



## **TESIS DOCTORAL**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EFICACIA DE DEFENSA EN  
SITUACIÓN DE CRISIS DECISIONAL**

**Jaime Riquelme Castañeda**

Magíster en Ciencias Militares

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO GENERAL GUTIÉRREZ MELLADO**

Director: Dr. Juan Emilio Cheyre Espinosa

Co- Director: Dr. Miguel Requena y Díez de Revenga

**2015**



## **TESIS DOCTORAL**

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EFICACIA DE DEFENSA EN SITUACIÓN DE CRISIS DECISIONAL**

**Jaime Riquelme Castañeda**

Magíster en Ciencias Militares

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO GENERAL GUTIÉRREZ MELLADO**

Director: Dr. Juan Emilio Cheyre Espinosa

Co- Director: Dr. Miguel Requena y Díez de Revenga

**2015**

**RESUMEN**

La tesis surge de la necesidad de fortalecer el liderazgo en las organizaciones que participan de la gestión de desastres y se apoya en la evidencia científica que demuestra que este factor es determinante en una crisis. El estudio ofrece una explicación acerca de cómo el liderazgo, desde la toma de decisiones, determina la eficacia en una crisis decisional de desastre. Mediante un estudio de tres casos extremos se relaciona los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la eficacia, a través de la flexibilidad, congruencia valórica, racionalidad, politización y calidad de diseño. Se evidencia una correlación significativa de ambos estilos de liderazgo con la eficacia. Si bien el liderazgo transformacional es más significativo, el liderazgo transaccional demuestra ser una clave. Finalmente, se propone un modelo científico de liderazgo de crisis decisional que espera contribuir con conocimiento nuevo.

***Palabras clave:*** liderazgo, crisis, decisión, eficacia, desastre.

**ABSTRACT**

The thesis arises from the necessity to strengthen the leadership in organizations involved in disaster management and is supported by scientific evidence that this factor is decisive in a crisis. The study provides an explanation of how leadership from decision making, determines the effectiveness in decisional crisis of disasters. Through a study of three extreme cases, the styles of transformational and transactional leadership are related to effectiveness through flexibility, value congruence, rationality, politicization and design quality. A significant correlation of both styles of leadership with the effectiveness is evident. While transformational leadership is more significant, transactional leadership proves to be a key. Finally, a scientific model of decisional crisis leadership expected to contribute new knowledge is proposed.

**Keywords:** leadership, crisis, decision, effectiveness, disaster.

### AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar un sincero agradecimiento a mi esposa Pilar por su paciencia y por el apoyo brindado durante el desarrollo de esta tesis. A mis hijos Beatriz, Jaime e Ignacio por la espera de tantas horas de ausencia. A mis padres por haberme entregado una educación de calidad y haberme exigido un aprendizaje de excelencia.

Agradezco al Dr. Manuel Ruiz (Q.E.P.D.) de la Universidad de Lleida, España, quien dirigió esta tesis en su fase inicial. Al Dr. Juan Emilio Cheyre quien aceptó recibirla cuando ya estaba en proceso y al Dr. Miguel Requena quien aceptó co- dirigirla a miles de kilómetros de distancia. A ambos por acompañarme en este proceso que culmina.

Agradezco a los oficiales de los ejércitos de Chile, Colombia y España que protagonizaron los hechos y que tuvieron la gentileza de contribuir a la investigación, quienes estando en distintos lugares del mundo contestaron las encuestas y cuestionarios con mucho interés. Incluso, algunos enviaron información que estimaban necesaria que se tuviera presente y que sirvió al autor para comprender de mejor forma el contexto de cada estudio de caso. Agradezco también a muchos oficiales de los ejércitos mencionados que sirvieron de enlace con los protagonistas y que ayudaron a reconstituir los equipos directivos y a comprender su orgánica, forma de funcionamiento y cultura.

Agradezco al Dr. Emilio Rodríguez- Ponce quien, siendo Rector de la Universidad de Tarapacá, puso a disposición de esta tesis la colaboración docente y de material necesarios para dar continuidad a los estudios previos realizados en Chile desde dicha casa de estudios.

Agradezco al Dr. Edgardo Molina por sus consejos iniciales para enfrentar el proyecto de tesis. Al Dr. Roberto Vega por facilitarme la realización del estudio, brindándome el apoyo y la confianza de la Universidad Finis Terrae, Chile. Así también, agradezco al Profesor Gregory Crawford y al Profesor Aquiles Gallardo por asistirme en el proceso de análisis de los datos. Finalmente, a Carola Leonicio, Carlos Urrutia y Cristian Vivallo por su permanente ayuda en la traducción de documentos.

## ÍNDICE

	Página
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	iii
<b>LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	5
<b>LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS</b>	9
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	13
1.1. Objetivos e hipótesis	26
1.2. Marco conceptual	30
1.2.1. Calidad de diseño	30
1.2.2. Congruencia valórica	30
1.2.3. Efectividad de la toma de decisiones	31
1.2.4. Eficacia en desastres	31
1.2.5. Flexibilidad	31
1.2.6. Liderazgo transformacional	31
1.2.7. Liderazgo transaccional	31
1.2.8. Politización	31
1.2.9. Racionalidad	32
<b>CAPÍTULO 2. MARCOS TEÓRICO Y METODOLÓGICO</b>	33
2.1. Marco teórico	33
2.1.1. Proceso de búsqueda y revisión de la literatura	33
2.1.2. Revisión histórica en la evolución teórica	34
2.1.3. Teorías que explican el liderazgo de crisis	36
2.1.3.1. Escalafones Superiores	36
2.1.3.2. Racionalidad Limitada	43
2.1.3.3. Dimensiones Culturales	51
2.1.3.4. Principal y Agente	60
2.1.3.5. Liderazgo Transformacional y Transaccional	64
2.1.4. Resumen del marco teórico	80

2.2. Marco Metodológico	82
2.2.1. Generalidades	82
2.2.2. Método de estudio de casos	83
2.2.3. Diseño del estudio	86
2.2.4. Realización del estudio	90
2.2.5. Análisis y conclusiones del estudio	93
<b>CAPÍTULO 3. CASO TERREMOTO EN CHILE: OPERACIÓN 27/F</b>	97
3.1. Contexto de la operación 27/F	97
3.2. Trabajo de campo para el estudio de la operación 27/F	104
3.3. Análisis de la operación 27/F	118
3.3.1. Estudio documental de la operación 27/F	118
3.3.2. Estudio correlacional de la operación 27/F	139
3.4. Discusión de la operación 27/F	149
3.4.1. Inferencias de la operación 27/F	149
3.4.2. La operación 27/F y la hipótesis de trabajo	154
3.4.3. Conclusiones del caso: Terremoto en Chile	156
3.4.4. Alcances del caso piloto	159
3.4.5. Hacia un modelo de Liderazgo de Crisis Decisional: primer paso.	160
<b>CAPÍTULO 4. CASO CONFLICTO EN COLOMBIA: OPERACIÓN JAQUE</b>	164
4.1. Contexto de la operación Jaque	164
4.2. Trabajo de campo para el estudio de la operación Jaque	169
4.3. Análisis de la operación Jaque	183
4.3.1. Estudio documental de la operación Jaque	183
4.3.2. Estudio exploratorio de la operación Jaque	193
4.4. Discusión de la operación Jaque	206
4.4.1. Inferencias de la operación Jaque	206
4.4.2. La operación Jaque y la hipótesis de trabajo	212
4.4.3. Conclusiones del caso: Conflicto en Colombia	213

4.4.4. Alcances del segundo caso	217
4.4.5. Particularidades del segundo caso	218
4.4.6. Hacia un modelo de Liderazgo de Crisis Decisional: segundo paso.	219
<b>CAPÍTULO 5. CASO CONFLICTO EN AFGANISTÁN: OPERACIÓN COUGAR</b>	222
5.1. Contexto de la operación Cougar	222
5.2. Trabajo de campo para el estudio de la operación Cougar	227
5.3. Análisis de la operación Cougar	241
5.3.1. Estudio documental de la operación Cougar	241
5.3.2. Estudio exploratorio de la operación Cougar	251
5.4. Discusión de la operación Cougar	266
5.4.1. Inferencias de la operación Cougar	266
5.4.2. La operación Cougar y la hipótesis de trabajo	272
5.4.3. Conclusiones del caso: Conflicto en Afganistán	273
5.4.4. Alcances del tercer caso	277
5.4.5. Particularidades del tercer caso	279
5.4.6. Hacia un modelo de Liderazgo de Crisis Decisional: tercer paso.	279
<b>CAPÍTULO 6. LIDERAZGO Y EFICACIA EN UNA CRISIS DECISIONAL DE DESASTRE</b>	283
6.1. Crisis decisional de desastre	283
6.2. Liderazgo en una CDD	287
6.3. Eficacia en una CDD	294
6.4. Liderazgo y eficacia en una CDD	298
6.4.1. Dimensión cognitiva	298
6.4.2. Dimensión valórica	305
6.4.3. Calidad de diseño y eficacia	313
6.4.4. Estilos de liderazgo y eficacia	314
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES: MODELO DE LIDERAZGO DE CRISIS DECISIONAL</b>	323
7.1. Fundamentos del Liderazgo de Crisis Decisional	323



7.2. Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD)	328
7.3. Nuevas preguntas	336
7.4. Palabras finales	337
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	339
<b>ANEXOS</b>	355

**LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS Y SIGLAS****Símbolos**

=>	:	Se relaciona
≠>	:	No se relaciona
-	:	Relación negativa
+	:	Sumado a
()	:	Conjunto
[]	:	Conjunto superior
> o <	:	Mayor o menor
**	:	Significancia al 1%

**Abreviaturas**

27/F	:	27 de febrero
EBSCOHost	:	Base de datos de información científica de propiedad de EBSCO Industries
ProQuest	:	Base de datos de información científica de propiedad de ProQuest LLC
JSTOR	:	Base de datos de información científica de propiedad de Journal Storage

**Siglas**

CDD	:	Crisis Decisional de Desastre
MLCD	:	Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional
LTF	:	Liderazgo Transformacional
LTR	:	Liderazgo Transaccional
F	:	Flexibilidad
CV	:	Congruencia Valórica
P	:	Politización
R	:	Racionalidad
CD	:	Calidad de Diseño
E	:	Eficacia
MpLCDV1	:	Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 1

MpLCDV2	:	Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 2
MpLCDV3	:	Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 3
BRILAT	:	Brigada de Infantería Ligera Aerotransportable «Galicia» VII
UAI	:	Uncertainty Avoidance Index
L	:	Liderazgo
ETD	:	Efectividad de la Toma de Decisiones
LCD	:	Liderazgo de Crisis Decisional
MMP	:	Modelos Mentales Probabilísticos
IBM	:	International Business Machines
REMM	:	Resourceful, Evaluative, Maximizing Model
MLQ	:	Multifactor Leadership Questionnaire
OTAN	:	Organización del Tratado del Atlántico Norte
FARC	:	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
MLEI	:	Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado
NASA	:	National Aeronautics and Space Administration
OCDE	:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CNIC	:	Comisión Nacional de Innovación para la Competitividad
SEGPRES	:	Secretaría General de la Presidencia
TLC	:	Tratado de Libre Comercio
PIB	:	Producto Interno Bruto
ONEMI	:	Oficina Nacional de Emergencias del Ministerio del Interior
ECH	:	Ejército de Chile
JDN	:	Jefe de la Defensa Nacional
EME	:	Estado Mayor de Emergencia
EMEs	:	Estados Mayores de Emergencia
sH1	:	Sub- hipótesis N°1

sH2	:	Sub- hipótesis N°2
sH3	:	Sub- hipótesis N°3
sH4	:	Sub- hipótesis N°4
sH5	:	Sub- hipótesis N°5
CEP	:	Centro de Estudios Públicos
GFK	:	Consultora GFK- Adimark
TNS	:	Consultora TNS Time
JEM	:	Jefe de Estado Mayor
COT	:	Comando de Operaciones Terrestres
EMGE	:	Estado Mayor General del Ejército
SIAP	:	Sistema de Información y Administración de Personal
PPM	:	Proceso de Planificación Militar
SHOA	:	Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada
EMCO	:	Estado Mayor Conjunto
ELN	:	Ejército de Liberación Nacional
M-19	:	Movimiento 19 de Abril
EPL	:	Ejército Popular de Liberación
CEED	:	Centro de Estudios Estratégicos de Defensa de UNASUR
UNASUR	:	Unión de Naciones Suramericanas
HRW	:	The Human Rights Watch
WIPO	:	World Intellectual Property Organization
PRA	:	Property Rights Alliance
ENC	:	Ejército Nacional de Colombia
CICR	:	Comité Internacional de la Cruz Roja
I	:	Intuición
EC	:	Espíritu de Cuerpo
ISAF	:	Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad en Afganistán
ONU	:	Organización de Naciones Unidas

ET	:	Ejército de Tierra
BAA	:	Base de Apoyo Avanzada
ERP	:	Equipo de Reconstrucción Provincial
FRR	:	Fuerzas de Reacción Rápida
EMAD	:	Estado Mayor de la Defensa
GT	:	Grupo Táctico
INCIPE	:	Instituto de Cuestiones Internacionales y Política Exterior
IEEE	:	Instituto Español de Estudios Estratégicos
RIE	:	Real Instituto Elcano

**LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS**

<b>Tablas</b>	<b>Página</b>
3.1. Fiabilidad de la encuesta	116
3.2. Correlación de Pearson entre LTF, LTR, F y CV	140
3.3. Regresión múltiple entre LTF y LTR con F y CV	141
3.4. Correlación de Pearson entre CV y P	141
3.5. Regresión entre CV y P	142
3.6. Opinión de expertos entre CV y P	142
3.7. Correlación de Pearson entre F y R	143
3.8. Regresión entre F y R	143
3.9. Correlación de Pearson entre CD con R y P	144
3.10. Regresión múltiple entre R y P con CD	144
3.11. Opinión de expertos entre P y CD	145
3.12. Correlación de Pearson entre CD y E	145
3.13. Regresión entre CD y E	146
3.14. Correlación de Pearson entre LTF y LTR con CD	146
3.15. Regresión múltiple entre LTF y LTR con CD	147
3.16. Correlación de Pearson entre LTF y LTR con E	147
3.17. Regresión múltiple entre LTF y LTR con E	148
3.18. Correlación de Pearson de todas las variables del estudio	148
3.19. Estilos de liderazgo y toma de decisiones	157
3.20. Toma de decisiones y eficacia	158
4.1. Estilos de liderazgo y toma de decisiones: operación Jaque	214
4.2. Toma de decisiones y eficacia: operación Jaque	215
5.1. Estilos de liderazgo y toma de decisiones: operación Cougar	275
5.2. Toma de decisiones y eficacia: operación Cougar	276

6.1. Correlación de Pearson entre LTF, CV y CD	312
6.2. Correlaciones de Pearson entre LTF y LTR	315
6.3. Correlaciones de Pearson de la tesis y de estudios previos en Chile	320

### **Figuras**

1.1. Marco teórico de liderazgo de crisis decisional	22
1.2. Marco empírico de liderazgo de crisis decisional	25
1.3. Metodología de la tesis	30
3.1. Modelo hipótesis de trabajo 27/F	106
3.2. Crisis Decisional de Desastre (CDD): operación 27/F	149
3.3 Resultados 27/F: P v/s Intuición y CD v/s Espíritu de Cuerpo	160
4.1. Modelo hipótesis de trabajo Jaque	171
4.2. Crisis Decisional de Desastre (CDD): operación Jaque	207
4.3. Resultados Jaque: P v/s Intuición y CD v/s Espíritu de Cuerpo	218
5.1. Modelo hipótesis de trabajo Cougar	229
5.2. Crisis Decisional de Desastre (CDD): operación Cougar	267
5.3. Resultados Cougar: P v/s Intuición y CD v/s Espíritu de Cuerpo	278
7.1. Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD)	334

### **Gráficos**

3.1. Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional (MpLCDV1)	163
4.1. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Flexibilidad (F)	194
4.2. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Congruencia Valórica (CV)	195
4.3. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Flexibilidad (F)	196
4.4. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Congruencia Valórica (CV)	196
4.5. Dispersión Jaque: Congruencia Valórica (CV) y Politización (P)	197

4.6. Dispersión Jaque: Flexibilidad (F) y Racionalidad (R)	199
4.7. Dispersión Jaque: Racionalidad (R) y Calidad de Diseño (CD)	200
4.8 Dispersión Jaque: Politización (P) y Calidad de Diseño (CD)	201
4.9 Dispersión Jaque: Calidad de Diseño (CD) y Eficacia (E)	202
4.10. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Calidad de Diseño (CD)	203
4.11. Dispersión Jaque : Liderazgo Transaccional (LTR) y Calidad de Diseño (CD)	204
4.12. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Eficacia (E)	205
4.13. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Eficacia (E)	206
4.14. Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional (MpLCDV2)	221
5.1. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Flexibilidad (F)	252
5.2. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Congruencia Valórica (CV)	253
5.3. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Flexibilidad (F)	254
5.4. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Congruencia Valórica (CV)	255
5.5. Dispersión Cougar: Congruencia Valórica (CV) y Politización (P)	256
5.6. Dispersión Cougar: Flexibilidad (F) y Racionalidad (R)	258
5.7. Dispersión Cougar: Racionalidad (R) y Calidad de Diseño (CD)	259
5.8. Dispersión Cougar: Politización (P) y Calidad de Diseño (CD)	260
5.9. Dispersión Cougar: Calidad de Diseño (CD) y Eficacia (E)	262
5.10. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Calidad de Diseño (CD)	263
5.11. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Calidad de Diseño (CD)	264
5.12. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Eficacia (E)	265



5.13. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Eficacia (E)	266
5.14 Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional (MpLCDV3)	282
6.1. Dimensiones culturales en Chile, Colombia y España	286
6.2. Valoración y desviación estándar en Liderazgo Transformacional (LTF)	290
6.3. Valoración y desviación estándar en Liderazgo Transaccional (LTR)	292
6.4. Valoración y desviación estándar en evaluación de Eficacia (E)	297
6.5. Valoración y desviación estándar en Flexibilidad (F)	300
6.6. Valoración y desviación estándar en Racionalidad (R)	302
6.7. Valoración y desviación estándar en Calidad de Diseño (CD)	304
6.8. Valoración y desviación estándar en Congruencia Valórica (CV)	307
6.9 Valoración y desviación estándar en Politización (P)	309

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La relación que existe entre el liderazgo y la eficacia de las operaciones militares en una *Crisis Decisional de Desastre* (CDD) es el objeto de este trabajo. Se estudian tres casos de operaciones militares de desastre acontecidas en el período 2005- 2010. Con el propósito de que el estudio abarque diferentes tipos de operaciones militares, se consideran dos operaciones de conflicto armado y una operación de catástrofe.

El interés de desarrollar esta tesis de liderazgo militar se origina ante la evidencia de que existe una nueva problemática en el empleo efectivo de las fuerzas militares, cuando a éstas les corresponde participar en la gestión de crisis nacionales e internacionales. Esta problemática se genera a partir de una mayor complejidad de este tipo de crisis, probablemente como resultado de las amenazas emergentes que afectan de manera no tradicional a la seguridad, y ante las cuales, no siempre existe consenso público en cuanto a que las fuerzas militares sean o no, parte relevante de la solución. El cuestionamiento y las expectativas que se generan en la sociedad civil en cuanto a la efectividad del uso de la fuerza militar, como principal elemento de acción, exigen de ésta un liderazgo capaz de asegurar la eficacia de sus operaciones.

Desde la teoría general de *Planificación* se clasifican los problemas a los que se enfrenta un proceso de toma de decisiones como: *Mansos*, *Perversos* y *Crisis* (Rittel y Webber, 1973). Los problemas *Mansos* son de solución lineal, requieren un adecuado gerenciamiento y se relacionan con la eficiencia (Grint, 2005, p. 1473). Los problemas *Perversos*, sin embargo, son complejos, a veces intratables, y su solución no es lineal. Se requiere liderazgo, ya que normalmente hay que tomar decisiones innovadoras, con altos niveles de incertidumbre, que pueden causar otros problemas y dar respuestas equivocadas al problema original. En cuanto a una *Crisis*, se sostiene que da muy poco tiempo para tomar decisiones y a menudo requiere del autoritarismo, propio del mando (Grint, 2005, p. 1473).

Desde esta perspectiva, se estima que una CDD se relaciona con problemas de tipo *Perversos* y *Crisis*. Las fuerzas militares que operan en situaciones de desastres ya sean conflictos bélicos o catástrofes naturales, intentan solucionar problemas de este tipo. Estos son *problemas aleatorios* que se caracterizan por la imposibilidad de predecirlos y controlarlos, a diferencia de los *problemas caóticos*, en los que sí es posible establecer fórmulas de previsión (Durham, 1997, p. 2).

Se estima que aquellas operaciones militares en las que un equipo directivo (estado mayor o plana mayor) es susceptible de experimentar una CDD son las de conflicto armado y de catástrofe natural, especialmente cuando existe un evidente apremio por decisiones rápidas y eficaces. Es por esa razón que se han seleccionado tres operaciones militares de este tipo.

La operación de catástrofe que se estudia es el apoyo a las autoridades políticas materializado por el Ejército de Chile (27/F 2010) con motivo del terremoto 8.8 que devastó dos regiones administrativas del país. Las operaciones en conflictos armados que se estudian son las siguientes: operación “Jaque” ejecutada por el Ejército de Colombia (02/Jul 2008) para rescatar a la ciudadana *Ingrid Betancourt* del secuestro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y la operación de “Accidente aéreo de Shindand/BRILAT” materializada por el Ejército de Tierra de España (16/Ago 2005) como parte de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad de Afganistán.

Los casos seleccionados además de adecuarse técnicamente a una CDD, se valoran para este estudio, porque los ejércitos que participan son de países cuyas culturas nacionales tienen dimensiones culturales parecidas.

Es importante señalar también que los tres casos son relativamente recientes, ya que ninguno de ellos supera los diez años de acontecido. A su vez, ha pasado el tiempo suficiente para que sean estudiados, ya que ninguno de ellos tiene menos de cinco años de acontecido. Cabe señalar también que los tres casos tuvieron amplia cobertura comunicacional, por lo que resulta factible obtener información necesaria para su estudio. Finalmente, en todos los casos, sus resultados fueron ampliamente cuestionados por diversos actores externos a la operación.

En la presente tesis se entiende el concepto de crisis desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, se entiende como una situación de *sistema desestabilizado* cuya gestión pertenece por antonomasia al sector público (Sepúlveda, 2007, p. 27). Siendo las fuerzas militares una herramienta de dicha gestión que favorece a la solución de determinadas situaciones de crisis. Desde esta perspectiva se pueden encontrar diversos tipos de crisis, como las de origen político (que pueden implicar un conflicto armado o no) y ecológico (como las catástrofes) entre otras.

La segunda perspectiva desde la cual se aborda el concepto de crisis, es el enfoque de *proceso decisional*. Este enfoque define una crisis como una situación que amenaza valores fundamentales (Hermann, 1963). Se caracteriza además, como una situación con mayor grado de riesgo e incertidumbre (Fink, 1986). En la actualidad se destaca mayormente, la necesidad de decidir y accionar en menos tiempo de lo acostumbrado (Grint, 2005, p. 1473). Entonces una crisis decisional puede producirse cuando está amenazada la misión, existe gran incertidumbre y se tiene que decidir y accionar en poco tiempo.

Para una mejor comprensión del problema que se pretende plantear más adelante, se estima conveniente detenerse en la semántica de la crisis política, ya que en este tipo de crisis, el concepto no se entiende sólo como un contexto, sino más bien como una etapa previa a una guerra o conflicto armado (Vega, 2007, p. 21). Por tanto, para algunos pensadores, la guerra se excluye del contexto de crisis, y para otros, se incluye. El presente estudio, es importante precisar, incluye a las catástrofes ecológicas dentro de un contexto de crisis de sistema así como a los conflictos armados.

En relación a lo anterior, y para evitar confusiones entre las distintas conceptualizaciones de crisis política, se estima importante precisar, que para fines de este estudio, la crisis de sistema desestabilizado, a partir de ahora “desastre”, incluye los conflictos armados y catástrofes naturales.

En cuanto al proceso decisional de una gestión de desastre, aunque normalmente se desarrolla en las autoridades de gobierno del Estado, no se excluye que diversos estamentos del ámbito público, como las fuerzas militares, que colaboran en dicha gestión, sientan amenazados sus valores fundamentales y estén obligados a tomar decisiones en menos tiempo del acostumbrado y con mayor incertidumbre. Entonces, se estima que en un desastre originado por un conflicto armado y/o una catástrofe natural, los estamentos públicos que se emplean en su gestión no están ajenos a enfrentar alguna crisis decisional.

La característica fundamental de un desastre es que supone una alteración significativa de la normalidad y su efecto principal, por definición, conlleva perjuicios a la población. Dichos perjuicios pueden ser significativos y exigen medidas, medios y procedimientos extraordinarios para su resolución (Vega, 2007, p. 343).

La crisis decisional se caracteriza por la incertidumbre que existe en quienes participan del proceso de toma de decisiones. Por esta razón y con el propósito de comprender dicho proceso en el ámbito militar y en la cultura que les es particular a cada uno de los países que se estudian, es que la teoría de *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede sirve de marco teórico para la presente tesis.

La evitación de incertidumbre se define como el comportamiento que se caracteriza por un gran esfuerzo en minimizar o reducir la incertidumbre (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Agrega que esto se logra de tres maneras: estableciendo normas, leyes, políticas y regulaciones que controlan todo y eliminan o evitan lo inesperado; incorporando tecnologías para protegerse de situaciones críticas; y encontrando seguridad en las religiones e ideologías políticas. En los países con una alta evitación de incertidumbre, las personas y organizaciones buscan certezas y se caracterizan por creer que ya tienen la verdad y que no es necesario seguir buscándola.

En grupos sociales de alta evitación de incertidumbre, no se aceptan fácilmente los cambios, son muy adversos al riesgo y propensos a sentirse incómodos ante situaciones no estructuradas (nuevas, desconocidas, sorprendentes y diferentes). Estos grupos sociales tienen escasa tolerancia a la conducta y opiniones diferentes, ya que sienten amenazada su seguridad. Por otro lado, los grupos sociales de baja evitación de incertidumbre se caracterizan en términos laborales por planificaciones que poseen objetivos claros, pero que no detallan el cómo alcanzarlos y que además, son flexibles en cuanto a las nuevas ideas y cambios del entorno, generando estrategias más creativas e innovadoras en cuanto a su diseño (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010).

Basado en lo anterior, se estima que la teoría de las *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede permite comprender de mejor forma las características del proceso de toma de decisiones en las fuerzas militares que se estudian cuando éstas enfrentan situaciones de crisis decisional.

Una crisis se caracteriza por la ambigüedad de la causa y sus efectos, por los medios que se utilizan para su resolución, por un cierto grado de riesgo e incertidumbre, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez (Fink, 1986). Por tanto, para desenvolverse en situaciones de crisis así como durante la gestión de un desastre, sería necesario tener un adecuado nivel de tolerancia a la incertidumbre.

La dificultad de un proceso de toma de decisiones durante una situación de CDD en una fuerza militar, hace evidente la relevancia del liderazgo, el que se valora como clave para mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones y como consecuencia, la eficacia de las operaciones militares de desastre.

El proceso de toma de decisiones militares está diseñado especialmente para enfrentar la complejidad de una crisis de sistema desestabilizado tal como un conflicto armado o una catástrofe ecológica. Este contexto de excepcionalidad obliga a las fuerzas militares a tener que contar con comandantes líderes capaces de diseñar soluciones satisfactorias, especialmente en situaciones de CDD. Dicha situación aún más excepcional en que las fuerzas militares sienten amenazados sus valores fundamentales y se ven obligados a tomar decisiones críticas con mayores niveles de riesgo e incertidumbre, es lo que para efectos de este estudio, se denomina *Crisis Decisional de Desastre (CDD)*, o dicho en otras palabras, la crisis de las crisis.

Ejemplos de CDD, es la situación vivida por los Estados Mayores de Emergencia del Ejército de Chile, durante los primeros treinta días de acontecido el terremoto 8.8 (27 de febrero de 2010) que devastó dos regiones administrativas del país. Así también, la situación vivida, durante la Segunda Guerra Mundial, por el Estado Mayor del 6° Ejército Alemán que terminó con su rendición ante el Ejército Ruso (02 de febrero de 1943) luego de dos meses de cerco en la ciudad de Stalingrado.

Para comprender la CDD, es importante saber que el proceso de toma de decisiones en el que se produce, tiene características que lo distinguen de otros procesos de decisión. Es importante considerar que dicho proceso de toma de decisiones se desarrolla durante una situación de crisis de sistema como un conflicto armado en el que existe un enemigo que, con alta prioridad, intenta desarticular los sistemas de toma de decisiones o como una catástrofe natural que, dependiendo de sus características, puede actuar sorpresivamente develando deficiencias en los sistemas de alistamiento operativo de las fuerzas militares.

La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña comparada con el tamaño de los problemas para cuya solución se requiere de un comportamiento objetivamente racional (Simon, 1957). El ser humano por tanto, tiene una racionalidad que es limitada, lo que no significa que sea irracional.

La teoría de la *Decisión* se compone de dos principales enfoques. El *Enfoque Normativo* compuesto principalmente por modelos de toma de decisiones como el *Análisis de Costo Beneficio* y *Análisis Multicriterio* que se caracterizan por explicar los procesos de toma de decisiones que cuentan con información y tiempo adecuados para encontrar una alternativa óptima. En cambio, el *Enfoque Descriptivo* compuesto principalmente por los modelos de *Racionalidad Limitada* y *Reglas de Oro*, se caracteriza por explicar la toma de decisiones que no cuenta con la información ni el tiempo adecuado para encontrar una alternativa óptima, sino sólo satisfactoria.

La teoría de la *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon se contrapone a la teoría clásica de la economía y al *Enfoque Normativo* de las decisiones, que suponen que quienes las toman son racionales en todas las situaciones. Considera que las personas que toman decisiones tienen deficiencias cognitivas que les hacen restringir la búsqueda de alternativas y en consecuencia, les dificulta el hallazgo de la alternativa más óptima (Simon, 1957). Los seres humanos normalmente toman decisiones satisfactorias más que óptimas (March y Simon, 1958).

Se entiende entonces desde el *Enfoque Descriptivo* y desde el modelo de *Racionalidad Limitada* que un proceso de toma de decisiones, en una situación de crisis de sistema desestabilizado con ocurrencia de una crisis decisional, puede ser explicado adecuadamente desde la teoría de la *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon. Lo anterior, a pesar de que no sea la única teoría de toma de decisiones que lo explique y de que la integración de los modelos de toma de decisiones normativos y descriptivos puede ser igualmente valiosa (Altman, 2008, pp. 12- 15).

Basado en lo anterior, se estima que la teoría de la *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon permite comprender de mejor forma la racionalidad del proceso de toma de decisiones que desarrollan las fuerzas militares en una CDD.

Las *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede y la *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon son las teorías que permiten comprender la dimensión cultural y cognitiva, respectivamente, del proceso de toma de decisiones militares. Desde esa mirada entonces, se puede explicar la relación existente entre el *Liderazgo* y la *Eficacia* de las operaciones militares de desastre.

La ocurrencia de una CDD hace peligrar el logro de los objetivos de una operación. Por lo tanto, el liderazgo militar se enfrenta a una prueba de efectividad extrema. Para

evaluar el liderazgo militar en dicha situación y su relación con la efectividad de las operaciones, es necesario analizar el proceso de toma de decisiones.

La teoría de los *Escalafones Superiores* sostiene que las elecciones estratégicas y el desempeño de una organización están predeterminadas por el equipo de alta dirección. Además que en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de la alta dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de la estrategia. Esta teoría propone que la percepción e interpretación dentro de un proceso de toma de decisiones pueden ser mejoradas, mediante un aumento de la base cognitiva y un aumento de la congruencia valórica entre quienes participan de dicho proceso (Hambrick y Mason, 1984).

Dicho entonces, para asegurar el desempeño de una fuerza militar en una CDD, es necesario que el equipo de alta dirección o el *Estado Mayor* de dicha fuerza, seleccione una estrategia de alta calidad. Para lo anterior, se hace necesario que el liderazgo de dicha fuerza mejore la base cognitiva y la congruencia valórica del *Estado Mayor*, influyendo positivamente sobre la percepción selectiva e interpretación de la realidad.

Basado en lo anterior, se estima que la teoría de *Escalafones Superiores* de Hambrick y Mason permite comprender de mejor forma los efectos del liderazgo en la eficacia de las operaciones militares, desde el proceso de toma de decisiones en una CDD.

El contexto de excepcionalidad en el que normalmente se emplean las fuerzas militares en un país, producto de una crisis de sistema y de la amenaza de una crisis decisional, obliga a que sus comandantes, más que antes, sean líderes. Además de dominar técnicamente las metodologías descriptivas de toma de decisiones, es necesario que se caractericen por ejercer un liderazgo ad-hoc a dicha situación. El estilo de liderazgo más efectivo en situaciones de crisis y que se relaciona más con los factores de innovación y disposición a asumir riesgos, es el liderazgo transformacional (Bass, 1990, p. 31).

El liderazgo transformacional se define como el resultado de guiar a los seguidores e inspirarlos, estableciéndoles desafíos y una motivación basada en su desarrollo personal. El líder transformacional conduce a niveles de desempeño de excelencia, tanto individuales como colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes (Bass, 1990, p. 22).



El liderazgo transaccional se define como el resultado de lograr que los seguidores se motiven en función de los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Este estilo a diferencia del transformacional, más que una guía e inspiración, implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores (Bass, 1990, p. 22). La presencia de ambos estilos puede ser muy determinante en la eficacia de las organizaciones (Bass, 1999, p. 13).

Basado en lo anterior, se estima que la teoría de *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass, es un marco teórico apropiado para comprender de mejor forma el liderazgo militar en una situación de crisis decisional y analizar cómo la presencia de ambos estilos de liderazgo puede favorecer o no la calidad de las decisiones en una operación militar de desastre.

Finalmente, para estudiar el liderazgo en una CDD se hace necesario además, conocer los efectos que éste genera en el desempeño de la fuerza militar, específicamente en la eficacia de las operaciones de desastre. Ahora bien, comprendiendo la situación de desastre como contexto en el empleo de las fuerzas militares y la ocurrencia simultánea de una CDD, es importante valorar su desempeño desde el concepto de la eficacia y no desde la efectividad, ni desde la eficiencia. Lo que sí es posible en situaciones de normalidad.

La eficacia de una organización en situaciones de crisis, depende de las decisiones que los líderes toman bajo la presión de contar con información compleja, incertidumbre y cambio permanente (Cabana, 1996). Es el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la institución, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello (Guzmán, 2003, p. 14). Por lo tanto, para evaluar la eficacia de las fuerzas militares en una situación de desastre, sería necesario tener claridad respecto de los objetivos específicos definidos para el caso particular.

La eficacia de una fuerza militar en situaciones de desastre está estrechamente ligada con la demanda observada del bien público defensa, que tiene además relación con el efecto deseado (Cadena, 2008; Zambrano, 2004). Por lo tanto, la ciudadanía como demandante del bien defensa, tiene relación con la evaluación de la eficacia, siendo necesario para ello, conocer el grado de satisfacción que tiene respecto del desempeño de las fuerzas militares en dicho caso.

Se tiene entonces, que para evaluar la eficacia de las fuerzas militares en las operaciones de desastre, es necesario conocer los objetivos estratégicos de dicha operación y además, la satisfacción de la ciudadanía respecto de los resultados observados.

Es evidente, para este estudio, la necesidad de contar con un marco teórico que permita comprender las relaciones que existen entre la ciudadanía y las fuerzas militares. Lo anterior, debido principalmente a la dificultad que existe en situaciones de desastre, para que se realice una evaluación objetiva y con información veraz, oportuna y correctamente comprendida.

La teoría *Principal- Agente* explica cómo, en un conjunto amplio de organizaciones, se presentan relaciones bilaterales entre una autoridad denominada *Principal*, que encomienda funciones a una autoridad subordinada, y ésta última denominada *Agente*, que las ejecuta. Se reconoce en esta teoría la existencia de conflictos de interés y de oportunismo en dicha relación, como también desinformación por parte del *Principal* respecto de las características, conocimiento y acciones del *Agente* (Jensen y Meckling, 1976).

El *Agente* dispone de información especializada de su función a la cual el *Principal* normalmente no tiene acceso ni posee los conocimientos adecuados para sancionarla. Esta teoría propone la implementación de sistemas de control de gestión, sistema de incentivos y la cooperación de ambas partes en la definición de los objetivos organizacionales. Como ejemplo de una relación *Principal- Agente* es la relación existente entre la ciudadanía como *Principal* y las fuerzas militares como *Agente* de un país (Scheetz, 2011, pp. 20- 21).

Basado en lo anterior, se estima que la teoría *Principal- Agente* de Jensen y Meckling, es un marco teórico apropiado para comprender de mejor forma la eficacia de las fuerzas militares durante las operaciones militares de desastre y su relación con el liderazgo en una CDD.

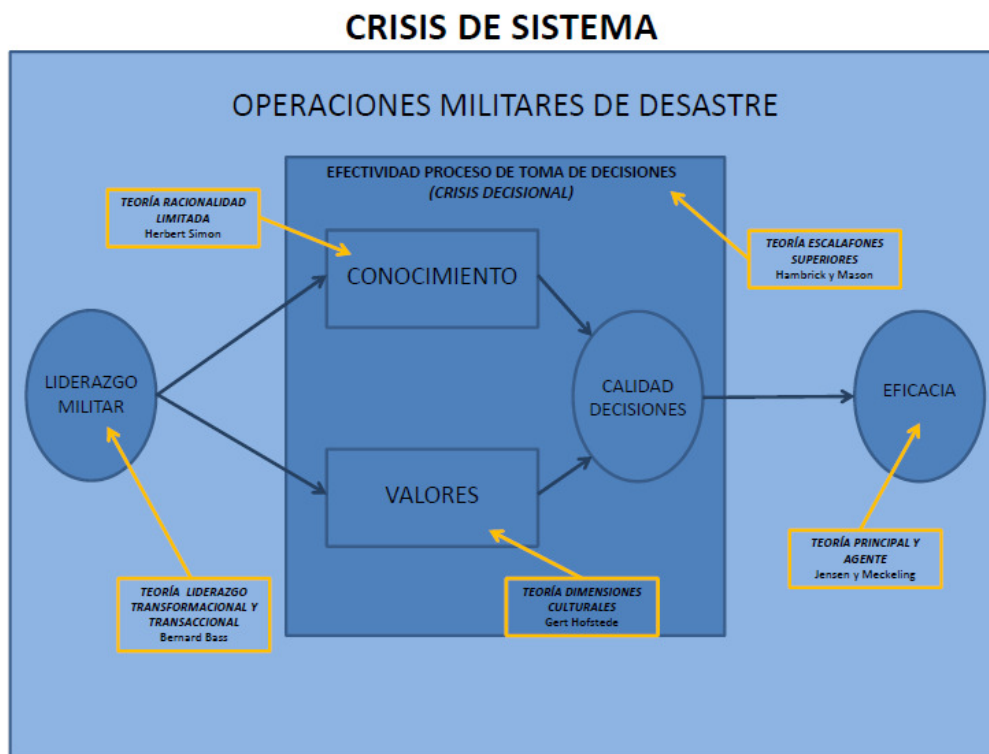
Finalmente, se tiene que el marco teórico de la presente tesis se compone de las siguientes teorías:

- *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede,
- *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon,
- *Escalafones Superiores* de Hambrick & Mason,

- *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass y,
- *Principal y Agente* de Jensen & Meckling

Las *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede y la *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon son las teorías que permiten comprender la dimensión cultural y cognitiva, respectivamente, del proceso de toma de decisiones militares. La teoría de *Escalafones Superiores* de Hambrick y Mason permite comprender de mejor forma los efectos del liderazgo en la eficacia de las operaciones militares, desde el proceso de toma de decisiones en una CDD. Finalmente, el *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass y la teoría de *Principal y Agente* de Jensen y Meckling permiten explicar la relación que se produce entre el liderazgo militar y la eficacia de las operaciones militares de desastre. Para mejor comprensión ver figura 1.1.

