra (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2011).

El líder militar es un individuo que posee las características descritas previamente, agregando, que su desarrollo se basa en un estilo aplicado en un ambiente castrense; pero ¿ese liderazgo militar lo poseen y lo desarrollan todos los elementos pertenecientes a las Fuerzas Armadas? La idea de que un líder tenga la habilidad de conducir a un grupo de hombres queda de manifiesto en el ejercicio cotidiano en una estructura militar, donde se rigen por un grado jerárquico, con el cual se valen para indicar algún ordenamiento y ser obedecidos por un grupo. Sin embargo, debe quedar claro que la escala jerárquica tiene muchos rangos, entendiendo que, entre mayor rango, el poder de convocatoria y responsabilidad es mayor.

Entonces diríamos que ¿todos los militares tienen las cualidades de líder? la respuesta no necesariamente es tan simple; así que, resaltaríamos que, respaldados con los ordenamientos militares, todo el personal puede y debe liderar a sus subalternos en determinadas misiones; aunque siendo realistas, unos destacan considerablemente sobre otros. Además, se debe de considerar una enorme variedad de circunstancias que envuelven al líder, como sería el cómo ejerce su tipo de liderazgo, el desarrollo que lo llevó a obtener su posición, la influencia cultural en su entorno, sus habilidades y su filosofía, así como la tendencia para ejercer su liderazgo; para lo cual se requería consultar los primeros temas de este ensayo.

Así tomamos en cuenta que el liderazgo militar lo efectúa un individuo que dirige a su personal en una organización que involucra diversas dimensiones, como el espacio, la estructura, el ambiente y la funcionalidad, pero todo, concentrado en unos esfuerzos conscientes y definitivamente

voluntarios; aplicados tanto en los tiempos de paz como en los crudos casos de la guerra. Entender estas particularidades que requiere el líder militar, no necesariamente nos dispone a catalogar la existencia de un liderazgo típicamente militar.

No se debe de olvidar las teorías que citan que el líder “nace”, contrayendo por herencia una cualidad innata para poder dirigir y ser seguido; la otra teoría expone que la convivencia en un determinado estado social, establece el surgimiento del líder, influido por el medio ambiente, la cultura y otros. Pero, en la actualidad y habiendo tratado muchos de los aspectos que envuelven al líder, habría que replantearse si estas teorías son suficientes para determinar el surgimiento de mismo.

En el ámbito castrense, a los militares se les capacita y adiestra en las artes del liderazgo, a fin de que puedan desempeñarse ante algunas situaciones críticas o de alto riesgo, por lo tanto, aunque se pueden presentar casos de líderes surgidos por una espontaneidad dada por un entorno, surgiendo así un guía situacional; en realidad, en las fuerzas armadas se presentan los casos de líderes formales e institucionales, mismos que cuentan con un nombramiento legítimo. El reconocimiento de un líder militar está ampliamente reconocido como un personaje investido de un poder (pretendiendo ser autoridad), con dotes de mando para imponer su voluntad sobre los subalternos, quienes cumplirán sus ordenamientos y, además, planteará una serie de regulaciones para que todos tomen un común modelo de conducta. Esta doctrina es admisible para todos los miembros de las fuerzas armadas, independientemente de las ideas, principios y experiencias que cada integrante posea, pero se aceptan y adaptan para su convivencia y para alcanzar la misión institucional.

Principios para el ejercicio de un liderazgo militar

Los militares en todos los niveles ejercen un liderazgo según su jerarquía; esta intención en un sistema perfecto, sería que todos lo ejercieran y destacaran en ese aspecto. Sin embargo, evidentemente no es así, ya que unos líderes sobresalen y otros se quedan rezagados en este ejercicio; por tal razón, se estima que los líderes militares sobresalientes, poseen una serie de cualidades que los van a distinguir sobre otros, como sería el caso de contar con una personalidad sólida y bien definida, con ideas claras enfocadas con un criterio adecuado y previsor, mostrando una energía y una serenidad para poder enfrentar las incertidumbres, contando además con la perseverancia para lograrlo. Entonces se podría decir que, para ejercer el mando, se debe basar en una constancia, en su moral, su integridad, su competencia profesional, su actitud y su aptitud.

Cuando hablamos de integridad, nos podemos remontar hasta su origen, como el término latino *integritas*, que habla de una pureza o algo intacto, es decir, cuando nos enfocamos a algo que no le falta una sola parte, por lo que, al referirnos a una persona, decimos que es recta e intachable (Real Academia Española, 2020). Cuando hablamos de una integridad moral, nos referimos a una persona que tiene la facultad para juzgar y decidir sobre su propio comportamiento con una adecuada dirección. Ahora bien, cuando hablamos de una integridad personal, nos referimos a un individuo que posee un completo y amplio conjunto de aptitudes, con normalidad se complementa frecuentemente, es decir, no se queda en una sola actividad y se conforma con ello, sino explora nuevas facetas del conocimiento.

Así que, al hablar de un líder militar como una persona íntegra, se pretende hacer referencia a un individuo completo e intachable, que está en constante aprendizaje, desde los aspectos relativos al ámbito militar y profesional de acuerdo a su competencia, y además se mantiene actualizado en el acontecer e impactos sociales, políticos y económicos que le rodean; por lo tanto, en el desarrollo del líder militar como individuo íntegro, debe tener un amplio panorama de su profesión y darse la oportunidad, mediante la toma de decisiones y por su estilo de liderazgo, para demostrar sus conocimientos, su convencimiento y su entusiasmo en cada tarea que realiza. Recordando que las faltas que cometa, pueden influir en sus subalternos de una forma negativa y les creará una desconfianza generalizada.

La cualidad para liderar adquiere una especial atención, por el solo hecho de considerar la complejidad que se observa en la estructura militar, por lo que se requiere de una demostración de actitud y aptitud para dirigir de una forma adecuada. Aunque algunos lo pueden hacer de una manera innata y con una breve adecuación, en la realidad, se requiere de una capacitación que les oriente a desarrollarlo de forma eficaz; esta capacitación, hará que el potencial líder estime y valore el uso adecuado de los medios y de los recursos que disponga.

Entonces se asumiría que el líder militar debe poseer una serie de cualidades y capacidades que le permitan mostrar sus habilidades humanas, técnicas y tácticas, las cuales se puedan modificar o adaptar a las diferentes circunstancias que le imponga el servicio dentro del instituto armado.

Debe mostrarse y ser un ejemplo para seguir, con esto se quiere decir que “siempre debe estar en pie de lucha”, mostrando que se encuentra en la acción y atento a las circunstancias que se presenten; con el fin de poder

actuar de forma preventiva o reactiva a ciertos actos extraordinarios, por lo cual, debe conocer de toda la información pertinente, para así, poder reaccionar de forma eficiente; no se debe de olvidar que la nutrición de información, generalmente se debe a la que le proporcionan los subalternos, por tal razón, estos contribuyen a que las cosas pasen de una forma adecuada. Por otro lado, no se pueden admitir expresiones donde el líder pregunte sobre “cómo llegó a pasar algún evento” o justifique e incluso culpe a otros personajes, porque se presentó algún evento e ignore las razones de los acontecimientos; por lo tanto, debe infundir una energía propia para que, en conjunto, todos accionen como un ser único.

Teniendo en cuenta que, en tiempos de guerra, cualquier equivocación contrae alguna pérdida irremediable y hasta desastrosa; en tiempo de paz, se debe estar consciente que cuando se presente algún fracaso o error, se debe enmendar y asumir como una experiencia aprendida, misma que contribuirá en una mejora continua. Es en estos casos cuando se debe diferenciar y hasta aceptar, que, para sobresalir, se deben tomar acciones arriesgadas, pudiendo darse resultados no tan favorables a los esperados e incluso contrarios a los mismos, pero en cierta medida, asumidos como aprendizajes; cosa diferente sería que la falta de capacidad y actitud les orille a fracasar, sin más razón que por no estar preparado para dirigir. Es importante diferenciar y entender estas dos formas de fracaso, para así, saber aprovechar la predisposición mental que se haya generado.

La tenacidad que muestre el líder será fundamental, ya que, si las cosas no le salieron de una forma esperada, debe sobreponerse e implementar alguna medida que modifique el accionar, hasta obtener el logro deseado, esto, es importante, porque el ejemplo que ponga, hará que los seguidores se esfuercen en lograrlo; cosa contraria se presentaría al desmoralizarse por no alcanzarlo, proyectándose en sus seguidores, lo que haría que estos duden o hasta desistan de invertir sus esfuerzos en seguir a su líder, el cual, a la primera dificultad, renuncia a ello o incluso los abandona o se desmoraliza por la intención de alcanzarlo. Hay que tener presente que en la conducción de proyectos que incluyan recursos humanos, materiales y financieros, siempre se presentarán dificultades en el camino; por lo tanto, el líder, bajo esa premisa, debe tener y transmitir su confianza y persistencia, que demuestre su intención de querer alcanzar el objetivo esperado, dando una muestra imperiosa de una fortaleza y tenacidad; aunque, si se da el caso de no poder alcanzarlo, demuestre que aplicará una reconversión para lograrlo y si finalmente no se obtuvo, que quede ampliamente demostrado que no se rindió y que siempre luchó con todo su esfuerzo por tratar de alcanzarlo.

Otro de los principios que debe caracterizar a todo líder militar es la lealtad, con esto se muestra el compromiso que este tiene hacia un ideal, a sí mismo y a una institución o cualquier otro aspecto que lo lleve con una visión para dirigir sus esfuerzos; esto se demuestra con la disponibilidad, el empeño de su palabra y en las acciones que realiza, aún con los sacrificios que se puedan llegar a presentar. La lealtad es una de las causas por la cual se aceptan de forma voluntaria todos los principios y regulaciones, desde personales hasta militares, se reconoce la historia institucional y se genera un sentido de permanencia y unión entre todos los miembros.

Cuando se habla que el líder es justo, se trata de una de las cualidades que tiene para actuar y para aplicar justicia, siendo imparcial ante todas las circunstancias que se le presenten, atendiendo las cosas desde un punto de vista impersonal y firme en el ejercicio del mando. Se trata de una responsabilidad al impartir una premiación o una sanción. Al proporcionar una recompensa o estímulo, lo hace sin dejarse llevar por influencias personales ni por recomendaciones externas sesgadas, sino por los méritos que le correspondan al beneficiado; por otro lado, al castigar, de igual manera deja a un costado cualquier sesgo que influya en proporcionar una sanción innecesaria a quien no le corresponda y cuando sea comprobada la falta, evita el trato con humillaciones o con una desproporcionada sanción de los subalternos. Así se visualiza la impartición de justicia como un arte que debe administrar sin ningún impedimento emocional o influencia, por lo cual, para llevarlo a cabo de una manera eficiente, se deben de alejar de situaciones que le motiven prejuicios, envidias, tristezas, alegrías, intereses, entre otros (Cuexpro, Liderazgo y gestión militar, 2008).

Al hablar del deber, es conveniente remontarse desde su origen latino *debère* y este a su vez, de *dehibere* que significa privación, pero además se compone de *habere* que significa tener; por lo tanto, cuando nos referimos al deber, entendemos a las obligaciones o compromisos que se adquieren o se ve necesitado de cumplirlas por ser un ordenamiento general; representando una responsabilidad moral en cada individuo para cumplirlo, apegado a sus principios, su apego a la justicia y a su conciencia personal. En sí, es una obligación del ser humano para cumplir un compromiso contraído, siendo incluso consigo mismo; cosa que, de no cumplirlos, puede ser penalizado por otras personas o presentar un remordimiento interior por tal hecho (Definición, 2019).

Cuando se trata el término sacrificio, hay que visualizar su origen latino de *sacrifium*, y aunque este tiene varios usos, como ofrenda o tributo, aunque, también se puede referir a los esfuerzos que efectúa una persona

para alcanzar un objetivo o para ayudar en algo o a alguien, sin importar las fatigas que conlleve. En general, el sacrificio consiste en sortear todos los caminos, por difíciles que sean estos, con el firme propósito de obtener una meta (Gardey, 2013).

Al tratar sobre el honor, se pueden visualizar una variedad de aplicaciones, según sea el contexto en que se emplee; pero, para el término de una persona íntegra, se aplicaría como una cualidad que tiene un individuo para comportarse acorde a las normas sociales y a las morales que se consideran adecuadas para una comunidad; efectuando sus acciones encaminadas en actos positivos y proactivos que hacen que una persona actúe con rectitud, lo cual, le genera una buena reputación (Real Academia Española, 2005).

Las cualidades descritas previamente, son unas de las que debe poseer todo líder, estas son básicas para su desempeño, aunque habrá muchos autores que cambien las mismas, incluso, intentando darle una mayor cantidad de argumentos para consolidar un estilo de liderazgo; el hecho que esta relación crezca, no es esencial, debido a que las mejoras o ajustes que se requieran, dependerán del entorno y las circunstancias que prevalezcan en su momento, por ello, la discusión se puede hacer extensa, pero no se debe de olvidar concretamente que siempre existe la oportunidad de la evolución y la mejora continua.

Ahora bien, en la Secretaría de Marina – Armada de México, se estimulan cuatro valores como pilares para apuntalar el liderazgo en esta institución. La conjugación de honor, deber, lealtad y patriotismo, identifican a todos los miembros y fomentan el espíritu de cuerpo.

El liderazgo por las mujeres militares

La incorporación activa de las mujeres en las estructuras de las Fuerzas Armadas se ha venido presentado de forma gradual, aunque mucho más acelerada en fechas contemporáneas, su actividad ya no solo se aplica a instancias consideradas de exclusividad femenina, sino ahora, se incorporan y con mayor frecuencia, en áreas tradicionalmente consideradas como masculinizadas.

Agregar a mujeres en las filas militares ha sido producto de un cambio de paradigmas dentro de las organizaciones castrenses, en México, también se ha presentado ese efecto; aunque en un principio, las ideas tradicionalistas pudieron influir para no aceptar o dudar sobre su incorporación a plenitud como una necesidad militar; al transcurrir del tiempo y al ver sus actuaciones inherentes al medio, se puede catalogar como un hecho positivo, ya que se enriquece y consolida un proceso cultural, avalado por

las exigencias sociales y políticas; donde la inclusión y la equidad quedan ampliamente reflejadas (DIGACOPER, 2020).

El liderazgo que mostraban en las diversas jerarquías donde se contaba con la presencia de una mujer como líder de un determinado proyecto, en un principio era percibido como algo atípico, donde ellas, supuestamente carecían de una preparación adecuada para mandar o que simplemente, se dejaban llevar por su característica básica femenina, lo cual generaba un dilema en considerarlas demasiado duras o blandas, con preferencias, antipáticas, competentes, sobreprotectoras, sentimentalistas, en fin, una variedad de argumentos más.

Por tal razón, adecuándose a la mayor presencia de las mujeres y tomando en cuenta que ellas podrán asumir puestos de mayor relevancia dentro de la estructura militar, se considera la creciente presencia de un supuesto liderazgo femenino. A estas mujeres se les brinda una capacitación general como se prepara a todos los líderes potenciales, pero, además, por otro lado, se debe fomentar una concientización general para combatir las complejas tradiciones culturales y sociales, para aceptar con toda confianza y convencimiento, la influencia que muestren.

Aunque el liderazgo tiene las características que ya se han descrito y que son de competencia común, en el ámbito militar, el hecho de pretender comparar a las mujeres con los hombres hace pensar y preguntarse si existe un liderazgo femenino; entonces, esto orillaría a pensar si la forma de actuar y de tomar las decisiones pueden ser diferentes entre una mujer y un varón. Es evidente y se ha citado que el entorno, experiencia y la cultura entre otros, además de los rasgos de carácter y de personalidad individual, conforma las diferencias en los estilos de liderazgo, por ello, también se podría llegar a pensar en agregar el sexo, dentro de las diversas formas para ejercer el poder.

Hay quienes creen que el liderazgo aplicado por las mujeres, presentan mejores actitudes para la interacción, donde proporcionan mayores estímulos por la participación que muestre el subalterno y son menos agresivas que los hombres, no obstante, también hay quienes rechazan estas afirmaciones contundentes; en sí, vuelven a salir a la luz, las características personales y los estilos de liderazgo adoptado.

Desde un punto de vista histórico, tradicional y cultural, a la mujer se le vincula con actividades de menor exigencia física, otorgándole valores relacionados con la amabilidad, la compasión y con amplias expresiones de sensibilidad hacia las necesidades de las demás personas que muestran ciertas debilidades o que requieren de algún tipo de apoyo. Estas cualidades

nos llevan a pensar que su liderazgo podría mostrar rasgos de mayor participación, con diálogos frontales y abiertos, acercándose a lo que se vería como un liderazgo militar con tendencias a un ambiente democrático, donde se esperaría que tuvieran la cualidad de saber escuchar a las personas y mostrar una empatía con ellos, pero a la vez, tener la capacidad de tomar decisiones con firmeza (Entrepreneur, 2018).