**Figura 1.1. Marco teórico de liderazgo de crisis decisional**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

Con el propósito de comprender la dimensión cultural del proceso de toma de decisiones militares en los casos de estudio, se utiliza como marco empírico los *índices de evitación de incertidumbre* (UAI) de Chile, Colombia y España (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Estos países son sociedades de alta evitación de

incertidumbre. Chile presenta un 86% de evitación de incertidumbre, Colombia un 80% y España un 86%.

La alta evitación de incertidumbre hallada a través de los estudios de Geert Hofstede, podría explicar la razón de los niveles alcanzados por España y los países sudamericanos en diferentes mediciones de innovación realizadas por organismos internacionales como las realizadas por el Foro Económico Mundial en el período 2011-2012 (Schwab y Sala i Martin, 2011) y por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual el año 2013 (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2013). En ambos informes, España y los países sudamericanos obtienen bajas evaluaciones.

Las fuerzas militares de Chile, Colombia y España, diseñadas por naturaleza y entrenadas para enfrentar situaciones de desastre, desarrollan procesos de toma de decisiones especiales para enfrentar la complejidad. Sin embargo, considerando sus altos índices de evitación de incertidumbre (UAI), se estima que están muy propensas a que ocurra una CDD durante las operaciones militares de desastre. Lo anterior, debido a la ambigüedad de las causas y sus efectos, diversidad de los medios que podrían ser necesarios, creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez, especialmente al escaso tiempo que podrían tener los *Estado Mayores* para desarrollar un proceso de toma de decisiones de calidad.

Para ampliar la comprensión de la dimensión cultural de cada ejército, se agrega al marco empírico un análisis de la *disciplina militar* declarada desde 2005, ya sea a través de manuales o reglamentos, como la que es posible deducir de las publicaciones institucionales y de los contenidos explicitados en los sitios web.

De la misma forma, para comprender la dimensión cognitiva del proceso de toma de decisiones de cada ejército, se agrega al marco empírico un análisis de la *doctrina de planificación militar* declarada desde 2005, ya sea a través de documentos doctrinarios institucionales, como a través de entrevistas a expertos militares de cada uno de los ejércitos que participan en el estudio.

Con lo anterior, es posible comprender la dinámica del proceso de toma de decisiones en cada uno de los casos de estudio, ya sea desde la dimensión cultural, como desde la dimensión cognitiva, recreando de esta manera la particular CDD en cada uno de los casos. Se pretende además, facilitar la distinción de elementos comunes y

particulares que permitan diseñar el factor *proceso de toma de decisiones* en un modelo de liderazgo de crisis decisional.

Las *doctrina de liderazgo militar* de los ejércitos de Chile, Colombia y España vigentes desde 2005, son parte del marco empírico. Su inclusión tiene el propósito de comprender de mejor forma el liderazgo de crisis decisional en cada uno de los casos de estudio. También pretende facilitar el análisis en cuanto a cómo la presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional favorece o no la calidad de las decisiones en cada uno de los respectivos casos de estudio. Finalmente, pretende facilitar la distinción de elementos comunes y particulares que permitan diseñar el factor *liderazgo* en un modelo de liderazgo de crisis decisional.

Con el propósito de analizar la eficacia de las operaciones militares de desastre en cada caso de estudio y su relación con el liderazgo militar, se incluyen en el marco empírico aquellos *documentos de gobierno y de opinión pública* que permiten evidenciar una evaluación particular a cada caso de estudio. Dicho marco empírico pretende facilitar la distinción de elementos comunes y particulares que permitan diseñar el factor *eficacia* en un modelo de liderazgo de crisis decisional.

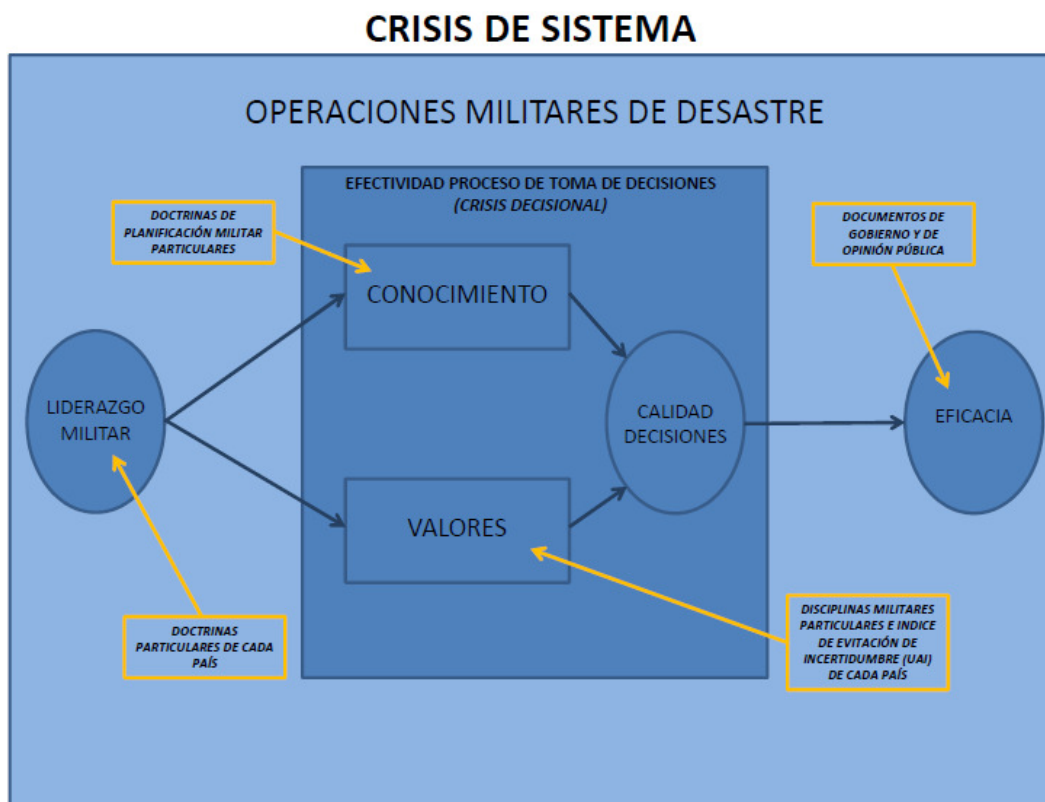
Finalmente, se tiene que el marco empírico de la presente tesis se compone del siguiente material:

- *Índices de evitación de incertidumbre (UAI)* de Hofstede,
- *Disciplinas militares*,
- *Doctrinas de planificación militar*,
- *Doctrinas de liderazgo militar particulares*,
- *Documentos de gobierno y de opinión pública*.

Los *índices de evitación de incertidumbre (UAI)* de Hofstede, las *disciplinas militares* y las *doctrinas de planificación militar* permiten comprender la dimensión cultural y cognitiva, respectivamente, del proceso de toma de decisiones militares en cada caso de estudio. Las *doctrinas de liderazgo militar particulares* de cada país permiten comprender la relación que se produce entre el liderazgo militar y la eficacia de las operaciones militares de desastre correspondiente a cada caso de estudio. Finalmente, los *documentos de gobierno y de opinión pública* permiten facilitar el análisis respecto de la relación entre la eficacia de las operaciones militares y el

liderazgo militar evidenciado en cada caso de estudio. Para mejor comprensión ver figura 1.2.

**Figura 1.2. Marco empírico de liderazgo de crisis decisional**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

En cuanto al contexto de desastre que es común en los tres casos de estudio, se reconoce que el terremoto de Chile, acontecido el año 2010, no genera las mismas condiciones para la ejecución de operaciones militares como las que existen en los conflictos armados de Afganistán y Colombia. Sin embargo, se estima que la crisis decisional producida especialmente durante los primeros días de un terremoto devastador, puede llegar a ser muy similares a las crisis decisionales que ocurren en un conflicto armado.

La toma de decisiones en las operaciones militares que forman parte de los casos de estudio son buenos ejemplos de crisis decisional y permiten contribuir a los estudios que intentan relacionar el liderazgo con la eficacia de las operaciones en situaciones de crisis decisional.

El principal aporte del estudio consiste en la construcción de un modelo teórico de liderazgo de crisis decisional que permita explicar la relación que existe entre el

liderazgo y la eficacia de las operaciones militares, desde el proceso de toma de decisiones.

La dificultad que se presenta para generar cambios culturales en un país e incluso en organizaciones como las instituciones militares, hace difícil estimar siquiera la posibilidad de disminuir la alta evitación de incertidumbre que caracteriza a los ejércitos de los países en estudio, así como también evitar la ocurrencia de desastres que generen una CDD. Por tanto, se hace necesario contribuir al fortalecimiento del liderazgo, mediante la construcción de un modelo teórico que explique cómo favorecer la relación entre el liderazgo y la eficacia de las operaciones militares en una CDD. En lo práctico, esta investigación contribuye a mejorar el liderazgo en el ámbito de la defensa con el propósito de favorecer un mejor desempeño de las fuerzas militares en situaciones de desastre.

### **1.1. Objetivos e hipótesis**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia de las fuerzas militares en una CDD es el objetivo general de esta investigación. De lo que se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la presencia de liderazgo en una CDD.
- Evaluar la eficacia de las fuerzas militares en desastres.
- Relacionar el liderazgo y la eficacia en una CDD.

Se hace necesario entonces, demostrar si efectivamente el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares, específicamente durante una CDD. Entonces, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una CDD?

La discusión pública que se evidencia respecto de la eficacia de las fuerzas militares en las operaciones de desastre y la mayor complejidad que los desastres producen en el diseño e implementación de estas operaciones, motivan el cuestionamiento respecto de cuál de las dos fases de una operación militar (diseño o implementación) es más significativa en su eficacia. Sin embargo, se presume que en el nivel de la conducción estratégica, el liderazgo ejercería mayor influencia en el diseño de la operación y en niveles inferiores como la conducción operacional y táctica, ejercería mayor influencia en su implementación.

La efectividad de la administración pública, en situaciones de crisis, resulta de las decisiones que se toman bajo la presión de contar con información compleja, incertidumbre y cambio permanente (Cabana, 1996). Basado en esto y en el problema de investigación planteado, se estima que durante una CDD: “Si mejora el liderazgo, entonces mejora la eficacia en situaciones de desastre”. De esta hipótesis se desprende la siguiente clasificación de variables:

- *Variable independiente:*  
Liderazgo
- *Variable interviniente:*  
Efectividad de la toma de decisiones
- *Variable dependiente:*  
Eficacia en desastres
- *Representación de la hipótesis:*

$$Hi: L + ETD \Rightarrow E$$

L= Liderazgo

ETD = Efectividad Toma de Decisiones

E= Eficacia en desastres

Para determinar la relación entre el liderazgo y la eficacia en desastres, se analizan tres casos de estudio. Inicialmente se realiza un análisis histórico, en cada uno de los casos, que permite contextualizar la situación del país en que ocurrieron los acontecimientos y el origen de sus actores principales. Luego, para evaluar la presencia de liderazgo en las fuerzas militares se estudian: la situación que da origen al desastre y sus particularidades; la toma de decisiones militares de nivel estratégico, la crisis decisional evidenciada y el *role playing* de los actores; y finalmente, las operaciones militares que se realizaron. Para lograr este objetivo se realiza un análisis de la documentación de gobierno, opinión pública y recortes de prensa disponibles en archivos históricos e institucionales, que den prueba y fundamento de la gestión realizada por quienes tomaron las decisiones durante la crisis decisional.

Una vez analizado el contexto en cada caso de estudio, se identifican las personas que participaron en la toma de decisiones, especialmente durante la crisis decisional. Se conforma una muestra representativa de tal forma que permita obtener información objetiva en relación al trabajo realizado por el equipo directivo en cada caso de estudio.



Para evaluar el liderazgo demostrado en cada caso de estudio, se aplica un instrumento de evaluación de liderazgo transformacional/ transaccional, basado en una encuesta de percepciones tipo Likert que sirve para recoger la información necesaria en todos los casos de estudio. De esta manera se puede evaluar la presencia de ambos estilos de liderazgo transformacional y transaccional en los procesos de toma de decisiones de cada caso de estudio y el grado de influencia que ejercen en la crisis decisional.

De la muestra representativa en cada caso de estudio, se entrevista a una segunda muestra de participantes como “grupo de expertos”. De ésta se obtienen las impresiones personales respecto del desastre y de la crisis decisional vivenciada. Se aplica un cuestionario de entrevista tipo Delphi, con el propósito de profundizar el análisis tratando de explicar los hallazgos de la encuesta. Finalmente, se concluye respecto del valor del liderazgo transformacional y transaccional en las crisis decisionales de cada caso de estudio.

Para evaluar la eficacia de las fuerzas militares en las operaciones de desastre, se estudia en cada caso la evaluación realizada por la ciudadanía y por centros de estudios del país del cual es originaria la fuerza militar. Para lograr este objetivo, se analiza documentación pública y recortes de prensa disponibles en archivos históricos e institucionales, que dan prueba y fundamento a la evaluación externa realizada de las decisiones que se tomaron durante el desastre y particularmente, durante la crisis decisional.

Una vez analizados los datos públicos, en cada estudio de caso, se identifican las personas que participaron en la toma de decisiones, especialmente durante la crisis decisional. Se considera la misma muestra anterior y se obtiene información objetiva respecto de la autocrítica que ellos mismo realizan del logro del estado final deseado.

Se aplica un instrumento de evaluación de eficacia, basado en una encuesta de percepciones tipo Likert que permite recoger la información necesaria para analizar la efectividad del proceso de decisiones militares y la percepción de los resultados obtenidos. El instrumento diseñado es particular a cada caso de estudio, pero común en aquellos aspectos posibles. Los elementos diferenciadores, responden a las diferencias que subyacen al tipo de operación militar desarrollada (conflicto armado o catástrofe) y a la documentación de gobierno y opinión pública obtenida en cada uno de los casos. Lo

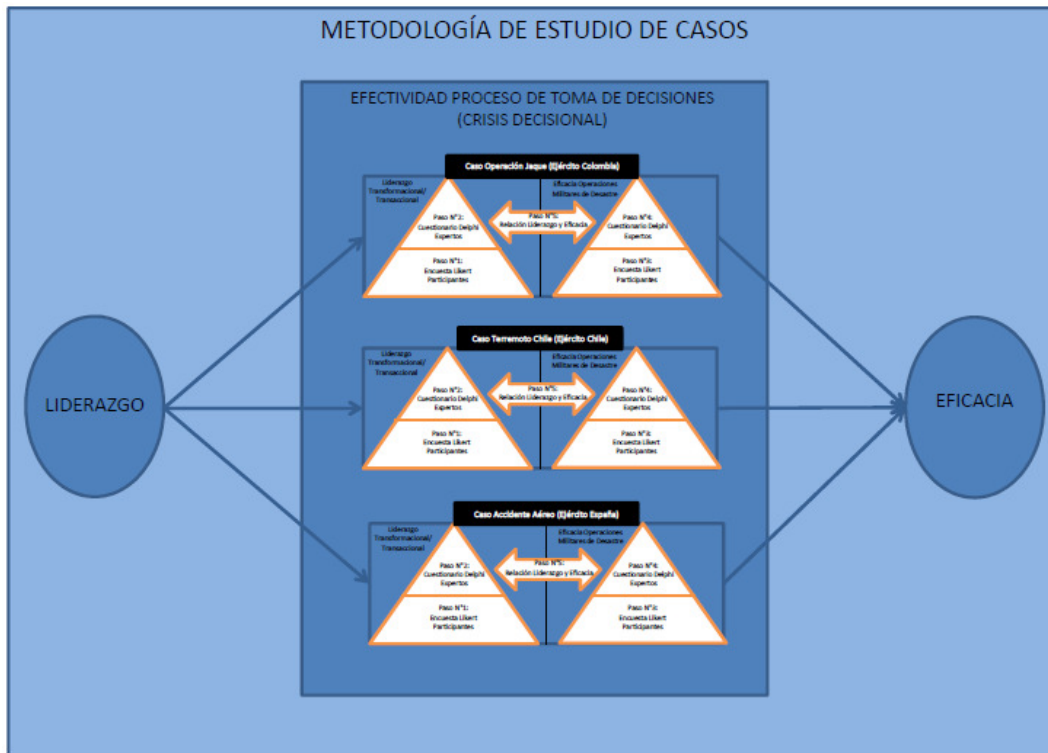
anterior, para probar y fundamentar la evaluación interna que se realiza a las decisiones tomadas durante el desastre.

Sobre la base de la muestra encuestada, se selecciona una segunda muestra de personas para ser entrevistados como “grupo de expertos”. Posteriormente, se aplica un cuestionario de entrevista tipo Delphi en cada caso de estudio para profundizar el análisis, tratando de explicar los hallazgos de la encuesta. Finalmente, se hacen conclusiones respecto de la eficacia de las fuerzas militares en desastres.

Evaluada el liderazgo y la eficacia de las fuerzas militares en desastre en forma separada, se relacionan desde la efectividad del proceso de toma de decisiones militares, y específicamente en la crisis decisional. Para lograr dicho objetivo, se analizan los resultados obtenidos en cada encuesta y se realiza un análisis estadístico, aplicando el modelo de regresión lineal y ajuste de muestras, con el propósito de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y transaccional con la eficacia de las fuerzas militares en cada estudio de casos y en forma general. Para mejor comprensión ver figura 1.3.

Finalmente, se analizan los hallazgos y se construye un modelo propositivo de *Liderazgo de Crisis Decisional (LCD)* que explique el proceso de toma de decisiones militares en situaciones de CDD. Se pretende que dicho aporte sea de utilidad no solo para las fuerzas militares que participan del estudio, sino para todas aquellas pertenecientes a países sudamericanos.

Figura 1.3. Metodología de la tesis



Fuente: original del autor.

## 1.2. Marco conceptual

A continuación, se presentan las siguientes definiciones conceptuales:

### 1.2.1. Calidad de diseño

La calidad de diseño se define como el resultado de haber cumplido el objetivo, solucionado el problema y agregado valor (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996).

### 1.2.2. Congruencia valórica

La congruencia de valores se define como la expresión más baja de diversidad de valores. Para que un equipo sea eficiente tenga la moral alta (mayor satisfacción, intención de permanecer, y compromiso) o se perciba a sí mismo como eficaz, los miembros deben tener una baja diversidad de valores (Jehn 1995).

### ***1.2.3. Efectividad de la toma de decisiones***

Se entiende este concepto como la eficacia de una organización en situaciones de crisis. La que depende de las decisiones que los líderes toman bajo la presión de contar con información compleja, incertidumbre y cambio permanente (Cabana, 1996).

### ***1.2.4. Eficacia en desastres***

Se entiende este concepto como el logro de los objetivos. Este logro idealmente debe ser eficiente y eficaz al mismo tiempo, y si no es posible, al menos debe ser eficaz. La evaluación de la eficacia está estrechamente ligada la evaluación que hace la mayoría ciudadana (Cadena, 2008, pp. 143- 146).

### ***1.2.5. Flexibilidad***

Se entiende por flexibilidad como la medida en que los tomadores de decisiones exploran nuevas ideas y suposiciones acerca de su organización y su contexto para tomar decisiones (Sharfman y Dean, 1997).

### ***1.2.6. Liderazgo transformacional***

Se entiende este concepto como el resultado de guiar a los seguidores e inspirarlos, estableciéndoles desafíos y una motivación basada en su desarrollo personal. El líder transformacional conduce a niveles de desempeño de excelencia individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes (Bass, 1990, p. 21).

### ***1.2.7. Liderazgo transaccional***

Se define como el resultado de lograr que los seguidores se motiven en función a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. El liderazgo transaccional, más que una guía e inspiración, implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores (Bass, 1990, p. 20).

### ***1.2.8. Politización***

Se define politización como el efecto de los intentos de intervención, para tratar de sesgar los resultados del proceso de toma de decisiones, en una dirección preferida más que acertada (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998). Ésta definición no hace alusión alguna a las presiones de grupos político-partidistas, sino se refiere a las presiones ejercidas por diferentes *stakeholders* para que las decisiones favorezcan su particular interpretación de los problemas y de las soluciones preferidas. Desde esta definición

toda organización, incluso cualquier fuerza militar se ve influenciada por grupos de interés internos y externos, y por tanto está expuesta a la politización del proceso de toma de decisiones. Se puede entender la politización entonces, y para fines de este estudio, como la tendencia a tomar decisiones preferidas, más que acertadas.

### ***1.2.9. Racionalidad***

La racionalidad se define como el nivel demostrado en la búsqueda de información, profundidad del análisis de antecedentes, rigurosidad del análisis de opciones, alcances e implicancias y amplitud de alternativas durante el proceso de toma de decisiones, así como menor presencia de la intuición (Dean y Sharfman, 1993).

## **CAPÍTULO 2. MARCOS TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

En este capítulo se pretende elaborar un estado del arte de las teorías que explican el liderazgo militar de crisis decisional, desde la relación que se evidencia entre liderazgo y eficacia, la influencia que ejerce el liderazgo en el proceso de toma de decisiones y desde la influencia que ejerce la racionalidad y cultura en dicho proceso. Finalmente, se explica desde la evaluación de la eficacia en la gestión pública. Previo a dicho marco, se explica el proceso de búsqueda y revisión de la literatura, como también la evolución histórica de los estudios que han explicado el liderazgo militar de crisis decisional.

### **2.1. Marco teórico**

#### ***2.1.1. Proceso de búsqueda y revisión de la literatura***

Con el propósito de construir un marco teórico que permita explicar la relación entre liderazgo y eficacia en una situación de crisis decisional de desastre, se desarrolla una búsqueda de publicaciones especializadas y no especializadas a través de bibliotecas digitales y buscadores académicos de libre acceso. La mayoría de los documentos pueden ser obtenidos en bases de datos de acceso público, sin embargo aquellos documentos más citados es necesario obtenerlos a través de bases de datos de acceso restringido. La colaboración académica es clave para obtener documentos de este tipo. Esta búsqueda es realizada por áreas temáticas desde lo más general hacia lo más específico en agregadores de contenidos como *EBSCOHost* y *ProQuest*, así como en bases de datos multidisciplinarias como *JSTOR*. Una combinación de múltiples herramientas permite obtener finalmente los documentos que se relacionan con el fenómeno en estudio.

Inicialmente, se revisa la literatura de crisis y desastres, ya que entrega una adecuada comprensión del contexto en el que se desenvuelve una fuerza militar en operaciones de conflicto armado y en operaciones humanitarias. Dicha revisión es clave para comprender de mejor forma el comportamiento de las variables que afectan al fenómeno en estudio. Luego, se revisa la literatura de liderazgo sin que sea posible encontrar una integración conceptual con la crisis decisional y la eficacia percibida en un contexto de desastre. No se descarta que esta exista, sin embargo cabe pensar que tal vez no se pone a disposición del mundo académico. Debido a lo anterior, se diseña y construye un marco teórico integrado por aquellas teorías que mejor explican el fenómeno.

La teoría de *Escalafones Superiores* de Hambrick y Mason es la base de este marco teórico, ya que estructura la relación entre lo que pasa al interior de un equipo directivo y la calidad de las decisiones que se toman. A partir de esta base, se revisa la literatura que relaciona el liderazgo con la eficacia en situaciones de desastre desde la base cognitiva y los valores de un equipo directivo. En dicha instancia se revisan las teorías de *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon y de *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede.

Revisadas las teorías que mejor explican lo que ocurre al interior de la *caja de negra* existente entre liderazgo y eficacia en situaciones de desastres, se revisa la teoría de *Principal y Agente* con el propósito de explicar la relación vertical que se tiene con quienes perciben la eficacia y ejercen influencia en la toma de decisiones de desastres.

Finalmente, se revisa la teoría de *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass por considerarse el modelo que mejor explica la dinámica existente entre líder y seguidores en un proceso de toma de decisiones que transita entre situaciones de normalidad y de alta complejidad.

### **2.1.2. Revisión histórica en la evolución teórica**

El estudio del liderazgo ha generado un flujo de interrogantes y respuestas que se relacionan principalmente con el ser, saber y hacer de los líderes efectivos. Muchos estudiosos dedican su tiempo para proponer tipologías y clasificaciones que permiten comprender mejor las tendencias y los resultados producidos.

Hasta la primera mitad del S XX, prevalece el paradigma de liderazgo conocido como “Enfoque de los Rasgos” que tiene relación principalmente con las características personales del líder. En esa época, se cría que la única explicación del porqué unos lideran y otros no, está en la persona. El paradigma del líder innato prevalecía por sobre cualquier otra explicación. Este enfoque se centra en explicar los rasgos físicos, características de personalidad y habilidades que son atributos de los líderes naturales. La búsqueda del conocimiento en esta materia, tiene como afán el descubrir a los líderes, más que formarlos.

Los resultados de este enfoque de Rasgos no son significativos, ya que las correlaciones entre rasgos y liderazgo son débiles. Este enfoque intenta demostrar que determinados rasgos de personalidad son necesarios para la mayoría de las situaciones de liderazgo, pero no es posible justificar el mayor o menor rendimiento de un líder. Un

líder con determinadas características personales puede ser eficaz en una situación, pero ineficaz en otra (Stogdill, 1948).

La escasa correlación entre rasgos y liderazgo, hace que surja posteriormente el “Enfoque de la Conducta”. Este enfoque se caracteriza por una mayor preocupación en el comportamiento observado de los líderes. A través de diversos estudios se identifican las principales categorías, factores y estilos de liderazgo. Este enfoque deja de centrarse exclusivamente en la persona del líder y dirige su foco además, a quienes observan dichos comportamientos, es decir, los seguidores. Desde este enfoque, se conciben los estilos como un comportamiento rígido pero con una flexibilidad de acuerdo a la situación (Stogdill, 1948).

Los estudios realizados bajo este enfoque son un real aporte a las teorías de liderazgo, sin embargo, también adolecen de coherencia. Aún no es posible afirmar que un estilo de liderazgo determinado mejore el desempeño de los subordinados en todos los casos. Sin embargo, la única tendencia que este enfoque sugiere, es que los líderes eficaces demuestran con su comportamiento, al menos, una orientación moderada a las personas y a las tareas simultáneamente.

A partir de la segunda mitad del S XX, la explicación del liderazgo demostraba no estar exclusivamente en el líder, ni tampoco en la conducta que los seguidores observan. De esta manera surge un nuevo paradigma conocido como “Enfoque Situacional”.

Según este último enfoque, no hay un mejor estilo para liderar, sino que todo depende de la situación; el líder puede ser muy efectivo en algunas situaciones e ineficaz en otras. Los estudios explican el modo cómo los líderes exitosos se comportan o las características que tienen para ser eficaces en diferentes situaciones. Algunos de estos estudios consideran que la conducta del líder es dependiente de la situación y otros, al contrario, que el líder puede adecuar la situación al estilo que estima necesario.

Es posible notar que a medida que se acerca el S XXI, los estudios de liderazgo centrados inicialmente en la persona, se descentralizan hacia factores contextuales/situacionales (las características de los subordinados, la naturaleza del ambiente externo, etc.) que afectan el trabajo del líder y su relación con los subordinados. La búsqueda del conocimiento en esta materia, vuelca su interés a la formación de líderes más que a su descubrimiento.



En la actualidad los estudios demuestran que los tres enfoques de liderazgo tienen plena validez (Yukl y Van Fleet, 1992). Los modelos teóricos que hoy se desarrollan consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más amplia de lo que fue cada uno de los enfoques descritos por sí solo. Finalmente, desde esta mirada más amplia, la teoría de Liderazgo Transformacional y Transaccional considera cada uno de estos enfoques y es la que actualmente concentra una mayor cantidad de estudios científicos.

### **2.1.3. Teorías que explican el liderazgo de crisis**

Las teorías que, en su conjunto, permiten explicar la relación entre liderazgo y eficacia en una situación de crisis decisional de desastre, son las siguientes:

- Desde la calidad de las decisiones, la teoría de *Escalafones Superiores* de Hambrick & Mason.
- Desde la flexibilidad y racionalidad del proceso de toma de decisiones, la teoría de *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon.
- Desde la congruencia valórica y politización del proceso de toma de decisiones, la teoría de *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede.
- Desde la evaluación de la eficacia, la teoría de *Principal y Agente* de Jensen & Meckling.
- Finalmente, desde la influencia del liderazgo en la calidad de las decisiones, a través del proceso de toma de decisiones, la teoría de *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass.

Se explican a continuación:

#### 2.1.3.1. Escalafones Superiores

La teoría general de Escalafones Superiores propuesta por los profesores de la Universidad de Columbia (Estados Unidos), Donald C. Hambrick y Phyllis A. Mason a partir del estudio *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, publicado en abril del año 1984, sintetiza la literatura relacionada con las altas esferas organizacionales. Esta teoría no se construye inicialmente sobre una base de estudios empíricos, ni demuestra una relación de causa- efecto (Carpenter y Fredrickson, 2001). Sin embargo, se considera un buen inicio para la comprensión de la relación existente entre los equipos directivos y la calidad de las decisiones en las organizaciones en general, y por tanto, se estima que puede ser un buen aporte al

desarrollo de esta tesis, facilitando la comprensión del proceso de toma de decisiones militares en situaciones de crisis decisional.

Esta teoría se basa en las imperfecciones y límites humanos de los ejecutivos. Así también, sostiene que los resultados organizacionales son el reflejo de las características de los equipos de alta dirección y de la influencia que éstas ejercen en la calidad de las decisiones estratégicas (Cannella, 2001, p. 39). Conforme se demuestra en algunos estudios, las características de los equipos directivos explican entre un 5% y un 20% la rentabilidad en las organizaciones, dependiendo de la libertad de acción que ofrece el sistema organizacional y la cultura (Hambrick, 2007; Lieberson y O'Connor, 1972). Por tanto, si se considera que el Estado Mayor de una fuerza militar, es un equipo de alta dirección, esta teoría ofrece un mayor poder para anticipar el resultado de una operación de desastre a partir de una visión macro del comportamiento de los integrantes del Estado Mayor, sin caer en la descripción de procesos psicológicos.

Es importante señalar, que este modelo se aplica mejor en el estudio de todo un equipo directivo y no sólo de una persona, porque se aumenta la fuerza potencial de la predicción cuando se comparte el poder de la toma de decisiones en más personas (Cannella, 2001, pp. 37- 38). Desde esta perspectiva, la teoría de los Escalafones Superiores se consolida en el tiempo incorporando moderadores que le permiten aumentar su capacidad predictiva en el desempeño de estos equipos directivos, tales como: discrecionalidad, demanda en el desempeño, integración del comportamiento y sistema nacional.

Esta teoría ofrece una buena predicción de resultados en los equipos directivos cuando estos gozan de una buena discrecionalidad o libertad de acción en la toma de decisiones (Hambrick, 2007, p. 335). La discrecionalidad es un moderador fundamental en su capacidad predictiva (Finkelstein y Hambrick, 1990).

La demanda en el desempeño es otro moderador de esta teoría. Se define como la presión que recibe el equipo directivo desde quien evalúa su desempeño (Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005). Esta teoría ofrece una buena predicción de resultados en los equipos directivos si la demanda en el desempeño es menor, ya que se puede desarrollar un proceso de toma de decisiones más objetivo. Si la demanda en el desempeño es mayor, los equipos directivos tienden a recurrir a experiencias anteriores haciendo más subjetivo su proceso de toma de decisiones.

Los directivos tienen un mejor desempeño cuando son capaces de trabajar en equipo. Esta característica se denomina integración del comportamiento y se define como el grado en que los integrantes de un equipo se involucran en la interacción mutua y colectiva, compartiendo información, recursos y decisiones (Hambrick, 2007, p. 336). La integración del comportamiento tiene efectos positivos directos en el desempeño de los equipos directivos (Lubatkin et al., 2006; Li y Hambrick, 2005; Hambrick, 1998).

Los aportes de la teoría de Escalafones Superiores pueden ser más válidos en algunos sistemas nacionales que en otros (Hambrick, 2007, p. 339). El mayor individualismo y la menor evitación de incertidumbre en algunas culturas favorecen la discreción en los equipos directivos permitiéndoles un mejor aprovechamiento de las oportunidades del mercado (Hofstede, 2001). Entonces en la medida que la cultura ofrece mayor discreción en la toma de decisiones, esta teoría aumenta su capacidad predictiva. No así en el caso de sistemas nacionales cuyo colectivismo y evitación de incertidumbre generan elementos que restringen la libertad de acción en los equipos directivos (Hambrick, 2007, p. 336).

Ahora bien, se conocen aspectos generales de la relación entre equipo directivo y calidad de las decisiones; como también de los moderadores que la precisan, pero, ¿qué ocurre en situaciones de alta complejidad, como aquella contingencia que escapa de lo rutinario y que incluso suele ser imprevista?

Los entornos altamente inciertos pueden ser considerados como de alto riesgo, porque las equivocaciones pueden generar problemas graves, tales como el riesgo de supervivencia de una organización (Waldman et al., 2001). Un ambiente así, produce un alto estrés, ansiedad e incertidumbre en el equipo directivo que toma las decisiones estratégicas. De ahí la relevancia de analizar la incertidumbre en un contexto de complejidad.

Los ejecutivos de alto nivel se integran en la ambigüedad, la complejidad y la sobrecarga de información (Finkelstein y Hambrick, 1996). Esta condición le es natural también al Estado Mayor de una fuerza militar. Esta teoría sostiene que el comportamiento del equipo directivo, en situaciones complejas y de gran incertidumbre ambiental, es más determinante en la calidad de las decisiones que una búsqueda mecánica de la optimización económica, es decir la conducta es más relevante que la técnica (Hambrick y Mason, 1984).

Donald Hambrick afirma respecto de los directivos que “no son completamente capaces de entender todas estas prolijas cosas económicas y lograr la solución estratégica correcta” es decir no pueden alcanzar un dominio cognitivo y técnico óptimo para lograr una decisión correcta (Cannella, 2001, p. 37). De ahí que estima relevante estudiar el comportamiento como elemento diferenciador de los equipos directivos, ya que “actúan en base a una incompleta, filtrada y altamente estilizada comprensión de sus situaciones” (Cannella, 2001, pp. 37- 38).

La complejidad y la incertidumbre son sinónimos de debilidad y se describen como aquellas situaciones cuyas características no son suficientemente claras para dictar un curso de acción; y en la cual el marco personal adquiere especial relevancia como base para la acción (Mischel, 1977). Lo anterior, indica que esta teoría es apta para explicar los resultados de las organizaciones cuando se enfrentan a situaciones de alta complejidad, así como los resultados de una operación militar de desastre desde la calidad de las decisiones del Estado Mayor en una fuerza militar.

La incertidumbre es fundamental para predecir los efectos que producen, en la toma de decisiones, las características demográficas de un equipo de alta dirección (Hambrick y Mason, 1984). La incertidumbre es una variable moderadora especialmente frente a una estrategia de globalización (Carpenter y Fredrickson, 2001). De ahí la relevancia de considerar esta teoría para comprender de mejor forma el proceso de toma de decisiones en una CDD, ya que ofrece respuestas que si bien no pertenecen al campo de las ciencias militares, son halladas en ambientes de complejidad e incertidumbre relativamente parecidos.

Frente a la solución de problemas, las personas tienen una base cognitiva y valores que se reflejan en la toma de decisiones (March y Simon, 1958). La base cognitiva se compone de: suposiciones en cuanto al desarrollo de eventos futuros; alternativas de solución al problema planteado; y consecuencias de alternativas de solución definidas. Los valores, se reflejan en las priorizaciones en cuanto a la importancia de alternativas y de consecuencias. Considerando la percepción como un proceso secuencial, la base cognitiva y los valores, o idiosincrasia, filtran y distorsionan la percepción de la realidad; limitando el campo de visión del equipo directivo, seleccionando la información que se percibe y luego interpretando lo que está pasando y lo que se debe hacer al respecto (Hambrick y Snow, 1977). Por esa razón, los individuos tienden a

centrar su atención en los aspectos de su entorno en los que tienen conocimiento previo (Levinthal y March, 1993).

La base cognitiva y valórica se transforma en una pantalla entre la situación real y la eventual percepción de la misma (Hambrick y Mason, 1984). Esto hace que las características del equipo directivo se consideren relevantes en la calidad de sus decisiones. Dichas características son más relevantes aún, en la medida que mayor libertad de acción o discrecionalidad se requiera para la toma de decisiones (Cannella, 2001, p. 38).

Los equipos directivos poseen una serie de características que resultan relevantes para la construcción de esta teoría. Estas características son las siguientes: edad, trayectoria profesional, otras experiencias profesionales, educación formal, antecedentes socioeconómicos, situación financiera y heterogeneidad grupal (Hambrick y Mason, 1984). Sin embargo, para efectos de este estudio, se consideran las siguientes características: trayectoria funcional, educación formal y heterogeneidad grupal.

En cuanto a la trayectoria profesional, los integrantes de un equipo directivo llevan, como parte de su base cognitiva y emocional, las experiencias que han tenido durante su carrera profesional. Los ejecutivos que han pasado toda su carrera en una organización se puede suponer que tienen perspectivas relativamente limitadas (Hambrick y Mason, 1984). Cuando los ejecutivos alcanzan escalafones superiores mediante ascensos al interior de la organización, es muy probable que posean una base cognitiva muy restringida desde la cual conducir una búsqueda limitada de alternativas y posibles soluciones, en situaciones no rutinarias y de mayor complejidad (Cyert y March, 1963). Es importante considerar que los años de servicio en los escalafones superiores pueden producir una base cognitiva restringida frente a una situación de CDD.

En relación a la educación formal del equipo directivo, los niveles de educación se relacionan positivamente con la “receptividad” a la innovación en un proceso de toma de decisiones (Kimberly y Evanisko, 1981; Rogers y Shoemaker, 1971; Becker, 1970). La heterogeneidad educativa se define como la diversidad de habilidades, procesos cognitivos y conocimientos básicos (Boeker, 1997; Wiersema y Bantel, 1992; Bantel y Jackson, 1989). Ésta se relaciona en forma positiva y persistentemente con la calidad de las decisiones en un contexto de complejidad e incertidumbre (Carpenter y Fredrickson, 2001). De lo anterior, se deduce que la mayor y más amplia educación en un Estado

Mayor puede favorecer la innovación en aquellas situaciones que son de mayor complejidad e incertidumbre.

En cuanto a la heterogeneidad grupal en los equipos directivos y la homogeneidad grupal (cohesión e insularidad) como valor contrapuesto, aunque por un lado se afirma que esta última promueve una integración del comportamiento entre los miembros de un equipo (O'Reilly, Snyder y Boothe, 1993), por otro lado se afirma que conduce a una toma de decisiones más rápida pero de menor calidad en situaciones novedosas y de problemas no rutinarios (Hambrick y Mason, 1984). Lo anterior, debido a que produce una generación y evaluación restringida de alternativas de solución.

La mayor heterogeneidad socio-cognitiva en los equipos directivos logra una mayor diversidad de opiniones, conocimiento y una adecuada ventilación de las ideas en situaciones de mayor complejidad, debido a que se posee una mayor diversidad de perspectivas, habilidades y redes de información, generándose una mayor creatividad y agilidad en la resolución de problemas estratégicos (Athanassiou y Nigh, 1999; Kim y Mauborgne, 1991; Dutton y Duncan, 1987). Los equipos complejos socio-cognitivamente tienen mayor sensibilidad para enfrentar la complejidad del entorno y están más condicionados para dar sentido a las situaciones cambiantes, conciliando los conflictos y las paradojas (Sanders y Carpenter, 1998; Wiersema y Bantel, 1992; Jackson, 1992; Bantel y Jackson, 1989; Ohmae, 1989). Estos equipos logran una mayor capacidad para superar la sobrecarga de información (Sanders y Carpenter, 1998; Ohmae, 1989). Basado en lo anterior, es posible que en el ámbito militar, donde existe gran homogeneidad en los equipos directivos, se produzcan decisiones rápidas pero de baja calidad.

Lo expresado anteriormente, considera sólo la complejidad como contexto, mas no la incertidumbre, que es un factor adicional especialmente en las altas esferas o escalafones superiores (Finkelstein y Hambrick, 1996). La incertidumbre se define como la falta de confianza en el buen resultado de una decisión, como consecuencia de no contar con la información esencial (Duncan, 1972). Por lo anterior, la teoría incorpora la incertidumbre en un contexto de complejidad como variable moderadora de algunas características demográficas (heterogeneidad de experiencia y heterogeneidad funcional). Se demuestra luego que los efectos de la complejidad e incertidumbre no son monótonos en los resultados organizacionales, es decir no demuestran una tendencia constante (Carpenter y Fredrickson, 2001).

Los equipos heterogéneos, en contextos de baja incertidumbre, demuestran verse más beneficiados por la diversidad socio- cognitiva (Carpenter y Fredrickson, 2001), la que se relaciona positivamente con la calidad de las decisiones en la complejidad (Finkelstein y Hambrick, 1996; Jackson, 1992). En este mismo contexto de baja incertidumbre, se sostiene que si la heterogeneidad crea bases para el conflicto interpersonal entre los miembros más diferentes del equipo, existe el tiempo suficiente para resolver las discrepancias (Milliken y Martins, 1996; O'Reilly, Snyder y Boothe, 1993). Se recomiendan procesos de socialización permanente para estos fines (Wiersema y Bantel, 1992). De no hacerlo, la diversidad entre los miembros del equipo puede generar conflictos y obstáculos para su buen funcionamiento (O'Reilly, Snyder y Boothe, 1993; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984).

Se sostiene, por el contrario, que los equipos heterogéneos con experiencias funcionales dramáticamente diferentes, en contextos de alta incertidumbre, pueden tener dificultades para lograr decisiones de calidad en situaciones de complejidad (Carpenter y Fredrickson, 2001). Se entiende la heterogeneidad funcional a la amplitud del conjunto de habilidades y fuentes de información de un equipo (Ancona y Coldwell, 1992). La escasez de tiempo les impide a estos equipos resolver los conflictos de manera efectiva y las diferencias pueden llegar a ser contraproducentes (Finkelstein y Hambrick, 1996).

El conflicto no gestionado, en última instancia, puede dificultar la gestión de la complejidad por parte del equipo (O'Reilly, Snyder y Boothe, 1993). Lo anterior, porque los equipos heterogéneos en conflicto disminuyen su capacidad para procesar la información (Staw, Sandelands y Dutton's, 1981). Estos se tornan defensivos y se les hace difícil obtener el compromiso necesario para asumir riesgos (Ohmae, 1989).

Se recomienda entonces que la homogeneidad, en un equipo de alta dirección, puede lograr mejores resultados en situaciones de alta incertidumbre y que entonces, el mejor resultado de la heterogeneidad, no debe ser considerado como un concepto genérico para todos los casos (Carpenter y Fredrickson, 2001). En el caso de la heterogeneidad educativa, cuya relación positiva con el manejo de la complejidad en entornos de alta incertidumbre, sigue siendo uniformemente más fuerte, si puede ser generalizada.

La heterogeneidad grupal se relaciona positivamente con los resultados en situaciones de complejidad, pero no necesariamente cuando ésta va acompañada de altos niveles de incertidumbre (Carpenter y Fredrickson, 2001). Niveles moderados de

heterogeneidad demográfica recomiendan, pueden ser beneficiosos por la variedad de redes, habilidades y visiones del mundo, sin embargo una heterogeneidad excesiva puede dar lugar a conflictos interpersonales, problemas de comunicación y escaso trabajo en equipo en situaciones de alta complejidad e incertidumbre. Este último punto, es relevante para comprender que la heterogeneidad excesiva en un Estado Mayor podría ser contraproducente para el buen resultado de las operaciones militares durante una CDD, considerando que ésta además de ofrecer gran complejidad, trae consigo altos niveles de incertidumbre.

Finalmente, esta teoría requiere ser aún más desarrollada con el propósito de mejorar su potencial predictor. Dicho problema se denomina “Caja Negra” (Lawrence, 1997). Para solucionar este problema se recomienda la realización de estudios clínicos y estadísticos particulares para cada industria, lo que puede hacerse extensivo al ámbito militar (Hambrick y Mason, 1984). Además, se considera que los estudios demográficos simples no son suficientes para evaluar las características de la alta dirección en situaciones de alta complejidad e incertidumbre, ya que el comportamiento es más determinante en estos casos (Waldman, Javidan y Varella, 2004; Waldman y Ramírez, 2001; Hitt y Tyler, 1991; Hambrick y Mason, 1984). Por tanto, se hace necesario incorporar un enfoque psicológico en cuanto a cualidades personales y a liderazgo carismático (Waldman, Javidan y Varella, 2004). No obstante, existen evidencias sustanciales en cuanto a que los perfiles demográficos en los equipos directivos están muy relacionados con los resultados organizacionales (Hambrick, 2007; Boeker, 1997; D' Aveni, 1990; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990).

#### 2.1.3.2. Racionalidad Limitada

La teoría de *Racionalidad Limitada* propuesta por, el Premio Nobel en Economía (1978) Herbert A. Simon, a partir de su libro *Models of Man: Social and Rational*, publicado en el año 1957, devela una visión realista de la capacidad de razonamiento práctico del ser humano. Herbert A. Simon es considerado uno de los fundadores de la inteligencia artificial (Mirowski, 1994, p. 786). Propone al hombre como una criatura con bajas habilidades de ordenamiento y que opera en un entorno social que le afecta en condiciones de información incompleta (Simon, 1957).

Esta teoría propone una tesis de hombre *satisficiente* (*satis* de satisfactorio y *ficiente* de suficiente) por la de hombre *maximizador* (que busca la mayor utilidad) debido a que reconoce que en un entorno complejo, el hombre lucha más por sobrevivir que por



maximizar (Simon, 1957). Entonces, el esfuerzo se centra en la búsqueda de soluciones viables (satisficiencia) y no necesariamente en la búsqueda de la solución óptima (optimalidad). Se asume que el riesgo de errar en una decisión, como parte de la condición humana.

Esta teoría representa una manera diferente de interpretar la inferencia (evaluación mental) en la toma de decisiones, centrándose en los aspectos psicológicos (emociones) y ecológicos (cultura e imitación), que hasta ese momento no habían sido abordados, más que en la lógica y la teoría de la probabilidad, características del enfoque exclusivamente cognitivo de la racionalidad clásica (Gigerenzer y Goldstein, 1996). Las limitaciones ecológicas y psicológicas de la racionalidad humana están dadas por la estructura de los entornos de trabajo y por las capacidades de ordenamiento mental del actor, respectivamente (Simon, 1991, p. 132).

El reconocimiento de limitaciones en la racionalidad humana, por influencia de algunos factores como la cultura, emociones e imitación, devela la importancia del concepto de *representación* en la toma de decisiones complejas (Simon, 1991, p. 132). La representación (idea o imagen que se tiene de la realidad) más relevante, es aquella que se tiene de la propia organización y de sus objetivos, ya que sirve de base para la definición de roles en la resolución de problemas.

Los sistemas de procesamiento de información, como para el caso de esta tesis el Estado Mayor de una fuerza militar, por lo general tienden también a satisfacer en lugar de optimizar. La limitación ecológica, para el caso de una fuerza militar, se produce principalmente por las condiciones de desastre que ofrece el ambiente, las que pueden ser en ocasiones caóticas (conflictos bélicos) o aleatorias (catástrofes ecológicas) y que, por lo general, estas últimas obligan a tomar decisiones con tiempo e información limitados (Simon, 1956; 1982). En estos casos, los agentes seleccionan la primera alternativa que dé solución satisfactoria al problema planteado, y no necesariamente estudian todas las alternativas viables (Simon, 1955; 1987). Siendo así, ¿existen mayores probabilidades de errar en la decisión?, y entonces, ¿cómo mitigar dicho riesgo?

Lo relevante de esta teoría, para la toma de decisiones en situaciones de crisis, es que el aprendizaje organizacional es clave para liderar la complejidad y este aprendizaje se lleva a cabo en el interior de cada persona que integra un equipo directivo. Una organización aprende sólo de dos maneras: por el aprendizaje de cada uno de sus

miembros o por la incorporación de nuevos miembros que tienen conocimiento anterior (Simon, 1991, p. 125).

Desde el aprendizaje organizacional, es importante tener conciencia de las limitaciones cognitivas del ser humano y de la *representación* que hace del problema, entendida como idea o concepto que sustituye la realidad y que existe en cada integrante del equipo directivo. Por la importancia de la representación en los procesos de toma de decisiones, el aprendizaje individual es clave para el aprendizaje organizacional y mientras la organización mejor aproveche el conocimiento de sus integrantes, como producto de dicho aprendizaje, mayores posibilidades tiene de liderar la complejidad, a través de decisiones oportunas y correctas (Simon, 1991, pp. 125- 126).

Otro componente clave del aprendizaje organizacional es la capacidad de *intercambio* de conocimientos entre individuos y entre equipos, siendo clave la comunicación efectiva. De ahí que el aprendizaje individual, luego el aprendizaje organizacional, son en gran medida un fenómeno social (Simon, 1991, p. 125). Para que se produzca dicho intercambio, cada individuo o grupo debe respetar la experiencia de los otros y reconocer la relevancia de su voluntad (Simon, 1991, p. 131). Además, cada uno debe tener una comprensión adecuada de los problemas para comunicarse con eficacia acerca de estos. La teoría de racionalidad limitada resalta el valor del trabajo en equipo en una situación de crisis decisional.

Ahora bien, conociendo la relevancia de la *representación* del problema y del *intercambio* del conocimiento para el aprendizaje organizacional y la mejor toma de decisiones, es oportuno hacerse la siguiente pregunta, ¿está el conocimiento siempre disponible en el punto de decisión de una crisis? La experiencia indica que no siempre lo está, ya sea por la desvinculación o por el traslado de los individuos que lo poseen (Simon, 1991, p. 126). De ahí la influencia de la propia organización, y de la estabilidad laboral o baja rotación que se mantenga, para favorecer el aprendizaje individual, colectivo y organizacional.

Los problemas del aprendizaje organizacional se hacen evidentes cuando, habiendo nuevos conocimientos relevantes para la organización, ésta no desarrolla productos o servicios que respondan a dicho nuevo conocimiento (Simon, 1991, p. 130).

En cuanto al dilema de la *satisficiencia* sobre la *optimalidad*, considerado en esta teoría, se reconoce que existen ámbitos en los que el error implícito de una decisión

satisfactoria se asume como parte de un aprendizaje organizacional (Roberts, Stout y Halpern, 1994). En el ámbito político, por ejemplo, la aplicación de la prueba piloto de una política pública, implica costos por error que se aceptan cuando son menores a los beneficios generados dicho aprendizaje organizacional, lo que luego permite mejorar la misma política pública.

Existen otros ámbitos de decisión en los que el costo de un error puede significar la pérdida de vidas humanas, como por ejemplo el ámbito militar y en el que dicho costo es siempre superior a los beneficios del aprendizaje organizacional (Roberts, Stout y Halpern, 1994). Agregan además, que la investigación en la dinámica de este tipo de decisiones es escasa, en especial aquellas dinámicas de decisión que pretenden solucionar problemas no rutinarios.

En las organizaciones en que se exige un mayor *accountability* y en las que, al mismo tiempo, el costo de un error puede significar la pérdida de vidas humanas; como una fuerza militar que rinde cuentas a una ciudadanía observante; normalmente se lleva a un extremo la responsabilidad de las autoridades, aumentando con ello las decisiones “defendibles” más que las satisfactorias (Tedlock, 1985). Dicha estrategia de responsabilidad “defensiva” se construye sobre una base exclusiva de evidencias y tiende a postergar las decisiones que se toman con información contradictoria e incompleta. En este sentido se estiman efectos negativos en la toma de decisiones cuando se exige una responsabilidad adicional (Staw y Boettger, 1990). El *accountability* explica por qué la estructura formal de una organización normalmente apoya la toma de decisiones racionales y delega las decisiones sin importancia (Jennergren, 1981; March y Simon, 1958; Simon, 1957).

Algunos estudios demuestran que en la medida que existe incertidumbre, se determina la descentralización de la toma de decisiones (Lawrence y Lorsch, 1967). Las personas que están en la escena pueden reaccionar y tomar decisiones mejor informadas. Ahora bien, ¿qué pasa cuando un equipo directivo requiere tomar una decisión no rutinaria bajo condiciones de incertidumbre y de mayor *accountability*? La teoría de racionalidad limitada sugiere aplicar metodologías decisionales que satisfagan más que optimicen la solución al problema y hacer participar en el proceso a los protagonistas en la escena, mediante la dispersión de la autoridad y descentralización de la toma de decisiones, en la medida de lo necesario.

Las organizaciones cuyas decisiones son altamente confiables, a pesar de la complejidad e incertidumbre y de lo rutinario o no rutinario, son aquellas que demuestran una adecuada flexibilidad para centralizar y descentralizar la autoridad cuando se hace necesario (Roberts, Stout y Halpern, 1994).

Reconociéndose este conflicto, la teoría avanza en superar la negación teórica de la racionalidad clásica y en desarrollar un constructo positivo que reemplace lo que se define como “una visión poco realista de la mente” (Simon, 1992). Avanza también en el desarrollo de algoritmos simples que permiten hacer inferencias rápidas y casi óptimas.

La teoría, apoyada en evidencia empírica, avanza en demostrar que los *modelos mentales probabilísticos MMP* son permiten cubrir una brecha entre lo racional y psicológico. Incluso se demuestra empíricamente que algoritmos de racionalidad limitada, siendo más rápidos y simples que los algoritmos de maximización, pueden ser igualmente exactos. Se demuestra con ello que los modelos de inferencia no necesitan renunciar a la precisión de la simplicidad, siendo ésta la mayor crítica que se le hace a esta teoría (Gigerenzer y Goldstein, 1996).

Los enfoques de racionalidad limitada y clásica, desde una mirada más de consenso, demuestran funcionar bien en diferentes contextos. Se sostiene que el problema surge cuando el decisor aplica métodos de racionalidad limitada, teniendo el tiempo y la información completa para usar métodos de racionalidad clásica (Conlisk, 1996, pp. 672- 692). Una simplificación innecesaria de la deliberación genera prejuicios y sesgos que llevan a error. Pero ¿cuál es el criterio que hace posible decidir entre ambos métodos? Se sostiene que el *costo de deliberación* es un criterio apropiado (Conlisk, 1996, p. 692). Así también que existe un equilibrio entre el esfuerzo cognitivo y la exactitud de juicio (Pitz y Sachs, 1984). Finalmente, que los decisores se esfuerzan por lograr un equilibrio entre los beneficios de una mejor toma de decisiones y el costo del esfuerzo de la decisión (Smith y Walker, 1993).

Si se considera que el costo de una deliberación racional clásica es mayor al de una deliberación heurística; por gastos en tiempo, tecnología, asesorías, etc.; existen decisiones en que resulta muy caro aplicar un método de racionalidad clásica y se decide por uno de racionalidad limitada. Sostiene que la heurística es un método de toma de decisiones racional en el sentido que se apela a la intuición y se evita el costo

de una deliberación, pero es limitadamente racional en el sentido de que a menudo conduce a decisiones sesgadas (Conlisk, 1996, p. 671).

El asumir o no los costos de deliberación depende de la valoración de cada decisor. Esto es a lo que se llama “economía de la mente” (Day, 1993). Esta decisión depende de las expectativas racionales o irracionales de cada persona, las que se relacionan entre otros factores, con la experiencia del decisor y con la dificultad de predecir los resultados (Conlisk, 1996, p. 673).

Según el modelo de costo de deliberación de Radner y Rothschild, un tomador de decisiones, frente a varias actividades de planificación, no tiene suficiente tiempo para optimizar todas las actividades en cada período. Por lo tanto, el costo de deliberación implícita en asistir a cualquier actividad es la reducción del rendimiento de otras actividades. Este modelo demuestra que en un mismo proceso de deliberación, pueden asumirse diferentes grados de racionalidad según el tiempo asignado para cada etapa de planificación y según la cantidad y calidad de información disponible (Radner y Rothschild, 1975; Radner, 1975; Rothschild, 1975).

Se sostiene que las emociones heredadas y las normas sociales (ira, vergüenza, sensibilidad a la posición relativa, lealtad, altruismo) pueden mejorar el rendimiento económico (Conlisk, 1996, p. 677). La obediencia o docilidad a las normas sociales, inducen a la gente a aumentar su racionalidad limitada (Simon, 1993, pp. 156- 157). Esto sería una explicación del porqué el factor *comportamiento* en un equipo directivo es determinante en la calidad de las decisiones complejas y con alta incertidumbre como se plantea en la teoría de *Escalafones Superiores*. De la misma forma, se apoya la necesidad de considerar la cultura nacional y organizacional para comprender el proceso de toma de decisiones en un equipo directivo.

Los decisores que operan con racionalidad limitada en ambientes de complejidad y alta incertidumbre, pueden ser más exitosos en sus decisiones que quienes operan con racionalidad clásica, si asumen altos riesgos (De Long et al., 1990). Se sostiene que la incertidumbre produce estrés, hace que las organizaciones sean más receptivas a los efectos carismáticos del liderazgo, y permite a los líderes mayor influencia (Waldman et al., 2001).

Entornos con alta incertidumbre podrían observarse como de alto riesgo, por lo que algunas decisiones erróneas pueden resultar en problemas graves y, posiblemente,

arriesgar la supervivencia de la organización, como podría ser el caso de una fuerza militar que opera en una situación de desastre (Waldman et al., 2001). Un entorno percibido de tal manera tiende a generar un alto grado de estrés, ansiedad y falta de certeza, por ejemplo en el Estado Mayor de una fuerza militar, provocando que el equipo directivo sea más influenciado a los efectos del liderazgo carismático (Waldman et al., 2001). De ahí la relevancia de considerar la *evitación de incertidumbre* o aversión al riesgo en los estudios de cultura (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Se deriva entonces, que la calidad de las decisiones con racionalidad limitada en situaciones de crisis decisional, podría ser determinada por los niveles de evitación de incertidumbre o aversión al riesgo y por los efectos del liderazgo carismático presente en la organización.

Se sostiene que una simulación de la racionalidad limitada a menudo se modela mediante una forma de adaptación dinámica con intenso uso de observación, intuición y normas de comportamiento en movimiento (Conlisk, 1996, p. 681). Se estima similar a un proceso de conducción de operaciones, lo que haría suponer que la racionalidad limitada sería un método más apropiado para las decisiones de una operación militar en desarrollo, que de una operación en proceso de planificación. En algún momento una decisión debe ser tomada por razones intuitivas, por lo que se hace necesario identificar ¿cuándo el comportamiento es más relevante que la optimización? (Johansen, 1977). Se estima que la racionalidad limitada es más apropiada en situaciones de aprendizaje y adaptación (Conlisk, 1996, p. 687).

La racionalidad limitada se explica por la evidencia psicológica y económica acumulada a través de estudios científicos; por el éxito de las decisiones que se aplican usando dicha teoría a partir de la teoría clásica; por su metodología que reconoce al contexto como “doble filo” haciendo propicia su aplicación si se estima necesaria; y porque respeta la escasez como principio fundamental de la economía, al reconocer que la cognición humana es un recurso escaso (Conlisk, 1996, p. 692). Finalmente, se sostiene que la racionalidad “sensata” (aplicación adecuada de la racionalidad limitada y clásica) varía según: costos de deliberación, complejidad, incentivos, experiencia y normas sociales.

En la actualidad, estudios desarrollados por el Premio Nobel en Economía (2002) Daniel Kahneman han mapeado la racionalidad limitada, mediante la exploración de las desviaciones sistemáticas que separan las creencias y las decisiones de las personas en

condiciones de incertidumbre. Se sostiene que la mayoría de los juicios y la mayoría de las decisiones se toman de manera intuitiva y que las normas que rigen la intuición son generalmente similares a las reglas de la percepción, entonces dependen en gran medida de analogías visuales (Kahneman, 2003, p. 183).

Se propone la coexistencia de dos sistemas, que corresponden a dos procesos cognitivos o dos modos diferentes de pensar y decidir. Un *sistema 1* con énfasis en la intuición, basado en el automatismo, asociativo, rápido, sin esfuerzo, a menudo emocional y difícil de modificar; y un *sistema 2* con énfasis en el razonamiento, basado en la deliberación, gobernado por reglas, despacio, con esfuerzo y relativamente flexible (Kahneman, 2003, p. 184).

El sistema 2, en estado de alerta, monitorea las actividades del sistema 1 y actúa cuando éste último necesita apoyo. Los juicios que expresan las personas, las acciones que realizan, y los errores que cometen dependen de la vigilancia y funciones de corrección del sistema 2, así como de las impresiones y tendencias generadas por el sistema 1. Sugiere que las personas en su mayoría no piensan detenidamente y que el sistema 2 monitorea los juicios del sistema 1, detectando a veces errores potenciales y corrigiéndolos (Kahneman, 2003, p. 211).

La mayoría de los pensamientos y acciones son normalmente intuitivos (sistema 1), ya que la gente no está acostumbrada a pensar mucho, y a menudo confían en un juicio plausible que surge espontáneamente. Se reconoce también que muchas veces la intuición está asociada con malos resultados, pero se demuestra que el pensamiento intuitivo puede llegar a ser potente y preciso, si se desarrolla como habilidad a través de la práctica prolongada (Kahneman, 2003; Epstein, 2003; Wilson, 2002; Gilbert, 2002, 1989).

La ambigüedad y la incertidumbre son suprimidas en el juicio intuitivo, así como en la percepción. Entonces, la duda y la necesidad de evitar la incertidumbre serían un fenómeno del sistema 2. Los tomadores de decisiones experimentados, cuando trabajan bajo presión rara vez tienen que elegir entre más opciones, ya que, en la mayoría de los casos, sólo una única opción viene a la mente (Klein, 1998).

Se sostiene, respecto del sistema 1, que la probabilidad de errores de juicio intuitivo puede aumentar por la presión del tiempo (Finucane, Alhakami, Slovic y Johnson, 2000); y por la participación simultánea en una tarea cognitiva diferente (Gilbert 2002,

1991, 1989). Por el contrario, se afirma que el buen funcionamiento del sistema 2, se correlaciona positivamente con la inteligencia (Stanovich y West, 2002); con la búsqueda del conocimiento (Shafir y Le Boeuf, 2002); y con la exposición al pensamiento estadístico (Agnoli, 1991; Agnoli y Krantz, 1989; Nisbett et al., 1983).

En la actualidad, la racionalidad limitada ha transitado hacia un modelo de plena complementación con la racionalidad clásica, reconociéndose que ambas son formas alternativas para resolver problemas y forman un único sistema cognitivo. Este sistema cognitivo está constituido por dos sub-sistemas diferentes con bajas y altas habilidades de ordenamiento (Kahneman, 2003, p. 214). Las bajas habilidades de ordenamiento serían ocasionadas por el pensamiento intuitivo y no por el mal razonamiento; y la vulnerabilidad ante condiciones de información incompleta, sería producida por la falta de certeza para razonar. Las distintas experiencias culturales favorecen diferentes intuiciones sobre el significado de las situaciones y nuevos comportamientos se vuelven intuitivos según se adquieren habilidades (Kahneman, 2003, p. 215).

La cultura, la emoción y las experiencias previas son cada vez más relevantes para comprender el comportamiento intuitivo y la racionalidad limitada en las personas (Kahneman, 2003, p. 216). La psicología se ha ganado un espacio cada vez más relevante en los modelos económicos de la toma de decisiones. Como también, la racionalidad limitada ha demostrado empíricamente que las limitaciones cognitivas reconocidas por Herbert Simon, existen en el ser humano y obedecen a la influencia psicológica y ecológica que afecta a la toma de decisiones. La racionalidad limitada en la toma de decisiones se hace más relevante en la medida que el contexto determina altos costos para la aplicación de la racionalidad clásica.

#### 2.1.3.3. Dimensiones Culturales

La teoría de las Dimensiones Culturales es desarrollada por el psicólogo social holandés Geert Hofstede a partir del estudio *Culture's consequences: international differences in work-related values*, publicado el año 1980. Esta teoría define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo” (Hofstede, 1991). Explica las distancias culturales nacionales de diferentes países, mediante un análisis de datos obtenidos a través de una encuesta aplicada, entre los años 1968 y 1972, a 116.000 empleados de la empresa IBM en 50 países.



Esta teoría se basa en un modelo teórico anterior, sin demostración empírica, conocido como modelo de los *cuatro problemas sociales básicos* (Inkeles y Levinson, 1969). Esta teoría, mediante un análisis factorial colectivo de la cultura de cada país, identifica empíricamente y define cuatro características o dimensiones culturales comunes que permiten ordenar los valores dominantes de los diferentes países estudiados.

La teoría de las Dimensiones Culturales demuestra ser aplicable no solo en estudios transculturales, sino también en estudios organizacionales. Define la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización” (Hofstede, 1991). Sostiene que mientras la cultura nacional se sustenta en valores compartidos, la cultura organizacional lo hace en un conjunto de prácticas.

Cabe señalar que en la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, se le otorga gran importancia a los valores y creencias compartidas dentro de una cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992). Se reconoce que estos, más que las buenas prácticas, son los que configuran las conductas y actitudes de las personas en la organización. Es importante señalar que la teoría de Dimensiones Culturales, para efectos de esta tesis, explica la cultura nacional y organizacional. Sin embargo, la explicación de la cultura organizacional se apoya también en el enfoque valórico de la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, que se trata más adelante.

En cuanto a la relación entre cultura y estilos de liderazgo, algunos estudios realizados, utilizando una muestra de 1600 directivos en 6 países americanos y asiáticos, demuestran que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional (apoyo, recompensa contingente y carisma) producen efectos positivos en la cultura de los países estudiados. Sin embargo, aquellos estilos no transformacionales ni transaccionales (participación, dirección y castigo contingente), producen efectos diferenciados según la cultura de cada país (Dorfman et al., 1997).

Los *programas mentales* pueden ser heredados genéticamente o aprendidos socialmente (Hofstede, 2001). Estos se ordenan por niveles, tales como: individual, colectivo y universal. El nivel individual corresponde a la *personalidad* que en parte se hereda y es aprendida. El nivel colectivo corresponde a la *cultura* que en gran parte es aprendida. Finalmente, el nivel universal corresponde a la *naturaleza humana* que en

gran parte se hereda. La naturaleza humana se representa en la capacidad de sentir miedo, furia, amor, placer, enojo, etc.

Se define cultura como las características personales que se observan, en términos estadísticos, con mayor frecuencia en una sociedad dada (Nakata y Sivakumar, 1996; Clark, 1990). Desde esta mirada la cultura puede ser aplicada a naciones, organizaciones, ocupaciones, profesiones y grupos de diversos tipos como religiosos, étnicos, etc. Las manifestaciones de cultura a niveles de grupos varían considerablemente, es decir que la cultura de un grupo y de otro puede ser muy diferente; entonces el concepto de cultura es más aplicable a las sociedades que a las naciones (Hofstede, 1994; 1991).

Es importante, entonces conocer qué se entiende por institución y organización en el contexto de esta teoría. Las instituciones son los elementos básicos de la sociedad tales como la familia, la escuela y la comunidad; las organizaciones en cambio, son los lugares donde las personas trabajan (Hofstede, 1991).

Esta teoría define una “dimensión” como un aspecto de la cultura que puede ser medido respecto de otras culturas (Hofstede, 1991). Las seis dimensiones culturales son: *individualismo-colectivismo*, *masculinidad-feminidad*, *evitación de incertidumbre*, *distancia de poder*, *orientación de largo plazo* e *indulgencia-restricción* (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Cabe señalar que las primeras cuatro fueron las dimensiones originales del estudio publicado el año 1980. La *orientación de largo plazo* es propuesta en 1987 e incorporada a la teoría en 1988 (Hofstede y Bond, 1988; Bond et al., 1987). La *indulgencia-restricción* es incorporada a la teoría en 2010 (H. Hofstede, J. Hofstede y Minkov, 2010). Las dimensiones culturales se explican a continuación:

#### *Distancia de poder*

Esta dimensión se define como la medida de tolerancia a las desigualdades de poder que existen en las organizaciones e instituciones. Es dependiente de los factores económicos o ecológicos de cada país, ya que países con mayor distancia de poder demuestran bajos índices de desarrollo humano y se encuentran por lo general en zonas cálidas. No así los países con menor distancia de poder que presentan mayores índices de desarrollo humano y se sitúan en zonas de climas fríos y templados (Hofstede, 1991).

En las culturas con mayor distancia de poder existe una mayor lejanía emocional entre autoridades y subalternos (Hofstede, 1991). Además, se valora mayormente la

deferencia y respeto a las personas de mayor estatus como padre, maestro y jefe. En este tipo de sociedades se produce un sistema de castas con baja movilidad ascendente entre sus miembros (Hofstede, 2001). La relación ambivalente que se produce en los países con mayor distancia de poder, predeciría la existencia de una mayor violencia política interna en estos países.

En este tipo de sociedades las personas de mayor estatus tienden a ser autócratas y paternalistas (Hofstede, 1991). En otros estudios de cultura se sostiene que el paternalismo es una relación de protección a la menor productividad, que se ofrece a cambio de lealtad (Rodríguez y Ríos, 2007). Esto no garantiza un aumento de la productividad, sino más bien un aumento del volumen e intensidad del trabajo en los escalafones superiores. En estos estudios se sostiene además que la autocracia y paternalismo se producen por la desconfianza de los superiores en el desempeño de los subalternos (Rodríguez y Ríos, 2009). Se considera finalmente que el paternalismo es una salida fácil para evitar el conflicto cuando existen bajos niveles de competencia y de confianza en el desempeño (Rodríguez y Ríos, 2007).

En esta teoría las culturas con menos distancia de poder, las relaciones interpersonales son menos determinadas por las diferencias de estatus; y la deferencia y respeto hacia personas de mayor estatus son menos frecuentes (Hofstede, 1991). En este tipo de sociedades no se promueven las desigualdades de poder y riqueza. Además, se atienden en mayor medida las sugerencias de los subordinados a la hora de resolver los desacuerdos en un grupo de trabajo (Hofstede, 2001; Gómez-Mejía y Welbourne, 1991).

#### *Individualismo- colectivismo*

Esta dimensión es la que más interés provoca en los investigadores del campo de la psicología social (Molero, 2002, p. 57). Se define como la preferencia dada a la conducta individual o grupal (Hofstede, 1994; 1991). Al igual que la dimensión *distancia de poder*, es dependiente de los factores económicos o ecológicos de cada país, ya que países con mayor colectivismo demuestran bajos índices de desarrollo humano y se encuentran por lo general en zonas cálidas. No así los países de mayor individualismo que presentan mayores índices de desarrollo humano y se sitúan en zonas de climas fríos y templados.

El individualismo cultural, originado por un entorno que históricamente presenta mayores dificultades para la supervivencia (climas fríos con baja densidad poblacional y escasez alimentos), contempla una representación social de la persona como ente

independiente, centrada en el yo interno y desde el cual surgen las emociones. En este tipo de sociedades, los lazos entre las personas son débiles, ocupándose solamente de sí mismos y de sus familias más inmediatas (Kim et al., 1994). En estas sociedades existe una alta valoración por los intereses personales como objetivos, autonomía y privacidad; por sobre los intereses grupales como lealtad y compromiso a los grupos de pertenencia (Swaidan y Hayes, 2005; Triandis, 2004; Hofstede, 2001; Lu, Rose y Blodgett, 1999; Nakata y Sivakumar, 1996; Hofstede, 1991; Peabody 1985; Hofstede, 1984; 1980).

El colectivismo enfatiza las relaciones de parentesco y la conformidad y armonía de pensamiento, sentimientos y acción dentro de un grupo (Fiske et al., 1996; Markus, Kitayama y Heiman, 1996; Kagitcibasi, 1994; Hofstede, 1991). El colectivismo no se centra en el yo interno, sino en lo externo e interactivo, desde el cual surgen las emociones. Las personas desde su nacimiento se integran a grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de la vida, pidiendo a cambio una lealtad incuestionable. En este tipo de sociedades se promueve la existencia de *in-groups* (grupos cerrados) cuyos intereses giran en torno al aseguramiento de la continua existencia, con fuertes lazos emocionales y en el que los objetivos personales, motivaciones y deseos giran en torno al grupo (Swaidan y Hayes, 2005; Kagitcibasi, 1997; Nakata y Sivakumar, 1996). Los *in-groups* se caracterizan generalmente por las similitudes entre sus miembros y un sentido de “destino común” (Triandis, 1995). Se sostiene además que en estas sociedades, cuando las necesidades individuales y grupales entran en conflicto, se espera que el individuo renuncie a sus necesidades individuales en favor de las necesidades del grupo (Ramamoorthy y Carroll, 1998).

En sociedades colectivistas, al interior de las organizaciones públicas y privadas, el desacuerdo tiende a resolverse según dicta la norma, en cambio en sociedades individualista, según dicta la experiencia de cada persona (Smith et al., 1998).

### *Masculinidad- feminidad*

Esta dimensión se define como el grado en el que la cultura representa un sistema de valores y de conductas estereotípicos de género (Hofstede, 2006; 1994; 1991). Valores culturales como la asertividad, desempeño, éxito y competición son asociados a un rol masculino y valores como la calidad de vida, relaciones interpersonales, servicio y solidaridad son asociados a un rol femenino. Cabe señalar que la masculinidad no se refiere a machismo (Hofstede, 2006). Además, que esta dimensión es independiente de los factores económicos y ecológicos de cada país (Hofstede, 1991).

En las sociedades masculinas existe un mayor énfasis en valores como riqueza (cosas materiales), ambición, competición y logros. En cambio, en sociedades femeninas existe un mayor énfasis en valores como bienestar, igualdad, colaboración, relaciones interpersonales, simpatía, solidaridad y valoración de las personas y del medio ambiente (Swaidan y Hayes, 2005; Nakata y Sivakumar, 1996; Dawar et al., 1996; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1991; Hofstede et al., 1990; Peabody, 1985; Hofstede, 1980; 1983; 1984).

En sociedades masculinas el prototipo idealizado de liderazgo tiende a ser asertivo, decidido, más racional y a tomar decisiones sin consultar al grupo. En cambio, en sociedades femeninas, tiende a ser menos visible, más emocional y buscador de consensos (Hofstede, 1991). En una sociedad masculina se dice que “se vive para trabajar”, en cambio en una sociedad femenina, “se trabaja para vivir” (Hofstede, 2001; Helgstrand y Stuhlmacher, 1999; Hofstede, 1980).

#### *Evitación de incertidumbre*

Esta dimensión se define como el grado de amenaza percibida e incomodidad producida en las personas cuando se enfrentan a situaciones ambiguas, desconocidas o desestructuradas (Hofstede, 2001; 1999). En lo práctico representa cuánto se esfuerza una sociedad en controlar lo incontrolable (Hofstede, 2001). Así también, al igual que la *masculinidad- feminidad*, su estado es independiente de los factores económicos y ecológicos de cada país (Hofstede, 1991).

En culturas con fuerte evitación de incertidumbre se enfatizan características como formalidad, predictibilidad y control social; se advierte mayor necesidad emocional por leyes y reglas que regulen la actuación en cada momento (Swaidan y Hayes, 2005; De Mooij y Hofstede, 2002; Hofstede, 2001; Lu, Rose y Blodgett, 1999; Nakata y Sivakumar, 1996; Dawar et al., 1996; Shane, 1995; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1991). La consecuencia directa, es una sociedad orientada a las reglas, que instruye normas, leyes, regulaciones y controles para reducir dicha incertidumbre.

En este tipo de sociedades las personas tienden a ser más ansiosas y en general externalizan las emociones con frecuencia, aceptándose levantar la voz y expresar emociones en forma no verbal (Hofstede, 1991). Así también, las personas experimentan menos bienestar general y más emociones de desagrado (Arrindell et al., 1997; Hofstede, 1991).

Estudios demuestran que la cultura nacional influye en el proceso de toma de decisiones (Swaidan y Hayes, 2005; Lu, Rose y Blodgett, 1999; Singhapakdi, Vitell y Leelakulthanit, 1994; Vitell, Nwachukwu y Barnes, 1993). Desde este enfoque, se sostiene que en sociedades de alta evitación de incertidumbre, las personas buscan conocer con precisión qué va a ocurrir antes de tomar una decisión, por lo que la predicción de eventos futuros es altamente valorada en este aspecto (Triandis, 2004; Ogliastri et al., 1999; Ryan et al., 1999; Triandis, 1990). Esto deriva en un mayor énfasis de la planificación en el proceso de toma de decisiones.

La teoría demuestra, en el ámbito del comercio internacional, que en transacciones entre países con fuertes diferencias de evitación de incertidumbre, aquel que presenta alta evitación de incertidumbre tiende a cumplir rigurosamente los procedimientos, mientras que aquel con menor evitación de incertidumbre, pasa por alto aquellos procedimientos si no se vulneran metas superiores (Montt y Rehner, 2012).