Evidentemente esto no se trata de una regla irrefutable, aunque, debido a lo expuesto, sería lo que se esperaría; y es de suma importancia considerar, que no significa que un hombre preparado y capacitado para el mando, este exento para ejercer un liderazgo democrático y participativo.

Indudablemente el ejercicio de un liderazgo que muestre inclinaciones democráticas nos lleva a relacionar con lo indicado por Goleman y su conceptualización de la inteligencia emocional, previamente descrita.

Se podría presumir que la mujer tiene una ventaja en la aplicación de este tipo de liderazgo, debido a su innata sensibilidad, ya que presumiblemente, se podría encasillar a que generalmente muestra una predisposición natural para comprender las necesidades de sus subalternos y enfocado en esto, poder dirigir o coordinar actividades, obteniendo así, lo mejor de cada uno de ellos y, por ende, lograr los objetivos concretos. Empero, cabe destacar y hacer hincapié en señalar y preguntarse concienzudamente, si el estilo de un liderazgo democrático es el adecuado para todo tipo de circunstancias en un ámbito militar, el cual se somete a un sinfín de eventos apremiantes y cambiantes que requiere la demanda o compromiso puntual y hasta el sacrificio de los subalternos.

Aun así, la evolución cultural y participativa, hace que, en las sociedades modernas, incluyentes y tolerantes, se vayan debilitando y hasta eliminando las barreras sociales tradicionales, generando una mayor apertura para brindar oportunidades de una equidad e igualdad entre los individuos, por ello, el crecimiento del número de mujeres con intención de ejercer actividades de mayor peso dentro de las fuerzas armadas, hace ver que podrán aportar su talento y su creatividad, que vinculándolas con el aprendizaje y la capacitación que reciban, así como la experiencia que adquieran, servirán como un elemento más, que fortalecerán e impulsarán el crecimiento de la institución armada y además, velarán por el bienestar de su personal.

Esto es un reto para todos los miembros de las Fuerzas Armadas, quienes deberán evaluar los estilos de liderazgo existentes y, de acuerdo con sus características propias, el medio y a las circunstancias que prevalezcan

en su momento o lo que se podrían llevar a cabo en su futuro; para, de esa manera, se pretenda asumir un liderazgo en particular. Así que, definitivamente, los líderes exitosos, sean hombres o mujeres, serán quienes aprovechen al máximo sus habilidades y analicen las circunstancias de su entorno, para así potencializar las oportunidades que se presenten.

Conclusiones

El liderazgo se encuentra en todas las facetas de la vida, donde se presenta un personaje que sobresale por sus cualidades, características y preparación, lo que le motiva una serie de particularidades que lo llevan a dirigir algún grupo, el cual, se conforma por los seguidores, quienes acatarán las disposiciones del líder, pretendiendo un bienestar y una seguridad.

Desde siempre, el requerimiento de un liderazgo ha sido fundamental para la seguridad y el desarrollo de las sociedades o grupos, en la actualidad, la presencia de un líder y su estilo de dirigir, son un punto clave para la conducción de los recursos humanos dentro de las instituciones.

El liderazgo que ejerce una persona es de suma importancia, por lo que, al contar con una visión y una misión para aplicar en una organización, misma que está apuntalada con unos valores determinados, busca los objetivos que contribuyan en la realización de las metas establecidas. De acuerdo con las características del líder, se puede apreciar las posturas que dicen que existen líderes innatos y de quienes dicen que se trata de una preparación para llegar a serlo; la realidad es que ambos necesitan de una orientación o capacitación para desempeñarse eficientemente; por tal razón, todo el personal puede ser un líder potencial, falta que se le oriente para que se despierte su interés en querer hacerlo y entonces, prepararse adecuadamente para consolidarse como tal.

Para lo anterior, se debe comprender los diferentes estilos del liderazgo que existe, los cuales dependerán del entorno. De la época y de las circunstancias que se vivan, pero, sobre todo, estarán supeditadas a la personalidad del individuo, quien, a su vez, estará influido por una serie de acontecimientos y valores que le habrán formado su vida, sin hacer a un lado la idea que los valores que lo soporten, de igual manera serán influenciados por diversos factores sociales, culturales, de épocas, entre otros.

Con el fin de lograr convertirse en un líder exitoso, debe ampliar su percepción de la enseñanza – aprendizaje, que se debe inculcar a todo líder; enfocándolo en la consecución de una superación constante y corrigiendo sus errores, en ambos casos, apegados a una realidad

y generando una concientización en la importancia que reviste, impulsando el bienestar general y, en consecuencia, el crecimiento y la fortaleza del grupo u organización que represente.

En el ejercicio del liderazgo, quien lo promueve, debe observar y fomentar en todo el conglomerado de recursos humanos, la demostración de por lo menos, mínimos niveles de empatía y de iniciativa, comprendiendo que los puede llevar a considerar riesgo y a la presencia de errores; pero siendo consciente que las experiencias aprendidas, servirán para enmendar acciones futuras; aunque pretendiendo que los errores se presentaron por alguna idea osada y no por negligencia o pereza demostrada.

Para administrar eficientemente una organización, la presencia de un líder superior, con líderes subordinados y que sirven de enlace con los seguidores; debe de fomentar la idea que se encuentra ante un ciclo permanente, donde se requiere el desarrollo gradual de líderes potenciales en todos los niveles de la jerarquía organizacional que se cuente. Por lo cual, es de suma importancia la motivación y continua disposición del líder, incentivando al personal subalterno, pero, además, demostrando con el ejemplo, su entusiasmo, su capacidad y la responsabilidad que le caracterice, lo cual, se hará habitual en las ideas del resto del personal. Si se logra conseguir lo anterior, el seguimiento de los subalternos al líder dirigente conllevará a que la organización se dirija a un desarrollo creciente e influyente entre las otras organizaciones, además de que impactará en los beneficios personales de los integrantes.

Todos los puntos descritos previamente, son de característica general, es decir, de aplicación a cualquier individuo que ejerza un liderazgo, por tal razón, los aspectos citados, son plenamente aplicables al ámbito militar. La rápida identificación de los valores institucionales dentro del personal de las fuerzas armadas, coadyuvan en el ejercicio del mando, por tal razón, los líderes militares pueden aplicarlos convenientemente para motivar a su personal en el compromiso y en la obtención de las misiones encomendadas.

Es importante que los líderes estén conscientes de sus cualidades y preparación para ejercer el mando, pero también deben de identificar su personalidad y la sombra que proyectan en sus subordinados, para que, al reconocerla, aceptarla y tratarla, puedan enfocar sus esfuerzos por ser un mejor guía de sus subalternos.

Finalmente, al haber observado la diversidad de factores y características que envuelven al líder, a su estilo de liderazgo, su personalidad, su cultura

y una enorme cantidad de variables, al agregar el sexo, es adicionar una oportunidad en las relaciones humanas; por tal razón y apegadas a la cultura de la equidad e igualdad, es conveniente considerar a los líderes, sin mostrar distinciones; siendo adecuado, proporcionar una preparación a los líderes potenciales y que al agregar su experiencia, podrán destacar al ejercer su liderazgo.

PERSPECTIVA DEONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO

ALMIRANTE

OCTAVIO TREJO HERMIDA

Resumen

En este escrito se hace un breve repaso histórico sobre las principales manifestaciones y conceptualizaciones del fenómeno de liderazgo, puntualizaciones sobre su enorme y trascendental importancia, y resúmenes de las aportaciones teóricas más relevantes de la comunidad científica con relación a su estudio. Adicionalmente, se desagrega el fenómeno a partir de los principales factores que intervienen en su ocurrencia, y se analiza a través de una perspectiva axiológica. Lo anterior, con la finalidad de conocerlo, descifrarlo, tratar de explicarlo y ¿por qué no?, estar en posibilidades de replicarlo con un enfoque teleológico-deontológico. Este enfoque se refiere a la consideración de privilegiar el fin último del ser humano (la salud del ser humano y de su entorno) mediante pensamientos, emociones y acciones del deber ser (éticas).

Introducción

El Liderazgo es un fenómeno social complejo (King, 1990; McCauley, Drath, Palus, O'connor y Baker, 2005). Su complejidad se debe a que en él intervienen causas, contextos y fines que rodean al líder y a los seguidores (Hunt and Fedynich, 2019). Por ello, su estudio y comprensión desde una perspectiva científica no resulta sencillo. Sin embargo, la multiplicidad de estudios existentes, así como recientes hallazgos de investigaciones en materias o disciplinas que tradicionalmente han nutrido los estudios de liderazgo, como la filosofía, psicología, sociología, psicología social, la ciencia política y la antropología (Guerra, 2018), pueden aportar a la comprensión del fenómeno desde una perspectiva deontológica.

Partiendo de que el liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores (Gómez, 2002; Lupano y Castro, 2006), puede decirse que el fenómeno ha existido a la par que la historia de la humanidad, porque siempre ha habido personas que influyen y guían a los demás para lograr un propósito; ya sea para organizar el ataque a un tigre dientes de sable, para ganar una guerra, para incrementar las utilidades de una empresa o para ganar un encuentro deportivo. Sin embargo, si bien el liderazgo como fenómeno social ha existido desde siempre, su estudio científico es relativamente nuevo. Algunos autores mencionan la revolución industrial como el disparador para el estudio científico del liderazgo (Hunt and

Fedynich, 2019), es decir, con un fin utilitario, para buscar formas de incrementar la producción y la utilidad.

La revisión de literatura arroja como punto de partida la Teoría del Gran Hombre, retratada por Tomás Carlyle desde mediados del siglo XIX (Carlyle, 1840). Le siguen la Teoría de los Rasgos, del Comportamiento, Situacional, Liderazgo Transaccional, Transformacional, Ético, Servidor, Positivo, etcétera. Todos estos esfuerzos de la comunidad científica han aportado conocimiento útil para entender el especial proceso de influencia que ejerce el líder sobre sus seguidores.

Liderazgo

Considerando al fenómeno del liderazgo en su acepción más básica, como un proceso de influencia en el cual se destaca la existencia de un líder que motiva o convence a sus seguidores en el logro de cierto fin (Gómez, 2002; Lupano y Castro, 2006), la historia de la humanidad arroja numerosas manifestaciones que evidencian la existencia de dicho fenómeno social. El ser humano, desde tiempos prehistóricos, ha tenido la necesidad de integrarse en colectividades o grupos sociales para luchar por su sobrevivencia y bienestar o, simplemente, organizar su vida en sociedad. Esta interacción requiere de alguien que los organice y dirija; es decir, de líderes. La existencia de líderes y del fenómeno de liderazgo, desde épocas remotas, se hace evidente, por ejemplo, en pinturas rupestres, tumbas de gran ornamentación y antiguos códigos de leyes.

Figura 1: Pintura rupestre "Masacre entre tribus" en las cuevas San Borjita, Mulegé, México.



Fuente: Senda Rupestre, Inmersión al Arte Rupestre en B.C.S. México.

Las pinturas rupestres de Sulawesi, Indonesia, que datan de hace 44,000

años, retratan grupos humanos en actividades de cacería; y las pinturas de las cuevas de San Borjita, al oeste de Mulegá, México, que datan de hace 9,500 años, reflejan una masacre entre tribus (ver Figura 1). Al respecto, ya sea que se trate de actividades de cacería o guerra, en ambas situaciones se requieren individuos que dirijan las acciones y materialicen el proceso de liderazgo y logren el propósito. Lo anterior, en concordancia con el concepto de liderazgo, entendido como las acciones coordinadas de dos o más individuos para lograr metas u objetivos compartidos (Hollander, 1992; Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008, citado por Van Vugt and Ronay, 2013).

Con relación a las tumbas de gran ornamento, podemos mencionar la arquitectura funeraria egipcia, en la que se observan complejos funerarios grandiosos que denotaban la autoridad y poder de sus líderes (Sevilla, 2011). Sus tamaños y grandiosidad se identificaban con la magnificencia de sus líderes (Parra, 1997). La Necrópolis de Giza sería una evidencia de los liderazgos de los faraones Keops, Kefrén y Micerino del antiguo Egipto (Lupo, 2009). De la misma manera, el Santo Sepulcro de Jerusalén, si bien dista mucho en tamaño de las majestuosas pirámides de la Necrópolis de Giza, es evidente el fervor que despierta en millones de seguidores de Jesucristo, cuyo liderazgo religioso es indudable y perdura hasta la fecha (Véase Figura 2).

Figura 2: Iglesia del Santo Sepulcro.



Fuente: Agregaduría Naval en Israel.

Entre los Códigos de leyes antiguas que evidencian el fenómeno de liderazgo podemos citar el Código de Hammurabi, quien reinó Babilonia aproximadamente en el año 2250 A.C. La roca donde está inscrito su código es una prueba documental de manifestación del fenómeno de liderazgo y las acciones para su materialización. En el bloque de piedra, de 2.25 metros de alto por 1.90 metros de ancho en su base, está inscrito “Me llaman Hammurabi, el pastor, el elegido de Bel para llevar la felicidad al ser humano”. No sé si haya llevado felicidad a su pueblo; sin embargo, Hammurabi se distinguió como guerrero, legislador, un gran gobernante y administrador eficiente (Franco, 1962).

La historia documenta también hazañas de liderazgo como el de Alejandro Magno, Jesucristo, Martín Lutero, Juana de Arco, Napoleón Bonaparte, Gandhi, Adolfo Hitler y Nelson Mandela, entre muchos otros. Todos ellos pueden considerarse líderes, porque todos ellos ejercieron procesos de influencia en sus seguidores para el logro de un fin y bajo un contexto dado. La disparidad de rasgos, modos, estilos, comportamientos, fines y situaciones que rodearon a todos ellos denota la complejidad de la conceptualización y aprehensión del fenómeno.

En este orden de ideas, definir o conceptualizar el liderazgo en forma correcta no es tarea sencilla (McCleskey, 2014). A pesar de los muchos años de investigación sobre liderazgo y de los miles de estudios realizados, según Graen y Uhl-Bien (1995) aún no existe un entendimiento claro sobre lo que es y cómo puede adquirirse. Rost (1993), por ejemplo, recolectó en la década de los 80 alrededor de 110 definiciones, y King (1990) considera que el liderazgo es uno de los fenómenos más complejos y multifacéticos que la investigación organizacional y psicológica han enfrentado. Pero, debemos recordar, dice Bennis (2007), que, si bien el tema es vasto, amorfo y resbaladizo, es también, sobre todo, extremadamente urgente e importante.

El tema de liderazgo es urgente e importante porque puede impactar, para bien o para mal, la vida de millones de personas. En este punto, puede observarse que, a lo largo de la historia de la humanidad, han existido líderes buenos que han beneficiado sustancialmente a la humanidad, y líderes malos que la han perjudicado sobremanera (Antonakis, 2012). Jesucristo puede mencionarse entre los primeros y Hitler entre los segundos. El fenómeno de liderazgo es reconocido, según Day y Zaccaro (2007), como una fuerza potente para llevar a cabo cosas o propósitos increíblemente buenos o inconcebiblemente malos. Kellerman (2005), por su parte, considera el liderazgo malo como una enfermedad social que puede hacer mucho daño a una sociedad, incluso con consecuencias fatales.

Un ejemplo de consecuencias fatales, terribles, de liderazgo, se encuentra en la primera mitad del siglo pasado. La toma de decisiones de líderes a nivel Estado-Nación llevaron a la Primera y Segunda Guerras Mundiales, las cuales sumaron más de 100 millones de muertos (Leitenberg, 2006). El dicho de Erich Hartman de que “La guerra es un lugar donde jóvenes que no se conocen y no se odian se matan entre sí, por la decisión de viejos que se conocen y se odian, pero no se matan”¹ pone de relieve las terribles e injustas consecuencias que pueden derivar de un liderazgo malo. Bennis (2007), a su vez, especifica que el liderazgo de instituciones humanas, o liderazgo político, es una de las mayores amenazas a la estabilidad mundial, junto con el tribalismo, una catástrofe biológico-nuclear y una pandemia.

Lo anterior, resalta la enorme importancia del estudio y conceptualización del fenómeno de liderazgo, principalmente si consideramos que su definición permite su medición y, en este sentido, cabe la reflexión de que todo lo que se puede medir se puede mejorar. Al respecto, hay voces como las de Kellerman, entrevistada por Allio (2018), quien propugna por la profesionalización del liderazgo, precisamente para evitar los malos liderazgos. Ella se pregunta ¿por qué educamos y entrenamos con tanto cuidado y competencia a nuestros médicos y abogados y no lo hacemos con nuestros líderes? Creo que es pertinente hacer una cita textual de Kellerman, con respecto a los vacíos existentes en el tema que reflejan la necesidad de profesionalizarlo:

El liderazgo no tiene un cuerpo de conocimientos, currículo central o un conjunto de habilidades que pueda ser considerado como esencial. El liderazgo no tiene una métrica ampliamente acordada, ningún criterio claro para su calificación. El liderazgo no tiene una licencia o credencial o acreditación o certificación considerada legítima mediante un consenso. El liderazgo no tiene una asociación o cuerpo profesional que supervise la conducta de sus miembros - o que garantice los estándares mínimos. El liderazgo no recibe atención alguna de los oficiales a nivel federal, estatal o local, que tienden usualmente a regular las distintas profesiones y vocaciones. Finalmente, a diferencia de una profesión, el liderazgo no necesariamente implica un servicio, ni tampoco tiene un código de ética que ennoblezca o inclusive mejore su desempeño (Allio, 2018).