Estudios realizados en el ámbito de la salud, demuestran que países con altos niveles de evitación de incertidumbre tienen mayor demanda de medicina preventiva y alto consumo de medicamentos finalmente innecesarios (Deschepper et al., 2008).

Por otro lado, la teoría sostiene que países con baja evitación de incertidumbre tienen una menor preocupación ante la ambigüedad y falta de estructura. Esto se refleja en una sociedad menos orientada a las reglas, en que las personas son menos ansiosas, menos emocionales y aceptan más fácilmente el cambio (Swaidan y Hayes, 2005; Hofstede, 2001; Armstrong, 1996; Hofstede, 1991; 1984). La tolerancia a opiniones y comportamientos alternativos, y el asumir mayores riesgos son conductas habituales. La emocionalidad está normalmente contenida y las agresiones son menos evidentes (Hofstede, 1991).

Esta dimensión permite suponer que en países con alta evitación de incertidumbre se demanden líderes más directivos y detallistas en la definiciones de roles y tareas, buscando disminuir la ansiedad propia y de los seguidores (Hofstede, 1991). Dicha ansiedad, en los escalafones inferiores, es mitigada mediante el paternalismo que actúa como refugio para evitar la incertidumbre (Rodríguez y Ríos, 2007). Por el contrario, en países con baja evitación de incertidumbre, se esperen líderes más participativos en la toma de decisiones y en la delegación de responsabilidades. La relación entre superiores y subalternos equivale más a un trato entre adultos y que entre padres e hijos.

### *Orientación de largo plazo*

Esta dimensión se define como el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede, 2001). Lo que se manifiesta como tendencia hacia el ahorro e inversiones a largo plazo; importancia de las tradiciones y su adaptación a contextos más modernos; cooperación mutua de largo plazo; y perspectiva acerca de la verdad en el tiempo.

En las sociedades con alta orientación de largo plazo, se valora la recompensa futura como resultado de un trabajo duro en el presente. En cambio, en las sociedades con una baja orientación de largo plazo no se promueven compromisos de larga duración (Swaidan y Hayes, 2005). En estas sociedades los cambios ocurren rápidamente, ya que los compromisos de largo plazo no justifican la estabilidad (Hofstede, 2001; Hofstede y Bond, 1988). En la actualidad se amplía esta definición al orgullo de pertenecer a un determinado país a pesar de las dificultades de la contingencia actual (Hofstede et al., 2010).

### *Indulgencia y restricción*

Esta dimensión, recientemente incorporada a la teoría, se relaciona directamente con el bienestar social y se define como el grado en el cual una sociedad permite comportamientos asociados a la diversión y al ocio (Hofstede et al., 2010). En un polo la indulgencia se relaciona con la mayor importancia al ocio y en el polo opuesto, la restricción se relaciona con aquellas normas sociales y prohibiciones que inhiben la decisión de disfrutar de actividades de ocio.

La teoría de las Dimensiones Culturales es criticada por su metodología (Molero, 2002, p. 56), sin embargo ha alcanzado una gran repercusión en el campo de la psicología transcultural (Smith y Bond, 1993). Ante las críticas recibidas, reconoce que efectivamente la teoría puede tener un sesgo cultural occidental (Hofstede, 1991). Desde este sesgo, se definen las dimensiones y se analizan e interpretan los resultados obtenidos en el estudio de otras culturas. Para mitigar dicho riesgo, se integran estudios de investigadores provenientes de otras culturas. De esto resulta la incorporación de un sesgo no occidental denominado *Dinamismo Confuciano* que hace referencia a la orientación de largo o corto plazo de la vida. Este estudio denominado *Chinese Culture Connection* define dimensiones con un sesgo no occidental y demuestra correlaciones con las dimensiones culturales de Geert Hofstede con excepción de la *evitación de*

*incertidumbre* (Bond et al., 1987). Con la apertura a este nuevo sesgo no occidental, esta teoría se fortalece obteniendo una mayor validez transcultural.

Estudios independientes soportan la robustez de la tipología presentada por esta teoría (Fernández et al., 1997; Sondergaard, 1994; Hoppe, 1990; Bond et al., 1987; Ng et al., 1982). Sin embargo, otros estudios la cuestionan por diversos motivos, como porque existe poca información de los ítems que mide cada dimensión (Robinson, 1983); porque la muestra inicial de empleados de la multinacional IBM es limitada (Jaeger, 1986); y porque las dimensiones son sólo a nivel nacional y no individual (Armstrong, 1996). Existen cuestionamientos además en cuanto a la equivalencia asumida entre los conceptos de nación y cultura; y respecto a tratar de comprender un fenómeno como la cultura, desde una perspectiva exclusivamente cuantitativa (Baskerville, 2003).

Finalmente, esta teoría ha abierto un amplio campo de investigación psico- social y transcultural, sirviendo de base en mayor o menor medida a posteriores estudios de dimensiones culturales (Singh, 2004; Hofstede, 2001; Ogliastrri et al., 1999; Trompenaars, 1994; Hall y Hall, 1990; Pollay, 1983).

Factores económicos, demográficos y geográficos entre otros, pueden afectar las dimensiones de la cultura nacional en los diferentes países, por tanto, estas culturas nacionales son modificables (Hofstede, 2001; 1980). Pese a esto, las dimensiones culturales son estables en el mediano plazo. Basado en lo anterior, se afirma que esta teoría sigue utilizando los mismos índices calculados desde su origen (De Mooij y Hofstede, 2002; Hofstede, 2001).

Finalmente, después de treinta años de haber sido publicado el primer estudio de dimensiones culturales, esta teoría sigue teniendo plena vigencia para explicar las diferencias culturales entre países (Wu, 2006, p. 41). Se demuestra además que cuando los ambientes políticos, sociales y económicos cambian, los valores culturales también cambian. Por esa razón es que los estudios que dan base a esta teoría, se actualizan y re- evalúan periódicamente. Cambios en la *distancia de poder*, por ejemplo, pueden producir diferentes valoraciones de los estilos de liderazgo en una sociedad. La última versión del estudio abarca una muestra superior a 90 países y es publicado el año 2010 por Geert Hofstede, Gert Hofstede y Michael Minkov en el libro *Cultures and Organizations: Software of de Mind*.



#### 2.1.3.4. Principal y Agente

La teoría de Principal y Agente o también conocida como teoría de Agencia es desarrollada por los economistas estadounidenses Michael C. Jensen y William H. Meckling a partir del estudio *Theory of de Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, publicado el año 1976. Esta teoría organizacional, se basa en el principio de separación entre la propiedad (principal) y el control (agente). Explica la conflictividad y equilibrio de objetivos entre el principal y el agente; y su relación con los resultados organizacionales (Jensen y Meckling, 1976).

Esta teoría sostiene, en términos generales, que el *comportamiento* en los escalafones superiores, depende de la naturaleza del contrato explícito e implícito en el que se establecen los derechos y obligaciones del agente (Jensen y Meckling, 1976). Este contrato determina la toma de decisiones de la alta dirección y es clave para el buen desempeño organizacional (Eisenhardt, 1989).

Se define una relación de agencia, como el contrato de servicios en virtud del cual, un principal o mandante delega alguna autoridad para la toma de decisiones en un agente. Entendiendo que tanto el principal como el agente, buscan maximizar sus beneficios, existen muy buenas razones para creer que el agente no siempre actúa en la dirección esperada por el principal. Esto quiere decir que entre el principal y el agente, existen divergencias de decisión (Jensen y Meckling, 1976).

Se reconocen las siguientes diferencias, razones de conflictos de interés, entre el principal y el agente, como sigue (Jensen y Meckling, 1976):

- Poseen motivaciones diferentes.
- Operan en condiciones de información deficiente (calidad y/o cantidad) respecto de las características, conocimientos y acciones del otro. Si no es así, al menos así es percibido uno respecto del otro (Acs y Gerlowsky, 1996).
- No están dispuestos a asumir el mismo nivel de riesgos en la toma de decisiones.

Normalmente, el agente posee información especializada sobre su trabajo y el principal la desconoce. Cuando dicha asimetría causa conflictos de interés se denomina *problema de agencia* (Jensen y Meckling, 1976).

El conocimiento específico que posee el agente y las dificultades para que sea transferido desde el agente al principal es el núcleo esencial del problema de agencia (Jensen y Meckling, 1992; Fama y Jensen, 1983a; 1983b). Esto es una explicación del

porqué se delega la toma de decisiones en los altos directivos de una organización, por parte de sus propietarios. Los altos directivos o agentes de una organización son los que tienen el conocimiento específico para enfrentar situaciones complejas y tomar decisiones adecuadas.

Para disminuir la divergencia en las decisiones, el principal puede generar incentivos adecuados para el agente (costos de unión o incentivo) e incurrir en acciones de control diseñadas para limitar malas decisiones (costos de monitoreo o supervisión). Estas medidas son las que se conocen como *costos de agencia* y se estiman como una consecuencia inevitable de esta relación. El propósito de los costos de agencia es evitar comportamientos oportunistas del agente, que reduzcan el valor de la organización.

Los costos de agencia, cuando son inferiores a los costos de reemplazar al agente, se asumen con el propósito de asegurar que sus decisiones sean las correctas o mejor dicho, las que realmente beneficien al principal (Jensen y Meckling, 1976). Es importante señalar que los costos de agencia, es casi imposible que tiendan a cero. Además, los incentivos considerados, no necesariamente son de carácter pecuniario, es decir que tengan relación directa con el dinero.

Esta teoría, asume que el problema de la inducción de un agente a comportarse como si estuviera maximizando el bienestar del principal y no el propio, es bastante general. Este problema existe en todo tipo de organizaciones (con y sin fines de lucro) y niveles organizacionales, así como en todo tipo de esfuerzos de cooperación, tales como: empresas, universidades, fundaciones, corporaciones, gobierno, instituciones públicas, sindicatos, etc (Jensen y Meckling, 1976). Las diferencias que se producen en los costos de agencia entre este tipo de organizaciones, tienen explicación en las diferentes relaciones contractuales que existen en éstas.

Para comprender mejor esta teoría, es importante considerar que las relaciones contractuales se conciben como la esencia de la organización (Jensen y Meckling, 1994; 1976). Estas relaciones se producen entre la organización y los empleados, así como también con los proveedores, clientes y acreedores. Sostienen además, que una organización es una “ficción legal” o un “artefacto puramente conceptual” que sirve de nexo para este conjunto particular de relaciones contractuales entre propietarios y consumidores; las personas son el fin último de la organización. En este sentido el comportamiento de una organización, no es similar al comportamiento de un individuo,

que tiene motivaciones e intereses; sino más bien, es similar al comportamiento del mercado, en cuanto a que resulta de un equilibrio complejo.

Se identifican los siguientes métodos comunes para evitar la captura de beneficios no pactados entre el principal y el agente: auditorías y sistemas de control formal, restricciones o aprobaciones presupuestarias, sistemas de compensación de incentivos (Jensen y Meckling, 1976).

Esta teoría es criticada principalmente por dos razones. Primero, posee una visión limitada respecto de la motivación del comportamiento humano, que no puede estar solamente originada en el interés; y también de la ética y el sentido de la reputación, por lo tanto, las medidas de incentivo y supervisión no siempre son tan determinantes. Segundo, la asimetría con que se contempla la posición de las dos partes, en lo que se refiere a la posibilidad de que emprendan comportamientos oportunistas; se estima poco realista, ya que ésta podría no existir, e incluso podría cambiar de sentido, pasando el agente a desempeñarse como principal o al revés (Hirsch, Michaels y Friedman, 1987; Perrow, 1986).

Con el propósito de mejorar esta teoría, se desarrolla un modelo de comportamiento humano conocido como *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model (REMM)*. Este modelo propone que los individuos evalúan constantemente la situación y en consecuencia están permanentemente dispuestos a hacer concesiones y sustituciones (Jensen y Meckling, 1994). Además, que las necesidades del individuo son ilimitadas y no siempre materiales; y que en reconocimiento de dicha limitación éste busca permanentemente la maximización de su valor. En la búsqueda de la maximización, el individuo actúa con gran creatividad generando oportunidades donde no existen.

Con respecto a la capacidad que tiene el principal de limitar el comportamiento del agente, se tiende a sobrevalorar sus efectos, ya que dichas restricciones, no hacen más que estimular la creatividad del agente por sustituir lo que se restringe y por crear alternativas inexistentes. Agregan que el individuo siempre está dispuesto a sustituir (Jensen y Meckling, 1994).

Se define sustitución como “la renuncia a una cantidad suficientemente pequeña de cualquier bien por una cantidad suficientemente grande de otra” (Jensen y Meckling, 1994). Afirman que los seres humanos están dispuestos a sacrificar un poco de casi

todo, incluso la reputación y la moral, por una cantidad de lo deseado, que no necesariamente es dinero o bienes materiales.

Esta teoría sostiene que la cultura se refleja en el comportamiento humano, pero no lo determina, por tanto el ser humano si bien puede ser limitado por costumbres sociales que indican el comportamiento óptimo, éste asume o no los costos de comportarse de manera diferente (Jensen y Meckling, 1994). Se reconoce además, la existencia de modelos sociales de comportamiento humano, que sí estiman la cultura como factor determinante y definen al ser humano como un agente convencional y conformista, que es visto como una “víctima social”.

Se reconoce también que las creencias, actitudes, costumbres y valores de las personas pueden ser claves para el éxito en una organización (Jensen y Meckling, 1994). Además, los valores y actitudes de las personas responden a las acciones que son recompensadas o castigadas en la organización. A pesar de esto, la cultura organizacional si bien suele ser una barrera para la innovación, puede ser moldeada a través de un esfuerzo consciente y coordinado en el tiempo (Jensen y Meckling, 1994).

En cuanto a la divergencia de intereses que puede darse en una relación principal y agente, el *agente perfecto* se concibe en organizaciones cuya cultura se basa en un modelo de comportamiento político y cuyos fines son de servicio público (Jensen y Meckling, 1994). Este tipo de agente maximiza, evalúa y se las ingenia privilegiando el interés público, aunque a veces tiende a ser idealizado. Esta teoría rechaza la noción de que las personas sean *agentes perfectos* aunque acepta que desde un modelo político de comportamiento organizacional así sean vistos (Jensen y Meckling, 1994).

En organizaciones de servicio público, cuando se idealiza al agente perfecto, se le tiende a descalificar cuando toma decisiones equivocadas. Desde la teoría Principal y Agente, las decisiones equivocadas de un agente tienen explicación mayormente en la estructura organizacional y en los incentivos relacionados directamente con el problema; no en la persona (Jensen y Meckling 1994).

Los seres humanos responden de manera creativa a las oportunidades que el entorno les presenta, y trabajan para aflojar las restricciones que les impiden hacer lo que ellos desean hacer. Ellos se preocupan no sólo de dinero, sino sobre todo, por el respeto, el honor, el poder, el amor y el bienestar de los demás (Jensen y Meckling, 1994). El reto para nuestra sociedad y para todas las organizaciones, es el establecimiento de reglas de

juego y procedimientos educativos que permitan dirigir la energía creativa de las personas, en una dirección que aumente el uso efectivo de los recursos escasos.

En el ámbito de la defensa, desde una perspectiva política neoclásica, los ciudadanos son el principal y la autoridad política e instituciones del Estado, el agente (Scheetz, 2011, pp. 20- 21). Un ejemplo de esta relación de agencia, es la relación existente entre ciudadanos y fuerzas armadas. Por otro lado, las fuerzas armadas son agentes de las más altas autoridades políticas de un Estado, quienes asumen el rol de principal (Feaver, 2003). Sostiene además, que esta relación entre el principal (autoridad política) y el agente (autoridad militar), representa la gobernabilidad democrática en el sector defensa.

En los servicios públicos se cuestiona quién realmente es el principal en la relación de agencia. Se proponen tres posibles principales: el electorado, los consumidores directos y los políticos del gobierno central (Mayston, 1993). En la gestión pública, las relaciones de agencia se superponen entre los distintos niveles, pudiendo ser ciudadanos, parlamentarios, gobierno, agencias y empleados públicos (Albi, González y López, 1997). De lo anterior, es posible suponer que en una relación de agencia en el sector defensa, las fuerzas armadas pueden ser el agente y tanto los ciudadanos como la autoridad política, el principal. Reconocer el rol de principal en la ciudadanía, es una tendencia que se demuestra por el énfasis que se da actualmente a la transparencia en la administración pública (García, 2007, pp. 42- 43).

Finalmente, no se divisan razones para que las diversas configuraciones de gobernabilidad democrática del sector defensa, se constituyan en un paradigma de la relación principal- agente (Flisfisch y Robledo, 2012). Se propone un modelo de gobernabilidad del sector defensa cuya configuración considera las siguientes variables y ponderaciones: institucionalidad (25%), logro de objetivos (25%) y conducta (50%). La conducta militar es la variable más importante en la relación principal- agente entre las autoridades política y militar (Flisfisch y Robledo, 2012).

#### 2.1.3.5. Liderazgo Transformacional y Transaccional

El liderazgo transformacional y transaccional es una teoría de aplicación universal que lo suficientemente amplia como para proporcionar una base para la medición y la comprensión del liderazgo como concepto universal (Bass, 1997, p. 130). Además,

sostiene que especialmente el liderazgo transformacional, responde al prototipo idealizado del liderazgo en gran cantidad de países.

Esta teoría se desarrolla a partir de los estudios realizados por el científico político e historiador estadounidense James M. Burns en su obra *Leadership*, publicada el año 1978. Burns revisa la literatura sobre los rasgos y estilos de liderazgo, las investigaciones del intercambio líder-miembro, así como sus propias observaciones y analiza las biografías de distintos líderes políticos de la época en Estados Unidos. De esta forma, identifica dos estilos de liderazgo, el transformacional y transaccional (Burns, 1978).

La teoría de liderazgo transformacional y transaccional explica principalmente la relación entre el líder y la efectividad, desde la motivación de los subordinados en un proceso de toma de decisiones (Bass, 1997, p. 130). Es una teoría apropiada a las exigencias que impone la era del conocimiento en el siglo XXI y que sugiere una relación de intercambio líder- seguidor que va más allá de una transacción de intereses personales (Kouzes y Posner 1987). Se estima de uso tan universal que incluso puede explicar las relaciones transaccionales (tratados comerciales) o transformacionales (tratados humanitarios) entre países (Kissinger, 1994).

En los inicios de esta teoría, ambos estilos se conciben como un contraste (Waldman, Bass y Einstein, 1987; Burns, 1978). Se sostiene que en uno de los polos se ubica el líder transaccional quien motiva a los seguidores a través de un intercambio franco de recompensas por intereses personales (Burns, 1978). En el otro polo, el líder transformacional, quien los inspira, a través de una visión, más allá de los propios intereses personales e inmediatos, trascendiendo hacia resultados de orden superior por el bien del grupo, organización o país (Burns, 1978). Se reconoce que el liderazgo transformacional genera niveles más altos de motivación y moral en los seguidores (Bass, 1997; Kuhnert y Lewis, 1987).

El liderazgo transformacional se relaciona con el idealismo y el transaccional con el pragmatismo (Bass, 1997, p. 133). Esta relación es análoga al ámbito de los negocios en que normalmente los gerentes son pragmáticos (liderazgo transaccional) y al ámbito social en el que los líderes de los movimientos sociales son idealistas (liderazgo transformacional) (England, 1976).

Pero ¿ambos estilos son realmente polos opuestos?, ¿se es un tipo de líder y no el otro? ¿Idealista o pragmático? Se sostiene que ambos estilos más que contrapuestos, son complementarios aumentándose el grado de importancia del liderazgo transaccional que Burns consideraba como de menor relevancia (Bass, 1985). Incluso se sostiene que el liderazgo transformacional puede ser ineficaz en la ausencia total de liderazgo transaccional (Bass, Avolio y Goodheim, 1987). Se sostiene además que el liderazgo transformacional mejora la gestión transaccional aumentando con ello el rendimiento de los subordinados (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Así también, que aunque el intercambio líder- seguidor puede comenzar con una relación transaccional simple, para asegurarse la eficacia de la organización, necesita convertirse en una relación transformacional (Graen y Uhl – Bien, 1991).

La teoría de liderazgo transformacional y transaccional tiene su origen también en el liderazgo carismático de House (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; House, 1977). La principal diferencia que presenta el líder transformacional de Bass que también es carismático, con el liderazgo carismático de House es que el primero no genera dependencia en los subordinados. Por el contrario, desarrolla la autonomía y la libertad de acción en el marco de una visión, incorporando valores como la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Graham, 1988). El liderazgo transformacional empodera socialmente a los subordinados en alcanzar metas más altas, en lugar del líder carismático de House que ejerce un dominio y los subyuga a través de un poder personalizado (Waldman, 1987). Sin embargo, las diferencias entre ambas teorías se consideran “modestas” (House y Podsakoff, 1994).

Se sugiere que si el líder se limita sólo al liderazgo transaccional otorgando recompensas y castigos “zanahorias y garrote” a los seguidores, les daña la autoestima y terminan por “sentirse como idiotas” (Levinson, 1980). En ese sentido el liderazgo transformacional mejora la autoestima de los seguidores con el propósito de involucrarlos y comprometerlos en el objetivo (Shamir, 1991). Por esta razón se valora la necesidad de complementar ambos estilos de liderazgo (Bass, 1997, p. 135).

El liderazgo transformacional se define como la operación que se diseña e implementa para solucionar problemas futuros o difíciles de percibir, incentiva la adaptabilidad y busca nuevas formas de trabajo (Bass, 1997; 1985). Agrega que asume los riesgos, energiza al equipo para persistir cuando las condiciones son impredecibles,

difíciles y estresantes. Tiene menos apego al status quo. Es propio de una cultura organizacional colaborativa en la que se comparten objetivos comunes.

El liderazgo transaccional se define como la operación que se enmarca dentro del sistema o cultura organizacional existente, que evita el riesgo, es prisionera de los límites de tiempo, es altamente regulada, y a través del seguimiento y el control de los subordinados está en permanente búsqueda de la eficiencia (Bass, 1997; 1985). Sus métodos de toma de decisiones más usados son normalmente racionales o económicos. Agrega que es propio de una cultura organizacional competitiva en la que se lucha por el posicionamiento al interior de una organización.

El liderazgo transaccional y especialmente la recompensa contingente, como una de sus variables, es el componente básico de la conducta efectiva de liderazgo que era reconocida antes de la construcción de esta teoría (Bass et al., 2003). El liderazgo transaccional se evidencia cuando los seguidores están de acuerdo, aceptan y cumplen con el líder a cambio de elogios, recompensas, entrega de recursos o la evitación de la acción disciplinaria.

El líder transformacional utiliza estrategias transaccionales cuando es necesario, pero trabaja sobre las creencias cuando se requiere aumentar el esfuerzo de los subordinados (Bass, 1985). El líder transaccional en cambio, es eficaz en entornos estables y predecibles, mejora el desempeño anterior basándose en una relación de intercambio equitativa con sus subordinados, es decir “tú me das y yo te doy”.

El líder transformacional crea y da forma al medio que le rodea, en cambio el líder transaccional reacciona ante las circunstancias que se le presentan (Avolio y Bass, 1988). El liderazgo transaccional estructura la tarea definiendo la “manera correcta” de hacer las cosas, en cambio el liderazgo transformacional, lo hace de manera más amplia, definiendo la “manera de abordar el problema”, empoderando a los subordinados en la resolución autónoma de éste (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Desde la conducción militar puede asimilarse con la dialéctica existente entre el *Befehlstaktik* (mando detallado) y el *Auftragstaktik* (mando tipo misión), siendo este último más parecido al liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional construye la confianza mutua a través de una visión que identifica a todos los miembros del equipo directivo (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). La visión es un modelo relacional de transformación, ya que implica



una situación futura y el propósito de lograrla (Tyler y DeGoey, 1996). El liderazgo transaccional también construye confianza mutua pero a través de un modelo instrumental o de transacción, ya que implica beneficios personales para el líder y sus seguidores (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). Existe un mayor apoyo empírico de un modelo relacional de la confianza entre líderes y seguidores que para un modelo instrumental (Tyler y DeGoey, 1996). La confianza es más probable que resulte en un vínculo social que se ha creado entre un líder y sus seguidores, que cuando existen juicios instrumentales, como la evaluación de resultados.

Los líderes transformacionales difieren de sus contrapartes transaccionales en su base de valores y creencias acerca de la gestión de personas (Pastor y Mayo, 2008). Los líderes transformacionales demuestran una orientación a la *Teoría Y* de Mc Gregor y creen que las habilidades pueden ser mejoradas; por esa razón se orientan al aprendizaje y a los nuevos desafíos. Los líderes transaccionales en cambio, demuestran una orientación a la *Teoría X* de Mc Gregor y creen que las habilidades son fijas; por esa razón se orientan a las metas y a las tareas rutinarias.

En cuanto a las condiciones en las que surge el liderazgo transformacional, se sostiene que es más probable que refleje los valores sociales y surja en los momentos de estrés y de cambio como por ejemplo, una operación militar de desastre (Bass, 1985). Mientras que el liderazgo transaccional es más probable que se observe en una sociedad bien ordenada como por ejemplo, una actividad rutinaria de regimiento. Lo anterior significa, que el contexto que afecta al líder y sus seguidores puede favorecer o no a la preponderancia de un estilo u otro.

Las organizaciones de cultura transaccional, se caracterizan por ser contractuales, burocráticas, estructuradas y donde los intereses de la organización están por sobre los intereses de los empleados (Bass y Avolio, 1992). El compromiso de las personas es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas. Las organizaciones de cultura transformacional, se caracterizan por ser más flexibles, informales y dinámicas, se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal; se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

Existen diferencias individuales en la percepción de las características atribuidas a un líder efectivo según el tipo de cultura organizacional (Castro, 2006, p. 89). En organizaciones de cultura transformacional, los buenos líderes se caracterizan por el carisma, participación y orientación a las personas. En organizaciones de cultura transaccional predominan líderes más directivos y orientados al cumplimiento de normas. Afirma que la cultura organizacional raramente es pura y que normalmente existen conflictos entre viejas y nuevas formas de trabajar, ya que se combina el liderazgo transformacional con una base de principios conservadores y menos flexibles.

El liderazgo transformacional se basa en la confianza que se obtiene a través del ejemplo personal (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). La confianza hace que los seguidores experimenten un mayor sentido de la auto-eficacia, como resultado de su cohesión y de las expresiones de confianza del líder respecto de la capacidad para alcanzar la visión. La confianza, entendida como la fe y lealtad al líder, está directamente relacionada con este estilo de liderazgo (Podsakoff et al., 1990). La confianza mejora el compromiso del equipo directivo (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999).

En cuanto al compromiso, éste implica un alto grado de identificación con los objetivos y valores de la organización, la voluntad de hacer un esfuerzo extra y un fuerte deseo de formar parte del equipo (Morrow, 1983). Esto implica que el liderazgo transformacional produce una mayor congruencia valórica (Rodríguez- Ponce, 2007, p. 527). Sin embargo, el compromiso no se genera sólo con este tipo de liderazgo, ya que el liderazgo transaccional, específicamente la recompensa contingente también genera compromiso de los seguidores, aunque esto se logra, no a través de un comportamiento ejemplar y una visión estratégica, sino a través de un sistema de intercambios (Bycio, Hackett y Allen, 1995; Podsakoff et al., 1984; Hunt y Schuler, 1976).

La confianza, a través del mejoramiento del compromiso, favorece el proceso de transformación organizacional y realización exitosa de la visión del líder (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). De lo anterior se deduce que el liderazgo transaccional también genera compromiso y confianza, favoreciendo la transformación organizacional y visión del líder.

La confianza colectiva es más alta cuando la tarea de un equipo está diseñada para facilitar el trabajo altamente interdependiente entre sus miembros y el líder proporciona los estímulos para que los miembros trabajen juntos (Bass et al., 2003).

Estudios realizados en Chile han contribuido a desarrollar esta teoría con un enfoque de proceso integrado, desde la interrelación de variables como la flexibilidad, racionalidad, congruencia valórica y politización en la toma de decisiones (Rodríguez-Ponce, 2007; L. Pedraja- Rejas, E. Rodríguez-Ponce y J. Rodríguez-Ponce, 2006). Producto de estos estudios, se sostiene que la congruencia valórica determina la politización del proceso de toma de decisiones y se correlaciona con ésta negativa y significativamente.

Otros estudios demuestran que la politización produce un detrimento en la calidad de las decisiones estratégicas (Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Gandz y Murray, 1980). Por lo tanto, si tanto el liderazgo transformacional como el transaccional producen mejoras en la congruencia valórica, entonces ambos mejoran la calidad de las decisiones.

Los estilos de liderazgo mejoran la flexibilidad del proceso de toma de decisiones mediante una mayor apertura de ideas, mayor discusión de ideas y la posibilidad de ser creativos (Sharfman y Dean, 1997). Dicha flexibilidad se correlaciona positiva y significativamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones (Rodríguez-Ponce, 2007, p. 527). En este contexto, la racionalidad es positiva para lograr mejores decisiones (Goll y Rashed, 1997; Hart y Bambury, 1994). Entonces, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional mejoran la racionalidad de las decisiones mediante una adecuada flexibilidad en el proceso de toma de decisiones.

Los estudios en Chile demuestran una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la congruencia valórica y la flexibilidad en un equipo directivo, pero no así el estilo de liderazgo transaccional cuya correlación no alcanza a ser significativa en ambas variables (Rodríguez- Ponce, 2007, p. 527). Luego, en el mismo estudio, se demuestra una correlación positiva y significativa de la racionalidad; y negativa y significativa de la politización; ambas respecto de la calidad de las decisiones.

En un estudio con población civil y militar, se demuestra que los líderes militares tienen valores que favorecen la conservación de costumbres y tradiciones más que los civiles (Castro y Nader, 2006). En un estudio posterior, se sostiene que los valores relacionados con la conservación no se relacionan necesariamente con el liderazgo transaccional (Nader y Castro, 2007). Esto contradice, estudios previos (Krishnan, 2002; Bass, 1985). Además, implica que el liderazgo transaccional en el ámbito militar, no

necesariamente resulta de la mayor valoración de las costumbres y tradiciones propias del ser militar.

Esta teoría cuenta con un instrumento para evaluar el liderazgo transformacional y transaccional en los equipos de trabajo denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass, 1985). El MLQ es la medida más ampliamente utilizada de comportamientos de liderazgo transformacional (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). Inicialmente, se construye a partir de cinco factores pero luego, para mejorar los ajustes de datos, aumenta a siete (Avolio, Bass y Jung, 1999).

La teoría de liderazgo transformacional y transaccional se compone de siete factores (Bass, 1997; Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Bass, 1985). Los que se describen a continuación:

Los factores asociados al estilo de liderazgo transformacional son:

#### *Carisma*

El líder inspira orgullo, fe y respeto de los subordinados. Enfatiza en la confianza, compromiso y consecuencias éticas de las decisiones. Distingue claramente lo importante de lo imprescindible, toma posiciones sobre temas difíciles, da a conocer sus valores más importantes y transmite un sentido de misión y propósito que se articula con eficacia.

#### *Consideración individualizada*

El líder trata a cada seguidor como un individuo según sus necesidades, capacidades y aspiraciones. Al mismo tiempo, estimula el aprendizaje, escucha con atención y proporciona entrenamiento y enseñanza.

#### *Estimulación intelectual*

El líder cuestiona viejas suposiciones, costumbres y creencias; estimula a los seguidores a razonar antes de accionar y a pensar en forma divergente con nuevas perspectivas en la resolución de problemas. Incentiva la expresión de ideas y razones.

#### *Motivación inspirada*

El líder articula una visión atractiva del futuro, con optimismo y entusiasmo. Proporciona aliento y sentido por la tarea. Desafía a los seguidores a un desempeño de alto nivel.

Los factores asociados al estilo de liderazgo transaccional son:

*Recompensa contingente*

El líder proporciona recompensas de manera constructiva si se cumple el rendimiento acordado. Aclara expectativas, promete cambios y provee recursos para el apoyo de los seguidores, llega a acuerdos mutuamente satisfactorios, negocia por recursos, asiste los cambios de esfuerzo, y proporciona elogios cada vez que hay un rendimiento exitoso.

*Dirección por excepción:*

- Activa: El líder mantiene el *statu quo* y monitorea el desempeño, interviniendo con acciones correctivas sólo cuando algún rendimiento esperado no se está logrando.
- Pasiva: El líder mantiene el *statu quo* y monitorea el desempeño, interviniendo con acciones correctivas sólo cuando el problema se ha agravado.

*Laissez – Faire*

El líder no se hace responsable, no está presente cuando se necesita, no monitorea ni presta asistencia cuando es requerida y no expresa sus puntos de vista en temas importantes. Es considerado como la ausencia de liderazgo del superior y el empoderamiento de los subordinados (Bass, 1996).

El MLQ ha sido aplicado en una serie de estudios realizados en amplia variedad de entornos y culturas nacionales que apoyan las proposiciones básicas del modelo (Bass y Avolio, 1993). Este instrumento además ha sido aplicado con éxito en diferentes contextos y niveles organizacionales especialmente en organizaciones militares (altos oficiales del Ejército de EEUU) y educativas, entre otras (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

Se demuestra que el liderazgo transformacional como conjunto multifactorial tiende a ser el más efectivo, seguido por el liderazgo transaccional, de manera mono factorial y en orden de efectividad, por la recompensa contingente, dirección activa por excepción y dirección pasiva por excepción (Avolio y Bass, 1990).

En consecuencia, los líderes transformacionales son más efectivos que los líderes que practican principalmente la recompensa contingente; estos últimos son más efectivos, que los que practican mayormente la dirección activa por excepción, y a su vez estos, respecto de los que practican mayormente la dirección pasiva por excepción. Finalmente, quienes practican el liderazgo laissez-faire son los menos efectivos.

Estudios meta-analíticos con aplicación del MLQ en España y varios países más, demuestran que los tres factores de liderazgo transformacional tienen una alta correlación (0,50- 0,80) entre sí (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Patterson et al., 1995; Gaspar, 1992). Meta-análisis demuestran que liderazgo transformacional tiene una correlación de 0,80 con la recompensa contingente y de (-) 0,65 con el laissez faire (Judge y Piccolo, 2004). Además, que la presencia del liderazgo transformacional y transaccional es casi tan importante como la ausencia del liderazgo laissez faire.

La aplicación del MLQ ha permitido llegar a resultados similares en sectores con y sin fines de lucro en países como Estados Unidos, Canadá, Bélgica y Japón, entre otros (Bass y Avolio, 1993). Así también en el ámbito militar en países como Estados Unidos, Canadá y Alemania (Boyd, 1988).

En un estudio comparativo realizado en 700 militares de Estados Unidos, Alemania y Canadá pertenecientes a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) demuestra que el liderazgo transformacional es más efectivo que el liderazgo transaccional también en el ámbito militar (Boyd, 1988). En otro estudio, mediante una meta-análisis de comparación de resultados de MLQ con la participación de 577 militares y 2.141 civiles, se demuestra que los resultados objetivos del liderazgo transformacional, son más elevados en militares (correlación 0,46- 0,57) que en civiles (0,26- 0,29) (Gaspar, 1992). Lo mismo, pero con menor intensidad, ocurre con el liderazgo transaccional, como sigue: recompensa contingente (militares 0,46/ civiles 0,20); dirección activa por excepción (militares 0,26/ - 0,27); dirección pasiva por excepción (militares 0,32/ civiles - 0,07). En cuanto a la eficacia percibida, las correlaciones de liderazgo transformacional son también más elevadas en militares (0,51- 0,75) que en civiles (0,47- 0,57).

En cuanto a poblaciones civiles y militares, se encuentran diferencias en los estilos de liderazgo. En los líderes civiles predominaba el estilo de liderazgo transaccional caracterizado por las recompensas y los castigos; y en los militares, el transformacional caracterizado por el ejemplo personal y el carisma (Bass y Avolio, 1997).

El liderazgo transformacional y transaccional está más relacionado con la efectividad de las organizaciones públicas, como instituciones de defensa (fuerzas militares) por ejemplo, que con la efectividad de las organizaciones privadas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). El carisma, factor más influyente, y la dirección por

excepción son los factores más significativos en esta comparación (Conger y Kanungo, 1988).

En cuanto al nivel jerárquico, se demuestra que ambos estilos están más presentes en líderes de escalafones inferiores, lo que para las organizaciones militares significa, grado de Teniente y menos. El carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual y dirección por excepción son los factores más significativos en esta comparación de jerarquías (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

La estimulación intelectual y especialmente el carisma, son los factores más significativos en la efectividad del liderazgo en los escalafones inferiores de las organizaciones públicas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). La estimulación intelectual, en la medida que implica la reevaluación cognitiva de la situación actual y el cuestionamiento de supuestos de larga data, está más asociada al rendimiento en las organizaciones públicas que en las privadas (Podsakoff et al., 1990). Esto es más significativo en las organizaciones militares y educativas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

El liderazgo transformacional mejora el rendimiento organizacional tanto en los escalafones inferiores como superiores, contradiciendo la evidencia de que sólo mejora el rendimiento en los escalafones superiores (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Se demuestra que las características ambientales y de organización pueden afectar el grado de influencia que ejerce un estilo u otro sobre la eficacia de la organización (Bass, 1985). El proceso de despertar los intereses de los subordinados y sus capacidades latentes, propio del liderazgo transformacional, es normalmente más significativo que prometer, amenazar o hacer participar en la toma de decisiones a los escalafones subalternos, propio del liderazgo transaccional (Bass, 1988).

La recompensa contingente se asocia positivamente con la percepción general de eficacia, especialmente en organizaciones públicas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Basado en lo anterior, se estima que la eficacia del liderazgo transformacional, en este tipo de organizaciones, exige la construcción de una base transaccional eficaz. El liderazgo transformacional efectivo, en organizaciones públicas, requiere entonces de una base sólida de liderazgo transaccional.

Las conductas de recompensa contingente pueden ser más importantes en el sector público debido a una mayor estabilidad en los resultados esperados, especialmente en

situaciones rutinarias (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Sin embargo, la mayor importancia se evidencia en las empresas (Judge y Piccolo, 2004). Esto se debe a que las empresas dependen más de los resultados y los líderes de negocios tienen mayor capacidad de recompensar por esfuerzos adicionales. Queda en evidencia de que no existe acuerdo aún en cuanto a qué sector, público o privado, la recompensa contingente es más importante, ni por qué razón. Lo que sí está claro es que en ambos sectores demuestra ser importante para un liderazgo efectivo.

El liderazgo transformacional demuestra, contra intuitivamente, ser más frecuente en los escalafones inferiores y en las organizaciones públicas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Lo mismo ocurre con la dirección por excepción, pero ésta no aporta significativamente a la eficacia organizacional.

En cuanto al por qué hay menor presencia de liderazgo transformacional en los escalafones superiores, acuñándose el término "reproducción homosocial", se estima que los directivos que toman las decisiones claves de contratación y/o ascensos tienden a evaluar y promover a personas similares a ellos mismos (Kanter, 1977). Los procesos de selección y promoción organizacional tienen un marcado carácter político, ya que la ambigüedad que le es característica a los escalafones superiores, especialmente en sociedades que evitan la incertidumbre, tiende a reducirse mediante una mayor similitud de creencias y de opiniones convergentes (Ferris y Judge, 1991). Es posible que el liderazgo transformacional sea moderado por estos factores culturales hasta no ser percibido.