1 <https://suplesnet.wordpress.com/2016/05/12/erich-hartmann-la-guerra-es-un-lugar-donde-jovenes-que-no-se-conocen-y-no-se-odian-se-matan-entre-si/comment-page-1/>

Las posturas de Bennis (2007) y Kellerman (2004) se complementan en el sentido de que la primera alerta del mal liderazgo como una de las mayores amenazas para la estabilidad mundial y la segunda propone darle al liderazgo su debida importancia a través de su profesionalización, lo cual nos llevaría al fundamento teórico y empírico del liderazgo bueno. Esto último implica rellenar los vacíos expuestos en la cita textual del párrafo anterior, para lo cual se pretende realizar algunos aportes en el presente trabajo.

Habiendo indagado sobre sus manifestaciones, orígenes y evolución, así como resaltado su enorme importancia, se procede a profundizar en la conceptualización del liderazgo y se señalan algunas propuestas que mencionan las partes fundamentales del fenómeno. Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004) coinciden en que la mayoría de las escuelas consideran que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores. En este sentido, dichos autores creen que este proceso de influencia se explica por determinadas características del líder, por percepciones de los seguidores y situación del contexto en el cual ocurre el fenómeno. Lee, Cheng y Su (2020) resumen las definiciones de diversos autores como Bass (1990), Rost (1991) y Yukl (2006), mencionando que la investigación sobre liderazgo continúa enfocada, predominantemente, en el proceso de influencia entre líderes y seguidores. Robbins and Judge (2009), por su parte, consideran que el liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”.

Otro aporte para identificar los factores fundamentales del liderazgo lo hace Cabalsa (2016), quien presenta un resumen de algunas de las definiciones de liderazgo más importantes, mismas que se mencionan a continuación: Northhouse (2007) considera que “es un proceso donde un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común”; Yukl (2006) dice que es “un proceso donde se influye en otros para que entiendan y estén de acuerdo en lo que se necesita hacer y cómo hacerlo... para lograr objetivos compartidos”; Buchannan y Huczynski (1997) definen el liderazgo como “un proceso social en el cual un individuo influye el comportamiento de otros sin el uso de amenaza o violencia”; Kouzes y Posner (1995) dicen que “es el arte de movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas”; Rost (1993) lo define como “una relación de influencia entre líderes y seguidores que intentan cambios reales que reflejan sus propósitos mutuos”; Cohen (1990) dice que es “el arte de influir en otros para su máximo desempeño para lograr cualquier tarea, objetivo o proyecto”; Hersey y Blanchard (1988) consideran que es “el proceso de influir las actividades de un individuo o grupo en esfuerzos para lograr un objetivo en una situación

dada”; y Hollander (1978) dice que es “un proceso de influencia entre líderes y seguidores”.

De las definiciones citadas puede observarse que los factores comunes que se mencionan en el fenómeno de liderazgo son el líder, los seguidores, el proceso de influencia, el contexto o situación y el propósito. De acuerdo con el resumen de conceptos, todos los factores son relevantes en la ocurrencia del fenómeno; tan lo son que el estudio de algunos de los factores, o su interacción, se han utilizado como avenidas de aproximación para entender el fenómeno, lo cual ha dado lugar a las diferentes teorías de liderazgo.

Teorías de liderazgo

En este apartado se exponen, a manera de repaso, las principales teorías de liderazgo existentes, reflexionando sobre su contenido con relación a los factores comunes al liderazgo como son el líder, los seguidores, el proceso de influencia, el contexto y el propósito. Para lo anterior, usaremos el tradicional esquema cronológico, a fin de percatarnos de la manera en que el estudio científico del liderazgo ha ido evolucionando.

Teoría del Gran Hombre

La teoría del Gran Hombre de Carlyle (1840), una de las precursoras del estudio del liderazgo surgió a mediados del siglo XIX. Esta teoría versaba de un poder casi divino que poseían los grandes héroes que escribían la historia del mundo, bajo la idea de que sus virtudes eran heredadas, es decir, los grandes hombres, los líderes, nacen, no se hacen (Kirkpatrick and Locke, 1991). Un problema con estos “grandes hombres” es que podían tener virtudes tanto positivas como negativas, lo que implica que pudiera ser que ejercieran un liderazgo bueno o uno malo, lo cual sin duda repercutía en la salud, bienestar o seguridad de los seguidores. Esta teoría se desprendió por completo de alguna consideración ética y, además, se concentró principalmente en el líder, dejando de lado los demás factores que intervienen en el fenómeno.

Teoría de los Rasgos

La teoría del Gran Hombre evolucionó hacia la teoría de los Rasgos, la cual proponía que los líderes poseen ciertos rasgos que los seguidores no tienen, es decir, características físicas y de personalidad, competencias y valores (Fleenor, 2006). Uno de los que aportaron a esta teoría fue Tead (1935) quien, de hecho, propuso los rasgos de energía física y nerviosa, un sentido de propósito y dirección, entusiasmo, amistad y afecto, integridad, dominio técnico, decisión, inteligencia, habilidades de maestro y fe. Fleenor (2006), por su parte, encontró también entre los rasgos de líderes, características, tales como autoconfianza, inteligencia,

ambición, perseverancia, asertividad, estabilidad emocional, creatividad y motivación.

Sin embargo, algunas investigaciones (Johns y Moser, 1989) arrojaron evidencia de que los líderes no poseen rasgos comunes y que es imposible predecir un potencial de liderazgo con base en los rasgos personales. Kirkpatrick y Locke (1991), coincidieron en que no había un patrón de rasgos que garantizara la existencia de liderazgo, y Stogdill (1948), citado por Kirkpatrick y Locke (1991), concluyó que algunas personas que pueden ser líderes en una situación, no necesariamente lo son en otras. Es de mencionar que, si bien la teoría de los rasgos fue, en su momento, desacreditada y relegada, no está del todo abandonada, pues existen estudios que aún consideran que los líderes no pueden ser cualquier persona, consideran que los líderes tienen algo especial que los demás no tienen (Kirkpatrick y Locke, 1991).

Si bien es cierto que aún se investiga con esta aproximación, esta teoría se concentra, al igual que la del Gran Hombre, en el líder, sin tomar en consideración los demás factores que intervienen en el fenómeno. Algunas de las teorías o modelos actuales se concentran en el estudio de rasgos normativos o prescriptivos que sustentan el fenómeno del liderazgo, particularmente los liderazgos transformacional, ético y servidor, de los cuales se habla más adelante.

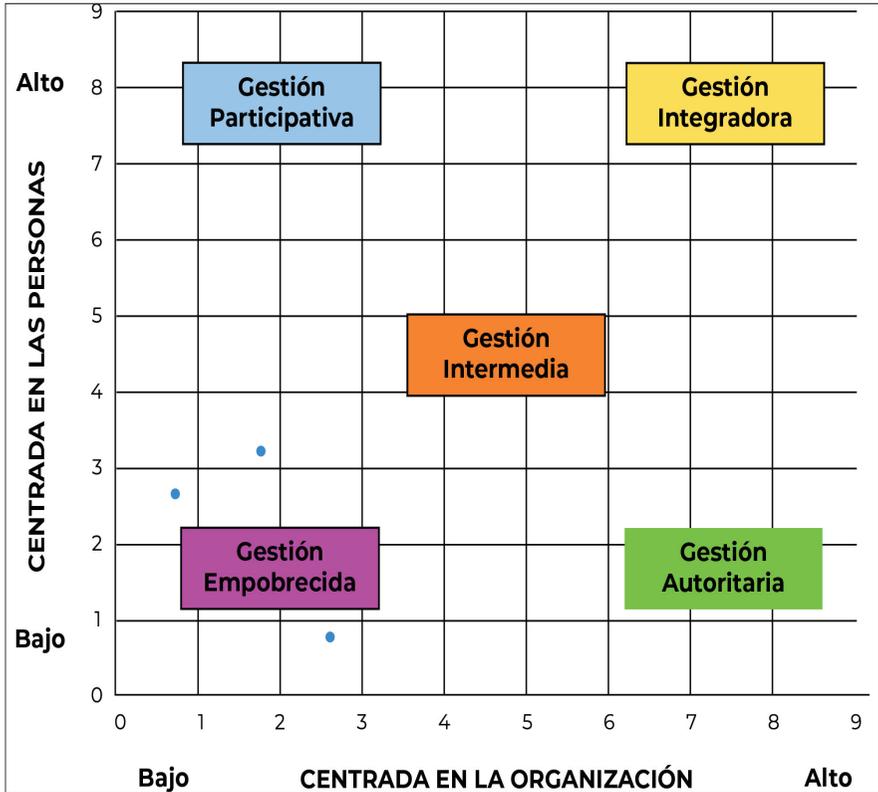
Teorías del Comportamiento

Como consecuencia de los hallazgos que debilitaron la teoría de los rasgos, los estudios de liderazgo se reorientaron hacia las conductas o comportamientos de los líderes. Las teorías de comportamiento se enfocaron en investigar lo que los líderes hacen, la forma en que actúan con sus seguidores y las acciones que toman (Griffin, Skivington and Moorhead, 1987). Los estudios principales se realizaron en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos. Sus investigaciones descubrieron dos categorías básicas en el comportamiento de los líderes: 1) preocupación por cumplir con la misión y 2) preocupación por las necesidades de sus subordinados (Griffin, Skivington and Moorhead, 1987).

Otra investigación importante dentro de la teoría del comportamiento fue la “rejilla gerencial” realizada por Blake y Mouton (1982). El estudio se orienta bajo la premisa de que existe un estilo óptimo de liderazgo, presentando una matriz donde el eje horizontal representa el interés por la producción y el eje vertical el interés por la gente. Como cada eje tiene nueve divisiones, la rejilla cuenta con 81 posiciones donde podría estar el estilo del líder (Guerra, 2018), (Véase Figura 3). Aunque esta teoría

es netamente de carácter descriptivo, del mundo del ser, vislumbra un ingrediente ético con la dimensión centrada en las personas. Sin embargo, se enfoca sólo en el comportamiento del líder, sin profundizar en los factores restantes del fenómeno.

Figura 3: La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.



Fuente: Adaptado de Blake y Mouton.

Teoría Situacional

Posterior a las teorías del comportamiento surgió la teoría situacional del liderazgo. Esta propuesta representó un salto importante, en el sentido de que se reconoció la importancia de factores que están más allá del líder y de los seguidores, como son los aspectos situacionales. Estos aspectos determinan los rasgos, habilidades, influencia y comportamientos de los líderes, de tal manera que puedan lograr un liderazgo efectivo (King, 1990). Es decir, los factores situacionales tienen un significativo efecto en el liderazgo debido a que los líderes reconocen que deben tomar ciertas acciones, dependiendo de la situación (Landis, Hill y Harvey, 2014).

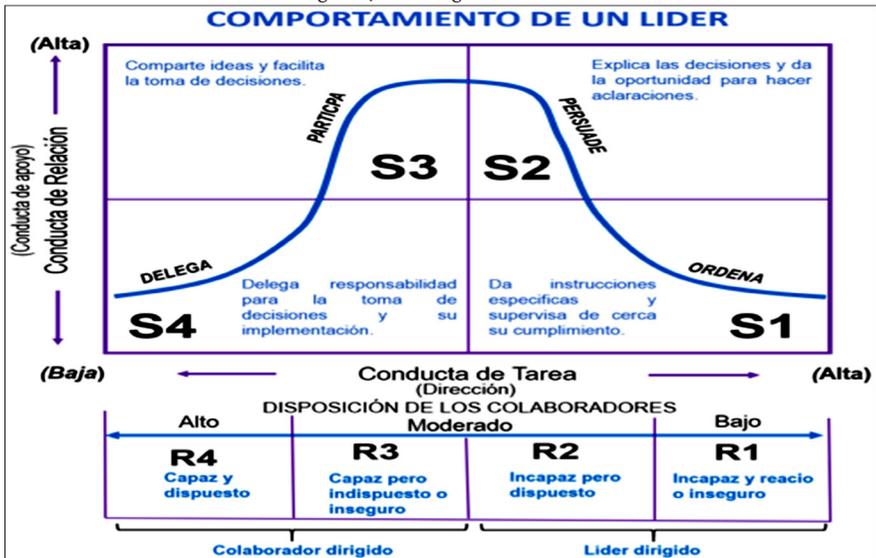
Hersey y Blanchard (1988) desarrollaron su teoría de liderazgo situacional con base en una interacción entre: 1) qué tanta guía y dirección (orientación a la tarea) debe aplicar el líder; 2) qué tanto apoyo socioemocional (orientación a la relación) debe proveer el líder; y 3) el nivel de alistamiento que demuestra el seguidor en el desempeño de una tarea específica, función u objetivo. Esta teoría propone que no hay un modo único de influir en la gente, sino que el estilo de liderazgo depende del nivel de alistamiento de los seguidores con quienes se pretende ejercer el proceso de influencia (Hersey y Blanchard, 1988), (Véase Figura 4). Esta teoría representó un notorio avance en los estudios científicos del liderazgo, debido a que toma en consideración, en parte, el contexto o situación dentro de la cual ocurre el fenómeno, el comportamiento del líder y de los seguidores. Sin embargo, no profundiza en el tema del proceso de influencia ni en la meta, propósito u objetivo. Esto último de vital importancia, si se atiende el aspecto teleológico-deontológico del fenómeno.

Teoría Relacional de Liderazgo

La teoría relacional del liderazgo (LMX por sus siglas en inglés) ocupa una posición relevante entre las teorías de liderazgo, debido a que se concentra en el estudio de la relación diádica entre el líder y el seguidor (Krishnan, 2005). Gerstner y Day (1997) consideran que es interesante y de utilidad porque supone vínculos entre procesos y resultados del liderazgo.

Esta teoría está basada en el modelo de Enlace Diádico Vertical (VDL por sus siglas en inglés) propuesto por Dansereau, Graen y Haga (1975).

Figura 4: Liderazgo situacional.



Fuente: Hersey y Blanchard (1988).

De acuerdo con este modelo, un líder tiende a separar a sus seguidores en dos subgrupos, un grupo interno y uno externo. El grupo interno lo integran subordinados con quienes el líder tiene una relación valiosa, personal, muy apegada y, ocasionalmente, informal. El grupo externo es mantenido a cierta distancia por el líder y con ellos tiene un contacto más bien formal (Ronald, 2014).

Se considera que este tipo de relaciones ocurre por razones prácticas para el líder, debido a que no tiene tiempo suficiente para atender a todos sus subordinados (Ronald, 2014). Por otro lado, existen posturas que apuntan a una vinculación entre la teoría relacional de liderazgo, específicamente las relaciones entre el líder y el grupo interno, y la teoría del liderazgo transformacional (Dasborough y Ashkanasy, 2002). Esta teoría es más bien del tipo descriptivo en cuanto al comportamiento del líder con relación a sus seguidores y toma en consideración parte del proceso de influencia, pero desatiende por completo otros factores como el contexto y la meta o propósito.

Teoría de Liderazgo Carismático

La teoría de liderazgo carismático tiene sus raíces en los atributos, de acuerdo con Weber (2002), mágicos y sobrenaturales de atracción que ejerce el caudillo o líder sobre sus adeptos. House (1976) considera que el carisma describe a líderes que, “por la fuerza de sus habilidades personales, son capaces de tener un efecto extraordinario y profundo en sus seguidores”. Judge y Piccolo (2004) equiparan el carisma a un tipo de influencia idealizada causada por un comportamiento que causa admiración en el seguidor y lo hace identificarse con él.

El liderazgo carismático implica que el líder se convierte en un modelo para el seguidor por sus actitudes de poder y confianza, además de sus tomas de decisiones atrevidas y poco convencionales (Walter y Bruch, 2009). Adicionalmente, este tipo de liderazgo puede desarrollar y transmitir una visión emocionalmente cautivadora que con facilidad convence y motiva a sus seguidores de perseguir y lograr metas comunes (Conger y Canungo, 1987; Judge y Piccolo, 2004; Shamir, Arthur y House, 1994). Por lo mismo, este tipo de liderazgo asegura resultados para el grupo u organización tales como satisfacción con el empleo, sentido de identidad y desempeño (Shastri, Mishra y Sinha, 2010). En conclusión, de acuerdo con Bass (1990), “los líderes carismáticos tienen gran poder e influencia”.

Con relación a las causas que generan el liderazgo carismático, existen investigadores que consideran que aún falta mucho por conocer (Yukl, 1999) y otros que han realizado interesantes aportaciones al respecto,

vinculando valores y actitudes favorables para el trabajo, sentimientos positivos e inteligencia emocional a este tipo de liderazgo (Walter y Bruch, 2009). Conger (1999), en este sentido, considera que el carisma es atribuido al líder por los seguidores debido a un ingrediente visionario por parte del líder, que confronta el statu quo, dándole al seguidor un motivo o aliciente para activarse. Esto puede relacionarse con la necesidad del seguidor por encontrar un sentido a su existencia (Frankl, 1991). En conclusión, este tipo de liderazgo se concentra, principalmente, en el líder, dejando de lado los demás factores del fenómeno y obviando por completo la perspectiva teleológica-deontológica.