Los líderes de escalafones inferiores, a través de su contacto diario con los subordinados, pueden tener una mayor oportunidad de influenciar en los resultados organizacionales, mediante muestras frecuentes de carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

Estudios meta-analíticos sostienen que existen correlaciones de 0,44 entre el liderazgo transformacional y la efectividad de las organizaciones (Judge y Piccolo, 2004). Otros estudios demuestran que dichas correlaciones son superiores a 0,70 (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). La revisión de una mayor cantidad y diversidad de estudios científicos (ocho años después) permite alcanzar mediciones más rigurosas, sin desacreditar las realizadas con anterioridad (Judge y Piccolo, 2004).

La proposición más importante de la teoría transformacional y transaccional, que ha sido discutida a menudo, pero poco probada es el *efecto de aumento*, el cual estipula que



el liderazgo transformacional se suma al efecto del liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1993). Esto se describe como el grado en que el liderazgo transformacional se apoya sobre el liderazgo transaccional para contribuir a la eficacia de la organización (Bass, 1998). Es por esa razón que se considera que ambos estilos son complementarios. Incluso se sostiene que el liderazgo transformacional no es posible sin el liderazgo transaccional, ya que la aplicación de este último por parte del líder, produce una base de confianza, fiabilidad y percepción de coherencia en los seguidores. Los mejores líderes son tanto transformacionales y como transaccionales (Bass, 1999, p. 13).

Los estudios demuestran que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están tan altamente relacionados entre sí que se hace difícil separar sus efectos únicos (Judge y Piccolo, 2004). La efectividad de una organización por tanto, no es el efecto exclusivo de un estilo u otro, sino más bien el efecto de la presencia de ambos.

El liderazgo transformacional, a pesar de desarrollarse como teoría en un país culturalmente individualista, demuestra estar más relacionado con la eficacia de las organizaciones en sociedades colectivistas (Bass, 1997; Jung, Bass y Sosik, 1995).

En las sociedades colectivistas existe una obligación mutua entre líderes y seguidores lo que facilita la consideración individual de los líderes transformacionales (Bass, 1997, p. 136). Los líderes en las culturas colectivistas tienen por principio la responsabilidad moral de cuidar de sus subordinados, orientarlos en el desarrollo de su carrera, asistir a sus funerales y fiestas de cumpleaños, y aconsejarles sobre problemas personales. A su vez, los subordinados tienen la obligación moral de responder con lealtad incondicional y obediencia. El liderazgo transformacional puede ser mucho más generalizado en las sociedades colectivistas que en las sociedades individualistas (Jung, Bass y Sosik, 1995).

Los ambientes con gran incertidumbre pueden observarse como de alto riesgo también, por lo que algunas decisiones erróneas pueden generar problemas graves que incluso vulneren la supervivencia de la organización.

Se ha demostrado empíricamente que los líderes transformacionales surgen durante las crisis organizacionales y son más eficaces en esos momentos (Pillai, 1996; Mishra, 1996; House, Spangler y Woycke, 1991). Se sugiere que la confianza en el líder juega un papel muy importante en la crisis y en el cambio organizacional a través de una

comunicación veraz y no distorsionada, una colaboración entre las áreas funcionales dentro de la organización y una toma de decisiones descentralizada. El compromiso organizacional se puede conservar durante una crisis organizacional si la confianza se ha establecido previamente con los seguidores (Siegel, Brockner y Tyler, 1995).

El liderazgo transformacional es moderado por la incertidumbre del medio ambiente (Waldman et al., 2001). Esta incertidumbre es estresante para los seguidores y los hace más receptivos a los efectos del carisma, pudiendo el líder actuar con mayor discreción. Incluso, el carisma del líder transformacional sólo tiene efectos en condiciones de incertidumbre ambiental (Shamir, House y Arthur, 1993; Trice y Beyer, 1986).

Este tipo de situaciones, aumentan el grado de estrés, ansiedad y falta de certezas por parte de los equipos directivos. La certeza, confianza y visión del líder transformacional sirve como fuente de consuelo psicológico para los seguidores, reduciéndoles el estrés (Bass, 1985). Los líderes transformacionales demuestran un ajuste adecuado entre su comportamiento y la situación que se vive (Trice y Beyer, 1986).

En cuanto a los enfrentamientos militares, el liderazgo, la moral, la cohesión y el compromiso de largo plazo son identificados como ingredientes críticos para el rendimiento de una fuerza militar (Bass et al., 2003; Bass, 1998; Gal, 1985). Las unidades militares que demuestran un alto nivel de espíritu de cuerpo y de moral producen con frecuencia los mejores resultados (Shamir et al., 1998). Se demuestra que en las fuerzas de defensa israelíes factores como unidad de moral, cohesión, y potencia se correlacionan positivamente con la confianza que los seguidores tienen en el líder y con su disposición a hacer mayores sacrificios en nombre del líder.

El liderazgo transformacional y transaccional de jefes de escuadrón en la Fuerza Aérea de EE.UU. predice positivamente la motivación, cohesión, y los niveles de desempeño de sus escuadrones (Curphy, 1992). En otros estudios se demuestra que el liderazgo transformacional de comandantes de pelotón israelíes logra rendimientos significativamente mejores después de seis meses de trabajo (Dvir et al., 2002).

En unidades de infantería del Ejército de los EEUU, se demuestra que comandantes de pelotón, ejercen un liderazgo transformacional que se correlaciona positivamente con la recompensa contingente y negativamente con la dirección por excepción (Bass, et al., 2003). Tanto el liderazgo transformacional como la recompensa contingente, se

correlacionan positivamente con la cohesión de la unidad y negativamente con la dirección por excepción.

El liderazgo transformacional y la recompensa contingente se correlacionan positivamente y en forma igualmente significativos con el desempeño (Bass et al., 2003). No así la dirección por excepción, la que se correlaciona negativamente con el desempeño de los pelotones. Estudios demuestran que diseños de investigación débiles llegan a resultados en los que el liderazgo transformacional es igualmente significativo a la recompensa contingente (Judge y Piccolo, 2004). Sin embargo, dicha afirmación no necesariamente se aplica a la cultura militar y a contextos de alta incertidumbre y estrés. Lo que es relevante, considerando que la recompensa contingente es más importante en organizaciones públicas (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

Llama la atención que el liderazgo transaccional y transformacional demuestra ser igualmente efectivo en el desempeño de unidades militares que operan con altos niveles de incertidumbre y estrés. Se piensa que la complejidad de las tareas requiere una gran coordinación y claridad respecto a quién es el responsable de cada objetivo y meta. Las normas claras y expectativas de rendimiento intensifican la importancia de la recompensa contingente, la que se constituye en una base para el trabajo conjunto. El liderazgo transaccional activo es percibido como eficaz en contextos militares cuando se trabaja en situaciones de estabilidad (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

En ambientes de gran incertidumbre, que requieren la ejecución de muchos procedimientos complejos, se aumenta la importancia requerida del liderazgo transaccional porque da estructura y estándar al desempeño de organizaciones de corta duración, asegurándose la efectividad de la operación, en comparación con ambientes menos complejos. Los hallazgos en esta materia son totalmente transferibles a cualquier tipo de organización que se desenvuelva en ambientes igualmente dinámicos (Bass et al., 2003).

El liderazgo transformacional provoca cambios de segundo orden en el esfuerzo de los subordinados y está asociado con la eficacia de los cambios de primer orden tradicional que se derivan del liderazgo transaccional (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Entonces, la efectividad del liderazgo transformacional se relaciona con la efectividad del liderazgo transaccional. La influencia del liderazgo transformacional es más significativa en los escalafones inferiores, pero es moderada por factores culturales al interior de la organización, haciendo que el liderazgo

transaccional asuma una mayor importancia en los escalafones superiores. La teoría ha privilegiado la contemplación del liderazgo transformacional y ha pasado por alto la construcción de aquella parte que atañe al liderazgo transaccional.

Los estudios demuestran que para liderar en situaciones de gran incertidumbre y estrés, se necesita un liderazgo transaccional que establezca estándares, expectativas de desempeño claras y sirva de base para la confianza en el líder (Bass et al., 2003). El liderazgo transaccional es igualmente significativo que el transformacional en operaciones de corto plazo (Geyer y Steyrer, 1998). El liderazgo transformacional puede basarse en estos niveles iniciales de confianza y aumentar la potencia y cohesión mediante un fortalecimiento de los valores, la misión de la unidad y la visión (Shamir et al., 1998).

El liderazgo transformacional, a pesar de responder a un prototipo idealizado o teoría implícita en diferentes culturas, no sustituye al liderazgo transaccional, sino que lo mejora (Bass, 1997, p. 137). Incluso en situaciones de alta incertidumbre y estrés ambos estilos son igualmente significativos para asegurar la efectividad de una organización en una operación de corta duración y que el liderazgo transformacional pasa a ser más significativo en la medida que esta operación se hace más duradera (Bass et al., 2003).

Finalmente, los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales (Bass, 1999, p. 13). Esta teoría ha evolucionado hacia un modelo que se denomina “Liderazgo de Rango Completo” (*Full Range Leadership*), que contempla tres dimensiones de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire* (Bass y Riggio, 2006). Este modelo demuestra que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto depende de su capacidad de interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas a realizar. Los líderes efectivos ajustan el estilo en función del tipo de grupo que tiene que conducir y de la cultura organizacional donde se está inserto (Castro y Martina, 2003, pp.64- 65). La consideración de esta cultura es relevante, ya que su posible violación por parte del líder hace que una conducta muy efectiva y adaptativa en una situación resulte absolutamente desafortunada en otra distinta.

Independiente de los avances que demuestra la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, es difícil establecer la supremacía conceptual de un estilo u otro (Bourantas y Papadakis, 1996). Se requiere la consideración de varios factores como:

importancia de la decisión, relevancia del compromiso, probabilidad de éxito de la decisión, experiencia del líder y del grupo, apoyo del grupo para el logro de los objetivos y competencias del equipo (Vroom, 2000, p. 89).

Queda en evidencia que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son mutuamente necesarios y dependiendo de la situación, uno adquiere mayor relevancia que el otro e incluso en situaciones de estrés e incertidumbre ambos pueden ser igualmente importantes. El estilo de liderazgo depende de la situación que el líder tiene que resolver, no siendo lo mismo solucionar un problema bien estructurado que resolver problemas difusos y mal definidos como una crisis (Antonakis, Avolio y Sivasubramamiam, 2003). Por tanto, en la medida que el líder desarrolla la capacidad de aplicar ambos estilos de liderazgo de manera adecuada, el liderazgo se relaciona con la eficacia en situaciones de crisis.

#### ***2.1.4. Resumen del marco teórico***

Con el propósito de favorecer la comprensión de este marco teórico, se estima necesario relacionar las diferentes teorías, en un resumen que reúna las ideas que mejor permiten explicar la relación entre liderazgo y eficacia en una crisis decisional de desastre.

El desastre es el contexto en el que se estudia el liderazgo militar de crisis decisional. Este es una crisis de sistema en la que normalmente fallan los organismos públicos diseñados para estados de normalidad y actúan los que han sido diseñados para estados de excepcionalidad, como las fuerzas militares. Estos sistemas de uso excepcional, también son propensos a verse afectados por un desastre de grandes proporciones, por lo que corren el riesgo de tener que enfrentar crisis decisionales. El liderazgo de una crisis decisional en un contexto de desastre es altamente complejo, por esta razón es que determinar su relación con la eficacia de las operaciones militares es lo que motiva la presente investigación.

Tomar decisiones de calidad, a pesar de un desastre, favorece la efectividad en las operaciones militares y estimula una buena evaluación de las autoridades políticas y de la ciudadanía. La teoría de *Principal y Agente* de Jensen & Meckling es fundamental para evaluar la eficacia, no sólo desde la valoración del agente, sino también desde el principal. El agente es experto en aspectos técnicos, sin embargo, se enfrenta a lo que para el principal, quien es propietario, es lo satisfactorio.

La adecuada combinación entre los intereses políticos, en su representación de la ciudadanía propietaria, y los intereses militares, en su aplicación técnica de la profesión, es clave para una evaluación de la eficacia en cada uno de los casos de esta tesis.

La teoría anteriormente revisada, se relaciona directamente con el proceso de toma de decisiones especialmente con sus resultados, pero no necesariamente con su dinámica. Ahora bien, adentrándose en el proceso de toma de decisiones, como unidad de análisis, es importante comprender que sus resultados están relacionados con el equipo de personas participantes y su comportamiento. La calidad de las decisiones está relacionada con la base cognitiva (flexibilidad y racionalidad) y con los valores del equipo (congruencia y politización). Por esa razón, la teoría de *Escalafones Superiores* de Hambrick y Mason es fundamental para profundizar el análisis de la dinámica del proceso de toma de decisiones. A través de éste, explicar la relación que tiene el liderazgo con la eficacia de las operaciones militares de desastre, desde la calidad de las decisiones. La adecuada combinación de base cognitiva (flexibilidad y racionalidad) y valores (congruencia y politización) al interior de un Estado Mayor es clave para explicar la calidad de las decisiones en cada uno de los casos de esta tesis.

Con una teoría que da marco al proceso de toma de decisiones, es posible adentrarse en su dinámica. En cuanto a su base cognitiva, se acepta que el ser humano tiene dificultades para tomar decisiones óptimas en situaciones de normalidad y especialmente de excepcionalidad. Los problemas a los que se enfrenta una fuerza militar en situaciones de desastre son múltiples y variados, la información es escasa y muchas veces inútil. Por tanto, la racionalidad de las decisiones militares es limitada, especialmente si un desastre de mayor envergadura afecta también directamente a la fuerza y a quienes toman las decisiones relevantes. La teoría de la *Racionalidad Limitada* de Simon es fundamental para comprender, desde un enfoque metodológico, cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de desastre, desde la flexibilidad y racionalidad del proceso.

Un estilo de liderazgo que favorece la flexibilidad y racionalidad del proceso de toma de decisiones es clave para explicar, desde la calidad de las decisiones, la eficacia de las operaciones militares en los casos que se estudian.

Siempre al interior del proceso de toma de decisiones, pero ahora desde los valores de sus integrantes, se acepta que características culturales como la evitación de incertidumbre, distancia del poder y colectivismo, se comportan según las culturas

nacionales y que éstas afectan la dinámica del proceso de toma de decisiones. Las dificultades que ofrece una crisis decisional en un contexto de desastre producen incertidumbre y tensionan el comportamiento de las personas. La teoría de las *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede es fundamental para comprender, desde un enfoque cultural, cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de desastre, desde la congruencia valórica y la politización del proceso.

Un estilo de liderazgo que favorece una adecuada combinación de valores (congruencia valórica y politización) en el proceso de toma de decisiones es clave para explicar, desde la calidad de las decisiones, la eficacia de las operaciones militares en cada uno de los casos que se estudian.

Finalmente, desde fuera del proceso de toma de decisiones, y con el liderazgo como variable independiente de la investigación, se acepta que diferentes estilos de liderazgo son más efectivos en diferentes contextos. Así también, que algunos estilos se complementan y la presencia de ambos, mejora la calidad de las decisiones y por tanto, favorecen la eficacia de una organización. Basado en lo anterior, se estima que la teoría de *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass, es fundamental para evaluar el liderazgo en una situación de crisis decisional. Una combinación adecuada de ambos estilos de liderazgo en una crisis decisional es clave para favorecer la calidad de las decisiones y de esta manera, explicar la eficacia de las operaciones militares en cada uno de los casos que se estudian.

## **2.2. Marco Metodológico**

### **2.2.1. Generalidades**

Para determinar la relación entre liderazgo y eficacia en una situación de *Crisis Decisional de Desastre* (CDD), se analizan cuatro casos de estudio. Cada caso, para efectos prácticos, recibe el nombre de la principal operación militar realizada. Lo anterior, debido a que el proceso de toma de decisiones, a través del cual se diseña y conduce la operación, es la unidad principal de análisis en cada caso que se estudia.

Los siguientes son los casos de estudio:

- Operación Terremoto Chile 27/F: materializada por el Ejército de Chile (27 de Febrero de 2010) en apoyo a autoridades políticas, con motivo del terremoto 8.8 que devastó dos regiones administrativas del país.

- Operación Jaque: ejecutada por el Ejército de Colombia (02 de Julio de 2008) para rescatar a la ciudadana Ingrid Betancourt, junto a otras personas, del secuestro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).
- Operación Accidente Aéreo Cougar/ Shindand: materializada por el Ejército de Tierra de España (16 de Agosto de 2005), a raíz del accidente aéreo de un helicóptero, como parte de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad de Afganistán.

### **2.2.2. Método de estudio de casos**

El estudio de casos es eminentemente una estrategia de diseño de la investigación cualitativa (Rodríguez, Gil y García, 1996; Denzin y Lincoln, 1994; Marshall y Rossman, 1989). Especialmente si se orienta a la construcción de una teoría o a la comprensión y explicación del algún fenómeno social (Stake, 1994).

El estudio de casos se aplica en múltiples áreas como la sociología, la ciencia política y algunas disciplinas de la administración como las operaciones, en la que el método cualitativo de investigación es el más utilizado (Woodside y Wilson, 2003; Howard, Kochhar y Dilworth, 2000; Perry, 2000; 1998; Darke, Shanks y Broadbent, 1998; Ellram, 1996).

El estudio de casos se basa en un razonamiento inductivo, es decir que se generaliza a partir del examen minucioso de los datos (Rodríguez el al., 1996). No sólo permite construir teoría sino además, usa aquella existente (Perry, 1998, pp.). Esto revela una mezcla de inducción y deducción, lo que se estima como una característica del estudio de casos contemporáneo. Esta tesis deduce, a partir de las teorías existentes, las relaciones entre algunas variables que explican los efectos del liderazgo sobre la eficacia en situaciones de desastre. Luego induce, a partir de los cuatro casos, las mismas relaciones y las compara con las deducciones ya realizadas.

El estudio de casos sirve para descubrir nuevas relaciones y conceptos, más que para la comprobación de una hipótesis previamente establecida. La presente investigación asume esta estrategia precisamente con ese propósito, al pretender construir una propuesta de modelo teórico de *Liderazgo de Crisis Decisional* desde la experiencia y al mismo tiempo desde la complejidad de relaciones que ofrecen algunos ejemplos históricos.



El estudio de caso es un proceso de indagación que se caracteriza por ser un examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés. Además, puede tener la intención de describir, interpretar o evaluar el objeto de estudio (Rodríguez et al., 1996).

Esta estrategia metodológica tiene una serie de características (Rodríguez et al., 1996). Estas características se detallan a continuación:

- Es holístico.
- Se centra en las relaciones sistémicas y culturales.
- Hace referencia a lo personal, cara a cara e inmediato.
- Comprende un escenario social concreto.
- Exige permanencia en el lugar de los hechos.
- Equilibra tiempo de estudio de campo y análisis.
- Presenta lo que ocurre en el escenario social.
- Requiere de instrumentos que faciliten una observación aguda.
- Es ético.
- Transparenta posibles sesgos.
- Analiza los datos en forma integrada.

Las características esenciales de un estudio de casos son: descriptivo, heurístico, inductivo y particularista (Rodríguez et al., 1996). Esta última característica, lo convierte en un método muy útil para el análisis de problemas prácticos como una crisis decisional de desastre, ya que se centra en una situación, suceso, programa o fenómeno concreto.

En cuanto a la clasificación de los estudios de casos, la teoría señala, entre otros criterios, la *cantidad de casos*. Estos se clasifican según su diseño en estudios de *caso único* o de *casos múltiples* (Yin, 1984).

Los estudios de *caso único*, los define como aquellos que centran su análisis en un caso crítico que permite confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento respecto de un objeto de estudio. En cambio, los estudios de *casos múltiples*, son aquellos que utilizan varios casos únicos para estudiar la realidad. Dichos casos se seleccionan por el potencial de información que pueden aportar a la investigación. Los estudios de casos múltiples presentan evidencias más convincentes, ya que al replicar un

caso único, adquieren mayor capacidad de constatar y contrastar las respuestas iniciales (Yin, 1984).

El estudio de casos múltiples es considerado más robusto que el estudio de caso único. Ahora, en cuanto a la selección de los casos que forman parte de un estudio de casos múltiples, si la replicación busca resultados similares se denomina *replicación literal* (Yin, 1984). Desde esta clasificación, la presente tesis es un estudio de casos múltiples de replicación literal ya que se espera hallar resultados similares en cada uno de los tres casos que se estudian.

Los estudios de casos se pueden clasificar también desde su naturaleza (Gerring, 2001, pp. 200- 229). Se propone, entre otros, los siguientes tipos: casos extremos, casos típicos y casos cruciales. Estos son estudios de casos que para determinar una relación causal, requieren de un conjunto más amplio de casos, por ejemplo un estudio de casos múltiples.

El *estudio de casos extremos* es aquel que estudia casos inusuales o especiales, ricos en información y difíciles de poner en práctica (Gerring, 2001, pp. 217- 218). El análisis de las condiciones inusuales produce aprendizajes útiles para comprender aspectos ocultos de aquellos casos que son regulares. Reconoce además, que es la clase de estudio que menos representatividad alcanza respecto de una población más amplia de casos. Sin embargo, eso no le resta relevancia, ya que el interés de este tipo de estudios no está en medir con exactitud y precisión una relación causal, sino simplemente en identificar su existencia.

Desde las clasificaciones anteriores, el diseño estratégico de la presente tesis es un *estudio de casos múltiples y extremos*, debido que para determinar la relación entre liderazgo y eficacia en una situación de crisis decisional de desastre, se estudian tres casos de operaciones poco usuales y difíciles de que se vuelvan a repetir (Gerring, 2001; Yin, 1984).

A continuación, basado en las características del estudio de casos, se presentan algunas características metodológicas de la tesis (Rodríguez et al., 1996). Para su mejor comprensión, éstas son presentadas siguiendo la secuencia lógica de un estudio de casos, como sigue: diseño del estudio, realización del estudio, y análisis y conclusiones (Yin, 1994).

### 2.2.3. *Diseño del estudio*

En la presente tesis, se estudian tres casos que, a juicio del autor, desde una visión holística, son buenos ejemplos para percibir la complejidad del liderazgo en una crisis decisional de desastre. Sin bien pudieran no ser casos típicos o representativos de otros casos de desastres en los que participan fuerzas militares, se estima que, replicando estos casos únicos, pueden obtenerse resultados similares y generalizables. Por lo demás, esta tesis es un estudio eminentemente cualitativo, que no pretende generalizar sus hallazgos, sino más bien iniciar el desarrollo una *Teoría de Liderazgo de Crisis Decisional* que según el autor se encuentra en estado embrionario.

La potencialidad de un caso está dada por su propio carácter, aunque reconoce que desde la teoría de estudio de casos, los criterios de selección no están bien explicitados (Rodríguez et al., 1996). En ese aspecto, sostiene que un caso seleccionado ha de ofrecer:

- Fácil acceso para su estudio
- Probabilidad de que se dé el proceso relacionado con las cuestiones de la investigación
- Buena relación con los informantes
- Continuidad de la investigación y,
- Seguridad en la calidad y credibilidad del estudio.

Desde esta perspectiva, se estima que los casos seleccionados para esta tesis ofrecen un acceso, que si bien no es fácil, porque se trata de procesos decisionales de índole militar, existen fuentes de información pública que permiten apreciar los acontecimientos. Los casos seleccionados coinciden en procesos decisionales de una alta jerarquía militar que técnicamente acciona en una crisis decisional de desastre. Así también, existen conexiones académicas entre los ejércitos de Chile, Colombia y España que permiten mantener una relación favorable, para los fines de la investigación, con todos los informantes. Finalmente, el apoyo de tecnologías de información y redes sociales hacen posible dar continuidad a la investigación así como también asegurar una adecuada calidad del estudio.

Los casos son particularmente válidos cuando permiten responder a preguntas del tipo "cómo" o "por qué", además cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo (Yacuzzi, 2005, p. 1). Los casos

que se abordan en esta tesis, permiten responder a la pregunta respecto de cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una crisis decisional de desastre. Además, el autor no tiene control sobre los hechos que se estudian. Se estima que estos casos son relativamente contemporáneos.

La selección de casos se fortalece cuando existe una adecuada variedad y equilibrio de posibilidades en las que el fenómeno se manifieste (Rodríguez et al., 1996). Es por eso que la selección de casos de esta tesis, abarca una serie de posibles operaciones militares de desastre. Dichas operaciones son seleccionadas bajo los criterios de *grado de violencia* y *tipo de mandato*. La selección de casos considera las siguientes clasificaciones:

*En cuanto a grado de violencia*

Mayor grado de violencia:

- *Casos de operaciones militares de conflicto armado* (operación Jaque y operación Cougar/ Shindand).

Menor grado de violencia:

- *Casos de operaciones militares de apoyo humanitario* (operación Terremoto Chile 27/F).

*En cuanto a tipo de mandato*

Mandato nacional:

- *Casos de operaciones militares en territorio nacional* (operación Jaque y operación Terremoto Chile 27/F).

Mandato internacional:

- *Casos de operaciones militares en territorio internacional* (operación Cougar/ Shindand).

Adicionalmente, los ejércitos cuyas operaciones son estudiadas en esta tesis pertenecen a países de culturas nacionales que tienen dimensiones culturales similares (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Es importante señalar también que los casos seleccionados son relativamente *recientes*, ya que apenas superan los diez años de acontecidos, y al mismo tiempo *maduros*, porque ha pasado tiempo suficiente para que sean estudiados (cinco años). Finalmente, los tres casos tienen amplia cobertura comunicacional, por lo que resulta factible obtener información necesaria para su

estudio de diversas fuentes y además, sus resultados fueron ampliamente cuestionados por diversos actores externos a la operación.

En estudios de casos múltiples, un nuevo caso se elige en la medida que aporta datos nuevos y significativos para explicar la hipótesis planteada (Glaser y Strauss, 1967). Lo que verdaderamente determina la selección de nuevos casos es la capacidad de ofrecer un cambio o una manera diferente de interpretar la realidad respecto de la ya conocida, a través de los casos anteriores. El estudio de casos múltiples se caracteriza por ser un proceso de continua inclusión de casos que proporcionan explicaciones diferenciadas y que permiten el análisis comparativo base de una formulación teórica. Los casos seleccionados en esta tesis proveen una riqueza diferenciada de datos y de posibles interpretaciones que permiten avanzar hacia una *Teoría de Liderazgo de Crisis Decisional*.

El primer caso que se estudia y desde el cual se realiza la replicación que da forma a este estudio de casos múltiples es la operación *Terremoto Chile 27/F* (caso piloto). Este caso es precisamente el que motiva el desarrollo de la presente investigación. Las vivencias militares del autor y las experiencias conocidas en cuanto a la toma de decisiones en los Estados Mayores de Emergencia, dan cuenta de la complejidad del liderazgo en este tipo de situaciones de desastre. Los siguientes casos de replicación llevan un orden de oportunidad.

El proceso de replicación tiene una dirección (Yin, 1994). Los pasos son los siguientes:

- Se realiza una afirmación teórica inicial que en esta tesis está representada por una hipótesis.
- Estudio del primer caso y comparación de los hallazgos con la hipótesis.
- Revisión de la hipótesis.
- Comparación de otros detalles del caso con la revisión realizada.
- Nueva revisión de la hipótesis.
- Comparación de la revisión con los hechos del segundo o tercer caso.

En este procedimiento se aprecia que la replicación de los casos se realiza desde la revisión del último caso estudiado, usando de base la hipótesis inicial. Esto hace posible que cada caso contribuya dando mayor claridad y forma a una explicación plausible y probable del objeto de estudio, sin perder de vista el propósito de la investigación.

Ahora bien, en cuanto al porqué son tres casos, los estudios demuestran que a medida que cada caso progresa los datos obtenidos se van adecuando a un patrón, lo que hace emerger una teoría (Smith, 1990). De esta forma, los datos sucesivos se van haciendo predecibles, lo que se denomina *saturación* (Eisenhardt, 1989). Cuando esto ocurre, normalmente se considera que la cantidad de replicaciones es suficiente. Agrega además, que entre cuatro y diez casos podría alcanzarse dicho estado, mediante un desarrollo teórico complejo y de conveniencia empírica. Esta tesis no espera alcanzar la saturación ni estructurar por completo la *Teoría de Liderazgo de Crisis Decisional*. Mediante el estudio de tres casos, se espera dar pasos suficientes para avanzar en dicha dirección.

Los casos que se estudian se centran en el proceso de toma de decisiones y específicamente en las relaciones presentes entre liderazgo, base cognitiva (flexibilidad y racionalidad), valores (congruencia y politización), calidad de las decisiones y eficacia.

En la etapa de interpretación de datos es donde se integran los tres casos. Esto se asocia a la generación de teoría fundamentada o teoría apoyada en los datos (Glaser y Strauss, 1967). La integración de los tres casos es secuencial de tal forma que la interpretación de relaciones de un caso, se apoya en la interpretación de relaciones del caso anterior y así sucesivamente hasta completar el tercer caso. En cuanto a modificaciones, éstas se introducen en la interpretación de casos subsecuentes e incluso en la selección de datos si es necesario (encuesta y/o cuestionario), con el propósito de formular algunas explicaciones y plantear preguntas que guíen el trabajo ulterior. El objetivo general de la investigación y el intento por comprobar la hipótesis no se alteran.

El estudio de casos múltiples busca incrementar el alcance de cada estudio y asegurar cierta lógica de replicación de hallazgos (Rodríguez et al. 1996). Se entiende que la consideración de casos múltiples, incrementa la capacidad de generalización de un hallazgo o explicación.

La aplicación de instrumentos (encuestas y cuestionarios) en cada caso de estudio se realiza, no sin antes contar con el consentimiento informado de cada informante. La reserva de la identidad de quienes participan en el estudio, así como el trato de información que puede ser sensible para la seguridad nacional, son preocupación importante para el autor, toda vez que esta tesis no pretende vulnerar la seguridad

militar de dichas instituciones, ni menos la seguridad personal de los informantes, que participan en este estudio.

Esta tesis adolece de dos problemas que son propios de la investigación cualitativa; y que se asumen e intentan mitigar (Bryman, 1988). Primero, se asume el riesgo de que la selección de los casos y la interpretación de los datos que se aportan, sea influenciada por una observación e interpretación selectiva por parte del único autor. Para mitigar esta debilidad, se aplica el método Delphi y un análisis cuantitativo en cada caso, ampliando y al mismo tiempo precisando las interpretaciones.

Se estima difícil generalizar los hallazgos a partir de un solo caso, por lo que dicho problema es mitigado mediante el estudio de tres casos de desastre (Bryman, 1988). Esta mayor amplitud aumenta la distancia física y con ello la dificultad para el autor de estar presente en el lugar de los hechos que se estudian. Sin embargo, se estima que dicha mayor amplitud es un aporte para avanzar en la construcción de un modelo teórico de *Liderazgo de Crisis Decisional*.

#### **2.2.4. Realización del estudio**

En los tres casos se utilizan herramientas tecnológicas como correos electrónicos, redes sociales y video conferencia. Éstas permiten al autor relacionarse personalmente con los principales protagonistas de cada caso, a pesar de la distancia física (Chile, Colombia y España). Para favorecer la observación, se identifican personas que participan en la toma de decisiones, especialmente durante la crisis decisional. Se conforma una muestra representativa de la población particular al caso de estudio, de tal forma que es posible obtener información objetiva del proceso de toma de decisiones realizado en circunstancias de desastre. A esta muestra, en esta tesis, se le denomina *muestra interna*.

El estudio de los tres casos es a distancia, ya que el autor no visita los lugares en que acontecen los hechos. Para mitigar esta debilidad, se realiza un análisis de contenido a las publicaciones que mejor explican el contexto en el que se desarrolla cada caso. También, se revisan documentos originados en organismos gubernamentales y no gubernamentales (especializados); y en medios de comunicación social de gran impacto en los países de origen de cada una de las fuerzas militares que se estudian.

El estudio de casos trata una situación que contiene muchas más variables de interés que datos observables, siendo por ello necesario basarse en múltiples fuentes de evidencia (Yin 1984). Los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes,

cualitativas y cuantitativas como: documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa (Chetty, 1996).

Basado en lo anterior, se estima necesario contar con métodos objetivos de búsqueda y análisis de evidencia, ya que se pretende una aproximación confiable a la *Teoría de Liderazgo de Crisis Decisional*. Se reconoce, por tanto, la necesidad de realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en un contexto de vida social e institucional extremo como un desastre. A pesar de ello, se espera que esta tesis brinde un “conocimiento científico”.

La presente tesis observa la realidad en cada caso que se estudia, a través de una encuesta inicial a participantes y un cuestionario final a expertos. Ambos instrumentos, en el marco de un método Delphi, pretenden alcanzar una observación aguda del proceso de toma de decisiones realizado en cada caso de estudio. El primer instrumento se utiliza para recoger información y el segundo, para apoyar el análisis de los datos.

La encuesta que se aplica se compone de dos partes. La primera parte pretende recoger información, mediante una escala de percepciones tipo Likert, para evaluar el liderazgo transformacional/transaccional y su relación con variables del proceso de toma de decisiones como flexibilidad, racionalidad, congruencia valórica, politización, calidad de la decisión. De esta manera se puede evaluar la presencia de ambos estilos de liderazgo y la influencia que ejercen en la eficacia de las operaciones militares de desastre. La segunda parte de la encuesta recoge información, también mediante una escala de percepciones tipo Likert, para contribuir en la evaluación de la eficacia, desde la percepción de los resultados obtenidos por quienes participan en la toma de decisiones.

El instrumento diseñado es particular a cada caso de estudio, pero común en aquellos aspectos que es posible. Los elementos diferenciadores, responden a las particularidades de cada tipo de operación (conflicto armado o catástrofe), a la documentación de gobierno y opinión pública obtenida en cada uno de los casos, así como también a los aportes que se obtienen del caso que precede.

Con el propósito de apoyar el análisis de los datos, se obtiene a partir de la *muestra interna* inicial, una segunda *muestra interna* de participantes, quienes se diferencian por demostrar una experiencia más amplia y transversal en cada caso. En caso de no ser



posible construir una segunda muestra a partir de la primera, se completa con expertos externos. Los expertos externos son reconocidos académicos y profesionales que estudian y conocen el caso en particular. A esta segunda *muestra interna* se la reconoce como “grupo de expertos”. Se aplica un cuestionario de entrevista tipo Delphi, con el propósito de profundizar el análisis, tratando de explicar los hallazgos de la encuesta inicial. Este cuestionario es diferente para cada caso, según los datos obtenidos en la encuesta, así como también, según los aportes al análisis obtenido del caso que precede.

Esta tesis pretende comprender las relaciones que existen entre liderazgo y eficacia en la CDD que cada caso representa, y a partir de eso, construir un modelo conceptual. El desarrollo de cada caso, si bien explica dicha relación desde un modelo integrado de múltiples variables (estilos de liderazgo, flexibilidad, congruencia valórica, racionalidad, politización, calidad de la decisión y eficacia), no pretende explicar relaciones causales, ni predecir el comportamiento de estas variables.

Con el propósito de explicar cómo el liderazgo y la eficacia se relacionan en una crisis decisional de desastre se estima necesario analizar, más que la frecuencia, la cadena operativa que los relaciona. El estudio de casos permite rastrear procesos y responder a preguntas de cómo o por qué, con las teorías como respuesta (George y Bennett, 2005). Por lo que en esta investigación, mediante el análisis del proceso de toma de decisiones, es posible construir una teoría que explica el cómo liderar una crisis decisional en situaciones de desastre.

Esta tesis utiliza el *proceso de toma de decisiones*, como unidad principal de análisis (Yin, 1989). Además, desarrolla cada caso de estudio desde una perspectiva histórica, social, política y militar. Lo que en su conjunto, permiten comprender el origen y los efectos del desastre; así como la calidad de las decisiones, según la percepción que tienen la ciudadanía y las autoridades políticas, respecto del éxito de las operaciones.

Inicialmente se realiza una revisión histórica, en cada uno de los casos, con el propósito de contextualizar la situación del país en que ocurren los acontecimientos, la situación de sus actores principales y la situación que da origen al desastre y sus particularidades.

Para evaluar la presencia de liderazgo en las fuerzas militares se estudia el proceso de crisis decisional evidenciada, el *role playing* de los actores y las operaciones de mando y control realizadas. Posteriormente, para evaluar la eficacia de las fuerzas

militares en las operaciones de desastre, se estudia la evaluación realizada por la ciudadanía y por los organismos de gobierno del país de origen. Para lograr este objetivo, se realiza un análisis de documentación pública y recortes de prensa disponibles en archivos históricos e institucionales. Estos dan prueba y fundamento de la evaluación externa, así como de la gestión realizada por quienes tomaron las decisiones durante la crisis decisional de desastre.

En este estudio de casos múltiples, el proceso de recolección de información utiliza variadas fuentes de datos e intenta cumplir el *principio de triangulación* ya que permite garantizar la validez interna de la investigación (Yin, 1989). De esta forma la presente tesis verifica si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes (encuestas, cuestionarios, documentos varios, estadísticas e internet) guardan relación entre sí, es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos del liderazgo de crisis decisional en la eficacia de las operaciones militares de desastre.

En relación con el caso piloto y las dos replicaciones, respecto de la triangulación, en el caso piloto se asume inicialmente un significado y en los siguientes casos se revisa la primera interpretación (Stake, 2005, pp. 15- 18). Esta triangulación se denomina *triangulación de fuente de dato* y se define como el esfuerzo por ver si aquello que se observa inicialmente, contiene el mismo significado cuando se encuentra en otras circunstancias. Es decir, saber si lo observado e interpretado en el caso piloto, tiene el mismo significado en las replicaciones.

#### **2.2.5. Análisis y conclusiones del estudio**

Esta tesis no pretende ser un estudio psicológico ni sociológico de cada caso, más bien pretende enfocarse en el *comportamiento* de un equipo directivo durante una crisis decisional en situación de desastre. Específicamente, se centra en un conjunto de relaciones abstractas entre variables que participan de un proceso de toma de decisiones. No se pretende analizar ni aportar directamente en técnicas ni procedimientos, aun cuando se reconoce que indirectamente se favorece el conocimiento del liderazgo de crisis decisional en un equipo directivo. Cabe señalar que el autor, si bien tiene experiencias en trabajos de Estado Mayor, no tiene experiencia de haber participado en un Estado Mayor en situaciones de desastre. Con el propósito de mitigar esta debilidad, el autor apoya el análisis mediante juicio de expertos que tienen dicha experiencia.

La presente tesis cuenta con un *macro proceso de análisis* inductivo de inferencia lógica (macro análisis) y con un *multi análisis* conformado por tres *procesos de análisis* correlacional (piloto) y cuanti- cualitativo (replicaciones). Ambos se apoyan en un modelo integrador de múltiples variables denominado *Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI)* desarrollado por académicos de la Universidad de Tarapacá, Chile (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez-Ponce y J. Rodríguez-Ponce, 2006). El macro análisis es permanente, lo que se denomina *constant comparative method* (Glaser y Strauss, 1967). Los multi análisis son sucesivos y aportan de manera incremental al macro análisis.