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es cuando el líder obtiene resultados a través de intercambios o transacciones con el seguidor, es decir, cuando ofrece aumentos de sueldo, recompensa o ascensos por su buen desempeño o sanciones y castigos por su mal trabajo (Bass, 1990). Básicamente, se trata de un intercambio en el cual los líderes les dan a los seguidores algo que ellos quieren o necesitan, a cambio de lo que el líder desea (Kuhnert y Lewis, 1987). El problema con este tipo de liderazgo es que el poder de influencia del líder disminuye cuando los premios o recompensas no están bajo el control del líder (Kuhnert y Lewis, 1987), como ocurre, comúnmente, en organizaciones públicas o gubernamentales.

Algunos investigadores han identificado debilidades sustanciales con este tipo de liderazgo, al grado de opinar que es un liderazgo mediocre y conformista que, además, depende de si los seguidores en realidad anhelan las recompensas o temen a los castigos (Bass, 1990). En este mismo sentido, Grove y LaRocca (2011) encontraron que este tipo de liderazgo está orientado a una ética utilitarista, y ésta, según Aragón (2017), es inviable a causa de su “escaso conocimiento de la realidad psicológica humana, exigencias irrealizables de imparcialidad y su carácter alienante de la integridad, lo cual redundando en su poca deseabilidad”. McCleskey (2014), además, considera que este tipo de liderazgo tiende a intercambios de gratificación temporales y superficiales que pudieran crear cierto tipo de resentimientos entre los actores del fenómeno, lo cual, a todas luces, afecta el proceso.

Si bien pudiera adjudicarse cierto grado de efectividad en este tipo de liderazgo, el proceso de influencia descansa en la capacidad del líder para “negociar” con sus seguidores, pero no toma en cuenta el ingrediente teleológico-deontológico necesario para un liderazgo bueno. Tampoco asegura un ingrediente del deber ser en la meta o propósito del fenómeno.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional consiste en un proceso de fuerte influencia idealizada, mediante la cual el líder convence a sus seguidores de ir más allá de sus propios intereses por medio de su carisma, inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada (Bass, 1999). Además de lo anterior, este tipo de liderazgo incrementa el nivel de madurez e ideales del seguidor, así como su autorrealización y el ánimo de velar por el bienestar de los demás, la organización y la sociedad en general (Bass, 1999).

El líder transformacional es creativo porque busca nuevas formas de trabajar, es proactivo porque busca oportunidades frente al riesgo y no se siente cómodo con el statu quo (Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam, 1996). En este sentido, Avolio y Bass (1998) consideran que este tipo de líderes no sólo reaccionan ante circunstancias situacionales, sino que intentan modificarlas y crearlas, es decir, poseen actitudes de dominio del entorno. Además de usar estrategias transaccionales, tienden a usar imágenes y símbolos para conseguir un mayor esfuerzo por parte de sus subordinados (Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam, 1996).

De acuerdo con Shamir, House y Arthur (1993), el liderazgo transformacional tiene al carisma como concepto central implícita o explícitamente. Lo anterior, debido a que se enfoca en la existencia de líderes excepcionales que influyen en forma extraordinaria en sus seguidores y, eventualmente, en sistemas sociales. Se refiere a líderes carismáticos que pueden generar efectos de apego emocional del seguidor hacia el líder, excitación motivacional hacia la misión, autoestima del seguidor, fe y confianza en el líder, motivación interna y valores del seguidor (Shamir, House y Arthur, 1993). En el mismo sentido se pronuncia Bass (1999) quien expresa que tener carisma es esencial para lograr ser un líder transformacional.

Alineado con lo anterior, Yammarino, Spangler y Bass (1993) coinciden en que los altos niveles de motivación del liderazgo transformacional están vinculados a tres factores componentes que son el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. El carisma aporta visión, sentido de la misión, orgullo, respeto y confianza; la consideración individualizada procura atención personal a los seguidores, orienta y aconseja; y la estimulación intelectual se refiere a la promoción de inteligencia, conocimientos, racionalidad y la cuidadosa solución de problemas (Bass, 1990). Por su parte, Bass y Avolio (1993) propusieron cuatro factores, que son motivación inspiracional, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual, con lo que se observa que el factor carisma lo desagregaron en motivación inspiracional e influencia idealizada.

Al respecto, es importante exponer la propuesta de Kuhnert and Lewis (1987), en el sentido de que los líderes carismáticos y transformacionales cuentan con valores profundos o principios que no son usados como monedas de cambio, más bien, estos líderes son capaces de influir e inspirar a sus seguidores con base en estos valores. De hecho, el liderazgo transformacional ocurre cuando los valores del líder son adoptados por los seguidores, produciéndoles cambios en sus actitudes, creencias y propósitos. Al final, el compromiso de los seguidores para con su líder ocasiona que la influencia del líder se replique en cascada a través de toda la organización (Kuhnert and Lewis, 1987).

Si bien el liderazgo transformacional apunta a ser un estilo efectivo, no queda claro que posea un ingrediente prescriptivo o normativo que esté alineado con el enfoque teleológico-deontológico, incluso algunos investigadores consideran que el líder transformacional pudiera, en un momento dado, tener comportamientos antiéticos (Malinga, Stander y Nell, 2019; Bass y Steidlmeirer, 1999; Conger y Kanungo, 1987). De igual manera, su efectividad descansa mayormente en el líder y no profundiza en los demás actores que intervienen en el fenómeno.

Liderazgo Ético

La importancia del liderazgo ético se ha visto incrementada por los numerosos casos de corrupción, debido a líderes inmorales y poco profesionales que han afectado severamente la confianza en instituciones públicas y privadas (Shakeel, Kruyen y Van Thiel, 2019). El interés en este tipo de liderazgo radica en que implica, de acuerdo con Brown, Treviño y Harrison (2005), “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta hacia los seguidores por medio de una comunicación de doble vía, reforzamiento y toma de decisiones”.

Una definición ampliada de liderazgo ético expresa que es la búsqueda implícita y explícita de un comportamiento ético, tanto del líder como de los seguidores, a través de esfuerzos orientados o regulados por reglas y principios que procuran motivación para el aprendizaje, optimismo saludable y claridad de propósito para apoyar los valores de empoderamiento, espíritu de servicio hacia los demás, interés por los derechos humanos, cambio para la satisfacción y mejora de la sociedad, las futuras generaciones y la sustentación del ambiente (Shakeel, Kruyen y Van Thiel, 2019). El líder ético se destaca por contar con profundos valores de honestidad, integridad y justicia, su comportamiento está orientado hacia los demás y es socialmente responsable (Van Mart, 2014). En síntesis, el liderazgo ético es un liderazgo confiable, positivo y honesto (Correa, Rodríguez y Pantoja, 2018).

Si bien el liderazgo ético se circunscribe al estudio de comportamientos prescriptivos deontológicos en la interacción del líder con sus seguidores y los efectos de dicha interacción (Correa, Rodríguez y Pantoja, 2018), no profundiza en los factores del contexto ni las metas o propósitos; aunque se infiere que exista un ingrediente de eticidad en este último, y en el proceso de influencia, por la misma naturaleza del tipo de liderazgo.

Liderazgo Servidor

El concepto de liderazgo servidor fue acuñado por Robert Greenleaf en un ensayo publicado en 1970. El líder servidor es en primer lugar un servidor y, posteriormente, puede convertirse en un líder por decisión consciente (Greenleaf, 1970). Un líder servidor se enfoca, principalmente, en el bienestar y crecimiento de las personas que componen su comunidad. A diferencia del líder tradicional, el líder servidor tiende a compartir el poder, antepone las necesidades de los demás y ayuda a la gente a desempeñarse de la mejor forma posible (Greenleaf, 1970).

Este tipo de liderazgo reviste importancia por su estrecha vinculación con los criterios de bondad o maldad que, como hemos visto anteriormente pueden marcar una profunda diferencia en el desempeño de organizaciones sociales o comunidades políticas. Alineado con este tipo de liderazgo, Cameron (2012) propone el concepto de Liderazgo Positivo, el cual consiste en generar un desempeño positivo en la organización, generando un foco de virtuosidad, obteniendo lo mejor de la condición humana.

El liderazgo servidor se concentra en el líder, los seguidores y un proceso de influencia que nace en el carisma del líder como ejemplo a seguir por su capacidad de orientación y sólida carga ética. Al igual que el liderazgo ético, no profundiza en la meta o propósito, pero se intuye una eticidad consistente en la formulación de éste.

Liderazgo Positivo

Este tipo de liderazgo nació con la aplicación de la psicología positiva al estudio del fenómeno y se caracteriza por la presencia de rasgos y comportamientos del líder que garantizan la ocurrencia de resultados positivos (Malinga, Stander y Nell, 2019). De acuerdo con estos investigadores, los líderes positivos deben contar con rasgos de optimismo, una mentalidad de que sí se puede, altruismo, orientación ética y características motivacionales; deben tener comportamientos que procuren un ambiente de trabajo positivo, el desarrollo de relaciones positivas, un enfoque en los resultados y comunicación positiva con los subordinados. Todo ello redundará en incremento de la productividad, desempeño laboral, ambiente organizacional y bienestar de los subordinados (Malinga, Stander y Nell, 2019).

De acuerdo con Blanch, Gil, Antino y Rodríguez (2016), el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos: (1) se centra en las fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano (2) se enfoca en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio, y (3) se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana. A su vez, Nel, Stander y Latif (2015) encontraron en sus investigaciones que existe una correlación significativa entre los constructos de liderazgo positivo, empoderamiento psicológico, compromiso con el trabajo y satisfacción con la vida por parte de los subordinados. Este tipo de liderazgo, al igual que el ético y servidor, es soportado por un fuerte ingrediente ético mismo que, se intuye, interviene en el proceso de influencia y el establecimiento de metas y propósitos.

Liderazgo Auténtico

El liderazgo auténtico es un proceso que surge tanto de capacidades psicológicas positivas como de un contexto organizacional altamente desarrollado que resulta en un mejor comportamiento de autoconciencia y autocorrección por parte del líder y sus subordinados, todo lo cual genera un autodesarrollo positivo (Luthans y Avolio, 2003).

Avolio y Gardner (2005), citados por Blanch, Gil, Antino y Rodríguez (2016), definen los componentes del liderazgo auténtico vinculados a (1) el líder: capital psicológico positivo, perspectiva moral, autoconocimiento y autorregulación del comportamiento, (2) los procesos de influencia: identificación personal y social, modelado positivo del comportamiento, contagio emocional e intercambio social basado en la reciprocidad y en la congruencia, (3) los seguidores: autoconocimiento, autorregulación, desarrollo personal y (4) el contexto organizacional. La interacción de estos componentes origina una ventaja organizacional competitiva sostenible que se traduce en retornos positivos de carácter psicológico (Luthans y Youssef, 2004).

Se observa que el liderazgo auténtico toma en consideración cuatro de los cinco factores fundamentales del proceso de liderazgo. Faltaría únicamente considerar la meta o propósito; el cual se desprende que estaría alineado con el enfoque positivo que integra este tipo de liderazgo.

Reflexiones sobre el fenómeno del liderazgo

Hay varias reflexiones que pueden hacerse con relación al fenómeno de liderazgo. La primera es que es un fenómeno social que ha jugado, sigue y seguirá jugando, un papel primordial en la evolución histórica del ser humano y su vida en sociedad, de lo cual se deriva su vital importancia. Otra es que, si bien es considerable lo que se ha estudiado desde una

perspectiva científica y bastante lo que se ha conocido del fenómeno, aún no se ha logrado integrar el cuerpo de conocimientos debido para aprehenderlo y replicarlo desde un enfoque teleológico-deontológico. El enfoque teleológico se refiere al fin último del liderazgo y el enfoque deontológico al deber ser de dicho fenómeno.

Es posible que el inconcluso cuerpo de conocimientos que se posee del fenómeno se deba a la pretensión de querer extraer conocimiento del mundo del ser, soslayando una aproximación desde el mundo del deber ser, lo cual en filosofía se conoce como la *falacia naturalista*, que “consiste en un paso ilógico desde el ser al deber ser. Dicho de otra manera: el argumento falaz pretende deducir el deber desde el modo de ser de las cosas de la naturaleza” (Valls, 2011).

Con la finalidad de estudiar el fenómeno desde una perspectiva deontológica, procede preguntarse ¿cuál es el deber ser del liderazgo? Esta pregunta es plausible si tomamos en consideración la remarcable importancia del liderazgo mencionada por Bennis (2007), quien resalta el apremio de su estudio, y la urgente necesidad por encontrar la luz en una teoría integrada de liderazgo, considerando al fenómeno como una de las cuatro principales amenazas para la estabilidad mundial. La preocupación de Bennis (2007) no es infundada, recordemos que durante el siglo pasado murieron alrededor de 231 millones de seres humanos por guerras y conflictos bélicos (Leitenberg, 2006). Salas y Posada (2015) señalan a líderes oligárquicos y sus ambiciones individualistas como responsables del terrible periodo de la primera y segunda guerra mundial.

Es por ello de suma importancia la tangencial clasificación que hace Kellerman (2005) de la existencia de liderazgo bueno y liderazgo malo; y la posterior categorización de este último en *inefectivo y/o antiético*. Explica que el liderazgo *inefectivo* es aquél que, simplemente, no logra concretar el cambio o resultado deseado, por los motivos que sean; y el *antiético* es acerca de lo correcto o incorrecto, el deber ser o lo que no debe ser. Esta categorización es muy interesante porque puede ser, en parte, la causa de la confusión que ha rodeado al fenómeno durante el tiempo que se ha investigado.

Las categorías de efectividad y eticidad pueden ser muy útiles para evaluar el fenómeno, a través de los factores del liderazgo, como son el líder, los seguidores, el proceso de influencia, la situación o contexto y la meta o propósito. Con relación al líder, por ejemplo, se puede contestar la clásica pregunta de si fueron o no líderes algunos personajes de la historia. Por ejemplo, podría decirse que Hitler fue un líder efectivo

mas no ético, igual que Charles Manson. Éticos y efectivos habrían sido Jesucristo, Martin Luther King y Gandhi.

Con relación a los seguidores, existe mucha diferencia entre los seguidores de Hitler que operaban los campos de concentración y los seguidores de Gandhi, con sus marchas de no violencia. Ambos tuvieron efectividad, pero diferente eticidad. De igual manera se puede aplicar el criterio de evaluación *efectividad-eticidad* al proceso de influencia y a la meta u objetivo. El contexto es descartado como sujeto de juicios éticos.

En este orden de ideas, puede decirse que la categoría de efectividad determina la existencia o no del liderazgo, es decir, el fenómeno existirá en tanto exista un proceso de influencia y los objetivos sean logrados, por lo cual éste sería el enfoque teleológico o fin último del liderazgo. A su vez, el enfoque deontológico implicaría tanto la efectividad como la eticidad del fenómeno. Ése sería el deber ser, un liderazgo ético y efectivo.

La vital importancia del enfoque deontológico estriba en que el proceso de liderazgo debe satisfacer el fin último del ser humano. Lo anterior, debido a que es éste el actor principal del fenómeno social; y el fin último del ser humano es la salud. Filósofos de todas las épocas coinciden que es la felicidad (Trejo, 2016), pero el concepto de salud, en su acepción triádica de un completo estado de bienestar físico, mental y social (OMS, 2014) lleva implícito el estado de felicidad en el criterio de bienestar y salud mental, lo cual ha sido identificado y demostrado teórica y empíricamente por diversos investigadores (Jahoda, 1958; Lyubomirsky y Abbe, 2003; Ryff, 1989). De hecho, independientemente de los estudios o investigaciones realizadas, considero que resulta una obviedad el estado de felicidad cuando uno posee un estado completo de bienestar físico, mental y social.

Si consideramos que el mundo del deber ser posee un carácter más bien normativo o prescriptivo, que orienta hacia lo que se considera la mejor disposición de las cosas, situaciones o relaciones, de tal suerte que cumplan con el fin último para el que fueron creadas o construidas (Trejo, 2016), entonces el liderazgo del deber ser es el liderazgo ético, bueno, sano, positivo; y el liderazgo que no debe ser es el liderazgo antiético, malo, enfermo, negativo.

En este sentido, la concepción de que lo bueno es positivo y lo malo es negativo mueve a considerar casi como sinónimos los liderazgos servidor, ético, auténtico y positivo. Cameron (2012), alineado con lo anterior, reitera que el liderazgo positivo enfatiza en lo que es correcto, en lo bueno, extraordinario e inspirador para la organización. Por su parte Dinh,

Lord, Meuser, Liden y Hu (2004) identificaron cuatro teorías de liderazgo que compartían un interés común en posturas de comportamiento humanístico y positivo, las cuales son el liderazgo auténtico, ético, espiritual y servidor.

Lo anterior nos lleva a concluir que es de trascendental importancia el ingrediente ético, psicológicamente saludable y positivo en la ocurrencia del fenómeno. Independientemente de que se llame liderazgo ético, salutogénico, positivo o auténtico. Existe coincidencia en estos tipos de liderazgo, con relación a las características tanto de líderes como de seguidores, que coinciden con el desarrollo de las potencialidades del ser humano o funcionamiento psicológico positivo, mismas que han sido identificadas por varios expertos (Ryff, 1989), y que Trejo (2017) propuso como *Valores Normativos de Bienestar*, (Véase Tabla 1).

Tabla 1: Valores Normativos de Bienestar.

FROMM (1947)	JAHODA (1958)	ROGERS (1961)	MASLOW (1962)	RVFF (1989)	VALORES NORMATIVOS DE BIENESTAR PROPUESTOS
Autoconciencia, autoconfianza, autoestima.	Autoconciencia, autoconfianza, autoestima, identidad.	Autoconfianza, autoestima, autoconciencia, a uoaceptación.	Aceptación y autoaceptación.	Autoaceptación y Autoaceptación.	Autoaceptación, autoconciencia, autoconfianza y autoestima.
Amor, responsabilidad, solidaridad, respeto.	Interés por los demás.	Tolerancia.	Afinidad humana, respeto, universalismo.	Relación positiva con otros.	Bondad, respeto, responsabilidad, solidaridad, honestidad y justicia.
Libertad, Autonomía	Autonomía, Integración.	Autonomía libertad.	Autonomía.	Autonomía	Autonomía, libertad.
Productividad.	Dominio del entorno.	Productividad.		Dominio del entorno.	Productividad y proactividad.
Racionalidad	Propósito en la vida.		Percepción de la realidad,	Propósito en la vida.	Propositividad.
Espontaneidad	Crecimiento personal, percepción de la realidad.	Percepción de la realidad, creatividad.	espantaneidad, creatividad.	Crecimiento personal.	Perceptividad, racionalidad, creatividad y espontaneidad.

Fuente: Trejo Hermida, O. (2016).

Volviendo a la preocupación de Bennis (2007), quien consideró el liderazgo (malo o antiético) como una amenaza mundial, es muy importante la inclusión del ingrediente ético y la evaluación y certificación de un funcionamiento psicológico pleno, saludable y positivo en el fenómeno de liderazgo. Para evaluar o medir el liderazgo puede utilizarse el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ, por sus siglas en inglés) de

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) o la Escala de Liderazgo Ético (ELS, por sus siglas en inglés) de Brown, Treviño y Harrison (2005). Para finalizar, una organización pública o privada, si desea ser exitosa, debe actuar o incidir, a través de leyes, directivas, políticas y programas de capacitación en la eticidad y efectividad del líder, de los seguidores, del proceso de influencia y de los propósitos del fenómeno. Si está en nuestras manos, debemos intervenir positivamente en el contexto. Todo ello garantizará el éxito de cualquier organización; pública o privada.

Conclusiones

El fenómeno de liderazgo está estrechamente vinculado a la evolución histórica de la humanidad. Ha generado grandes beneficios y enormes perjuicios a la humanidad, lo que hace evidente su trascendental importancia y estudio. Si bien ha existido a lo largo del devenir humano, puede considerarse que su estudio científico empezó recientemente.

El consenso conceptual del fenómeno, hasta la fecha, deja de lado el aspecto ético del mismo. Es decir, si nos circunscribimos a que el liderazgo es un proceso de influencia de líderes sobre seguidores en un contexto dado y con un propósito, la definición no excluye líderes malos, antiéticos o mentalmente enfermos como Hitler o Idi Amin. Por ello, es necesario adjetivar el fenómeno, lo cual de alguna manera ha ocurrido en la evolución de su estudio científico, con la existencia de tantas teorías y estilos. Los fenómenos complejos se desagregan y generan teorías.

De las teorías revisadas, la del gran hombre, los rasgos, comportamiento, situacional, transaccional y la del liderazgo carismático son descriptivas y es útil conocerlas en aras de incrementar la efectividad del fenómeno, pero no queda claro que incluyan un ingrediente ético. Existe un poco de confusión con respecto a la eticidad del liderazgo transformacional. Sin embargo, en mi opinión, las teorías de liderazgo ético, servidor, positivo y auténtico integran y/o complementan los criterios de efectividad y eticidad del fenómeno de liderazgo. Podría decirse que estas teorías, en conjunto, representan el deber ser del fenómeno, y las organizaciones públicas y privadas que pretendan tener éxito deberán tener en consideración las teorías citadas y generar las acciones correspondientes en sus líderes, seguidores, procesos de influencia y propósitos.

Aún falta un buen trecho para conjuntar y conjugar el cuerpo de conocimientos necesarios para pensar en una profesionalización del liderazgo, pero se ha avanzado bastante y si se continúa investigando en este sentido, se seguirá ganando terreno. Considero que las aportaciones más recientes, con relación a las teorías de liderazgo ético, servidor, positivo

y auténtico, satisfacen la perspectiva deontológica del fenómeno, es decir, dichas investigaciones van por el camino correcto o deber ser del liderazgo. Todas son muy similares, su integración inyectará solidez al cuerpo de conocimientos del área de estudio. Continuar las aproximaciones al fenómeno por este sendero disminuirá las preocupaciones de la amenaza de malos líderes y se tendrá la oportunidad de vislumbrar un mejor futuro para cualquier organización pública o privada; y para la humanidad.

EPÍLOGO

Esta obra evidencia la importancia de la presencia del guía en cualquier organización, incluyendo a nuestra Marina Nacional;¹ la práctica del liderazgo naval es el tema que motiva el contenido de este libro, que destaca la relevancia de plasmar y enfocar los ideales; así como, la visión del líder para conducir a la institución en la dirección deseada y motivar a todo el personal, para que cumpla con la misión de una manera eficiente.

La Secretaría de Marina cuenta con una doctrina y códigos de ética que guían el actuar de su personal para que se cumplan las órdenes de manera estricta y razonada a la vez, fomentando el respeto y, sobre todo, no coartando su iniciativa, sin más límite que el que impone nuestra legislación en vigor; por lo que el liderazgo, el ejercicio del mando y de la autoridad, deben ser prácticas permanentes, llevadas a cabo mediante la implementación de eficientes costumbres orientadas para servir a la patria y velar por el bienestar de la sociedad.

La postura del líder puede asumirse de manera formal e informal; la primera se presenta al designar o nombrar a una persona para que desempeñe un cargo o comisión, acorde al desempeño de su carrera profesional, así como a sus cualidades, habilidades y destrezas. Por otro lado, la posición de líder informal se presenta casual o circunstancial, por lo que su personalidad, carisma o iniciativa, son características claves para que sea aceptado, espontánea y abiertamente dentro de un grupo de personas.

Dentro del sistema escalafonario naval, cada elemento obtiene ascensos, gracias a su perseverancia en el cumplimiento efectivo y eficiente de su deber, el cual se conjuga con su preparación, capacitación y adiestramiento; estos ascensos, además de dar satisfacción tanto profesional como personal, traen consigo mayores responsabilidades y obligaciones; lo que demanda mayor compromiso en el cumplimiento de sus funciones y actividades que el servicio le requiere.

La posición, obligaciones y responsabilidades, son aspectos que el personal naval debe entrelazar asertivamente a través de su liderazgo y ejercicio del mando, buscando que el esfuerzo y voluntad de sus subordinados se sume a la consecución de los objetivos institucionales. Por tal razón, **un apropiado liderazgo, complementado con el correcto ejercicio del mando y la manifestación de la autoridad, propiciarán una adecuada conducción del personal naval.**

1 Considerado la Marina Nacional, como el conjunto de elementos humanos, materiales y financieros que integran a la Secretaría de Marina.

Los estilos de liderazgo son diferentes por la experiencia, personalidad y circunstancias propias de cada líder; no obstante las diferencias, cada líder naval debe orientar su pensamiento y acción hacia el cumplimiento tanto de las tareas, como de la misión constitucional asignada a la Secretaría de Marina; por lo que el liderazgo, pasa a ser el medio a emplear para alcanzar los fines institucionales.

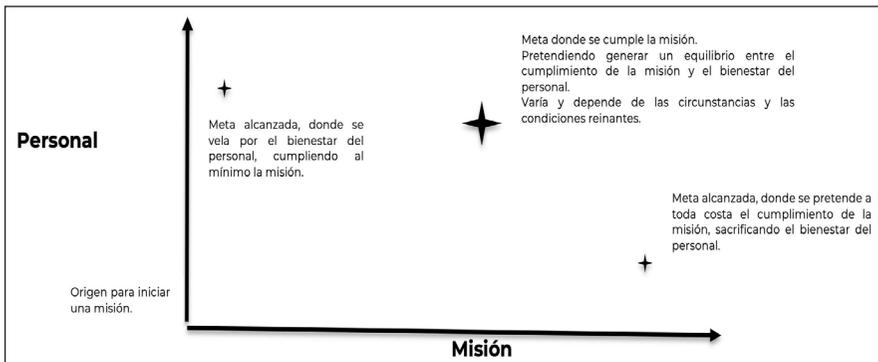
La Secretaría de Marina busca un adecuado comportamiento organizacional, en donde el ejercicio del liderazgo se convierta en pieza clave para convencer al personal naval de sumarse al cumplimiento de las metas o misión institucional; es por ello, que el líder naval debe fomentar y mantener en su personal el entusiasmo, el espíritu de cuerpo y espíritu de servicio; pero sobre todo un alto sentido del honor y lealtad institucional. En ese sentido, una **toma de decisiones inteligente, sin autoritarismos y con una supervisión diligente**, asegurará que se alcance el desempeño de excelencia; una mejora continua evitará la distorsión del entendimiento de nuestros valores e ideales; por lo que, **la doctrina naval, es un elemento fundamental en el proceso de mejora.**

Así, tras una atenta lectura a los artículos de este libro, el lector se preguntará, ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo para garantizarle un adecuado ejercicio del mando? No existe una respuesta concreta, ya que la selección del estilo de liderazgo, dependerá de las diferentes misiones y características de las unidades, así como de las circunstancias y condiciones propias que reinan en ellas, además de la personalidad de cada individuo; es por ello, que el liderazgo es una actividad dinámica y adaptativa, que se enmarca dentro de la doctrina y principios que rigen a nuestra institución; así mismo, nuestros líderes deben enriquecer su personalidad con su experiencia personal y profesional; **por lo que un Líder Naval, nunca deja de aprender.**

Por lo tanto, dependiendo de cada estilo, el líder debe analizar diversos factores, circunstancias y momentos; comprender que cada integrante de su organización atenderá de manera particular las actividades que se le encomienden, con acciones y comportamientos propios. Por ello, el líder debe ser analítico en el ejercicio de su liderazgo; evitando cometer actos imprudentes que lo lleven a asumir riesgos innecesarios o bien actuar de una manera laxa y hasta pasiva respecto a lo estipulado. Es menester recordar que el líder debe fortalecer su intuición mediante la comprensión de la naturaleza humana y del entorno en el que actúa, además de conocer sus propias capacidades y limitantes; de ahí que, el liderazgo es una combinación de análisis e intuición.

Nuestros líderes navales, deben ser equilibrados en su actuar, por lo que deben demostrar firmeza en sus acciones y órdenes, así como exponer suficiente flexibilidad para adaptarse a las circunstancias, humildad para escuchar sugerencias de sus subordinados y conocimiento para evaluar las alternativas.

La siguiente gráfica, muestra el grado de ponderación de preferencias, indicando una comparativa entre la misión y el personal. Cuestionarse cómo “mover” esa ponderación, es la interrogante de todo líder naval moderno, que debe entender los tiempos y circunstancias reinantes, en donde su preparación le debe proporcionar las herramientas para interpretarlo y adoptarlo de la mejor manera para mantener un equilibrio.



Un líder naval debe sobreponerse a la aversión al riesgo, debido a que la carrera naval implica riesgos; sin embargo, una actitud conservadora o una propensa al riesgo, dependerá de las circunstancias, de la misión y del bien tutelado a proteger, tomando en cuenta que entre mayor sea el riesgo asumido, mayor debe ser el detalle del planeamiento y la supervisión. Con el fin de disminuir o hasta erradicar la práctica de aversión al riesgo, el líder naval debe orientar de forma clara a todo su personal, señalándoles que, dentro del cumplimiento de sus funciones, existen riesgos implícitos, unos aceptables y otros, definitivamente no.

El liderazgo debe fomentar las opiniones racionales de su personal, sobre la manera de cómo desarrollar sus actividades para cumplir con las misiones que se les encomiendan; el líder debe evaluar aquellas opiniones que enriquezcan sus líneas de actuación; sin olvidar, que la responsabilidad de tomar una decisión recaerá en él. Así, todos actuarán dentro de un marco de responsabilidad en su respectivo escalón, haciendo y contribuyendo para que labore de forma eficiente.

Es sumamente importante para el planeamiento de las operaciones, que el líder naval deje en claro el riesgo asumido, para que sus subordinados tengan un amplio panorama del entorno y estén dispuestos a asumir sus propios riesgos e implementar acciones para mitigarlos; por ello, la preparación, la rápida reacción y el apoyo recibido, son acciones que reducen los riesgos cotidianos y los preparan para que afronten los extraordinarios; todo ello, en vías de conservar la integridad del recurso humano y material bajo su responsabilidad, sin perder de vista el cumplimiento de la misión institucional.

No es conveniente idealizar un estilo de liderazgo, por lo que no es correcto ordenar que los líderes cambien su forma de ser; ya que la aplicación de su estilo va acompañada de su personalidad, de la época, circunstancias y misión, entre otros factores; lo que sí se considera conveniente, es dar directrices claras, para que cada Líder Naval aplique su estilo con total apego al cumplimiento de los ordenamientos jurídicos que regulan su actuar, dentro y fuera de la Institución.

El nivel de conducción de un líder es diferente en cada ámbito, sea táctico, operacional o estratégico; en el nivel táctico, se requiere una conducción cercana y detallada. Por su parte, en los niveles operacionales y estratégicos se puede delegar la autoridad y ciertas funciones.

En consecuencia de lo anterior, en el ejercicio de mando hay que considerar cierta diferencia entre las órdenes emitidas durante las acciones estratégicas, operacionales y tácticas; sin que esto sea de manera radical, sino que debe llevar a su vez una enorme carga de criterio sustentado en su conocimiento, experiencia, circunstancias, tiempos, etc., esa diferencia radica entre el cumplimiento puntual de los ordenamientos y la flexibilidad en la toma de decisiones, pasando entre estos, por el operacional.

Así, cuando se ejecutan actividades tácticas, donde el comandante ordena, toda la dotación cumple los ordenamientos emitidos, evidentemente, considerando que todos se han capacitado y adiestrado, que conocen sus funciones y las acciones coordinadas que se deben efectuar; de esta manera, los lineamientos y tiempos que indique el comandante generarán la operación de una estructura debidamente entrenada y disciplinada.

Cuando se trata de acciones de nivel operacional o hasta estratégicas, por las dimensiones de lo que se pueda tratar o pretende abarcar, se llegan a delegar ciertas actividades y hasta cierto punto, las decisiones; obviamente, sale a relucir la eficiente coordinación y preparación de los comandantes desde los superiores hasta los subordinados, que, en

sí, fungen como los líderes que conjuntan la consecución de la misión. Empero, nuevamente, la toma de decisiones y el ejercicio del mando son una simbiosis regularmente inseparables e irrenunciables para el comandante principal en gestión.



Existen elementos transversales como la puntualidad, iniciativa, espíritu de servicio, actitud propositiva y la prevención que, independientemente del estilo de liderazgo, son características que todo líder naval debe poseer.

El citar la puntualidad, es referirnos a la disciplina de estar a tiempo para cumplir con las encomiendas, demostrando respeto hacia los tiempos de las demás personas; de ahí, que el líder naval debe ser puntual y exigir lo mismo a sus subordinados; en tanto que la iniciativa, guarda una relación entre tener decisión y predisposición para solucionar oportunamente cualquier situación que se le presente cuando las circunstancias se lo demanden y/o cuando sus funciones lo especifiquen.

El líder naval, en todo momento debe mostrar una actitud propositiva en el servicio, evitando y reprimiendo las murmuraciones en contra de las políticas institucionales o de sus superiores; por el contrario, debe generar propuestas y fomentar la generación de ideas que contribuyan tanto al bienestar del personal, como a la mejora continua institucional, debe actuar siempre con inteligencia y buen juicio en la toma de decisiones. Debe anteponer la prevención antes que el castigo, para ello requiere supervisar y exigir la supervisión por parte de sus escalones subordinados; como parte de la prevención, debe fortalecer las tareas de entrenamiento, capacitación y adiestramiento.