Con el propósito de analizar las múltiples variables que explican el *comportamiento* de un equipo directivo en una crisis decisional, es que se utiliza, en cada caso, el *Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI)*. Este modelo integrador es un esquema conceptual basado en la teoría de *Escalafones Superiores* de Hambrick y Mason y que ha sido comprobado empíricamente en estudios realizados en Chile (Rodríguez- Ponce, 2007, p. 523).

En cada caso, como parte del multi análisis, son evaluados el liderazgo y la eficacia en forma separada desde la efectividad del proceso de toma de decisiones. Para lograr dicho objetivo, se analizan los resultados obtenidos en cada encuesta y se realiza un análisis estadístico, aplicando el *modelo de regresión lineal* en el primer caso y de *ajuste de muestras* en las replicaciones, con el propósito de determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la eficacia. Luego, como parte del macro análisis, se comparan los hallazgos entre los diferentes casos.

Mediante una inferencia lógica basada en el *Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI)*, como esquema conceptual explicativo, el estudio de casos permite encontrar las explicaciones al porqué de las correlaciones y ajustes de muestra evidenciados. Esto permite no limitarse a una simple descripción de relaciones (Daft, 1983). Mediante un método Delphi, que acompaña el análisis de cada caso, se aplica una *triangulación metodológica* con el propósito de apoyar la interpretación hecha por el autor (Stake, 2005, pp. 15- 18).

En esta tesis la relevancia de los casos y su generalidad no proviene necesariamente del lado estadístico, sino del lado lógico. Las características del caso piloto se extienden a los otros dos casos por la fortaleza del razonamiento explicativo. Con el propósito de garantizar un mayor grado de certeza respecto de los hallazgos del caso piloto, se

incrementa el tamaño de la *muestra teórica*. La *muestra teórica* es una selección de casos que pueden favorecer el desarrollo de una teoría (Einslerhardt, 1989).

La *validez interna* de este estudio de casos múltiples, se sustenta en la lógica de causalidad y en la verdad de las inferencias que se proponen. Dicha verdad se asigna en base a la verosimilitud de ocurrencia de los hechos, sobre la base de evidencias, más que probabilidad axiomática. Para eso se aplican criterios y se fundamentan razonamientos y conclusiones basándose en el marco teórico.

La *validez externa*, se sustenta en el dominio al cual pueden ser generalizados los hallazgos del estudio. En cuanto a esta tesis, se estima que su validez externa abarca el dominio de la *toma de decisiones de crisis*, sea cual sea su ámbito de aplicación (militar, político y gerencial).

En cuanto a la *fiabilidad*, es decir el conjunto de posibilidades que hay de que al replicarse este estudio puedan obtenerse los mismos resultados, se evalúa la consistencia interna de las mediciones realizadas por la encuesta a través del cálculo del *Alpha de Cronbach* y se aplica tanto en la encuesta como en el cuestionario una escala tipo Likert (1- 7). Además, se describe el proceso del estudio de campo y se anexan las formas de cada encuesta y cuestionario aplicados.

Comparados los hallazgos de cada caso, se elaboran las conclusiones de la tesis y a partir de ésta, se construye un modelo teórico propositivo de *Liderazgo de Crisis Decisional* que explica cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia desde el proceso de toma de decisiones en una situación de crisis decisional de desastre. La respuesta a esta pregunta de investigación si bien se basa en evidencias, se considera esencialmente un producto de la *intuición creativa*.

En esta construcción teórica se relacionan unidades observadas y unidades aproximadas. Las unidades observadas se refieren al comportamiento de las variables medidas en cada uno de los casos. Las unidades aproximadas son las construcciones conceptuales, es decir creaciones de la mente que no pueden observarse directamente, pero que según la inferencia lógica realizada por el autor, sí lo admite. La combinación de unidades observadas y aproximadas, permite iniciar el camino hacia el desarrollo de una teoría fuerte que no se base sólo en un conjunto de datos (Weick, 1995).

El método de estudio de casos, al igual que estudios estadísticos y otros enfoques cuantitativos, busca desarrollar teorías con consecuencias verificables empíricamente

(George y Bennett, 2005). El estudio de casos propone una generalización e inferencia directa hacia la teoría y no hacia otros casos. Desde esta lógica, esta tesis no generaliza sus conclusiones a todos los casos de desastres en los que se produce una crisis decisional de desastre.

Esta tesis pretende avanzar en la explicación del liderazgo de crisis decisional en situación de desastre, mediante la determinación de un *mecanismo causal* de la estructura u orden de las relaciones que existen entre el liderazgo y la eficacia en este tipo de situaciones. De ahí la importancia del *Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI)*, el cual ya ha demostrado empíricamente la relación de las variables que participan en el proceso de toma de decisiones. Este estudio de casos múltiples que se basa en este modelo integrador, espera avanzar hacia una relación de causalidad a través de un análisis de inferencia lógica.

En cuanto a la *muestra teórica*, se estima que tres casos es una muestra pequeña y además, los casos no son necesariamente representativos de su clase según *grado de violencia* o *tipo de mandato*. Sin embargo, la lógica del análisis que se realiza permite cimentar la base de una teoría (Mitchell, 1983). Entonces, se estima que los macro y multi análisis que se realizan en esta tesis, en cuanto a la relación entre liderazgo y eficacia, permiten cimentar la base para una *Teoría de Liderazgo de Crisis Decisional* incipiente.

El desarrollo teórico que se espera iniciar a través de esta tesis no pretende mostrar la verdad ni pronosticar, sino estimular el comienzo de un continuo de investigaciones empíricas (Mintzberg, 2005). El que puede llegar a distinguir las causas del éxito y fracaso del liderazgo de crisis decisional en situaciones de desastre y cerrar, de esta manera, la brecha o falta de lógica que aún existe entre lo observado y anticipado respecto del objeto de estudio. Se espera que esta nueva teoría que surge de la conducción de operaciones militares de desastre, aporte al conocimiento y al liderazgo en ámbitos no militares (Whetten, 1989).

### **CAPÍTULO 3. CASO TERREMOTO EN CHILE: OPERACIÓN 27/F**

#### **3.1. Contexto de la operación 27/F**

Chile, por sus características geográficas y físicas presenta amenazas de ocurrencia frecuente de diversos tipos de desastres, tales como terremotos, tsunamis, inundaciones, aluviones, erupciones volcánicas, entre otros (Fariña et al., 2012). Estos desastres son de costumbre para la población chilena.

Siendo el desastre natural un tipo de crisis, se estima que el terremoto 27/F es un buen ejemplo, ya que produce efectos de grave riesgo que amenazan valores, intereses y objetivos prioritarios del país, junto con afectar el desarrollo normal de la vida de gran parte de los habitantes.

El terremoto 27/F de magnitud 8.8 grados en la escala de Richter y el posterior maremoto, golpean al país desde la región de Valparaíso hasta la región de La Araucanía. El terremoto 27/F impacta la calidad de vida de aproximadamente doce millones ochocientos mil personas, lo que equivale al 75% de la ciudadanía. Provoca la muerte de 524 y la desaparición de otras 31. Daña más de 50 ciudades y 900 pueblos, destruyendo más de 200 mil viviendas. Perjudica severamente más de 4.000 escuelas (atrasando el inicio del año escolar de más de un millón de alumnos), 40 hospitales (17 inutilizados) y provoca daños en la infraestructura pública en más de 2.000 puntos (Secretaría General de la Presidencia [SEGPRES], 2011).

Este terremoto no sólo generó cambios en la geografía del territorio chileno, además produjo cambios a nivel planetario como la reducción del día en 1,26 microsegundos y el cambio del eje de rotación del planeta en 8 centímetros (National Aeronautics and Space Administration [NASA], 2010).

Lo anterior deja en evidencia que el terremoto 27/F fue de dimensiones catastróficas especialmente por los daños causados en la calidad de vida de los chilenos. Esto permite dimensionar la complejidad de las operaciones militares y comprender la situación que da contexto al liderazgo de crisis decisional en este estudio de caso.

Cuatro años de la ocurrencia del terremoto 27/F, se reconoce finalizada una importante etapa de reconstrucción física de la infraestructura. Sin embargo, se estima que las secuelas aún persisten en las personas y en el territorio (Ministerio del Interior [MISP], 2014).

A pesar de lo anterior, desde las decisiones tomadas por las autoridades en las zonas de catástrofe, y considerando la violencia como un criterio de clasificación, el terremoto 27/F se estima como un desastre de *violencia menor*, cuando se compara con desastres de origen antrópicos como los conflictos armados. Al mismo tiempo, desde una perspectiva de política de defensa, considerando el origen del mandato de uso de la fuerza militar, se clasifica como un desastre con *mandato nacional*, a diferencia de las operaciones de paz internacionales que normalmente son de mandato internacional.

La sociedad chilena se caracteriza por sus altos índices de *evitación de incertidumbre* que alcanzan un 86% (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Esto puede explicar los bajos niveles alcanzados en la medición realizada por el Gobierno de los Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y los EEUU, en cuanto al *respeto por la propiedad intelectual* (La Tercera, 2011).

En cuanto a *distancia de poder*, que alcanza un 63%, Chile tiene uno de los índices más bajos de la región, sin embargo se considera como una posición intermedia alta (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Esto indica que existen relaciones interpersonales basadas fuertemente en la autoridad. Las decisiones de las personas y la participación grupal son determinadas por quien o quienes tienen la autoridad.

En relación a *individualismo*, éste alcanza una baja puntuación de tan solo un 23%, que es similar a la mayoría de los países de la región, sin embargo ha aumentado en los últimos años (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). El aumento del PIB en Chile y su desarrollo económico pueden influenciar en el aumento del individualismo. Las personas tienden a buscar mayor autonomía y variedad en las posiciones laborales, pues ya no necesitan la colectividad ni el paternalismo. Los bajos índices de individualismo en Chile demuestran que la opinión de la colectividad es relevante para las decisiones u opiniones personales que se toman.

Finalmente, en cuanto a *masculinidad* la sociedad chilena presenta bajos índices de tan solo 28%, que la caracterizan como una sociedad de carácter femenino en la que se privilegia la calidad de vida por sobre la competitividad y en la que sobresalir puede generar conflictos al interior de los grupos (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Los conflictos se resuelven por compromiso y negociación, más que por debate y experticia.

Se viven los últimos días del mandato de cuatro años de la Presidente Michelle Bachelet Jeria y se alista un cambio de mando presidencial en el Congreso de Chile para el 10 de marzo de 2010. Los planes del entrante Presidente José Miguel Piñera Echeñique consideran siete grandes desafíos tendientes a cimentar las bases para alcanzar el desarrollo económico y social del país para el año 2018. Los desafíos planificados consideran entre otros aspectos: recuperar la capacidad de crecimiento del país, generar más y mejores empleos, mejorar la calidad de la salud y educación; y erradicar la pobreza extrema (SEGPRES, 2014).

El terremoto, si bien produce cambios drásticos en la situación del país, no provoca ningún cambio en las *metas* fijadas por el nuevo Gobierno. Esto demuestra una dirección política fuerte y decidida que evidentemente impone un ritmo a las operaciones militares en las zonas afectadas por el desastre.

En cuanto a la gestión pública de desastres, el país cuenta con procedimientos que demuestran, en términos generales, una adecuada reacción ante la emergencia, sin embargo al igual que muchos países latinoamericanos, evidencia escasa política de prevención de riesgos (Vargas, 2002, p. 61). Los esfuerzos en materia de política pública se concentran hasta 2010 en materias de atención a la emergencia y no a la reducción de riesgos, lo que impide su adecuada mitigación y, así, menores daños y pérdidas cada vez que ocurre un desastre.

Las políticas públicas asociadas a la gestión de desastres presentan importantes fallas a nivel de gobierno central, gobiernos regionales y locales, como también entre las diferentes funciones de Gobierno (Fariña et al., 2012). Las principales debilidades se relacionan con falta de coordinación y prevención de riesgos.

En la administración del Estado es posible además detectar una cierta pugna de competencias entre los diferentes sectores, aparentemente por intereses económicos y/o políticos que pesan más que la seguridad de las personas y de las comunidades (Fariña et al., 2012). Agrega a esta complejidad la existencia de una Oficina Nacional de Emergencias del Ministerio del Interior (ONEMI) que presenta debilidades, tales como: falta de recursos, escasa capacidad para convocar y coordinar a otros organismos del Estado, centralizado y deficiente manejo de información, así como también falta de expertos. Esto se traduce en situaciones de alto riesgo y de gran complejidad para la gestión de desastres.



Esta aparente pugna entre diferentes sectores de la administración pública, la debilidad de la ONEMI y la falta de prevención de riesgos y de coordinación en políticas públicas, dificultan las decisiones militares, siendo un factor que favorece la complejidad más que la simplicidad. Además, es posible que dicha pugna produzca evaluaciones de eficacia militar divergentes, según los propios intereses en conflicto.

En algunas situaciones de crisis, como catástrofes ecológicas, terremotos, tsunamis y epidemias, habiendo el Presidente de la República decretado el estado de excepción constitucional, se designa un Jefe de la Defensa Nacional. Este último asume el mando de las fuerzas militares puestas a su disposición con el propósito de recuperar el orden público<sup>1</sup>. Este Jefe de Defensa Nacional se constituye en un conductor estratégico de las fuerzas militares y responde, ante la máxima autoridad política del país, de las operaciones y sus efectos en la zona de catástrofe decretada.

Es evidente que la designación del mando militar y la asignación de fuerzas es improvisada, lo que arriesga la eficacia de las fuerzas militares que colaboran en la gestión de desastres. Lo anterior debido a que el tiempo que se cuenta para decidir una estrategia eficaz puede ser inferior al mínimo requerido. Además, es posible que el Jefe de la Defensa Nacional designado para colaborar en la gestión del desastre, no conozca ni haya trabajado antes con los comandantes subordinados y con el grupo de expertos militares y civiles que participan en las decisiones. El liderazgo de esta autoridad militar y el trabajo de sus asesores es probable que sea improvisado, existiendo un riesgo de baja calidad en las decisiones.

Tener que asumir el mando estratégico de una fuerza militar en forma inmediata, muchas veces imprevista, y luego tener que obtener los resultados deseados por la autoridad política y la opinión pública, implican una gran dificultad para el liderazgo en situaciones de desastre.

El Ejército cuenta con una experiencia vasta en operaciones de desastre y especialmente de catástrofe. La costumbre de participar en este tipo de operaciones le ha permitido desarrollar una doctrina con procedimientos y técnicas actualizadas y constantemente entrenadas. El Ejército de Chile considera a las operaciones militares que se realizan en situaciones de catástrofe como *operaciones de paz*. Bajo este

---

<sup>1</sup> Ley N° 18.415/1985, 14 de junio, norma la orgánica constitucional de los Estados de Excepción.

concepto, diferencia las operaciones de apoyo humanitario y operaciones de apoyo a autoridades civiles, entre otras.

Las operaciones de apoyo humanitario se realizan en situaciones de desastre y tienen como propósito mitigar el sufrimiento de la población y asegurar su supervivencia. Las operaciones de apoyo a autoridades civiles se realizan con el propósito de facilitar la protección civil y del medio ambiente, así como contribuir al resguardo de la seguridad y el orden social.

En cuanto a la planificación y preparación de medios para enfrentar una catástrofe como el terremoto 27/F, el Ejército cuenta con planificaciones de diferentes niveles y funciones que en su conjunto favorecen una operación rápida y efectiva. Estas planificaciones se actualizan constantemente y se encuentran coordinadas con las planificaciones locales y regionales de la autoridad civil. El grado de alistamiento operativo que se alcanza permite desplegar más de 5.500 efectivos en las zonas afectadas a las pocas horas de ocurrido el evento (Ejército de Chile [ECH], 2011).

Es posible pensar que una institución que se prepara para los desastres no vea comprometida la calidad de las decisiones. Así como también que sus procesos decisionales no se vean afectados por conflictos de intereses entre quienes son las autoridades políticas. Sin embargo, las características del terremoto 27/F tensionan al máximo las capacidades de un sistema militar diseñado esencialmente para enfrentar conflictos armados.

El terremoto 27/F ocurre en circunstancias en que Chile se enfrenta a una transición de gobierno y no sólo a cambio de autoridades, sino además de una coalición política, que esperaba gobernar hace veinte años. Las autoridades entrantes orientadas a no modificar los planes evidentemente tensionan las decisiones militares.

La magnitud del terremoto 27/F es 8.8 en la escala de Richter lo que pone a prueba las escasas políticas de prevención de riesgos y la baja calidad de coordinaciones. Si bien algunas se destacan, como aquellas relacionadas con normas de construcción, es evidente que la magnitud del terremoto deja en evidencia que son necesarias de mejorar. El grado de destrucción en obras públicas y privadas produce un daño severo a la calidad de vida de la población en las zonas más afectadas, generando un sentido de urgencia mayor a las decisiones militares.

A pesar de las complejidades que ofrece el nuevo estilo de dirección política y la magnitud del terremoto y sus efectos, la administración pública no ofrece condiciones que mitiguen dicha situación, sino más bien la acentúa a través de pugnas y debilidades de gestión que significan un mayor trabajo e incertidumbre para las decisiones militares.

La designación de los mandos militares como Jefe de la Defensa Nacional (JDN) es dispuesta al día siguiente de ocurrido el terremoto por decretos supremos: N°152 en la zona de catástrofe de la Región del Maule<sup>2</sup> y N° 153 en la zona de catástrofe de la Región del Bio-bío<sup>3</sup>. Esto oficializa la dependencia directa de cada uno de los mandos militares del nivel político, constituyéndose cada uno en conductores estratégicos de las operaciones militares. Las instituciones militares se constituyen en bases de apoyo a las operaciones de catástrofe. El ECH organiza en la ciudad de Santiago un Estado Mayor de Emergencia (EME) con el propósito de brindar todos los apoyos necesarios a las fuerzas militares desplegadas en las zonas de catástrofes.

Si bien el JDN del Bio-bío cumple funciones institucionales en la ciudad de Concepción, tiene que asumir el mando de fuerzas militares y civiles provenientes de todo el país, considerando la necesidad de atender una zona en la que se concentra la mayor cantidad de población afectada. El JDN del Maule cumple funciones militares en otra región del país y se traslada a la ciudad de Talca, al igual que gran parte de la fuerza militar asignada a dicha zona. Su mayor complejidad es atender una zona eminentemente rural donde las demandas de ayuda humanitaria son dispersas e incluso aisladas.

El asumir el mando de fuerzas militares y civiles de manera imprevista y en condiciones adversas, es un desafío que exige liderazgo. En esta situación, el proceso de toma de decisiones y el rol del comandante militar es determinante.

Finalmente, si bien la planificación y preparación militar para enfrentar desastres es adecuada, en cuanto a sus conocimientos y dominio técnico, así también en cuanto a los procedimientos de toma de decisiones en los Estados Mayores de Emergencias (EME), es evidente que las condiciones que ofrece el terremoto tensionan al máximo estos procesos. El terremoto no solo ocurre en horas de la madrugada en que la fuerza disponible normalmente duerme, sino que además un día sábado en que la fuerza más

---

<sup>2</sup> Decreto Supremo N° 152/2010, 28 de febrero, declara estado de excepción constitucional de catástrofe por calamidad pública en la región del Maule.

<sup>3</sup> Decreto Supremo N° 153/2010, 28 de febrero, declara estado de excepción constitucional de catástrofe por calamidad pública en la región del Bio-bío.

próxima en su mayoría se encuentra franco. El terremoto ocurre en una fecha en que al menos un tercio de la fuerza militar, oficiales, suboficiales y soldados, se encuentra cumpliendo feriados legales fuera de las zonas que guarnecen. La mayor parte de los EME se constituye en forma inmediata pero con personal proveniente de otras unidades y guarniciones. En síntesis, estos EME son en gran parte improvisados y por tanto, no tienen la costumbre ni el entrenamiento adecuado para producir inmediatamente decisiones de alta calidad.

La discusión pública evidenciada respecto de la eficacia militar en el restablecimiento del orden público en las zonas de catástrofes del Bio-bío y del Maule; y las lecciones aprendidas en el ECH en cuanto a esta eficacia, ambas respecto de los primeros días de acontecida dicha calamidad, han motivado la realización de este estudio de caso.

La experiencia vivida por los EMEs durante la vigencia del estado de excepcional constitucional se estima valiosa para demostrar si efectivamente los estilos de liderazgo favorecen la eficacia en una CDD. Incluso es posible aproximarse a determinar qué estilo de liderazgo favorece más dicha eficacia.

En cuanto al contexto del estudio, se estima que una catástrofe como crisis de sistema no genera las mismas condiciones para una fuerza militar como las que produce una crisis internacional o un conflicto armado. Sin embargo, la sorpresa con la que actúa y los efectos tan dañinos para la sociedad, incluso para los miembros de la fuerza militar y sus familias, pueden ser muy superiores. Se estima que la experiencia que produce el terremoto 27/F, para quienes participan en el proceso de toma de decisiones, es lo más cercano a lo que puede ser una CDD.

En lo práctico, este estudio de caso contribuye a mejorar el liderazgo en una CDD. Tanto para mejorar el liderazgo de los JDN y sus EMEs frente a un nuevo desastre ecológico que puede afectar al país, como por extensión, para mejorar el liderazgo estratégico frente a una crisis internacional o conflicto armado.

Se considera además que tiene un importante valor teórico, porque permite aportar con antecedentes objetivos, respecto de qué estilo de liderazgo ejerce una influencia más significativa en la eficacia durante una CDD. Este estudio contribuye por tanto a dar base a una construcción teórica que pretende establecer claramente la supremacía o complementariedad conceptual entre diferentes estilos de liderazgo.

### 3.2. Trabajo de campo para el estudio de la operación 27/F

Este estudio de caso pretende contribuir a dar respuesta a la pregunta de investigación de la tesis. Para eso, el autor define un objetivo general del caso y una serie de objetivos específicos, que no pretenden orientar la tesis, sino sólo la preparación y realización de este particular estudio de caso.

La unidad de análisis de este estudio de caso, tanto para el estudio documental como correlacional, está constituida por el conjunto de decisiones diseñadas por cada EME durante la vigencia del estado de excepción constitucional de catástrofe en las regiones del Bio-bío y del Maule. En forma especial, aquellas decisiones en que cada EME ve seriamente vulnerado su prestigio, involucrada una cantidad importante de personal, recursos económicos y/o materiales; tenido efectos relevantes al interior o exterior de la fuerza militar; involucrado un alto número de funciones militares y civiles; y generado un alto impacto.

El objetivo general del presente estudio es determinar si, en una situación de CDD como la acontecida a partir del terremoto 27/F, los estilos de liderazgo en los EMEs, ejercen una influencia significativa sobre la eficacia de las operaciones militares, desde la calidad de las decisiones tomadas.

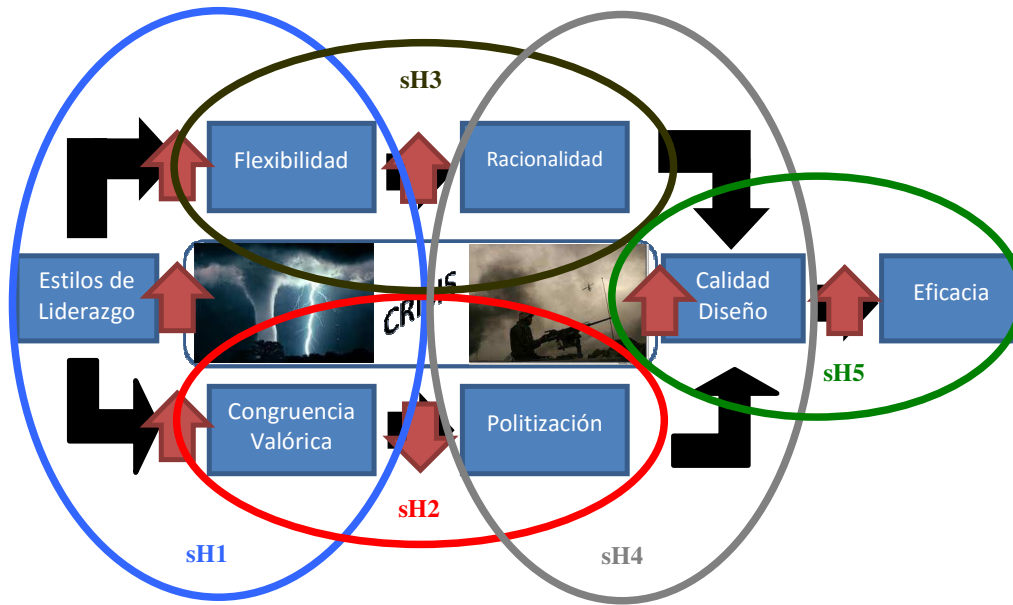
Para lograr dicho objetivo general, el autor se propone alcanzar diferentes objetivos específicos (para una mejor comprensión de cada uno de los conceptos resaltados en negrita, se sugiere consultar las **páginas 19- 21 en la introducción de la tesis**). Los objetivos específicos del estudio son:

- Determinar si los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre la *congruencia de valores* y la *flexibilidad* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la congruencia de valores, ejerce influencia sobre la *politización* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la flexibilidad, ejerce influencia sobre el grado de *racionalidad* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la racionalidad y la politización, ejercen influencia sobre la *calidad de diseño* de las decisiones.
- Determinar si la calidad del diseño de la estrategia tiene influencia positiva sobre la *eficacia*.

Como una respuesta a la pregunta de investigación planteada, se presenta la siguiente hipótesis: *Si en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo entonces varía la eficacia.* Considerando la complejidad de esta relación causal, el análisis en los estudios documental y correlacional se realizan sobre el proceso de toma de decisiones y algunas variables que participan en éste. Las relaciones que se pretenden demostrar entre las diferentes variables generan cinco sub- hipótesis. Para comprender mejor la relación entre la hipótesis y las cinco sub- hipótesis que se plantean se puede revisar la figura 3.1. que sigue a continuación de éstas. Se destacan con colores para una mejor comprensión. Para llegar a demostrar la hipótesis se proponen las siguientes sub- hipótesis:

- Sub- hipótesis N°1 (sH1):  
*Si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia de valores y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones (color azul).*
- Sub- hipótesis N°2 (sH2):  
*Si varía la congruencia de valores, entonces varía la politización del proceso de toma de decisiones (color rojo).*
- Sub- hipótesis N°3 (sH3):  
*Si varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía su grado de racionalidad (color marrón).*
- Sub- hipótesis N°4 (sH4):  
*Si varían la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones, entonces varía la calidad del diseño (color gris).*
- Sub- hipótesis N°5 (sH5):  
*Si mejora la calidad del diseño, entonces aumenta la eficacia (color verde).*

Figura 3.1. Modelo hipótesis de trabajo 27/F



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

El presente estudio de caso se clasifica como una investigación del tipo cualitativa-correlacional, porque pretende examinar la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con la eficacia desde la calidad del diseño, pasando por el proceso de toma de decisiones y dentro de éste por la flexibilidad, congruencia de valores, racionalidad y politización. Inicialmente, examina las relaciones entre todas estas variables, mediante un estudio documental de la doctrina y cultura del ECH. Posteriormente, examina mediante un estudio correlacional las mismas variables intentando dejar en evidencia la relación causa- efecto entre la variable independiente (liderazgo) y la dependiente (eficacia). Para recoger la información se obtienen documentos de doctrina y cultura oficiales del ECH. Estos documentos no son citados por respeto a la confidencialidad de la información y de la fuente. Además, en el estudio correlacional se aplica una *encuesta* para aportar datos que se analizan cuantitativamente y luego, un *cuestionario a expertos* para aportar información que se analiza cualitativamente.

Es importante señalar que este estudio de caso no pretende proponer una organización tentativa de un EME como los organizados por el ECH a raíz del terremoto 27/F, ni recomendar su funcionamiento o procedimientos de trabajo. Tampoco propone una organización ni funcionamiento de un estado mayor en el ECH, ya que si bien podría requerirlo, se estima que obedece a un análisis de gestión interna y

que no necesariamente requiera de una investigación científica o académica para ese propósito.

La información que se analiza es obtenida a través de fuentes abiertas o provistas por la misma Institución. Los informantes son las personas que participan en los hechos. La aproximación a estos se realiza mediante una serie de entrevistas personales con los Jefes de Defensa Nacional y Jefe del Estado Mayor General del Ejército quienes gentilmente colaboran en la reconstitución de cada uno de los EMEs. Luego, mediante una serie de llamadas telefónicas y coordinaciones vía email se ubica a cada uno de los integrantes de los EMEs, quienes son encuestados vía correo electrónico o mediante una plataforma web para encuestas. Los expertos de cada EME inicialmente son encuestados como parte de la muestra interna y luego son nuevamente entrevistados como expertos, en forma personal o telefónica, en sus lugares de trabajo e incluso en sus domicilios para dar respuesta al cuestionario.

Este estudio de caso considera al liderazgo como una variable independiente que se compone de dos conceptos diferentes, correspondientes a los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Estos, según la teoría presentada, ejercen influencia sobre la eficacia, considerada como variable dependiente. Entre estas variables, se identifican y relacionan cinco variables intermedias. Cuatro de las cuales se relacionan en parejas según causa y efecto. Las variables flexibilidad y racionalidad por un lado y las variables congruencia de valores y politización por otro. Las primeras de cada par actúan en dicha relación como variables intermedias independientes y las segundas, como variables intermedias dependientes. La teoría no cruza estos pares de variables, por lo tanto el presente estudio no las relaciona en forma cruzada. Finalmente, las variables intermedias racionalidad y politización se relacionan con la calidad de diseño y ésta última con la eficacia.

Para comprobar la hipótesis de este estudio de caso en cuanto a que si en una situación de CDD varía el estilo de liderazgo, entonces varía la eficacia; se comprueba cada sub- hipótesis por separado tanto en el estudio documental como correlacional.

Para comprobar la sub- hipótesis N°1, en cuanto a que si varían los estilos de liderazgo (LTF y LTR), entonces varía la congruencia valórica (CV) y la flexibilidad (F) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables LTF, LTR, F y CV. La teoría relaciona los estilos de liderazgo (LTF y LTR) como causa y la



flexibilidad (F) y congruencia valórica (CV) como efectos. Sin embargo, no existe evidencia teórica de correlación de LTR con CV. La relación se entiende como sigue:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

$$LTF \Rightarrow CV$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°2, en cuanto a que si varía la congruencia de valores (CV), entonces varía la politización (P) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables CV y P. La teoría relaciona en forma negativa a CV como causa y a P como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$CV \Rightarrow P -$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°3, en cuanto a que si varía la flexibilidad (F), entonces varía el grado de racionalidad (R) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables F y R. La teoría relaciona en forma positiva a F como causa y a R como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$F \Rightarrow R$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°4, en cuanto a que si varían la racionalidad (R) y la politización (P), entonces varía la calidad del diseño (CD) de la decisión, se establece una relación entre las variables R, P y CD. La teoría relaciona a R y P como causas y CD como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$R \Rightarrow CD$$

$$P - \Rightarrow CD$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°5, en cuanto a que si varía la calidad del diseño (CD) de la decisión, entonces aumenta la eficacia (E) de la fuerza militar, se establece una relación entre las variables CD y E. La teoría relaciona en forma positiva a CD como causa y E como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$CD \Rightarrow E$$

Finalmente, para comprobar la hipótesis del estudio, se establece una relación entre la variable estilo de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E), desde la calidad del diseño (CD). Dicha relación se analiza desde un enfoque sistémico, particularmente desde el proceso de toma de decisiones y cuatro de las variables que participan: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV) sólo para LTF, racionalidad (R) y politización (P). La teoría

relaciona a los estilos de liderazgo LTF y LTR como causa y E como efecto. Para comprender mejor la relación multi-variable se puede revisar la ilustración 2.1. La relación finalmente se entiende como sigue:

$$LTF + (F + CV + R - P) + CD \Rightarrow E$$

$$LTR + (F + R - P) + CD \Rightarrow E$$

En esta etapa del análisis, para comprobar la hipótesis del estudio de caso, sólo se analizan las variables LTF, LTR, CD y E en forma integrada, prescindiéndose de las otras variables intermedias (F, CV, R y P), ya que son analizadas en las sub-hipótesis (1-5). Las variables LTF, LTR, CD y E se analizan por separado desde CD y E respecto de cómo son influenciadas por los diferentes estilos de liderazgo (LTF y LTR). Lo anterior con el propósito de analizar cuál estilo de liderazgo explica de mejor manera la calidad de diseño y la eficacia.

En este estudio de caso, cada variable es definida de la manera más apropiada a los fines del estudio y la definición se da a conocer en la introducción de la presente tesis, por cuanto ésta es aplicable a todos los estudios de caso que forman parte de ésta. En este caso en particular y para ser utilizados en los estudios documental y correlacional, se dan a conocer además, los indicadores más apropiados que según la teoría permiten apreciar o medir en forma más objetiva cada una de las variables.

Los indicadores se convierten posteriormente en los reactivos de la encuesta aplicada en el estudio correlacional, los que pueden ser revisados en el anexo N°1 “Encuesta de estilos de liderazgo y eficacia militar”. A continuación se describen los indicadores de cada variable:

#### *Liderazgo Transformacional (LTF)*

Se definen los siguientes indicadores (Bass y Avolio, 1995):

- El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores.
- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos institucionales del líder.
- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, respecto del desarrollo institucional.
- Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.

- Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

#### *Liderazgo Transaccional (LTR)*

Se definen los siguientes indicadores (Bass y Avolio, 1995):

- Los seguidores comprenden y están de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.
- Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.
- El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.
- Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

#### *Flexibilidad (F)*

Se definen los siguientes indicadores (Sharfman y Dean, 1997):

- En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente.
- En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva.
- Los miembros del equipo que participaron en la decisión tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo.
- En el proceso de adopción de la decisión se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.

#### *Congruencia de valores (CV)*

Se definen los siguientes indicadores (Jehn, 1995):

- Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión son similares.
- Al considerar el equipo que tomó la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante en sus integrantes.
- Los miembros del equipo que participó en la decisión tienen metas comunes y una visión compartida.
- Los miembros del equipo que adoptó la decisión tienen prioridades compartidas y coherentes entre sí.

*Racionalidad (R)*

Se definen los siguientes indicadores (Dean y Sharfman, 1993):

- La decisión adoptada se ha basado en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.
- La decisión adoptada ha requerido un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.
- Se ha realizado un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión.
- El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas ha sido rigurosa y analítica, más que intuitiva.

*Politización (P)*

Se definen los siguientes indicadores (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998):

- La presencia de grupos de interés en conflicto fue evidente durante el proceso de adopción de la decisión.
- La adopción de la decisión implicó negociaciones entre los grupos de interés.
- Los grupos de interés desplegaron tácticas o acciones para favorecer su posición.
- Los grupos de interés propiciaron interrupciones del proceso para revisar sus posiciones.

*Calidad de diseño (CD)*

Se definen los siguientes indicadores (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996):

- La decisión adoptada fue de la máxima calidad.
- La decisión adoptada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma.
- La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver.
- La decisión adoptada crea valor para la institución y favorece su desarrollo.

*Eficacia (E)*

Se definen los siguientes indicadores (Pedraja-Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004 y Cadena, 2008):

- La ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas.
- Los miembros de las fuerzas armadas se encuentran plenamente satisfechos en la institución a la que pertenecen.
- Se recupera el orden público deseado.
- Se cumplen las metas de reparación de daños
- Se evitaron daños en lugares de especial interés público
- La difusión de la información favorece la tranquilidad de la población.

El estudio documental se basa principalmente en la doctrina del ECH vigente el año 2010, pero desde textos editados el año 2012. Las variables liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) son analizadas principalmente desde la doctrina de liderazgo. Las variables flexibilidad (F), racionalidad (R) y calidad de diseño (CD) son analizadas principalmente desde la doctrina de planificación. Las variables congruencia valórica (CV) y politización (P) son analizadas principalmente desde la disciplina militar del ECH y desde los estudios de dimensiones culturales en Chile (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). En cuanto a la variable eficacia (E) ésta se analiza principalmente desde una revisión de los artículos de prensa escrita relacionados con el desempeño de las Fuerzas Armadas a partir del terremoto 27/F; además, desde documentos publicados por diferentes centros de estudios del país, que se especializan en consultas ciudadanas, entre los cuales destacan el Centro de Estudios Públicos (CEP) y GFK- Adimark. Cabe señalar, que el análisis se centra finalmente en el desempeño de la fuerza militar en las zonas de catástrofe y en las decisiones que tomaron los Jefes de Defensa Nacional. Si bien, la revisión documental se realiza desde un amplio espectro institucional, ésta no se considera relevante, si no se evidencia una influencia directa en la toma de decisiones de los Estados Mayores de Emergencia desplegados por el ECH.

El análisis documental se realiza inicialmente separando liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E). Primero se relacionan los estilos de liderazgo con la flexibilidad (F) y la congruencia valórica (CV) y la relación de estas variables con la racionalidad (R) y politización (P), respectivamente. Esto permite analizar la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones. Posteriormente se analiza la eficacia (E) de la toma de decisiones, desde la calidad de diseño (CD) y ésta, desde la influencia que recibe de la racionalidad (R) y politización (P) del proceso de toma de decisiones. Esto permite analizar la influencia que ejerce la toma de decisiones en la eficacia de las operaciones.

El análisis de liderazgo se realiza en una primera parte desde la relación entre la variable liderazgo transformacional (LTF) con flexibilidad (F); y luego desde la relación entre las variables flexibilidad (F) y racionalidad (R). Posteriormente, se analiza la relación de liderazgo transformacional (LTF) con congruencia valórica (CV) y luego la relación de congruencia valórica con politización (P). Este análisis facilita la realización de inferencias respecto de la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en la toma de decisiones.

Posteriormente, el análisis de liderazgo se realiza en una segunda parte desde la relación entre la variable liderazgo transaccional (LTR) con flexibilidad (F) y luego desde la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R). Posteriormente, se analiza la relación de liderazgo transaccional (LTR) con congruencia valórica (CV) y luego la relación de congruencia valórica (CV) con politización (P). Este análisis facilita la realización de inferencias respecto de la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en la toma de decisiones.

Esta manera de realizar el análisis de liderazgo permite distinguir claramente las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR) respecto de la influencia que ejercen en la flexibilidad (F), racionalidad (R), congruencia valórica (CV) y politización (P) del proceso de toma de decisiones en los EMEs.

En cuanto al estudio correlacional, éste se realiza sobre la base de los principales estudios científicos que explican la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR), y su efecto en la eficacia (E) durante una CDD. La relación existente entre estas variables es estudiada desde la perspectiva sistémica, y específicamente, a través del proceso de toma de decisiones y cinco de sus principales variables: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV), racionalidad (R), politización (P) y calidad del diseño (CD).

Para el desarrollo de este estudio, se utilizan dos instrumentos para obtener información. Inicialmente una encuesta para ser respondida por todos los participantes de la muestra interna, con el propósito de obtener datos que permiten comprobar cuantitativamente la hipótesis de trabajo. Luego, un cuestionario de profundización tipo Delphi de una sola ronda para ser respondido por expertos con el propósito de complementar cualitativamente los resultados de la encuesta.