Por lo anterior, resulta importante la lectura y comprensión de la presente obra, en la que el lector encontrará los elementos para evaluar los estilos y determinará el que más se asemeja a su personalidad; a la vez, también comprenderá cuáles no son tan adecuados de ejercer, ya que se contraponen con los valores rectores de nuestra institución, **honor, deber, lealtad y patriotismo.**

Identificando al **honor** con la entereza que debe distinguir a todo el personal naval, ya que su actuar debe ser íntegro, cumplir con los ordenamientos éticos y morales que requiere la sociedad, siempre encaminado a actos positivos y de buen comportamiento dentro y fuera de las actividades que el servicio demande.

El **deber** se relaciona intrínsecamente con el cumplimiento laboral, profesional y personal que debe distinguir al personal naval, ya que se enarbola una serie de principios que se apegan a la justicia, equidad y la aplicación del derecho; así, todo elemento perteneciente a la Secretaría de Marina, debe ser partidario de velar por las diversas obligaciones y compromisos institucionales, con miras al cumplimiento de la misión asignada. Citado de otra manera, es el cumplimiento de todo un conjunto de obligaciones que el servicio impone y demanda a todo el personal de esta institución, sin distinción de jerarquía o puesto que desempeñe, fomentando un ideal para cumplir, incluso en actos que demande un elevado espíritu de sacrificio. Considerando que el empeño en el cumplimiento de sus deberes fortalece de manera directa la disciplina naval.

La **lealtad** se relaciona indiscutiblemente con una práctica puntual e inalienable entre los miembros de esta institución; en este sentido, se trata del cumplimiento de un ideal que conlleva a autodirigirse y regularse y, a su vez, encaminar sus esfuerzos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos, desde los de carácter militar, hasta los personales; así, se encausa a aceptar de manera voluntaria todo tipo de responsabilidad, asumiendo una fidelidad en su actuar para sí mismo, para sus compañeros, sus superiores y sus subordinados; es decir, se trata de una práctica con diversidad de sentidos y direcciones, pero, finalmente, todos encausados a las buenas prácticas, a un espíritu de cuerpo y compañerismo, abogando el cumplimiento puntual del servicio; donde el resultado final será la identificación e integración institucional y a su vez, les conformará un sentido de unión y de permanencia.

El **patriotismo**, alude a una distinción de todo ciudadano de una nación, en este caso, se puntualiza la visión de todo miembro naval, en manifestar un amor e identificación plena con su tierra natal; esto se puede demostrar de diversas maneras, y se puede considerar como primordial, el orgullo de sus raíces, su cultura, su historia, sus símbolos patrios, entre otros. Por tal razón, esa identificación y orgullo nacional, le sirve e impulsa para generar un compromiso de cumplimiento de la misión y las atribuciones que el servicio dentro de esta institución le demanda, ya que, al cumplir con estas, se contribuye a fortalecer las capacidades con que cuenta el Estado mexicano.

Así, podemos considerar que esos valores rectores que cubren de manera transversal toda la estructura institucional componen una filosofía humanista y de servicio, que sirve de sustento para la formación integral de todo el personal de la Secretaría de Marina, esto debe puntualizarse, ya que asocia e incluye a toda la escala jerárquica que nos distingue.

Cuando un comandante toma posesión de su encargo, de forma inmediata e inherente acepta la responsabilidad intrínseca del ejercicio del mando, ejerciéndolo con su estilo propio de liderazgo y adecuándolo a las circunstancias y momentos que se presenten, haciendo uso de su poder-autoridad para garantizar el cumplimiento de las funciones encomendadas y a su vez, velando y exigiendo en todos los niveles, que se cumpla con las regulaciones establecidas, generando una adecuada supervisión y una claridad en la rendición de cuentas.

De manera paralela quien ejerza acciones de mando o dirección, será responsable de la disciplina de su unidad; además, de conocer las capacidades y limitaciones que se pueda explotar o aminorar (según sea el caso), para el empleo oportuno y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros bajo su encargo; por lo que deben conocer de manera detallada toda el área bajo su responsabilidad, sea una unidad, una instalación o toda la jurisdicción de un mando naval; evidentemente, incluye las operaciones que se desarrollan en su área de competencia, conociendo puntualmente qué se está haciendo, dónde se está realizando, cómo se va a efectuar y quién lo efectuará; manteniéndose compenetrado del actuar de su personal y en los posibles contratiempos con que se enfrenten.

Por lo anterior, el ejercicio del mando es un alto honor que conlleva una satisfacción y orgullo, además de una enorme responsabilidad; por ello, para todo comandante debe ser un privilegio que se le otorgue tal distinción, a sabiendas que su designación estriba en una selección donde se consideró su liderazgo, aptitud y desempeño previo. Por lo cual, todo líder naval debe esmerarse en un compromiso pleno y deliberado de crecer personal y profesionalmente, para ejercer un estilo de liderazgo que conjunte los valores rectores de esta institución, asumiendo responsabilidades y apegados a la legalidad en todos los sentidos; de esta manera, su buen actuar le marcará durante toda su carrera y su vida, además que su ejemplo, influirá en el comportamiento del personal bajo su mando.

También es importante destacar que, el trato y la dirección que el líder-comandante elija en el ejercicio del mando, generará un clima laboral que repercutirá en la actitud de respuesta de su personal; de este modo, su

comportamiento influirá positiva o negativamente en su tripulación. Por lo tanto, cuando existe un buen liderazgo, los miembros de la dotación o fuerza, seguirán a su líder bajo cualquier circunstancia que se presente, sobre todo, ante acciones complejas y difíciles de ejecutar; o, por el contrario, si se presentan casos de una palpable mala dirección, se podrá crear una incertidumbre, frecuente en los integrantes de su tripulación, con lo que se pondrá en tela de juicio la consecución de los objetivos planeados.

Finalmente, podemos definir al liderazgo naval como **la influencia positiva que ejerce el Líder Naval para convencer, guiar y supervisar a sus subordinados, para que cumplan con la misión, objetivos y tareas encomendadas, tomando como base la doctrina naval, el bienestar de su personal, el respeto mutuo y los valores rectores de honor, deber, lealtad y patriotismo.**

José Rafael Ojeda Durán
Almirante, Secretario de Marina

BIBLIOGRAFÍA

Trabajos citados:

- Arendt, Hannah, La condición humana, Seix Barral, Barcelona, 1974, 432 pp.
- Aristóteles, Ética Nicomaquea, UNAM, 1983, 265 pp.
- , Política, Gredos, Madrid, 1988, 490 pp.
- Bon, Gustave Le, Psicología de las masas, Ediciones Morata, Madrid, 1983, 148 pp.
- Canetti, Elías, Masa y poder, Muchnik editores, España, 1981, 492 pp.
- Clausewitz, Karl von, De la guerra (Bernard Brodie ed.) Tecnos, España, 2009, 531 pp.
- Freud, Sigmund, Moisés y la religión monoteísta, Tótem y tabú, El malestar en la cultura, en Obras Completas, 3 volúmenes, Biblioteca Nueva, 1981, Madrid.
- Jouvenel, Bertrand de, La teoría pura de la política, Madrid, Alianza, 1965.
- McIver, R.M. y C.H.Page, Sociología, Madrid, Tecnos, 1977.
- Maquiavelo, Nicolás, Obras Políticas, Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1971, 373 pp.
- Marx, Karl, Manuscritos Economía y filosofía, Alianza Editorial, España, 1980, 251 pp.
- y Federico Engels, La ideología alemana, Ediciones de cultura popular, México, 1978, 750 pp.
- Nietzsche, Friedrich, La voluntad de poder, ensayo sobre una transmutación de todos los valores, ed. Tomo, México, 2015, 541 pp.
- Méndez, José Luis (comp.), Liderazgo político, Siglo XXI-BBAPDF, México, 177 pp.
- Neustadt, Richard E., El poder presidencial y los presidentes modernos; políticas de liderazgo de Roosevelt a Reagan, GEL, Buenos Aires, 1993, 394 pp.
- Paret, Peter (coord.), Creadores de la estrategia moderna; desde Maquiavelo a la era nuclear, Ministerio de Defensa, España, 1992, 969 pp.
- Russell, Bertrand, El poder en los hombres y en los pueblos, Losada, Argentina, 1968, 231 pp.
- Rustow, Dankwart A. (ed.), Filósofos y estadistas, estudios sobre el liderazgo, FCE, España, 1976, 644 pp.
- Sprott, W.J.H, et.al, Psicología y sociología del líder, Buenos Aires, Paidós, 1975, 148 pp.
- Verba, S. El liderazgo: grupos y conducta política, Madrid, Rialp, 1968.
- Vizarrete, Emilio, El Saber Político: Platón y Aristóteles, SEMAR, México, 2016, 403 pp.
- , Poder y seguridad nacional, CESNAV-SEMAR, México, 2013, 582 pp.

- , Sobre el discurso estratégico, SEMAR-Cámara de Diputados, México, 2016, 164 pp.
- Weber, Max, Economía y sociedad, FCE, México, 1979, 1237 pp.
- , La ciencia como profesión, la política como profesión, Austral, Madrid, 2007, 237 pp.
- Zweig, Stefan, Fouché, retrato de un político, ed. Época, México, 1979, 264 pp.

Trabajos citados:

- Agustín [2000], *La ciudad de Dios (1º)*, Biblioteca de Autores Cristianos, B.A.C. 171, Obras completas de San Agustín, XVI, quinta edición (reimpresión), Madrid.
- Abû Nasr Al- Fârâbî [2008], *Obras filosóficas y políticas: Libro de la Política, Libro de la Religión, Artículos de la Ciencia Política*, Trotta / Liberty Fund, Colección Libertad de los Antiguos. Libertad de los modernos, Buenos Aires.
- Abû Nasr Al- Fârâbî [2011], *La Ciudad Ideal. Al-Madina al-fadila*, tecnos, Clásicos del Pensamiento 108, tercera edición, Madrid.
- Aquino, Tomás de [1998], *Tratado de la Ley. Tratado de la Justicia. Opúsculo sobre el Gobierno de los príncipes*, Porrúa, sexta edición, México.
- Aristóteles [1983], *Ética Nicomáquea*, Universidad Nacional Autónoma de México, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, Obras de Aristóteles, segunda edición bilingüe, México.
- Aristóteles [2004], *Magna Moralia*, Losada, Biblioteca de Obras Maestras del Pensamiento, Buenos Aires.
- Aristóteles [1997], *Política*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Colección: Clásicos Políticos, bilingüe, Madrid.
- Bellarmino, Robert [2012], *On Temporal and Spiritual Authority*, Liberty Fund, Natural Law and Enlightenment Classics, Indianapolis, Indiana.
- Cicerón, Marco Tulio [1984], *De la República*, Universidad Nacional Autónoma de México, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, Obras de Marco Tulio Cicerón, bilingüe, México.
- Hesíodo [1979], *Los trabajos y los días*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, Instituto de Investigaciones Filológicas, Centro de Estudios Clásicos, México.
- Hobbes, Thomas [1996], *Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, Fondo de Cultura Económica, Sección de Obras de Política y Derecho, segunda reimpresión, México.
- Homero [1996], *Ilíada. Libros I-XII*, Universidad Nacional Autónoma de México, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, Obras de Homero, México.
- Kautilya, [s.a.], *Arthasastra*, edición digital en PDF, sin más datos.
- Lucio Anneo Séneca [2007], *Sobre la clemencia*, Tecnos, Clásicos del Pensamiento, segunda edición bilingüe, Madrid.
- Maquiavelo, Nicolás [1999], *De Principatibus*, Trillas, segunda edición, bilingüe, México.
- Platón [1980], *Gorgias*, Universidad Nacional Autónoma de México, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, México.

- Platón [1999], *Leyes*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Colección: Clásicos Políticos, bilingüe, Madrid.
- Platón [2000], *La República*, Universidad Nacional Autónoma de México, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, Obras de Platón, segunda edición, México.
- Quiroga, Vasco de [1988], *De Debollandis Indis. Un tratado desconocido*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Filológicas, Centro de Estudios Clásicos, Bibliotheca Hymanistica Mexicana I, edición de René Acuña, México.
- Salisbury, Juan de [1984], *Policraticus*, Editora Nacional, Clásicos para una Biblioteca Contemporánea, Pensamiento, Madrid.
- Veracruz, Alonso de la [2007], *De dominio infidelium et iusto bello. Sobre el dominio de los infieles y la guerra justa*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Filológicas, Ediciones Especiales 44, México.
- Vitoria, Francisco de [2007], *Sobre el poder civil. Sobre los indios. Sobre el derecho de la guerra*, tecnos, Colección Clásicos del Pensamiento, segunda edición, Madrid.
- Peña, Ernesto de la [2009], *Kautilya o el Estado como mandala*, CONACULTA, México.

Trabajos citados:

- Casar, M. A. (2015, Mayo). México: Anatomía de la Corrupción”. México.
- Cortina, A., & Emilio Martínez Navarro. (1996). *Ética*. Madrid, España: Akal.
- Covey, S. R. (1990). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Curry, O. S., Mullins, D. A., & Whitehouse, H. (2019, Marzo 24). Seven moral rules found all around the world. *University of Chicago Press Journals*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2194271407?accountid=177864>
- DAM1.1.1.7. (2014). *Principios y Valores para el Personal de la Armada de México*. México.
- Gobierno de México. (2019). ESTRATEGIA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/434517/Estrategia_Seguridad-ilovepdf-compressed-ilovepdf-compressed-ilovepdf-compressed__1_.pdf
- INEGI. (2019). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019.
- Kofman, F. (2012). *La Empresa Consciente*. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S. A. de Ediciones.
- LDPPAM. (2002). *LEY DE DISCIPLINA PARA EL PERSONAL DE LA ARMADA DE MÉXICO*. México: DOF.
- LOAM. (2017, 05 19). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Retrieved from http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/249_190517.pdf
- Manzano, T. M., Calvo Martínez, T., & Pallí Bonet, J. (2007). *Ética (Ética Nicomáquea - Ética Eudemia Acerca del Alma)*. Barcelona: CAYFOSA.
- Martinez, J. L. (1992). *Cartilla Moral*, adaptación del original de Alfonso Reyes. (SEP, Ed.) Retrieved abril 13, 2020, from <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/01/CartillaMoral.pdf>
- Noriega, R. M. (2015). *Ética y Valores I*. 220. Retrieved 2020, from <https://www.dgb.sep.gob.mx/servicios-educativos/telebachillerato/LIBROS/1- semestre-2016/Etica-y-Valores-I.pdf>
- Presidencia de la República. (2019, noviembre). *Estrategia para la implementación de la Agenda 2030 en México*. México.
- RAE. (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved from <https://dle.rae.es/>
- RGDN. (2003). *Reglamento General de Deberes Navales*. México: DOF.
- Vallverdú, J. (2005, Mayo/Agosto). Violencia religiosa y conflicto político en Chiapas, México. *Scielo*, 20, 55-74. Retrieved Abril 4, 2020, from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-06362005000200004

Villorio, L. (1997). *El poder y el valor, fundamentos de una ética política*. México: FCE.

Zan, J. d. (2004). *La ética, los derechos y la justicia*. Montevideo: Mastergraf.
Retrieved abril 24, 2020, from <http://www.pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/La%20C3%A9tica%2C%20los%20derechos%20y%20la%20justicia%20Julio%20De%20Zan.pdf>

Trabajos citados:

- Aguilar, E. A. (2006). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, vol. 3, núm. 6, otoño, 1-11.
- Aguilar, E. A. (2006). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 1-11.
- Barra, A. E. (1987). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 19, núm. 1, 7-18.
- BCD. (2016). Obtenido de <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/culture-organisationnelle.aspx>
- Cámara de Diputados, d. H. (19 de Octubre de 2000). Ordenanza General de Armada. *Nueva Ordenanza publicada en el Diario Oficial de la Federación en forma seriada los días 1° al 8 de enero de 1912*. México, México: Secretaría General y Secretaría de Servicios Parlamentarios.
- Cámara de Diputados, H. C. (2017). *Ley Orgánica de la Armada de México*. México : DOF.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill Interamericana.
- CIAT. (19 de Abril de 2005). Obtenido de https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2007KitHerramientas/Declaracion_promocion_etica.pdf
- CIAT. (18 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.ciat.org/origen-e-historia/>
- CIAT. (Abril de 2017). *ciat.org*. Obtenido de https://ciat.org.sharepoint.com/sites/cds/Conocimientos/GestionInstitucional/LinieamientosEstrategicos/EstatutosyReglamentos/pdf/estatutos_reglamentos_es.pdf
- Contribuyente, E. (27 de Julio de 2015). Obtenido de <https://www.elcontribuyente.mx/2015/07/hacienda-publica-manual-etico-para-funcionarios-del-sat/>
- DGFIP. (2019). *impots.gouv.fr*. Obtenido de <https://www.impots.gouv.fr/portail/presentation-de-la-dgfip-overview-dgfip>
- DOF. (30 de 05 de 2001). Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=766335&fecha=30/05/2001#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202001.
- ENFiP. (07 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.impots.gouv.fr/portail/lecole-nationale-des-finances-publicques-enfip-0>
- Faema, Á. M. (2019). <https://webs.ucm.es>. Obtenido de <https://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/A/altruismo.pdf>
- filosofia.org. (2001). Obtenido de <http://www.filosofia.org/enc/ros/dia.htm>
- González, P. J. (24 de 12 de 2007). *Preceden*. Obtenido de <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>

- HENM. (2019). *Escuela Heróica Naval Militar* . Obtenido de <https://www.henm.edu.mx/quienesSomos.html>
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración* . México : McGraw Hill.
- MOGSAT. (5 de Enero de 2016). *Servicio de Administración Tributaria*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133394/Manual__Organizacion_General_SAT.pdf
- Nilless, J.-J. (03 de Marzo de 2003). Obtenido de http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml
- Piaget, J. (1984). *El Criterio Moral en el Niño* . Barcelona : Ediciones Martínez Roca .
- Presidencia de la República, V. F. (10 de Septiembre de 2003). México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/389/reglamento_deberes.pdf.
- Regader, B. (21 de Diciembre de 2018). *www.psicologiymente.com* . Obtenido de <https://psicologiymente.com/desarrollo/teoria-del-aprendizaje-piaget>
- RISAT. (6 de Junio de 2005). *sat.gob.mx*. Obtenido de [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx/CIRCULAR_CONSAR_28-10)
- RISAT. (24 de Agosto de 2015). Obtenido de [www.sat.gob.mx/Nuevo+RISAT\(1\).pdf](http://www.sat.gob.mx/Nuevo+RISAT(1).pdf)
- SAT. (23 de Agosto de 2013). *Desarrollo Etico y Profesional*. México.
- SAT. (28 de Febrero de 2014). Obtenido de http://omawww.sat.gob.mx/que_sat/Paginas/formacion_servidores.aspx
- SAT. (Junio de 2017). *Código de Conducta* . México : Administración Central de Capital Humano .
- SAT. (03 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.gob.mx/sat/documentos/programa-formativo-en-materia-de-impuestos-internos-convocatoria>
- SAT. (2019) . México: <http://omawww.sat.gob.mx/serviciosocial/Paginas/documentos/PoliticaIntegridad.pdf>.
- SAT. (2020). *www.gobierno.com.mx/sat/* . Obtenido de <https://www.gobierno.com.mx/sat/>
- Schröder, P. (2016). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el Buen Gobierno*. Ciudad de México: Fundación Friedrich Naumann.
- SEMAR. (2016). *Breve Historia de la Historia Naval de México* . México : Secretaría de Marina-Armada de México.
- SEMAR. (2018). *Código de Conducta* . México : SEMAR.
- SEMAR. (Marzo de 2018). Código de Conducta de la Secretaría de Marina . México: Secretaría de Marina.
- SEMAR. (Julio de 2020). Código de Conducta de la Secretaría de Marina . México : Secretaría de Marina .
- SUAyED. (2017). *Unidad de apoyo para el aprendizaje/Repositorio*. Obtenido de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod_resource/content/1/contenido/index.html

- TecNM. (2019). Obtenido de <http://www.dgest.gob.mx/capacitacion-y-desarrollo/que-es-el-servicio-profesional-de-carrera>
- Vergara, C. (13 de Febrero de 2019). *Actualidad en psicología* . Obtenido de <https://www.actualidadenpsicologia.com/desarrollo-moral-lawrence-kohlberg/La%20teor%C3%ADa%20del%20desarrollo%20moral%20de%20Lawrence%20Kohlberg>
- Yurén, T. (2013). Ética profesional en la educación superior. *Pérfles Educativos Suplemento, vol. XXXV, núm. 142, IISUE-UNAM*, 6-14.

Trabajos citados:

- BCD. (2016). Obtenido de <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/culture-organisationnelle.aspx>
- Aburto, L. L. (2010). *Plutarco y la construcción del conocimiento*. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2010/PLUTARCO%20Y%20LA%20CONSTRUCCION%20CONOCIMIENTO%20EN%20LAS%20VIDAS%20PARALELAS.pdf>
- Administración de recursos humanos. (5 de 11 de 2013). *Recompensas y castigos*. Obtenido de <https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/recompensas-y-castigos/>
- Adrián Yirda. (22 de 12 de 2019). *Valores su etimología*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/valores/>
- Adriana Sánchez. (6 de 11 de 2019). *Liderazgo*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Aguilar, E. A. (2006). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, vol. 3, núm. 6, otoño, 1-11.
- Aguilar, E. A. (2006). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 1-11.
- Álvaro, C. (21 de 03 de 2014). *Liderazgo según Confucio*. Obtenido de <https://ununiversomejor.com/el-liderazgo-segun-confucio/>
- Arnedo, D. C. (22 de 05 de 2020). Obtenido de Clasificación de liderazgo según Max Weber: <https://www.salusplay.com/blog/clasificacion-liderazgo-max-weber/>
- Barra, A. E. (1987). El desarrollo moral: una introduccion a la teoria de Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 19, núm. 1. , 7-18.
- Budner, S. (2016). *Francis Galton: biografía de un gran investigador*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/francis-galton-biografia-de-un-gran-investigador/>
- Business School. (22 de 10 de 2018). *Habilidades de liderazgo*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>
- Butterfiel, E. G. (18 de 04 de 2006). *Liderazgo en las organizaciones y desarrollo organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-en-las-organizaciones-y-desarrollo-organizacional/>
- Cámara de Diputados, d. H. (19 de Octubre de 2000). Ordenanza General de Armada. *Nueva Ordenanza publicada en el Diario Oficial de la Federación en forma seriada los días 1° al 8 de enero de 1912*. México, México: Secretaría General y Secretaría de Servicios Parlamentarios.
- Cámara de Diputados, H. C. (2017). *Ley Orgánica de la Armada de México*. México : DOF.

- Cardona, P. (12 de 2006). *Trabajo en equipo*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>
- Ceolevel. (06 de 06 de 2015). *La teoría de motivación-higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill Interamericana.
- CIAT. (19 de Abril de 2005). Obtenido de https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2007KitHerramientas/Declaracion_promocion_etica.pdf
- CIAT. (18 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.ciat.org/origen-e-historia/>
- CIAT. (Abril de 2017). *ciat.org*. Obtenido de https://ciatorg.sharepoint.com/sites/cds/Conocimientos/GestionInstitucional/LinieamientosEstrategicos/EstatutosyReglamentos/pdf/estatutos_reglamentos_es.pdf
- Ciencias humanas y sociales. (01 de 10 de 2012). *La República*. Obtenido de <https://www.planetadelibros.com.mx/libro-la-republica/143187>
- Coelho, F. (23 de 07 de 2019). *Virtud*. Obtenido de <https://www.significados.com/virtud/>
- Contribuyente, E. (27 de Julio de 2015). Obtenido de <https://www.elcontribuyente.mx/2015/07/hacienda-publica-manual-etico-para-funcionarios-del-sat/>
- Corominas, D. M. (s.f.). *La personalidad, diferencias entre los individuos*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos14/personalidad/personalidad.shtml>
- Cuexpro, M. E. (20 de 07 de 2008). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar2.shtml>
- Cuexpro, M. E. (20 de 07 de 2008). Obtenido de *Liderazgo y gestión militar*: <https://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar2.shtml>
- Cuexpro, M. E. (05 de 08 de 2008). *Liderazgo y gestión militar*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar2.shtml>
- Dale Carnegie. (2002). *El líder en tí*. Obtenido de http://project.pw-digital.com/w20/data_2/libros_pdf_club_lectura/11.pdf
- Definición. (2019). *Deber*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/deber/>
- Definicion. (2019). *Lider*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/lider/>
- DGFIP. (2019). *impots.gouv.fr*. Obtenido de <https://www.impots.gouv.fr/portail/presentation-de-la-dgfiip-overview-dgfiip>
- DIGACOPER. (2020). *Equidad de género*. México: SEMAR.
- Divulgación Dinámica. (29 de 05 de 2019). *Teoría X y Teoría Y de McGregor*. Obtenido de <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>

- DOF. (30 de 05 de 2001). Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=766335&fecha=30/05/2001#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202001.
- Dr. Manuel Corominas. (s.f.). *La personalidad, diferencia entre individuos*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos14/personalidad/personalidad.shtml>
- Enciclopedia jurídica. (2020). *Pater familias*. Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/pater-familias/pater-familias.htm>
- ENFiP. (07 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.impots.gouv.fr/portail/lecole-nationale-des-finances-publiques-enfip-0>
- Entrepreneur. (2018). *El liderazgo en las mujeres*. Obtenido de <https://www.perspectiva.gt/emprendedores/liderazgo-las-mujeres/>
- Faema, Á. M. (2019). <https://webs.ucm.es>. Obtenido de <https://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/A/altruismo.pdf>
- Filosofía. (2001). Obtenido de <http://www.filosofia.org/enc/ros/carlyle.htm>
- Flores, A. (2020). Obtenido de Temperamentos: <https://psicologiamente.com/personalidad/temperamentos-ser-humano>
- Gallardo, C. P. (28 de 05 de 2018). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>
- Gardey, J. P. (2013). Obtenido de <https://definicion.de/sacrificio/>
- Gardey, J. P. (2017). *Arenga*. Obtenido de <https://definicion.de/arenga/>
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia Emocional*. Obtenido de https://www.academia.edu/36785342/La_Inteligencia_Emocional_-_Daniel_Goleman.pdf
- Gómez, E. (2020). *Modelo de flujo Mihaly C*. Obtenido de <https://enriquecetupsicologia.com/articulos/modelo-del-flujo-mihaly-csikszentmihalyi/>
- González, I. (12 de 05 de 2020). *Neuloliderazgo: la neurociencia al servicio del ámbito laboral*. Obtenido de <https://neuromarketing.la/2017/03/neuloliderazgo-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/>
- González, P. J. (24 de 12 de 2007). *Preceden* . Obtenido de <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
- Gran Diccionario de la Lengua Española. (2011). *Militar*. Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/militar>
- HENM. (2019). *Escuela Heróica Naval Militar* . Obtenido de <https://www.henm.edu.mx/quienesSomos.html>
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración* . México : McGraw Hill.
- Imaginario, A. (16 de 4 de 2020). *Virtudes Cardinales*. Obtenido de <https://www.significados.com/virtudes-cardinales/>

- José Alberto Santos Ramírez. (2020). *Retcambio gerencial y geoliderazgo*.
Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos21/retcambio-gerencial/retcambio-gerencial.shtml>
- Judge & Piccolo. (2004). Obtenido de Laissez-Faire ¿Un estilo de liderazgo eficaz?: <https://www.aiteco.com/laissez-faire/>
- Julián Pérez Porto y María Merino. (2012). *Motivación*. Obtenido de <https://definicion.de/motivacion/>
- Larousse. (2009). *Héroe definición*. Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/héroe>
- López, C. (11 de 02 de 2001). *Principios de liderazgo efectivo según Colin Powell*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/principios-de-liderazgo-efectivo-de-colin-powell/>
- Los recursos humanos. (2020). *Teoría de la expectativa*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa/>
- Luis Felipe Dieazbarriga. (s.f.). ¿Cuál es la diferencia entre poder y autoridad? Obtenido de <https://difiere.com/diferencia-entre-poder-autoridad/>
- Maria Estela Raffino. (13 de 02 de 2020). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Martín Taype Molina. (18 de 09 de 2015). *Teorías de la motivación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion/>
- Martín, A. R. (2019). *Valores humanos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/lista-de-valores-humanos/>
- Monografía Toffler. (s.f.). *Teoría social de Alvin Toffler y esquema de olas*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Teoria-Social-de-Alvin-Toffler-y-Esquema-PK7Z4T7VF2AX>
- Morales, A. (20 de 5 de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/tipos-de-valores/>
- Morales, A. (20 de 5 de 2019). *Valores*. Obtenido de <https://www.significados.com/tipos-de-valores/>
- Nillès, J.-J. (03 de Marzo de 2003). Obtenido de http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml
- Pedro Manuel Zayas Aguero. (2011). *Liderazgo empresarial*. Obtenido de https://eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/introduccion_liderazgo.html
- Peralta, M. J. (10 de 03 de 2017). *El liderazgo situacional*. Obtenido de <https://www.gestion.org/el-liderazgo-situacional/>
- Piaget, J. (1984). *El Criterio Moral en el Niño*. Barcelona : Ediciones Martínez Roca .
- Presidencia de la República, V. F. (10 de Septiembre de 2003). México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/389/reglamento_deberes.pdf.
- Quantum. (2017). *Importancia de un sistema de recompensas*. Obtenido de <https://www.quantummx.com/importancia-sistema-recompensas/>

- Raffino, M. E. (4 de 12 de 2019). *Moral*. Obtenido de <https://concepto.de/moral/>
- Real Academia Española. (2005). *Honor*. Obtenido de <https://www.wordreference.com/definicion/honor>
- Real Academia Española. (2020). *Heroísmo*. Obtenido de <https://definiciona.com/heroismo/>
- Real Academia Española. (2020). *integra*. Obtenido de <https://dle.rae.es/integro>
- Regader, B. (21 de Diciembre de 2018). *www.psicologiyamente.com* . Obtenido de <https://psicologiyamente.com/desarrollo/teoria-del-aprendizaje-piaget>
- RISAT. (6 de Junio de 2005). *sat.gob.mx*. Obtenido de [www.sat.gob.mx.CIRCULAR CONSAR 28-10](http://www.sat.gob.mx/CIRCULAR_CONSAR_28-10)
- RISAT. (24 de Agosto de 2015). Obtenido de [www.sat.gob.mx/Nuevo+RISAT\(1\).pdf](http://www.sat.gob.mx/Nuevo+RISAT(1).pdf)
- Roca, X. (30 de 12 de 2019). *Liderazgo y seguidores*. Obtenido de <https://xaviroca.com/liderazgo-y-seguidores/>
- Rodríguez, E. M. (07 de 12 de 2018). *Teoría de las necesidades de McClelland*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- Romero, P. (s.f.). *Teoría de la motivación intrínseca*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml>
- SEMAR. (2018). *Código de Conducta* . México : SEMAR .
- Significados. (02 de 03 de 2018). *Autoridad*. Obtenido de <https://www.significados.com/autoridad/>
- Significados. (19 de 03 de 2019). *Valores*. Obtenido de <https://www.significados.com/valores/>
- Torres, A. (2020). *Los cuatro temperamentos del ser humano*. Obtenido de <https://psicologiyamente.com/personalidad/temperamentos-ser-humano>
- Tovar, P. (16 de 04 de 2016). *Conoce tu sombra para doblar tu liderazgo*. Obtenido de <https://www.pablotovar.com/conoce-sombra-doblar-liderazgo/>
- wikipedia. (06 de 03 de 2020). *Liderazgo*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- Xuletas. (22 de 11 de 2007). *Toería ERC: existencia,relacióny crecimiento*. Obtenido de <https://www.xuletas.es/ficha/teoria-erc-existencia-relacion-y-crecimientoexistencia-1>
- Yirida, A. (24 de 11 de 2019). *Ética*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/etica/>

Trabajos citados:

- Allio, Robert (2018) *Barbara Kellerman: There's a better way to train leaders (interview)* Strategy & Leadership Volume 46, Issue 6, Pp. 22-27.
- Antonakis, John. (2012). *Transformational and Charismatic Leadership*. Chapter 8 in the book: *The nature of leadership* / editors, David V. Day, John Antonakis. — 2nd ed.
- Antonakis, John; Cianciolo, Anna; and Sternberg, Robert (2004), *The nature of leadership*, Sage Publication, Inc, Cap. 1, Pp.3-15.
- Aragón Aranda, Gabriel. (2017). *Contra el utilitarismo: el heterogéneo enfoque de los teóricos de la virtud*. Claridades. Revista de Filosofía 9 (2017). Pp. 67-88.
- Avolio, Bruce J; and Bass, Bernard M. (1998). *You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make it Drink Unless it is Thirsty*. The Journal of Leadership Studies, 1998, Vol. 5, No. 1.
- Avolio, Bruce J; and Gardner, William L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly 16 (2005) 315–338.
- Bass, Bernard M. (1990) *From Trasnational to Transformational Leadership: Learnig to Share the Vision*, Organization Dynamics, Pp. 19-31.
- Bass, Bernard M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8 (1), 9–32.
- Bass, Bernard M; and Avolio, Bruce J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ Spring 1993.
- Bass, Bernard M; and Steidlmeier, Paul. (1999). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*. Leadership Quarterly, 10(2), 181–217.
- Bennis, Barren (2007), *The challenges of Leadership in the modern world*, American Psychological Association Vol. 62, No. 1, Pp. 2–5
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). *Theory and research for developing a science of leadership*. Journal of Applied Behavioral Science, 18(3), Pp. 275–291.
- Blanch, Javier; Gil, Francisco; Antino, Mirko; Rodríguez-Muñoz, Alfredo. (2016). *Modelos de Liderazgo Positivo: Marco Teórico y Líneas de Investigación*. Papeles del Psicólogo, vol. 37, núm. 3, septiembre, 2016, pp. 170-176.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), Pp. 117–134.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (1997) *Organisational behaviour: an introductory text*, London, Prentice Hall # 3rd ed., Pp. 774

- Cabalsa, Medal (2016), *Leadership: Literature Reviews, Theories and Research*, Leadership in Focus, College of Applied Medical Sciences. Buraydah College. Qassim Saudi Arabia, Pp. 14.
- Cameron, Kim (2012) *Positive Leadership*, Berrett-Koehler Publisher, Pp. 159.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Boston: Houghlin Miffling, Pp 5-18.
- Cohen, William. A. (1990) *The Art of the Leader*, Prentice Hall, Pp. 215.
- Conger, Jay A. (1999). *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research*. Leadership Quarterly, 10(2), 145–179.
- Conger, Jay A; Kanungo, Rabindra N. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. Academy of Management Review. 1987, Vol. 12, No. 4, 637—647.
- Correa, Rodríguez y Pantoja (2018), *Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura*, Contribución del liderazgo ético al desarrollo y fortalecimiento de culturas organizacionales éticas. Estudio de caso isagen s.a., n.32 Pp. 57-82
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations*. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
- Dasborough M. T. and Ashkanasy N. M., (2002) *Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships*, Leadership Quarterly, 13(5), 615-634 (2002).
- Day, David y Zaccaro, Steven (2007), *Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Pp. 383-405.
- Dinh, J.; Lord, R.; Garnder, W.; Meuser, J.; Liden, R.C.; Hu, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium : current theoretical trends and changing perspectives*. Leadership quarterly., 25 (1). pp. 36-62.
- Fleener, John, (2006) *Trait Approach to Leadership*, Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, SAGE Publications, Pp. 830-832.
- Franco, Gabriel, (1962) *Las leyes Hammurabi*, Revista de Ciencias Sociales No. 3, Universidad de Puerto Rico, Pp. 331-356.
- Frankl, Viktor. (1991). *El Hombre en busca de sentido*. Barcelona Editorial Herder. Duodécima edición 1991.
- Fromm, E. (1947, 1957). *Man for Himself. Ética y psicoanálisis*. Nueva York. México: Rinehart, Fondo de Cultura Económica.
- Gerstner G. R y Day, David (1997) *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues*, Journal of Applied Psychology Volume 82(6), Pp.827-844.