En la encuesta, se trabaja con modelos de *correlación de Pearson* y de *regresión múltiple*, los que permiten evaluar el cumplimiento de cada una de las sub- hipótesis de trabajo, mediante una comprobación estadística de relación significativa. En el cuestionario de expertos se trabaja con una matriz de comparación, la que permite evaluar sus opiniones en relación al cuestionamiento consultado. Sus opiniones se analizan en cuanto a cuáles son los posibles factores que alteran los resultados de las correlaciones esperadas, como es el caso de las sub- hipótesis N°2 y N°4, que se detallan posteriormente.

Para la realización del trabajo de campo en el estudio correlacional, se estima necesario que participe todo aquel oficial que hubiera formado parte de alguno de los EMEs, en forma permanente o concurrente. Se estima que la vigencia del estado de excepción constitucional de catástrofe es el período en el que se produce la CDD, como contexto más cercano del proceso de toma de decisiones.

La fuerza de los tres EMEs asciende a 76 oficiales. Siendo el EME de la zona de catástrofe del Bio-bío (Concepción) el más numeroso y de características conjunta (conformado por oficiales del ECH, Fuerza Aérea de Chile y Armada de Chile) con 45 oficiales. Seguido por el EME del ECH (Santiago) con 17 y por el EME de la zona de catástrofe del Maule (Talca) con 14. En esta cantidad de oficiales no se incluye a los comandantes de cada una de las fuerzas, los que tampoco forman parte de la muestra.

La muestra de cada uno de los EMEs corresponde a todos aquellos oficiales que, independiente de su condición de servicio activo o retiro, es posible ubicar y que, con su consentimiento informado y bajo compromiso de reserva de su identidad, dan respuesta efectiva al estudio. Se obtiene un total de 42 encuestas correctamente respondidas, lo que equivale a una tasa de respuesta de 55% del universo, y representa significativamente a la fuerza, experiencia profesional y diversidad de instituciones de las jefaturas de defensa nacional en las zonas de catástrofe.

El EME del ECH se encuentra representado por 10 oficiales lo que equivale a una tasa de respuesta de 58%. El EME de la zona de catástrofe del Bio-bío se encuentra representado por 24 oficiales lo que equivale al 53% (3 oficiales de la Fuerza Aérea y 3 oficiales de la Armada). Finalmente, el EME de la zona de catástrofe del Maule se encuentra representado por 8 oficiales lo que equivale al 57%. Para más detalles, se puede consultar anexo N°3 “Características de la muestra EMEs 27/F”.

Los expertos que participan del cuestionario de profundización son identificados como los oficiales de mayor jerarquía en cada EME. Su estimación se debe a que, en su rol de Jefes de Estado Mayor (JEM), tienen un conocimiento general del trabajo desarrollado por su respectivo EME.

La encuesta es enviada a cada uno de los participantes del estudio, mediante una aplicación online, a la dirección de correo electrónico personal. Por otro lado, el cuestionario de expertos, es enviado en archivo *word* a cada uno de los expertos vía correo electrónico.

La encuesta es original de un equipo de investigadores chilenos que realizan estudios sobre liderazgo, pertenecientes a la Universidad de Tarapacá. Es facilitada personalmente por el Dr. Emilio Rodríguez- Ponce quien dirige dicho equipo de investigadores y al momento de ser solicitada para este estudio, se desempeña como Rector de dicha casa de estudios. Ésta ha sido aplicada en investigaciones científicas previas y sus resultados han sido publicados en revistas científicas internacionales. El cuestionario de profundización es original y ha sido diseñado especialmente para este estudio de casos por el autor.

Para una adecuada aplicación de la encuesta en este estudio de caso, se realiza una adaptación de palabras y conceptos apropiados al ámbito militar, con el propósito de facilitar la comprensión de los participantes. Se ajustan los ítems correspondientes a la variable eficacia (E) con el propósito de hacer posible su medición en el ámbito de las instituciones de defensa, lo que no resta fiabilidad a la variable ni al instrumento.

La encuesta y cuestionario aplicados usan una escala tipo Likert (1-7). La fiabilidad de las variables y medidas de la encuesta, se comprueba mediante el cálculo del *Alpha de Cronbach* que se puede revisar en tabla 3.1.



**Tabla 3.1. Fiabilidad de la encuesta**

Variable	Fiabilidad
Liderazgo transformacional (LTF)	0,779
Liderazgo transaccional (LTR)	0,661
Flexibilidad (F)	0,843
Racionalidad (R)	0,914
Congruencia valórica (CV)	0,809
Politización (P)	0,833
Calidad del diseño (CD)	0,925
Eficacia (E)	0,818

Fuente: original del autor

A pesar de las adaptaciones realizadas a la encuesta, la fiabilidad de las variables liderazgo transformacional (LTF), flexibilidad (F), racionalidad (R), congruencia valórica (CV), politización (P), calidad de diseño (CD) y eficacia (E) se mantienen en un rango superior a 0,70 por tanto dicha medición se considera altamente fiable. Para la variable liderazgo transaccional (LTR) se obtiene una fiabilidad levemente inferior a 0,7.

El cuestionario permite conocer desde la opinión de expertos las posibles razones del por qué no se logra avanzar en la comprobación de alguna hipótesis. En este caso se consultan la sub- hipótesis N°2 y sub- hipótesis N°4, lo que es explicado en el análisis de los resultados.

La encuesta y el posterior cuestionario se entrelazan con el propósito de aplicar el método Delphi. Este método de investigación organizacional, estructura un proceso de comunicación grupal que permite a un grupo de individuos tratar un problema complejo (Linston y Turoff, 1975). Su propósito es lograr una mayor comprensión de la realidad a partir de diferentes perspectivas, y un acuerdo, en temas de interés respecto de lo que no se tiene información (Varela, Díaz y García, 2011). Lo anterior permite aclarar que el método Delphi, si bien se crea con el propósito de predecir cualitativamente acontecimientos futuros, también tiene una aplicación cuyo propósito es comprender problemas complejos.

Para conocer la encuesta se puede consultar el anexo N°1 “Estilos de liderazgo y eficacia militar”. Además, para conocer el cuestionario de juicio de expertos se puede consultar el anexo N°2 “Congruencia de valores, politización y calidad de diseño”.

El trabajo de campo del estudio correlacional es realizado un año aproximadamente después de acontecido el terremoto 27/F. Debido a las características temporales de los EMEs y al sistema de gestión de capital humano en el ECH, no existe continuidad alguna de estos equipos de trabajo, incluso en el EME de Concepción que organizado a partir del Estado Mayor del Comando de Operaciones Terrestres (COT) y en el EME de Santiago que organizado a partir del Estado Mayor General del Ejército (EMGE). El trabajo de reconstitución de los EMEs compromete gran parte del esfuerzo de este estudio de caso.

Para la reconstitución nominal de cada uno de los EMEs, el investigador entrevista a quienes se desempeñan como Jefes de Defensa Nacional en las zonas de catástrofes y con el Jefe del Estado Mayor General del Ejército. En dichas entrevistas se sugiere la mejor forma para obtener las nóminas de cada uno de los EMEs. La nómina de integrantes del EME de la zona de catástrofe del Bio-bío es de fácil obtención, ya que los registros aún permanecen en el COT del ECH. La nómina de los otros EMEs es de difícil obtención, ya que se desconoce la ubicación de los registros, lo que hace necesario iniciar su reconstitución a partir de contactos telefónicos y vía correo electrónico. Es posible que las nóminas de estos últimos EMEs pasen por alto el nombre de alguno de sus integrantes.

Los participantes son contactados vía telefónica o correo electrónico, previa obtención de sus antecedentes personales en el *Sistema de Información y Administración de Personal (SIAP)* del ECH. Los oficiales contactados son 72. Todos se muestran interesados en participar. Sólo cuatro oficiales no es posible contactar por algún medio disponible.

A pesar de que se establece un enlace directo con cada uno de los 72 oficiales contactados y haber solicitado un plazo de tres semanas para contestar la encuesta, con al menos tres correos electrónicos que recuerdan el compromiso, se estima que la actividad laboral (comisiones extranjero, campañas y ejercicios militares) es la principal razón de quienes finalmente no dan respuesta a la encuesta.

Los tres expertos (uno en cada EME) fueron contactados inicialmente para responder la encuesta y se mantiene el enlace telefónico y por correo electrónico hasta finalizado el cuestionario de profundización.

### **3.3. Análisis de la operación 27/F**

A continuación se presentan en forma sucesiva los análisis documental y correlacional.

#### ***3.3.1. Estudio documental de la operación 27/F***

El ECH reconoce que el arte de solucionar problemas implica tener que realizar análisis subjetivo de variables, que en muchos casos no pueden ser medidas fácilmente. Por esa razón, se valora la experiencia profesional del comandante, y al mismo tiempo, la participación de los subordinados y asesores en la toma de decisiones. La experiencia del comandante y la participación de los subordinados dejan en evidencia la valoración del liderazgo transformacional (LTF) y la flexibilidad (F) en la toma de decisiones. Por otro lado, la doctrina acepta la autocracia, que se caracteriza por no compartir las decisiones y reconoce que, si ésta predomina como patrón de conducta, es difícil que el comandante sea reconocido como líder.

La experiencia del comandante es valorada para tomar decisiones más rápidas durante la ejecución de una operación, mediante la aplicación del método intuitivo, especialmente en un contexto de crisis decisional. Este método se caracteriza porque desarrolla sólo una alternativa a partir del análisis de la situación y no varias. Además, se aspira a una decisión adecuada o satisfactoria más que óptima, asegurando la eficacia más que la eficiencia en el logro de los objetivos. La subjetividad propia de la experiencia del comandante es clave cuando se reconocen los elementos y las implicancias críticas de un problema o situación particular. Sin embargo, cuando la experiencia no se relaciona con esta habilidad, la subjetividad puede vulnerar la efectividad del liderazgo transformacional (LTF) cuando se pasan por alto algunas implicancias, ya que los subordinados siguen con entusiasmo la guía del comandante, muchas veces sin detectar errores. La cultura chilena además, con fuerte influencia de la autoridad, hace difícil que los subordinados puedan corregir errores de un comandante inexperto. Las decisiones intuitivas en estos casos son recomendadas para solucionar problemas sencillos con restricciones de tiempo.

Si un comandante toma decisiones intuitivas en situaciones de CDD y no facilita la participación de sus subordinados y asesores en las decisiones ni reconsidera lo planificado, reduce la flexibilidad (F). Esto ocurre especialmente porque la alternativa de solución bajo este método intuitivo es única y aspira sólo a ser satisfactoria. La autocracia es peligrosa en una CDD cuando prevalece en las decisiones intuitivas de

comandantes inexpertos, especialmente en una cultura con elevada distancia de poder en las organizaciones.

La doctrina deja en evidencia la importancia que tiene el liderazgo transformacional (LTF) en la toma de decisiones participativas. Esta mayor participación de los subordinados y asesores favorece la flexibilidad (F) en la CDD, por cuanto se amplía el espectro de ideas y suposiciones. Se agrega que esta participación no se produce en forma automática, si no se valora la importancia de la conducta asertiva y la escucha del comandante, como estímulo para el involucramiento de los subordinados. En el ECH, esta capacidad de escucha cobra especial valor para estimular, a nivel intelectual, la participación de los subordinados y asesores, atrayendo opiniones y alternativas que mejoran la visión y que favorecen la solución de problemas. Cabe señalar que en la cultura chilena la toma de decisiones y la participación de las personas están influenciadas considerablemente por la autoridad y colectividad, así como también los conflictos de opinión se solucionan a través de compromisos y negociaciones y no a través del debate ni la experticia, lo que dificulta una participación franca y sincera entre personas. Por esa razón, cobra especial valor la estimulación a participar asertivamente.

El ECH reconoce que el liderazgo transformacional (LTF) conduce a la excelencia, a través del establecimiento de una *misión* y visión comunes. La visión, sin embargo, se entiende como una parte de la intención del comandante y se define como un estado final deseado. Éste se entiende como la condición futura que se espera exista una vez cumplida la *misión*. Los comandantes guían a través de la *misión* e intención. Siendo esta última, la voluntad y no el método, es decir la expresión de qué tareas son claves, cuál es el objetivo y el estado final deseado.

Se estima que cuando la doctrina hace uso de la *misión* e intención del comandante, se refiere a la *misión* y visión propias del liderazgo transformacional (LTF), pero de una manera que es más coherente con el valor que se otorga a la mayor experiencia del comandante. La intención de éste ofrece una orientación general para alcanzar la visión o estado final deseado. La *misión* e intención guían de manera amplia y general a los asesores y subordinados, porque les otorga una mayor participación o libertad de acción, favoreciendo la flexibilidad (F) en la toma de decisiones. En la medida que dicha guía se hace más detallada, restringe la participación y por tanto reduce la flexibilidad (F). El ECH reconoce que una guía detallada facilita el trabajo de los asesores y subordinados,

sin embargo, advierte que se pone en riesgo el pasar por alto, o que se examinen insuficientemente, aquellos elementos que pueden vulnerar el cumplimiento de la *misión*. Una guía detallada, si bien puede satisfacer la necesidad de evitar la incertidumbre, propia de la cultura chilena, puede vulnerar la obtención de una decisión satisfactoria y óptima necesarias.

Según la doctrina del ECH, para favorecer la participación de los subordinados y asesores, es necesario inspirarlos a través del entusiasmo del líder. Esta *inspiración* es característica del liderazgo transformacional (LTF) ya que estimula el aprendizaje y la innovación, produciendo nuevas ideas y suposiciones respecto de la solución de problemas; y favoreciendo por tanto la flexibilidad (F) en una CDD. La *inspiración* es relevante, especialmente porque la doctrina reconoce un rol protagónico del comandante como guía del proceso de planificación.

En situaciones de CDD, en que la incertidumbre es mayor y la urgencia de las decisiones también, la *inspiración* juega un papel importante porque puede mejorar la participación de los asesores y subordinados en las decisiones intuitivas del comandante, reduciendo el riesgo de error. Comandantes expertos e innovadores pueden favorecer la *inspiración*, especialmente en una cultura que se caracteriza por buscar certezas en la autoridad, colectividad y en la misma doctrina.

La doctrina del ECH reconoce que el *mando tipo misión* es el tipo de mando y control más adecuado para operaciones militares en ambientes indefinidos e inestables propios del combate y las catástrofes. En estos se intenta aceptar la incertidumbre de las operaciones y no evitarla como es propio de la cultura chilena. Se asumen los riesgos de permitir una mayor libertad de acción, participación e iniciativa de los subordinados en pos de alcanzar un ritmo de combate acelerado. En este tipo de mando y control se descentraliza y flexibiliza la toma de decisiones para favorecer la oportunidad. Los planes y órdenes son tan concisos y simples como sea posible, sin ser simplistas ni ambiguos, para no coartar la iniciativa de los subordinados. El principal diferenciador con el otro tipo de mando conocido como *mando detallado*, es la confianza. Los comandantes confían en la capacidad de coordinación y comunicación de sus subordinados. El *mando tipo misión* es más característico del liderazgo transformacional (LTF), ya que fomenta la participación de los subordinados y asesores, a través de una mayor libertad de acción e iniciativa disciplinada en un contexto de *misión* e intención provistas (tareas claves, propósito y estado final deseado). Esa mayor participación de

los subordinados, favorece la flexibilidad (F) en la toma de decisiones, ya que ofrece una mayor capacidad de adaptación a las contingencias que ofrece la situación, ya sea por la acción del enemigo u otros factores relevantes.

Un factor que se estima puede distorsionar la relación entre liderazgo transformacional (LTF) y flexibilidad (F) es el pensamiento de grupo. Este concepto se refiere a la existencia de un modo particular de pensar que inhibe una evaluación realista de cursos de acción alternativos, cuando un grupo se esfuerza por llegar a un acuerdo, lo que es de costumbre en la cultura chilena que privilegia el acuerdo ante la divergencia y la opinión colectiva, ante la individual. Si la influencia del comandante produce que los subordinados y asesores compartan su *misión* e intención con entusiasmo y dicha guía es por cierto errada, el pensamiento de grupo podría inconscientemente inhibir cualquier razonamiento que tienda a corregir la dirección errada del comandante. La decisión que se toma finalmente, puede no ser la más adecuada, sino la que genera menos conflicto y al mismo tiempo permite mantener la unidad y armonía grupal. El pensamiento de grupo inhibe la participación de quienes piensan distinto restándole flexibilidad (F) a la toma de decisiones. Entonces, el liderazgo transformacional (LTF) puede reducir la flexibilidad (F) en una CDD, si el pensamiento de grupo inhibe la corrección de una guía equivocada del comandante.

Se puede evidenciar que la doctrina del ECH fomenta el liderazgo transformacional (LTF) y a través de éste la flexibilidad (F), no solo porque lo reconoce como el más representativo del liderazgo militar, sino además porque valora la experiencia del comandante y la participación de subordinados y asesores, como los principales factores del proceso de toma de decisiones. Los comandantes, junto a sus subordinados y asesores, favorecen la flexibilidad (F) de sus decisiones en la medida que aplican el *mando tipo misión*; hacen uso de la escucha activa en sus interacciones; y ejercen una influencia emocional e intelectual a través de la *inspiración* y de una *misión* e intención, respectivamente. Por otro lado, se reconoce que la relación entre liderazgo transformacional (LTF) y flexibilidad (F) puede ser alterada cuando en una CDD opera la autocracia en el comandante y el pensamiento de grupo en los subordinados y asesores. Ambas condiciones disminuyen la participación de subordinados y asesores; y por tanto reducen la flexibilidad (F) de la toma de decisiones.

La doctrina del ECH define la flexibilidad (F) como un componente intelectual del poder de combate con el cual es posible enfrentar el caos de la guerra. La flexibilidad

(F) permite imponer el ritmo de respuesta al enemigo y aceptar el cambio y las circunstancias que no se pueden modificar. Favorece la adaptación al escenario de combate y es representada por la capacidad de ajustar el plan.

La creatividad, innovación y aprendizaje continuo, propios de la flexibilidad (F), son habilidades hoy demandadas a los líderes en el ECH. La innovación entendida como proceso u operación exitosa, antes no ejecutada, es propia del desarrollo alcanzado por éste y de la evolución socio- cultural en Chile. La doctrina del ECH busca fomentar el desarrollo de estas habilidades y al mismo tiempo reconocer que, cuando los comandantes ejercen un control exagerado sobre subordinados y asesores, producen desmotivación, frustración e inhibición de la iniciativa, creatividad e innovación. Estas habilidades favorecen la flexibilidad (F) porque mejoran la aceptación de ideas originales y amplían el espectro de alternativas de solución.

La doctrina prescribe que la creatividad y manejo de la incertidumbre de comandantes, asesores y subordinados, son claves para resolver en forma oportuna los problemas. De la misma forma, en el *mando tipo misión* se favorece una acción y reacción eficiente frente al enemigo. Estos elementos propios de la flexibilidad (F), permiten favorecer la resolución oportuna y eficiente de los problemas. Sin embargo, el principal aporte en favor de la racionalidad (R) es la generación de *razonamiento crítico*. Éste tipo de razonamiento, si se produce en un estado mayor, facilita una mejor comprensión de la situación, encontrar las causas del problema, llegar a conclusiones justificables, hacer buenos juicios y aprender de la experiencia, en síntesis, permite llegar a una mejor solución de los problemas más complejos.

En situaciones de combate y catástrofes es difícil tomar decisiones altamente racionales, sin embargo cuando en una CDD se mejora la flexibilidad (F), a través de una cantidad adecuada de planes alternativos, variantes y mitigaciones de riesgos, se mejora la adaptación a los cambios, supliendo de esta manera las limitaciones propias de una *racionalidad limitada*. La racionalidad (R) en una CDD entonces, es favorecida por la flexibilidad (F) principalmente mediante la generación de *razonamiento crítico* en la toma de decisiones y mediante un mayor *comportamiento adaptativo* frente los cambios de la situación. Cabe señalar que la cultura chilena no favorece el *razonamiento crítico* ni el *comportamiento adaptativo*, porque evita el conflicto y la incertidumbre.

Es importante considerar que la disciplina, a diferencia de lo que fomenta la doctrina, restringe la iniciativa a situaciones no establecidas por las prescripciones reglamentarias y órdenes de los superiores; y también por razones de necesidad, dignidad y honor. Según la disciplina del ECH, los comandantes, asesores y subordinados pueden desplegar iniciativa sólo cuando existe un vacío necesario de llenar o cuando se afecta la dignidad u honor de las personas. Es evidente que la disciplina inhibe la iniciativa o al menos la restringe para casos aparentemente excepcionales, consecuentemente inhibe la creatividad e innovación vulnerando la racionalidad (R) en la toma de decisiones.

La disciplina exige además, reflexionar antes de dar una orden para que ésta no sea contraria al espíritu o letra de un reglamento vigente. De la misma forma, exige que dicha orden se cumpla con el mínimo de tropiezos o roces y que no haya necesidad de una contraorden. Una orden que implique una operación o proceso sin roces, sin tropiezos, sin contraordenes es posible que sea el producto de un proceso decisional poco flexible (F), rígido y detallado.

La disciplina fomenta un tipo de *mando detallado*, ya que condiciona la iniciativa a situaciones excepcionales y exige un cumplimiento de órdenes con el mínimo de roces y tropiezos. La disciplina del ECH y cultura chilena estimulan el desarrollo de comandantes ejecutivos, sin discriminar entre comandantes de nivel general, superior, jefes ni subalternos. Por otro lado, la doctrina fomenta un *mando tipo misión*, ya que promueve el desarrollo de comandantes directivos. Esta incoherencia existente entre disciplina- cultura y doctrina, opera como catalizador de la racionalidad (R) en la toma de decisiones, haciendo que se vulnerable la solución adecuada a los problemas más complejos.

Se puede evidenciar que la doctrina del ECH favorece la flexibilidad (F) y a través de ésta, la racionalidad (R), porque fomenta el desarrollo del *razonamiento crítico* y del *comportamiento adaptativo* en comandantes, asesores y subordinados, mejorando la rigurosidad del análisis, afectado por una cultura que no lo favorece. Por otro lado, se puede evidenciar que la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R) puede ser alterada por la influencia de la disciplina que condiciona la iniciativa, creatividad e innovación a situaciones excepcionales.

Según la doctrina del ECH, el liderazgo transformacional (LTF) produce sintonía y cohesión entre comandantes y subordinados, favoreciendo la congruencia valórica (CV). En la doctrina se reconoce que esta relación está representada principalmente por



la abnegación. Virtud que se entiende como la voluntad de postergar los propios intereses en beneficio de la *misión*, que se concibe como valor dominante y a partir del cual se priorizan los intereses colectivos e individuales del grupo. Esta congruencia valórica (CV) es facilitada por la mayor influencia que ejerce la autoridad y la colectividad en la cultura chilena.

El ejemplo personal del comandante es el medio a través del cual dicha abnegación se irradia o impone como modelo de conducta a seguir por los asesores y subordinados, inspirando confianza, respeto y obediencia en ellos, finalmente mejorando la disciplina. Lograr esta *inspiración*, a través del ejemplo, es más complejo para comandantes de niveles superior y general, producto de la diversidad de unidades, dispersión geográfica y gran cantidad de subordinados, por lo que compartir la *misión* e intención resulta una opción satisfactoria. La *inspiración*, característica del liderazgo transformacional (LTF), que se logra a través del ejemplo personal y de compartir una *misión* e intención, es un elemento clave para favorecer la congruencia valórica (CV).

Es posible evidenciar que la doctrina del ECH fomenta el liderazgo transformacional (LTF) y a través de éste la congruencia valórica (CV). El liderazgo transformacional (LTF) estimula valores como la abnegación y el ejemplo personal, los cuales junto a la *inspiración* producen una escala de valores priorizada y dominada por la *misión* e intención.

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P) no es posible evidenciar elementos que den prueba de ésta. La doctrina y disciplina en el ECH no hacen mención a la politización (P) en forma explícita, ni implícita. La cultura organizacional está fuertemente determinada por el ejemplo personal de los comandantes para que los asesores y subordinados se comporten según principios y valores. El ejemplo personal de abnegación o de postergación de los propios intereses en beneficio de la *misión*, inhibe cualquier comportamiento que se aparte de dicha escala de valores. Luego, siendo el comportamiento de los comandantes el principal factor para fortalecer la disciplina, clima organizacional y moral de la unidad, cuanto más se ajusta a la escala de valores, produce un comportamiento similar en asesores y subordinados. De la misma forma cuando el comportamiento colectivo se ajusta a la escala de valores, produce lo mismo en el comportamiento individual. Esto es una evidencia de la fuerte dependencia valórica que tienen los subordinados respecto del

comandante de turno y el individuo respecto del grupo, lo que se explica claramente por la gran influencia que ejercen la autoridad y colectividad en la cultura chilena.

La toma de decisiones en los comandantes, está prescrita hacia la búsqueda de una decisión acertada, ya sea del tipo satisfactoria (método intuitivo) como óptima (método analítico). Si bien en la doctrina se menciona el concepto de “decisión preferida”, éste no se relaciona con influencias, presiones ni sesgos. La escala de valores en el ECH y la *misión*, como valor dominante, son la base del funcionamiento eficaz. Cuando un miembro se aparta de estos valores produce un grave daño a la institución en su conjunto. Tomar decisiones preferidas o dejarse influenciar por grupos de interés a tal punto de decidir por un curso de acción no acertado, se considera un grave daño al espíritu de cuerpo y cohesión de las unidades porque se arriesga el cumplimiento de la *misión*.

Si se considera que los miembros de una unidad son un grupo de interés en sí mismo y que en la cultura chilena, la autoridad y colectividad son imponentes, es posible que puedan tomarse decisiones preferidas, sin embargo el ECH prescribe como inconducente e irresponsable el que se satisfagan las necesidades del equipo, unidad o personas si eso significa lesionar o vulnerar el cumplimiento de la *misión*. El *pensamiento de grupo*, que se reconoce como existente según la doctrina, es más una deficiencia en la búsqueda de una decisión acertada, que la presión por tomar una decisión preferida.

Es importante considerar además, que la presión de tomar una decisión acertada más que una preferida, puede ser influenciada por el alto riesgo de comprometer la vida de los subordinados. Así también, por el ejemplo de moralidad e integridad que se espera imponga un comandante tanto en su vida profesional como privada. Este ejemplo personal se estima como la clave para llegar a la mente y corazón de sus subordinados. Quien toma decisiones “preferidas”, se aleja de la posibilidad de ser reconocido como un líder por sus subordinados.

Se puede evidenciar que la doctrina y disciplina del ECH favorecen la congruencia valórica (CV) y ésta no se relaciona con la politización (P), además no se puede establecer una relación entre ambas variables. Es posible que la postergación de los propios intereses inhiba las decisiones preferidas. Así también, la *misión* como valor dominante estimule las decisiones acertadas. La presión de un alto riesgo de comprometer la vida de los subordinados y el sentido de urgencia en las decisiones

pueden producir que en situaciones CDD, los comandantes, asesores y subordinados hagan un esfuerzo adicional por tomar decisiones acertadas inhibiendo la politización (P).

Luego de la revisión documental realizada, se puede establecer la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en una CDD. Este estilo de liderazgo favorece la flexibilidad (F) a través de la escucha activa, *misión* e *inspiración intelectual*, especialmente cuando se aplica un *mando tipo misión*. Luego, esta mayor flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante un mayor *razonamiento crítico* y *comportamiento adaptativo*. Por otro lado, el liderazgo transformacional (LTF) favorece la congruencia valórica (CV) a través de la abnegación, ejemplo personal e *inspiración conductual*. Esto es facilitado por una cultura donde la autoridad y colectividad son influyentes. Finalmente, esta mayor congruencia valórica (CV) no se relaciona con la politización (P), sin embargo se estima que valores como la abnegación y las *metas* o las contingencias que dan sentido de urgencia a las decisiones, pueden impedir que ésta se evidencie.

El liderazgo transformacional (LTF) favorece la toma de decisiones mediante un aumento de la flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV). Así también no se relaciona con la politización (P). La *misión* e *inspiración* son las características del liderazgo transformacional (LTF) que más beneficios aportan a una CDD. Se destaca la *misión* como valor dominante del proceso de toma de decisiones y la *inspiración* como principal mecanismo de estimulación intelectual y conductual. Ambos se estiman como los elementos claves en la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en una CDD.

Según la doctrina del ECH el liderazgo transaccional (LTR) se basa en una relación de intercambios, en cuanto a compromisos, tareas, *metas*, promesas y favores, entre comandantes y subordinados. Esto es propio de la cultura chilena donde la colectividad es relevante. La doctrina de liderazgo recomienda su uso esporádico y justificado, reconociendo implícitamente que existe una influencia cultural a aplicarlo. La doctrina reconoce que el liderazgo en el ámbito militar implica una persuasión que aúna voluntades, esfuerzos y satisfacción personal. Esto deja en evidencia una relación de intercambio en la que, por un lado el comandante asegura resultados esperados, y por otro lado, sus asesores y subordinados se sienten satisfechos del fruto de su esfuerzo. La doctrina y disciplina del ECH, influenciadas por la cultura chilena, estimulan

implícitamente el liderazgo transaccional (LTR) a través de un sistema de poder y de beneficios basados en autoridad y colectividad, a pesar que se reconozca explícitamente que su aplicación ha de ser esporádica.

La relación que se establece a través del liderazgo transaccional (LTR) entre comandantes y subordinados se caracteriza por la persuasión. Es decir que el comportamiento de asesores y subordinados depende de la influencia del comandante y de las retribuciones del sistema. Si no existe dicha influencia, entonces no hay voluntad ni satisfacción. Es importante señalar que este estilo de liderazgo en el ECH, parte del supuesto de una relación de dependencia, en que los subordinados necesitan ser persuadidos y beneficiados para que se cumpla las *metas* y logren estar satisfechos, respectivamente. Incluso la doctrina considera líderes a aquellos comandantes que perfeccionan la voluntad y entusiasmo de sus subordinados.

La relación entre liderazgo transaccional (LTR) y flexibilidad (F) está influenciada por esta persuasión del comandante a sus subordinados. Si el comandante persuade la exploración de nuevas fuentes de información e ideas originales, los asesores y subordinados lo hacen, entonces se favorece la flexibilidad (F).

La doctrina del ECH estima la *misión* como valor dominante incluso “si es necesario” más importante que la vida del comandante y sus subordinados. En ese marco, el comandante es quien, mediante un proceso de negociación, otorga y mantiene el justo equilibrio entre la *misión* y los intereses de las personas, asumiendo el riesgo de no satisfacer expectativas. La doctrina considera inconducente e irresponsable satisfacer necesidades de personas o del equipo si aquello lesiona el cumplimiento de la *misión*.

Es importante señalar que la doctrina no hace diferencias valóricas entre misiones de combate y catástrofe con otro tipo de misiones. Deja a criterio del comandante priorizar una *misión* de entrenamiento, en tiempo de paz, por sobre un problema familiar de algún integrante del equipo. Además, la disciplina limita la expresión de dichos intereses al exigir que todo militar debe manifestarse siempre “conforme” al sueldo que recibe y el empleo que ejerce. Incluso se establece que cualquier situación que cause disgusto en el servicio o tibieza en el cumplimiento de órdenes, se considera falta grave, y ésta es más grave en la medida que mayor es la graduación de quien se manifiesta. Este aspecto se estima relevante en una cultura en que autoridad y colectividad son altamente influyentes en las decisiones de individuos.

La relación entre liderazgo transaccional (LTR) y flexibilidad (F) está influenciada por un proceso de negociación entre comandantes y subordinados. Esta negociación entre *misión* e intereses personales puede o no favorecer la flexibilidad (F) en la toma de decisiones. Es posible que en ocasiones el comandante y sus subordinados prioricen la *misión*, postergando sus intereses personales, como en otras ocasiones no, y se produzca insatisfacción en los subordinados. En estos casos, influenciados por la cultura chilena, normalmente se privilegia el acuerdo, evitando el conflicto. La insatisfacción puede reducir la participación e inhibir el aporte de ideas originales, reconsideración de posiciones iniciales y búsqueda de información en nuevas fuentes.

La doctrina de liderazgo del ECH valora la *motivación* como una actitud encomiable en tiempo de paz e indispensable en tiempo de guerra. Es una de las capacidades básicas más importantes del comandante y se considera una clave del éxito en una operación. La *motivación* positiva puede ser generada a través de diferentes recompensas, tales como: posición de prestigio, nombramiento en algún cargo, ascenso jerárquico, destinación en alguna unidad de prestigio y felicitaciones formales, entre otras. Estos reconocimientos son un elemento importante que coopera en el cumplimiento de la *misión* y en la satisfacción de los integrantes. Las recompensas son una herramienta de *motivación* que aporta a la persuasión y negociación efectiva del comandante.

La relación entre liderazgo transaccional (LTR) y flexibilidad (F) está influenciada por la persuasión, negociación y recompensas con las que el comandante logra la *motivación intelectual* de sus asesores y subordinados. Si el comandante persuade, negocia y recompensa a los subordinados cuando estos tienen ideas originales, encuentran información en nuevas fuentes o logran innovar algún proceso, favorece la flexibilidad (F).

Es evidente que la persuasión, negociación y recompensa son elementos de *motivación intelectual* que intervienen en la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y flexibilidad (F). Cuando existe mayor persuasión, mejor negociación y mayores recompensas, es posible que esta relación sea más significativa especialmente en una cultura que se caracteriza por evitar el conflicto, privilegiando compromisos y negociaciones.

El *mando detallado*, es un tipo de mando y control que favorece la persuasión, negociación y recompensa entre el comandante y sus asesores o subordinados, porque ofrece una mayor cantidad de elementos de intercambio en esta relación. En situaciones

de CDD en que se producen cambios rápidamente y se interrumpen los flujos de comunicación, se hace aún más necesaria la flexibilidad (F). Si el comandante no la valora, y al mismo tiempo aplica el *mando detallado*, podría anularla vulnerando la eficacia en las operaciones. El *mando tipo misión* puede facilitar que, en situaciones de CDD, el estilo de liderazgo transaccional (LTR) favorezca la flexibilidad (F), mediante la persuasión, negociación y recompensas que aplique el comandante a favor de la iniciativa, confianza y libertad de acción de sus asesores y subordinados.

Se puede evidenciar que la doctrina del ECH fomenta el liderazgo transaccional (LTR) y a través de éste la flexibilidad (F) sin embargo, dicha relación depende de cuánto valore el comandante el uso de nuevas fuentes de información, ideas originales, creatividad y reconsideración de posiciones iniciales. Si el comandante no motiva intelectualmente por este tipo de desempeño en sus asesores y subordinados, y al mismo tiempo aplica el *mando detallado*, la flexibilidad (F) puede no verse favorecida. Lo anterior es más probable si se considera que la cultura chilena se caracteriza por evitar la incertidumbre y al mismo tiempo ser influenciada considerablemente por la autoridad.

Desde la aplicación del liderazgo transaccional (LTR) se puede apreciar que la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R), sin embargo lo hace en la medida que el comandante motiva los comportamientos que favorecen la flexibilidad (F). Cuando este incentivo se transfiere a la racionalidad (R) se genera *razonamiento crítico* y *comportamiento adaptativo*, mejorando la rigurosidad del análisis en una CDD.

La aplicación del *mando detallado* en el marco del liderazgo transaccional (LTR) puede inhibir la flexibilidad (F) reduciendo la racionalidad (R) del proceso de toma de decisiones, especialmente si el comandante ejerce un control exagerado de las órdenes detalladas. Lo mismo ocurre, si el comandante restringe la iniciativa de los asesores y subordinados sólo a situaciones excepcionales, como establece la disciplina, y les da órdenes detalladas que evitan roces y tropiezos. Este tipo de mando puede inhibir considerablemente la flexibilidad (F) y racionalidad (R) considerando la fuerte influencia que ejerce la autoridad sobre las decisiones de los subordinados en la cultura chilena.

La racionalidad (R) puede verse favorecida especialmente cuando, en el marco del liderazgo transaccional (R), se aplica el *mando tipo misión*, ya que éste favorece la flexibilidad (F) mediante la iniciativa, confianza y libertad de acción en los asesores y

subordinados. En este caso el comandante persuade, negocia y recompensa conductas que favorecen el *razonamiento crítico* y *comportamiento adaptativo*, mejorando la rigurosidad del análisis en aquellas decisiones que estima necesario.

En situaciones de CDD y en el marco del liderazgo transaccional (LTR), la racionalidad (R) es altamente dependiente de la *motivación intelectual* que el comandante ejerce hacia sus asesores y subordinados, para favorecer la flexibilidad (F). Si éste aplica un *mando detallado*, dicha rigurosidad analítica podría ser exhaustiva sólo en aspectos especificados por el comandante y hasta cuando la situación se aleje de lo planificado. Si éste aplica un *mando tipo misión* hacia sus asesores y subordinados, dicha rigurosidad sigue siendo exhaustiva a pesar de los cambios del escenario, pero decae cuando se arriesga la relación de intercambios.

La doctrina del ECH reconoce que la racionalidad (R), en el marco del liderazgo transaccional (LTR), es dependiente de cuánto el comandante fomente la flexibilidad (F) de la toma de decisiones. La flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R), especialmente cuando el comandante aplica el *mando tipo misión*, pero hasta cuando se arriesga la relación de intercambios. Cuando el comandante aplica el *mando detallado*, la racionalidad (R) se inhibe especialmente en situaciones de CDD.

El liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia de valores (CV) a través de las *metas* que imponen los comandantes a sus subordinados. Las *metas* impuestas son un referente del nivel de desempeño individual y grupal; y su grado de cumplimiento, implica acciones del comandante hacia los subordinados con el propósito de incentivar el desarrollo profesional de estos.

La doctrina establece que el único medio para ganarse la estimación de los superiores es cumpliendo “exactamente” con las obligaciones de su grado, el acreditar mucho amor al servicio, honrada ambición y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga, dar a conocer su valor, talento, preparación y constancia. Este nivel de exigencia es tanto en la paz como en la guerra. La evaluación del desempeño eficaz que realiza el superior se basa en los preceptos anteriores. Esta definición de eficacia personal, basada principalmente en virtudes, favorece una congruencia valórica (CV) entorno al desempeño y la obtención de beneficios.

La doctrina del ECH reconoce que el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV), a través de *metas* y virtudes (personales y grupales) que se

estiman adecuadas según la autoridad y colectividad. El comandante y sus subordinados basan su relación en compromisos asociados a *metas* y a un modelo de comportamiento virtuoso que se imponen organizacionalmente. Dicha influencia se basa fuertemente en una *motivación conductual* que pretende exigir y obtener el comportamiento virtuoso en asesores y subordinados y a través de éste, el logro de *metas*. La *motivación conductual*, mediante persuasión, negociación y recompensa; sigue siendo el elemento de intercambio que favorece la congruencia valórica (CV) entorno a *metas* impuestas y virtudes. Considerando la relación de dependencia que existe entre comandantes y subordinados; la influencia de la cultura chilena que asume el compromiso y la negociación, y no el debate ni la experticia, para gestionar conflictos; considerando además, el proceso de negociación *misión*- intereses y el uso de recompensas; se estima que si el comandante motiva conductualmente el cumplimiento de *metas* y el comportamiento virtuoso, el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV).