- Graen, George, Uhl Bien, Mary (1995), *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, *Leadership Quarterly*, 6, Pp. 219-247.
- Greenleaf, Robert (1970) *The Servant as Leader*, *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Pp. 79-85.
- Griffin, Skivington and Moorhead (1987) *Symbolic and International Perspectives on Leadership: An Integrative Framework*, *Sage Journal*, Volume 40, Pp. 199-218.
- Gómez-Rada, Carlos Alberto (2002), *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*, *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, Vol.2, Núm. 2, Pp. 61-77.
- Grove y LaRocca (2011) *An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational Leadership, and Follower Attitudes Towards Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics* 103, Pp. 511-528.
- Guerra, Lenin (2018), *Análisis de las teorías de liderazgo: hacia una propuesta metateórica*, *Prospectivas UTC Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, Vol. 1, Pp 56-75.
- Hersey, P and Blanchard, K.H. (1988) *Management of organizational behavior (5th Ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*, Pp.169-201.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*. *The Academy of Management Review*. Academy of Management. Vol. 4. No. 2.
- Hollander, E. P. (1992). *The essential interdependence of leadership and followership*. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 71–75.
- House (1976), *A 1976 theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06, University fourth Biennial Leadership symposium.
- Hunt, Thaddeus; Fedynich, LaVonne C. (2019). *Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea*, *Journal of Arts & Humanities*, Vol. 8 No. 2 (2019): February, Pp. 20-26.
- Jahoda, M. (1958). *Current Concepts of Positive Mental Health*. Joint Commission on Mental Illness and Health. A report to the Staff Director. Basic Books, Inc., Publishers, New York. USA.
- Johns, Horace and Moser, Ronald (1989) *From trait to transformation: the evolution of leadership theories*, *Education* vol. 110 No. 1, Pp 115-123.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), Pp. 755–768.
- Kellerman, Barbara (2004). *Bad Leadership: What it is, How it happens, Why it matters*. Harvard Business School Press. 2004. USA.
- Kellerman, Barbara (2005). *How Bad Leadership Happens*. *Executive Forum*. Winter 2005.

- Kirkpatrick, Shelley, and Locke, Edwin (1991) *Leadership: do traits matter?* Academy of management perspectives Vol. 5, Núm. 2, Published Online: 1 Feb 1991.
- King, Albert S. (1990). *Evolution of Leadership Theory*. Vikalpa: The Journal for Decision Makers. Vol.15, No.2, April-June 1990. Pp. 43-56.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Jossey-Bass management series. The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Krishnan, Venkat (2005) *Leader-Member exchange, transformational leadership, and value System*, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Pp. 14-21.
- King, Albert S. (1990). *Evolution of Leadership Theory*. Vikalpa: The Journal for Decision Makers. Vol.15, No.2, April-June 1990. Pp. 43-56.
- Kuhnert, Karl W; and Lewis, Philip. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. Academy of Management Review. 1987, Vol. 12, No. 4, 648-657.
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). *A synthesis of leadership theories and styles*. Journal of Management Policy and Practice, 15(2), Retrieved from, Pp. 97.
- Lee, Yuan-Duen, Chen, Pi-Ching and Su, Chin-Lai (2020), *The evolution of the leadership theories and the analysis of new research trends*, The InVoternational Journal of Organizational Innovation Volume 12 Number 3, 88-104.
- Leitenberg, Milton. (2006). *Deaths in Wars and Conflicts in the 20th Century*. Cornell University Peace Studies Program. Occasional Paper #29. 3rd ed.
- Lowe, Kevin B; Kroeck, K. Calen; and Sivasubramaniam, Nagaraj. (1996). *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature*. Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.
- Lupo, Alicia, (2009) *Las necrópolis reales durante el Reino Antiguo. Configuración espacial, ideología y parentesco*, XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche, Pp. 1-27.
- Lupano, María Laura, Castro, Alejandro (2006), *Estudios sobre liderazgo. Teoría y Evaluación*, Rev. Psicodebate 6, psicología, cultura y sociedad, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Pp. 107-121.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241–261). San Francisco7 Barrett-Koehler.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Lyubomirsky, S., & Abbe, A. (2003). *Positive psychology's legs*. *Psychological Inquiry*, 14, 132-136.
- Malinga K.S; Stander M; and Nell W. (2019) *Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions*. In: Van Zyl L., Rothmann Sr. S. (eds) *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*. Springer, Cham.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand.
- McCleskey, Jim (2014) *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership development*, *Journal of Business Studies Quarterly* Volume 5, Number 4, Pp.117-30.
- McCauley, Cynthia D; Drath, Wilfred H; Palus, Charles J; O'Connor, Patricia M.G; Baker, Becca A. (2006). *The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership*. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 634–653.
- Nel, T., Stander, M.W., Latif, J. (2015). *Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry*. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), Art. #1243, 13 pages.
- Northouse, Peter (2007) *Leadership Theory and Practice*, SAGE Publications, Inc., Eighth Edition, Pp. 729.
- OMS. (2014). *Documentos Básicos*. Organización Mundial de la Salud. 48ª. Edición.
- Parra, José Miguel (1997) *Los complejos funerarios reales del reino antiguo: un punto de vista socio económico*, Tesis Doctoral Facultad de Geografía e Historia. Departamento de Historia Antigua, Universidad Complutense De Madrid, Pp. 508.
- Robbins, Stephen and Judge, Timothy (2009) *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, Pp. 1-700.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Muffin.
- Ronald, Busse. (2014). *Comprehensive Leadership Review – Literature, Theories and Research*. *Advances in Management*. Vol. 7(5) May (2014).
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Prager.
- Rost, Joseph C. Rost (1993), *Leadership development in the new millennium*, *The journal of leadership Studies*, Vol.1 No. 1, Pp. 91-110.
- Ryff, C. (1989). *Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989, Vol. 57, No. 6,1069-1081.

- Salas, Guillermo y Posada, Enrique (2015), *El desarrollo humano y las enfermedades de los líderes*, Facultad de Química, Universidad Nacional Autónoma de México, Pp. 2-30.
- Shakeel, Fahad, Krueger, Peter y Van Thiel, Sandra (2019) *Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition*, Public Integrity 21 (6), Pp. 1-12.
- Shamir, Boas; Arthur, Michael B; House, Robert J. (1994). *The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research*. Leadership Quarterly, 5(1), 25-42.
- Shamir, Boas; House, Robert J; and Arthur, Michael B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. Organization Science, Vol. 4, No. 4 (Nov, 1993), pp. 577-594.
- Shastri, RK., Mishra KS. y Sinha A. (2010) *Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective*, *Africa journal of business Management*, Article Number - 662AB7B27853 Vol.4(10), Pp. 1946 – 1953.
- Sevilla, Dolores (2011), *La evolución de la arquitectura funeraria real en el Egipto Arcaico (Dinastía 0-II)*, @arqueología y Territorio nº 8. 2011. Pp. 99-114.
- Stogdill, R.M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. Journal of Psychology, 1948, 25, 64.
- Tead, Ordway. (1935). *The Art of Leadership*. Editorial McGraw-Hill, 1963, Pp. 308.
- Trejo Hermida, O. (2016). *Valores de Bienestar y Nacionalismo en Civiles y Militares. Una aproximación a la seguridad nacional en México*. Tesis Doctoral. Centro de Estudios Superiores Navales. México.
- Trejo Hermida, O. (2017). *La necesidad de legislar en materia de salud mental positiva, como factor generador de Seguridad Nacional en México*. DA 66/17. 31/10/17. Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México.
- Valls, Ramón (2011). *Ética para la Bioética*. Revista de Bioética y Derecho, (23),1-27. Universitat de Barcelona. Barcelona, España.
- Van Mart, Montgomery. (2014). *Contemporary Varieties of Ethical Leadership in Organizations*. International Journal of Business Administration Vol. 5, No. 5; 2014. pp. 27-45.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). *Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past*. American Psychologist, 63, 182–196.
- Van Vugt, Mark and Ronay, Richard (2013), *The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap*, Organizational Psychology Review published online 5 July, Pp. 1-23.

- Walter, Frank y Bruch, Heike (2009) *An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda*, SAGE journal Volume 35 Issue 6, Pp. 1428-1452.
- Weber, Max (2002) *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión en FCE-España, 2002.
- Yammarino, F; Spangler, W; and Bass, B. (1993). *Transformational Leadership and Performance a Longitudinal Investigation*, Leadership Quarterly 4 (1), Pp. 81-102.
- Yukl, Gary (1999) *An Evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leaderships theories*, Leaderships Quarterly 10 (2), Pp. 285-305.
- Yukl, Gary (2006), *Proactive Influence Tactics and Leader Member Exchange, Power and influence in organizations: New empirical and theoretical perspectives*. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Pp. 87-103.

GALERÍA DE AUTORES

**DOCTOR
EMILIO VIZARRETEA ROSALES**

Formación profesional, en Ciencia Política y Administración Pública, Filosofía, Derecho, Relaciones Internacionales, Pensamiento Crítico, de Estudios Estratégicos y Seguridad Nacional. Es catedrático en el CESNAV, el CODENAL, las Facultades de Ciencias Políticas y Sociales y de Derecho de la UNAM e investigador externo en el Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México. Ha impartido conferencias, seminarios y diplomados relacionados con dichas disciplinas, en el CESNAV e IMEESDN y en diversas universidades del país. Ha publicado diversos libros, artículos y ensayos, entre sus libros recientes destacan: Un viaje con Platón, Poder y Seguridad Nacional; El Saber Político; Platón y Aristóteles, Sobre el Discurso Estratégico y su última publicación Repensar México, una introducción a la seguridad y defensa nacionales. Asimismo, ha participado en comentarios y entrevistas en diversos medios de comunicación.

**DOCTOR
CARLOS FRANCISCO MARTÍNEZ MORENO**

Licenciado en Filosofía, Maestro en Historia con Mención Honorífica por la UNAM; Doctor en Historia con Mención Honorífica por la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM; Primer lugar de la generación 2018 de la Especialización en Inteligencia para la Seguridad Nacional del Instituto Nacional de Administración Pública, INAP; además es investigador en el Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México ININVESTAM; catedrático y miembro del Núcleo Básico Académico en el Centro de Estudios Superiores Navales CESNAV de la Maestría en Ciencia Política y de la Maestría en Geopolítica, plantel en el que también participa como miembro de sínodos y Comités de Evaluación de Tesis de Maestría y de Doctorado; catedrático de las primeras generaciones en el Instituto Mexicano de Estudios Estratégicos en Seguridad y Defensa Nacionales IMEESDN, asesor metodológico de tesis y catedrático en el Colegio de Defensa Nacional CODENAL; catedrático en los cursos de Mando y en la Maestría en Dirección Estratégica de la Escuela Superior de Guerra ESG. Ha sido servidor público en la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública SEP, en el Instituto Nacional de Antropología e Historia INAH y ha prestado servicios para la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano SEDATU, al inicio de la actual administración en el primer semestre del 2019.

**CONTRALMIRANTE
VÍCTOR HUGO REYES ARZOLA**

Ingeniero en Ciencias Navales egresado de la Heroica Escuela Naval Militar; especialidad de Mando Naval, maestro en Administración Naval (Estado Mayor) y en Seguridad Nacional por el Centro de Estudios Superiores Navales; así como, diplomados en Redes de Comunicaciones de Datos, Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000:2000, Introducción a la Oceanopolítica y Autoridad Marítima Nacional. Ha desempeñado diversos cargos en unidades superficie y establecimientos navales, dentro de los que destacan: Comandante del Buque Escuela Moctezuma II (BE-02), Comandante del Grupo de Apoyo Operativo Clase Uribe "A", Jefe de Estudios de la Heroica Escuela Naval Militar, Docente invitado en la Escuela Superior de Guerra de las Fuerzas Armadas de Colombia, Jefe de Grupo Comando de los Sectores Navales de Huatulco y Matamoros, Comandante de la Primera Flotilla de Unidades de Superficie de la Armada de México.

**DOCTORA
NOHEMÍ ARCIGA RODRÍGUEZ**

Licenciada en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, maestra en Geopolítica por el Instituto Francés de Geografía de la Universidad de París. Doctora en Geografía-Geopolítica por el Instituto de Geografía de la Universidad de París; así como, diplomados en Análisis Político, Gobierno Municipal y Participación Social y Recursos Humanos. Es catedrática en el Centro de Estudios Superiores Navales en la Especialidad en Geopolítica y Doctorado Defensa y Seguridad Nacional.

CAPITÁN DE NAVÍO DANIEL DURANTE NAVA

Ingeniero en Ciencias Navales egresado de la Heroica Escuela Naval Militar; con especialidad en Mando Naval maestro en Administración Naval (Estado Mayor), Seguridad Nacional y Ciencia en Administración de Empresas Navieras y Portuarias. Ha desempeñado diversos cargos en unidades de superficie y establecimientos navales.

ALMIRANTE OCTAVIO TREJO HERMIDA

El Almirante Octavio Trejo Hermida se graduó de la Heroica Escuela Naval Militar con la licenciatura de Ingeniería en Ciencias Navales. Obtuvo la Maestría en Administración Naval y Estado Mayor en el Centro de Estudios Superiores Navales y la Maestría en Administración Militar para la Seguridad y Defensa Nacional en el Colegio de Defensa Nacional de SEDENA. Cuenta con el Doctorado en Defensa y Seguridad Nacional por el Centro de Estudios Superiores Navales.

Durante su vida profesional, se ha desempeñado como oficial subalterno, jefe de máquinas y Segundo Comandante a bordo de diferentes Unidades de Superficie de la Armada de México, así como Comandante de los buques Patrulla Costera P-08 “Mexica”, del Buque Oceanográfico “Alejandro de Humboldt” y del Buque de Guerra Anfibia “Río Pánuco”. También ha ocupado cargos en los Estados Mayores de los Mandos Navales, así como Director General Adjunto de Armamento de la Secretaría de Marina, Agregado Naval de México en Estados Unidos, Presidente de la Junta Naval y Comandante de la Tercera Región Naval.

En la actividad docente, ha impartido clases en la Heroica Escuela Naval Militar, en el Centro de Estudios Superiores Navales, en la Academia Naval de Estados Unidos en Annapolis, Maryland, EUA, y también se desempeñó como Director de la Escuela de Ingenieros de la Armada de México. Su actividad de investigación académica vincula las áreas de conocimiento de ciencias sociales (axiología) con la seguridad nacional.

Esta obra se editó en el Instituto de Investigaciones Estratégicas
de la Armada de México.

Calzada de la Virgen número 1800, colonia Ex-ejido de San Pablo
Tepetlapa. Alcaldía Coyoacán. C.P: 04840, Ciudad de México.

Esta edición consta de 120 ejemplares para la presentación
del libro y la distribución será gratuita en la página web de la
Secretaría de Marina.