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P), en el marco del liderazgo transaccional (LTR), no es posible evidenciar elementos que den prueba de dicha relación. La cultura organizacional está fuertemente ligada a un conjunto de virtudes que desde la disciplina militar y desde la cultura chilena, influyen la conducta militar hasta nivel de detalles. La congruencia valórica (CV) se basa, desde la doctrina, en una escala de valores dominada por la *misión*, pero desde la disciplina, dicha escala es dominada por la virtud. La doble dominancia de virtud y *misión*, podría inhibir la politización (P) en la toma de decisiones. El desempeño de comandantes y subordinados está fuertemente influenciado por un compromiso de *metas* y por un comportamiento virtuoso; y basados en la abnegación. Sumado a lo anterior, el sentido de urgencia que imponen las contingencias propias de una situación de CDD, puede también inhibir la politización (P).

Luego de la revisión documental realizada, se puede establecer la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en una CDD. Este estilo de liderazgo favorece la flexibilidad (F) siempre y cuando el comandante priorice las *metas* y la *motivación intelectual*. Luego, esta mayor flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante un mayor *razonamiento crítico* y *comportamiento adaptativo*. Por otro lado, el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV) siempre y cuando el comandante priorice la *motivación conductual* hacia un comportamiento virtuoso.



Finalmente, esta mayor congruencia valórica (CV) no se relaciona con la politización (P), ya que se estima que valores como la virtud y meta o las contingencias que dan sentido de urgencia, impiden que ésta se presente.

El liderazgo transaccional (LTR) favorece la toma de decisiones mediante un aumento condicional de flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV). Sin embargo, no se relaciona con la politización (P). Las *metas* impuestas y la *motivación* son las características del liderazgo transaccional (LTR) que más beneficios aportan al proceso de toma de decisiones. Se destacan las *metas*, como valor dominante del proceso de toma de decisiones, y la *motivación*, como principal mecanismo de estimulación intelectual y conductual, son los elementos claves en la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en la toma de decisiones.

En cuanto a la influencia que ejerce el proceso de toma de decisiones en la eficacia de las operaciones de desastre, se observa que la doctrina del ECH otorga especial importancia a la racionalidad (R) en la conducción de éstas. La racionalidad (R) permite plantear *metas* realistas a corto plazo, así como fortalecer la estrategia y la previsión de los errores propios y del enemigo. Según la doctrina, la racionalidad (R) se logra mediante la reunión y evaluación del máximo de información relevante, el desarrollo de alternativas o cursos de acción, el análisis comparativo de éstas y la determinación de la mejor alternativa que asegure alcanzar los objetivos y el estado final deseado.

La doctrina demuestra la racionalidad (R) del sistema militar, a través de un proceso de solución de problemas denominado *proceso de planificación militar* (PPM). Este proceso minimiza el riesgo de acontecimientos imprevistos o de resultados no planificados y garantiza que no se pase por alto ninguna información clave en el análisis. Su naturaleza altamente estructurada, ayuda a los comandantes a identificar y considerar los factores claves relevantes para el problema. También, proporciona al comandante, con más experiencia, un marco de referencia para analizar y resolver problemas complejos.

La doctrina del ECH valora el *razonamiento crítico* y el *comportamiento adaptativo* como elementos claves del proceso de planificación militar. Estos permiten reconsiderar opciones, recopilar información relevante del problema, desarrollar criterios, elaborar posibles soluciones y considerar varias alternativas. La experiencia y el tiempo disponibles permiten determinar cuántas soluciones han de considerarse. Sin embargo,

la doctrina recomienda un mínimo de dos alternativas para facilitar el análisis y la comparación en búsqueda de una solución.

Los sistemas de información digital permiten mayor recopilación de información; rapidez y precisión en el proceso; así como un acceso más rápido a información almacenada. Permiten además, un despliegue de información en formatos amigables; difusión de información más rápida, mejor dirigida y con menos errores; y ofrece bases de datos diversas. Estos sistemas digitales normalmente asociados a proceso de racionalidad (R) favorecen la calidad del diseño (CD).

La doctrina así también, demuestra el valor dado a la racionalidad (R) mediante la búsqueda de información nueva desde fuentes primarias, mediante métodos especiales como entrevistas, cuestionarios, cartas de solicitud de información, entre otros. El compartir información entre miembros de un estado mayor incrementa la probabilidad que alguno de ellos descubra información que mejore la calidad de diseño (CD) de la decisión.

En cuanto a los tipos de mando, la doctrina deja entrever que el *mando detallado*, que centraliza y enfatiza la verticalidad de las decisiones y del flujo de la información, impide que la racionalidad (R) favorezca significativamente la calidad de diseño (CD) a diferencia del *mando tipo misión*, que sí la favorece significativamente. Éste último no centraliza la toma de decisiones ni la información ya que confía en la coordinación y entendimiento entre los subordinados, mediante un intercambio de información verbal mínimo. Es una mejor manera de enfrentar la complejidad e incertidumbre en el campo de batalla, especialmente en una cultura que evita a esta última constantemente.

La doctrina reconoce que la racionalidad (R) favorece a la calidad de diseño (CD) mediante el trabajo en sistema de redes o *network*, que combina la verticalidad y horizontalidad en la toma de decisiones y en el flujo de la información. El mejor ejemplo de esto es la planificación paralela y en colaboración, cuyo principal aporte es mejorar el intercambio de información vertical y horizontal. Se evidencia entonces que, una combinación adecuada de verticalidad y horizontalidad en las decisiones y en el manejo de la información, apoyada con sistemas de información digitales, crean un sistema de redes o *network* que favorece la calidad de diseño (CD).

Según la doctrina del ECH, una buena toma de decisiones es arte y ciencia. Puede implicar un análisis detallado para decidir un curso de acción más favorable o un

proceso veloz para decidir uno aceptable, considerando solamente los aspectos críticos del problema. Cuando hay poco tiempo, el comandante necesita un plan rápido de ejecución inmediata o cercana.

La intuición es un mecanismo de toma de decisiones que se sustenta principalmente en la evaluación de la situación más que en la comparación de opciones múltiples. Es una alternativa al *proceso de planificación militar* (PPM). Se utiliza cuando el tiempo es corto o la velocidad de la decisión es importante como una CDD, por ejemplo. Sin embargo, depende de la capacidad del comandante para reconocer los elementos y las implicaciones claves de un problema o de una situación particular, rechazar lo impráctico y seleccionar la alternativa adecuada en vez de la óptima. Este mecanismo es vulnerable si el comandante carece de experiencia en situaciones complejas. En estos casos es recomendable usar la intuición para tomar decisiones rápidas ante problemas sencillos.

El *proceso de planificación militar* (PPM) puede servir como un sustituto analítico ante la falta de intuición de comandantes con poca experiencia. En situaciones así, la planificación les permite analizar detenida y sistemáticamente el problema y concebir una solución realizable. Esto sin embargo, genera el peligro de reducir aquellos aspectos de la planificación que requieren intuición y creatividad a cambio de simplificar los procedimientos. Muchas de las habilidades de planificación no pueden ser estructuradas de esa manera. Las tentativas de hacerlo restringen la intuición y creatividad. Una adecuada combinación entre planificación militar e intuición es una buena forma para aplicar el método de *racionalidad limitada* y así favorecer la calidad de diseño (CD).

Se puede evidenciar que, en la doctrina del ECH, la racionalidad (R), independiente del estilo de liderazgo, favorece la calidad de diseño (CD). Eso lo hace a través de dos elementos. El primero es la *racionalidad limitada* que consiste en la adecuada combinación de análisis e intuición, estando el primero representado por el proceso de planificación militar y el segundo, por la experiencia del comandante y sus asesores. El segundo elemento es el *sistema de redes o network* que consiste en la adecuada combinación de verticalidad y horizontalidad en la toma de decisiones y manejo de la información.

En cuanto a la relación existente entre politización (P) y calidad de diseño (CD) no se encontró información que permita establecerla, ya que las decisiones preferidas son un resultado no deseado del proceso de toma de decisiones. La doctrina institucional asume

que la acción y ejemplo del comandante lleva a los subordinados a renunciar a sus legítimos intereses, en beneficio de la *misión* o *metas*. Todos influenciados por una cultura que se caracteriza por evitar la incertidumbre y por la alta influencia de la autoridad y colectividad en las decisiones individuales. De ahí que el liderazgo de comandantes y subordinados en el ECH se reconozca inspirado en la abnegación, como disposición a subordinar voluntariamente los propios intereses, por los de la *misión*.

El *espíritu de cuerpo* es el sentido colectivo de unidad y de destino común que caracteriza a las organizaciones (Merton, 1993 pp. 8- 9). Se estima que la doctrina y la disciplina del ECH, así como la cultura chilena, lo fomentan profusamente mediante una permanente búsqueda del éxito en las operaciones militares (resultados- ser los mejores) y al mismo tiempo, un comportamiento apegado a una escala de valores institucionales y colectivos (conducta- parecer los mejores). El riesgo de perder vidas humanas y de defraudar a la institución y a los camaradas, puede favorecer las decisiones acertadas reduciendo la politización (P), luego favoreciendo la calidad de diseño (CD).

En cuanto a la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) es posible observar que la doctrina del ECH relaciona las buenas decisiones con el resultado de las operaciones. Se prescribe que un comandante líder es capaz de evaluar situaciones con rapidez y tomar decisiones apropiadas. Los costos de no hacerlo, atrasarse o evitar la decisión, pueden producir muertes y hacer fracasar una operación. Es por eso que la capacidad para tomar decisiones, especialmente cuando la información es incompleta, se valora como una competencia deseable en un comandante.

La calidad del diseño (CD) se mide a través de *criterios de éxito*. Sin estos, no es posible determinar si la efectividad es un efecto de la calidad de diseño (CD). Durante el proceso de toma de decisiones y específicamente en la planificación, el estado mayor los usa para evaluar las alternativas. Una vez que el comandante aprueba los *criterios de éxito* y se decide la alternativa óptima o satisfactoria, estos sirven como base para evaluar la eficacia (E) de las operaciones.

La relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) es monitoreada durante la ejecución de las operaciones. Esta evaluación es continua y se basa en una comparación entre los resultados previstos y eventos reales, usando los *criterios de éxito* como factores de comparación. Estos *criterios de éxito* hacen posible estrechar la brecha entre lo previsto y lo real, haciendo posible que la calidad de diseño (CD) favorezca la eficacia (E) en las operaciones militares.

Es importante señalar que la doctrina del Ejército reconoce diferencias entre liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) en cuanto a la influencia que se ejerce en la relación de calidad de diseño (CD) y eficacia (E). Esta doctrina operacional reconoce que el liderazgo transformacional (LTF) favorece la eficacia (E) en situaciones de crisis, más que cualquier otro estilo. Lo anterior se basa en las diferentes influencias que cada estilo ejerce sobre el proceso de toma de decisiones y cada una de sus variables. Estas diferencias se hacen notar en la calidad de diseño (CD) cuando el proceso se desarrolla en situaciones de mayor riesgo e incertidumbre como una CDD.

La eficacia (E) observada desde la revisión de los artículos de prensa escrita presenta suficiente evidencia para evaluar cada uno de los diferentes indicadores de esta variable y avanzar en la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E).

En cuanto a si la ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas, se puede evidenciar que existen diferentes cuestionamientos respecto de su desempeño desde la ocurrencia del desastre y hasta antes de la entrada en vigencia del estado de excepción constitucional de catástrofe. Los cuestionamientos se dirigen principalmente hacia el desempeño del Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada (SHOA) por suspender la alarma de tsunami antes de tiempo, hacia la disponibilidad inmediata de helicópteros de la Fuerza Aérea y hacia la falta de ofrecimiento de comunicaciones operativas por parte del ECH. Un cuestionamiento general se hace al desempeño de los mandos institucionales por no concurrir al Centro de Operaciones de la Oficina Nacional de Emergencias del Ministerio del Interior (ONEMI) durante la madrugada del 27/F, por contestar a dichos de autoridades políticas a través de los medios de comunicación social y por no contar con una planificación conjunta que coordinara, previamente el empleo de medios de las fuerzas armadas. Estos cuestionamientos que surgen más bien desde las autoridades políticas, intentan justificar la lentitud y ambigüedad de algunas decisiones en los momentos más críticos del desastre.

Es importante considerar que el terremoto 27/F acontece en un período de reciente entrada en vigencia de la Ley N° 20.424 “Estatuto Orgánico del Ministerio de Defensa Nacional” que dispone la creación del Estado Mayor Conjunto (EMCO)<sup>4</sup>. Así también, de reciente entrada en vigencia del Decreto Exento N° 760 que dispone la subordinación de las fuerzas armadas a la ONEMI en caso de desastres y el rol de coordinación e

---

<sup>4</sup> Ley N° 20.424/2010, 04 de febrero, norma el estatuto orgánico del Ministerio de Defensa Nacional.

intermediación del EMCO, en estos casos, limitada a la mera provisión de medios de transporte por parte de las fuerzas armadas<sup>5</sup>. La reciente entrada en vigencia de estos instrumentos normativos (menos de un mes) puede justificar la falta de coordinación político- estratégica durante las primeras horas de acontecido el terremoto. A pesar de lo anterior existen evidencias claras de que autoridades políticas, medios de prensa, académicos y la ciudadanía en general destacan en forma positiva el rápido y eficiente accionar de las fuerzas armadas desde la entrada en vigencia del estado de excepción constitucional.

En cuanto a la recuperación del orden público se encuentran suficientes evidencias para afirmar que, a pesar del tardío decreto de estado de excepción (36 horas) y de la falta de efectivos militares en las zonas afectadas (mes de vacaciones y día de francos), las fuerzas armadas logran recuperar el orden público durante el día 03 de marzo (en menos de 72 horas). El orden público fue restablecido mediante un amplio despliegue de fuerzas, presencia militar en las calles y toques de queda durante la noche.

En cuanto al cumplimiento de *metas* en la reparación de daños durante el estado de excepción constitucional, se puede evidenciar que a los diez días de acontecido el terremoto se dan importantes pasos en asegurar la subsistencia de la población, sin embargo algunas autoridades afirman que sólo se alcanza una cobertura del veinte por ciento en la Región del Maule, caracterizada por una mayor amplitud y población rural. El desempeño de las fuerzas armadas en este ámbito es reconocido por las autoridades políticas del nuevo gobierno, asignándoseles responsabilidades en la reconstrucción de las zonas de catástrofes, luego de finalizado el estado de excepción constitucional. Es así como las operaciones de ayuda humanitaria se extienden más allá de finalizada la vigencia del decreto de excepción, en un estado de normalidad constitucional.

En cuanto a la evitación de daños en lugares de especial interés público se observan relatos que demuestran que las fuerzas armadas no sufrieron bajas por fallecimiento de efectivos en patrullaje de calles ni en los desplazamientos a grandes distancias, sin embargo medios de infantería de marina se responsabilizan por la muerte de una persona durante un procedimiento de detención. Este daño no es atribuible a las decisiones de los EMEs en las zonas de catástrofes, sino a los mandos subordinados en el lugar de la escena.

---

<sup>5</sup> Decreto Exento N°760/2010, 25 de febrero, optimiza la coordinación para apoyar el manejo de emergencias, desastres y catastrofes (revocado el 24 de marzo de 2010).

En cuanto a la difusión de información y cómo ésta favorece la tranquilidad de la población, se puede evidenciar que si bien se producen informaciones que alteran la tranquilidad de la población, ésta no se origina en los EMEs.

Finalmente, en los artículos de prensa revisados no se encuentra información que permita conocer si los miembros de las fuerzas militares se encuentran plenamente satisfechos de pertenecer a las jefaturas de defensa nacional en cada zona de catástrofe.

Con lo anterior se demuestra que la calidad de diseño (CD) de las decisiones de CDD tomadas en los EMEs favorecen la eficacia (E) de las operaciones de desastre. Estas operaciones se estiman eficaces (E), en el marco de un estado de excepción constitucional y específicamente en las zonas de catástrofe, porque la ciudadanía reconoce un buen desempeño de las fuerzas armadas, se restablece el orden público, se cumplen *metas* en la reparación de daños, se evitan daños en lugares de especial interés público y se gestiona la información favoreciendo la tranquilidad de la población. Si bien no se conoce el nivel de satisfacción de los integrantes de las fuerzas militares de defensa nacional, se estima que en términos de resultados se logra la eficacia (E).

En cuanto a la revisión de documentos elaborados por diferentes centros de estudios que se especializan en consulta ciudadana, existen suficientes evidencias para estimar que la ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas.

En la investigación realizada por el CEP, posterior al terremoto 27/F (junio- julio 2010), se afirma que la ciudadanía evalúa bien el desempeño del ECH (Centro de Estudios Públicos [CEP], 2010). El 71% de los encuestados califica como bueno o muy bueno su desempeño frente a cinco posibles alternativas (muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo).

En la investigación realizada por la empresa consultora GFK- Adimark, durante el mes de marzo de 2010, se afirma que la ciudadanía hace una muy buena evaluación del ECH (GFK- Adimark [GFK], 2010). El 91% de los encuestados aprueba su desempeño frente a dos posibles alternativas (aprueba, reprueba).

Es importante señalar que un estudio solicitado por el Gobierno de Chile y realizado por la consultora TNS Time a fines de 2009, en el marco de las actividades de celebración del Bicentenario de la independencia nacional, muestra que el 96% de los encuestados considera que las fuerzas armadas son necesarias o muy necesarias y el

75% las valora como un “patrimonio de todos los chilenos” (La Tercera, 2010). Se estima que la evaluación del desempeño del ECH realizada a partir del terremoto 27/F está influenciada por la valoración que normalmente se tiene de las fuerzas armadas.

Finalmente, desde la doctrina de planificación del ECH, los artículos de prensa disponibles y los estudios de opinión ciudadana citados, es posible demostrar una relación entre calidad de diseño (CD) de los EMEs y eficacia (E) de las operaciones de desastre.

En resumen, luego de la revisión documental realizada, se puede evidenciar que la racionalidad (R) y la politización (P) ejercen una influencia particular en la calidad de diseño (CD) y ésta en la eficacia (E). La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD), principalmente a través de la *racionalidad limitada* y los *sistemas en red* o *network*. La politización (P) no se relaciona con la calidad de diseño (CD). Se estima que la doctrina y disciplina en el ECH, sumada al colectivismo propio de la cultura chilena, generan un *espíritu de cuerpo* basado en éxito y virtud que favorece la calidad de diseño (CD). Finalmente, se puede afirmar que la calidad de diseño (CD) se ve favorecida por la racionalidad (R), pero no es posible afirmar lo mismo respecto de la politización (P). Es posible que el *espíritu de cuerpo* la inhiba completamente, sin que sea posible comprobar alguna relación.

### **3.3.2. Estudio correlacional de la operación 27/F**

Para una mejor comprensión de los resultados se presentan primero los resultados parciales del estudio y luego los finales. Los resultados parciales se presentan mediante cada sub- hipótesis, en el orden de causa- efecto que las relaciona. Así primero se presentan las relaciones entre liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR), con flexibilidad (F) y congruencia valórica (CV); luego se presenta congruencia valórica (CV) y politización (P); después, flexibilidad (F) y racionalidad (R); posteriormente, racionalidad (R) y congruencia valórica (CV) con calidad de diseño (CD); para finalizar, calidad de diseño (CD) con eficacia (E). Este análisis se presenta mediante el uso de abreviaturas para cada una de las variables.

Aquellos resultados de la encuesta que no permiten avanzar en la demostración de alguna sub- hipótesis y que son profundizados mediante la aplicación del método de Delphi, se integran al análisis de cada una de éstas. Por último, se presentan los



resultados finales del estudio, mediante una relación causa-efecto entre LTF y LTR con CD y luego con E.

En cuanto a la sub- hipótesis N°1, se puede evidenciar una significativa correlación entre LTF y las variables dependientes F (0,686) y CV (0,542). Si se considera además que la teoría devela que LTF es causa y F y CV son efectos, se puede afirmar que LTF, en los EMEs, influye significativamente sobre F y CV. Es decir, que a mayor LTF, mayor F y mayor CV. Se puede evidenciar además una correlación significativa entre LTR y F (0,475) y si se considera que la teoría señala que LTR es causa y F es efecto, se puede afirmar que LTR, en los EMEs, influye significativamente sobre F. Es decir, que a mayor LTR, mayor F.

LTR y CV están correlacionados, a diferencia de lo que señala la teoría, sin embargo dicha correlación (0,391) no es estadísticamente significativa como variable explicativa del modelo en cuestión. Si además la teoría señala que LTR tiene que ver más con un sistema de recompensas que estimula a los seguidores, que con CV, entonces, se podría afirmar que LTR, en los EMEs, no influye sobre CV. Es decir, variaciones de LTR no están asociadas a variaciones de CV.

Para comprender mejor la correlación existente entre LTF y LTR con F y CV y los resultados de regresión múltiple efectuados, se pueden revisar tablas 3.2 y 3.3, respectivamente.

**Tabla 3.2. Correlación de Pearson entre LTF, LTR, F y CV**

Variable	LTF	LTR	F	CV
Liderazgo Transformacional (LTF)	1,000	0,528	0,686**	0,542**
Liderazgo Transaccional (LTR)	0,528	1,000	0,475**	0,391
Flexibilidad (F)	0,686	0,475	1,000	0,428
Congruencia Valórica (CV)	0,542	0,391	0,428	1,000

Fuente: original del autor

En síntesis, el análisis de correlación de Pearson muestra que LTF se relaciona de manera positiva y significativa tanto con CV de los EMEs como con F en una CDD. LTR también se relaciona positiva y significativamente con F, sin embargo, no tiene una relación estadísticamente significativa con CV de estos EMEs.

Los análisis de regresión múltiple que consideran como variables independientes a LTF y LTR y como variables dependientes, respectivamente, a CV y F, arrojan los resultados presentados en la tabla 3.3. Estos resultados muestran que LTF es

significativo para explicar F en una CDD ( $t= 4,484$ ) y CV del EME ( $t= 2,969$ ). Sin embargo, LTR no es estadísticamente significativo como variable explicativa de los modelos. Las variables omitidas por los modelos no son relevantes ( $t= -0,282$  para F y  $t= 1.475$  para CV). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 48,9% para F y el 30,9% para CV.

**Tabla 3.3. Regresión múltiple entre LTF y LTR con F y CV**

Variables	$F= A + B1 \times LTF + B2 \times LTR + Ei$	$CV= A+ B1 \times LTF + B2 \times LTR + Ei$
Constante	-1,139	6,217
Test t constante	-0,282	1,475
Beta LTF	0,691	0,478
Test t LTF	4,484**	2,969
Beta LTR	0,164	0,138
Test t LTR	1,160	0,931
R2	0,489	0,309

Fuente: original del autor

Se puede comprobar que si varían LTF y LTR, entonces varía F en una CDD, no así necesariamente CV. Se evidencia claramente que LTF es más determinante en F y CV de los EMEs que LTR, tal como lo presenta la teoría. Este último es menos determinante en F y además, no tiene una relación significativa con CV.

En cuanto a la sub- hipótesis N°2, se puede evidenciar una correlación negativa no significativa entre CV y P (- 0,033). La teoría establece que P es efecto de CV que es causa. Se puede afirmar entonces que CV, en los EMEs, no influye significativamente sobre P. Es decir, que si varía CV, no necesariamente varía P. Es probable que en los EMEs existan otras variables, no consideradas en este modelo de liderazgo, que afecten significativamente a P y que expliquen la razón del porqué en estos grupos de trabajo CV no determina a P.

Para comprender mejor la correlación existente entre CV y P; y los resultados de regresión efectuados, se pueden revisar tablas 3.4 y 3.5 respectivamente.

**Tabla 3.4. Correlación de Pearson entre CV y P**

Variable	CV	P
Congruencia Valórica (CV)	1,000	- 0,033
Politización (P)	- 0,033	1,000

Fuente: original del autor

El análisis de regresión considera como variable dependiente a P y como variable independiente a CV. Estos resultados reflejan que CV en los EMEs ( $t = -0,214$ ) incide en forma negativa pero no significativa en P. El modelo no tiene capacidad explicativa.

**Tabla 3.5. Regresión entre CV y P**

Variables	$P = A + B1 \times CV + E_i$
Constante	20,481
Test t constante	3,948
Beta CV	-0,046
Test t CV	-0,214
R2	0,001

Fuente: original del autor

No es posible comprobar que si varía CV, entonces varía P en una CDD. No existe evidencia en este estudio respecto de esta relación. Lo anterior demuestra que P en los EMEs no tiene relación con CV, sino tal vez, con otra variable no incluida en este modelo de liderazgo.

Las opiniones de los expertos dan cuenta que existe otra variable en la toma de decisiones de los EMEs que altera la correlación entre CV y P, a partir del sentido de urgencia que impone una CDD. Se estima que esta variable es la *intuición*, representada por la inmediatez de la decisión y la intención altamente resolutiva de los comandantes. La necesidad de decisiones satisfactorias más que óptimas no genera acuerdo en todos los expertos. No existe acuerdo ni desacuerdo en cuanto a la certeza de éxito. La tabla 3.6 muestra los puntajes obtenidos en la evaluación de estas variables.

**Tabla 3.6. Opinión de expertos entre CV y P**

Variables	Promedio
Inmediatez	6,60
Resolutividad	6,30
Exigencia	5,66
Certeza de éxito	4,00

Fuente: original del autor

De la opinión de expertos se obtiene entonces que la influencia de CV sobre P puede ser alterada por la intuición que impone una CDD en un EME. Esta se ve reflejada por la inmediatez y la resolución de las decisiones. La *intuición* de la decisión, variable no considerada en el estudio, puede anular P en el proceso de toma de decisiones o simplemente, alterar su respuesta ante la influencia de CV, restándole significancia.

En cuanto a la sub- hipótesis N°3, se evidencia una correlación significativa entre F y R (0,621). La teoría establece que R es efecto de F. Se puede afirmar entonces que F, en los EMEs, influye positiva y significativamente sobre R. Es decir que a mayor F, mayor R.

Para comprender mejor la correlación existente entre F y R; y los resultados de regresión efectuados, se pueden revisar tablas 3.7 y 3.8 respectivamente.

**Tabla 3.7. Correlación de Pearson entre F y R**

Variable	F	R
Flexibilidad (F)	1,000	0,621**
Racionalidad (R)	0,621	1,000

Fuente: original del autor

El análisis de regresión considera como variable dependiente a R y como variable independiente a F. Estos resultados reflejan que F en los EMEs es una determinante relevante de R en una CDD ( $t= 5,013$ ). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 38,5%.

**Tabla 3.8. Regresión entre F y R**

Variables	$R= A + B1 \times F + Ei$
Constante	2,690
Test t constante	0,718
Beta R	0,792
Test t R	5,013**
R2	0,385

Fuente: original del autor

Se ha podido comprobar que si varía F, entonces varía R en una CDD. Lo anterior demuestra que F en los EMEs es determinante en R del proceso de toma de decisiones.

En la sub- hipótesis N°4 se puede evidenciar una correlación significativa entre CD y R (0,566). Si se considera que la teoría devela que R es causa y CD es efecto, se puede afirmar que R, en los EMEs, influye significativamente sobre CD. Es decir que a mayor R, mayor CD en una CDD. Ahora en cuanto a CD y P, estas tienen una correlación negativa, sin embargo dicha correlación (-0,056) no es estadísticamente significativa como variable explicativa del modelo en cuestión. Si además la teoría señala que, P es causa y CD es efecto, se podría afirmar que P, en los EMEs, no influye sobre CD. Es decir que si varía P, no necesariamente varía CD en una CDD.

Para comprender mejor la correlación existente entre R y P con CD; y el resultado de regresión la múltiple efectuada, se pueden revisar tablas 3.9 y 3.10, respectivamente.

**Tabla 3.9. Correlación de Pearson entre CD con R y P**

Variable	CD	R	P
Calidad de Diseño (CD)	1,000	0,566**	- 0,056
Racionalidad (R)	0,566	1,000	0,071
Politización (P)	- 0,056	0,071	1,000

Fuente: original del autor

En síntesis, el análisis de correlación de Pearson muestra que CD se relaciona de manera positiva y significativa con R en una CDD. Sin embargo, se relaciona de manera negativa y no significativa con P en los EMEs. Es probable que en los EMEs existan variables, no consideradas en este modelo de liderazgo, que afecten significativamente a CD y que expliquen la razón del porqué en estos grupos de trabajo, P no determina a CD.

Los análisis de regresión consideran como variables independientes a R y P, y como variable dependiente a CD. Estos resultados muestran que R es significativa para explicar CD en una CDD ( $t= 4.362$ ). Sin embargo, P no es estadísticamente significativa como variable explicativa de los modelos ( $-0.739$ ). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 33%, aunque de todas formas existen variables omitidas que son significativas estadísticamente ( $t= 5,997$ ).

**Tabla 3.10. Regresión múltiple entre R y P con CD**

Variables	$CD= A + B1 \times R + B2 \times P + Ei$
Constante	20.572
Test t constante	5.997**
Beta R	0.522
Test t R	4.362**
Beta P	-0.091
Test t P	-0.739
R2	0.330

Fuente: original del autor

Esta sub- hipótesis se puede comprobar parcialmente ya que si varía R en una CDD, entonces varía CD. Sin embargo, si varía P no se puede comprobar que necesariamente varíe CD en la decisión adoptada. No existe evidencia de esta relación. Lo anterior demuestra que CD está significativamente afectada por R en una CDD, mas no por P en

los EMEs. Es probable que estos últimos sean afectados por otra variable no incluida en el modelo de liderazgo.

Las opiniones de los expertos dan cuenta que existiría otra variable en la toma de decisiones de los EMEs que altera la correlación entre P y CD, mediante la ausencia de decisiones preferidas y presencia sólo de decisiones acertadas. No existe acuerdo ni desacuerdo en cuanto a que la evitación de críticas externas negativas o el mejoramiento ulterior de la decisión alteren dicha correlación. La tabla 3.11 muestra los puntajes obtenidos en la evaluación de estas variables.

**Tabla 3.11. Opinión de expertos entre P y CD**

Variabes	Promedio
Ausencia de decisiones preferidas	6,00
Mejoramiento ulterior	4,60
Evitación de críticas externas	4,60

Fuente: original del autor

De la opinión de expertos se obtiene entonces, que la influencia de P sobre CD puede ser alterada por la ausencia de decisiones preferidas y la presencia sólo de decisiones acertadas. El *espíritu de cuerpo* de la profesión militar, variable no considerada en el estudio, provoca que los EMEs finalmente, tiendan a favorecer decisiones acertadas por sobre las preferidas, anulando la politización del proceso de toma de decisiones. Se estima entonces que el *espíritu de cuerpo* en los EMEs neutraliza los efectos negativos de P sobre CD en una CDD.

En cuanto a la sub- hipótesis N°5, se evidencia una correlación significativa entre CD y E (0,736). La teoría establece que E es efecto de CD en una CDD. Se puede afirmar entonces que CD, en los EMEs, ejerce influencia positiva y significativa sobre E. Es decir que a mayor CD, mayor E.

Para comprender mejor la correlación existente entre CD y E; y los resultados de regresión efectuados, se pueden revisar tablas 3.12 y 3.13 respectivamente.

**Tabla 3.12. Correlación de Pearson entre CD y E**

Variable	E	CD
Eficacia (E)	1,000	0,736**
Calidad de Diseño (CD)	0,736	1,000

Fuente: original del autor

El análisis de regresión considera como variable dependiente a E y como variable independiente a CD. Estos resultados reflejan que CD en los EMEs es una determinante relevante del proceso de toma de decisiones ( $t= 6,891$ ). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 54,2%.

**Tabla 3.13. Regresión entre CD y E.**

Variables	$E= A + B1 \times CD + Ei$
Constante	11.375
Test t constante	3.341
Beta CD	0.775
Test t CD	6.891**
R2	0.542

Fuente: original del autor

Se comprueba que si varía CD, entonces aumenta E. Lo anterior demuestra que CD en los EMEs es determinante en E de las operaciones de desastre.

A continuación se presentan los resultados de correlación y regresión múltiple entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) con CD y E por separado, para facilitar la comprensión. Primero se presentan los resultados con CD y luego, con E.

Se evidencia una significativa correlación entre LTF y CD (0,786). Si se considera que la teoría devela que LTF es causa y CD es efecto, se puede afirmar que LTF, en los EMEs, influye significativamente sobre CD. Es decir que a mayor LTF, mayor CD. Además, se evidencia una igualmente significativa correlación entre LTR y CD (0,589). Si se considera que la teoría devela que LTR es causa y CD es efecto, se puede afirmar que LTR, en los EMEs, influye significativamente sobre CD. Es decir que a mayor LTR, mayor CD.

Para comprender mejor la correlación existente entre los estilos de liderazgo LTF y LTR con CD; y los resultados de regresión efectuados, se pueden revisar tablas 3.14 y 3.15 respectivamente.

**Tabla 3.14. Correlación de Pearson entre LTF y LTR con CD.**

Variable	LTF	LTR	CD
Liderazgo Transformacional (LTF)	1,000	0,528	0,786**
Liderazgo Transaccional (LTR)	0,528	1,000	0,589**
Calidad de Diseño (CD)	0.786	0.589	1,000

Fuente: original del autor

El análisis de correlación de Pearson muestra que CD se relaciona de manera positiva y significativa con LTF, que se ejerce en los EMEs. De la misma forma, pero con menor relevancia, CD se relaciona de manera positiva y significativa con LTR que se aplica simultáneamente en los mismos EMEs. Se evidencia que LTF logra mayor CD que LTR.

**Tabla 3.15. Regresión múltiple entre LTF y LTR con CD.**

Variabes	CD= A + B1 x LTF + B2 x LTR + Ei
Constante	-2,989
Test t constante	-0,780
Beta LTF	0,876**
Test t LTF	5,990**
Beta LTR	0,296
Test t LTR	2,197
R2	0,660

Fuente: original del autor

Los análisis de regresión múltiple consideran como variables independientes a LTF y LTR y como variable dependiente a CD. Estos resultados muestran que, considerando la significatividad al 1%, LTF es significativo para explicar CD en el proceso de toma de decisiones ( $t= 5,990$ ). Sin embargo, LTR no es estadísticamente significativo como variable explicativa de los modelos ( $t= 2,197$ ). El impacto de LTF ( $\beta= 0,876$ ) en CD de una CDD es 2,9 veces superior que el impacto de LTR ( $\beta= 0,296$ ) sobre la misma variable. La capacidad explicativa de este modelo bordea el 66%.

Para comprender mejor la correlación existente entre los estilos de liderazgo LTF y LTR con E; y los resultados de regresión efectuados, se pueden revisar tablas 3.16 y 3.17, respectivamente.

**Tabla 3.16. Correlación de Pearson entre LTF y LTR con E.**

Variable	LTF	LTR	E
Liderazgo Transformacional (LTF)	1,000	0,528	0,710**
Liderazgo Transaccional (LTR)	0,528	1,000	0,580**
Eficacia (E)	0,710	0,580	1,000

Fuente: original del autor

El análisis de correlación de Pearson muestra que E se relaciona de manera positiva y significativa con LTF, que se ejerce en los EMEs. De la misma forma, pero con menor



relevancia, E se relaciona de manera positiva y significativa con LTR que se ejerce simultáneamente en estos EMEs. Se evidencia que LTF logra mayor E que LTR.

**Tabla 3.17. Regresión múltiple entre LTF y LTR con E.**

Variables	$E = A + B1 \times LTF + B2 \times LTR + Ei$
Constante	2,975
Test t constante	0,651
Beta LTF	0,784**
Test t LTF	4,492**
Beta LTR	0,366
Test t LTR	2,277
R2	0,562

Fuente: original del autor

Los análisis de regresión múltiple consideran como variables independientes a LTF y LTR y como variable dependiente a E. Estos resultados muestran que, considerando la significatividad al 1%, LTF es significativo para explicar E en el proceso de toma de decisiones ( $t = 4,492$ ). Sin embargo, LTR no es estadísticamente significativo como variable explicativa de los modelos ( $t = 2,227$ ). El impacto de LTF ( $\beta = 0,784$ ) en E de una CDD es 2,1 veces superior que el impacto de LTR ( $\beta = 0,366$ ) sobre la misma variable. La capacidad explicativa de este modelo es alta, ya que bordea el 56%.

Finalmente, para facilitar la comprensión de las relaciones que existen entre todas las variables y apoyar la elaboración de inferencias válidas, se presentan las correlaciones de todas las variables del estudio, que se puede revisar en la tabla 3.18.

**Tabla 3.18. Correlación de Pearson de todas las variables del estudio.**

Variable	LTF	LTR	F	CV	R	P	CD	E
LTF	1,000	0,528	0,686**	0,542**	0,496**	0,029	0,786**	0,710**
LTR	0,528	1,000	0,475**	0,391	0,371	0,132	0,589**	0,580**
F	0,686	0,475	1,000	0,428**	0,621**	0,248	0,545**	0,657**
CV	0,542	0,391	0,428	1,000	0,501**	- 0,033	0,579**	0,662**
R	0,542	0,371	0,621	0,501	1,000	0,071	0,566**	0,473**
P	0,029	0,132	0,248	- 0,033	0,071	1,000	- 0,056	0,045
CD	0,786	0,589	0,545	0,579	0,566	- 0,056	1,000	0,736**
E	0,710	0,580	0,657	0,662	0,473	0,045	0,736	1,000

Fuente: original del autor

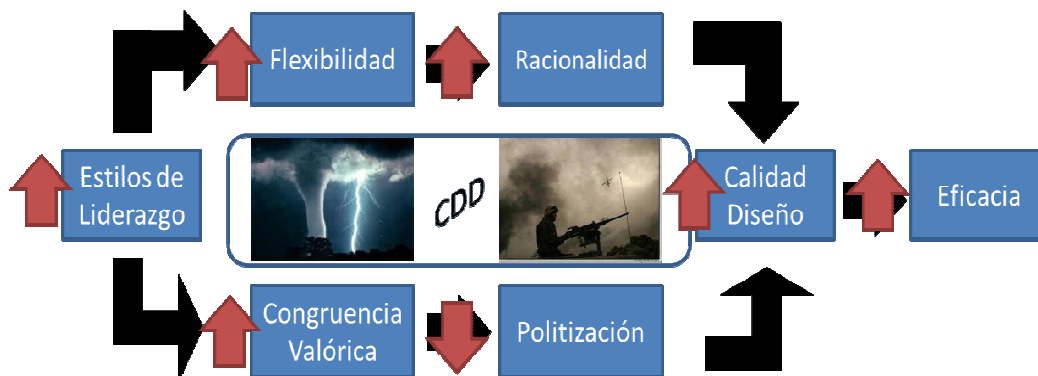
Se evidencia una significativa correlación entre LTF y E (0,710). Si se considera que la teoría de la causa y efecto devela que LTF es causa y E es efecto, se puede afirmar que LTF, en los EMEs, influye significativamente sobre E. Es decir que, a mayor LTF, mayor E. Al mismo tiempo, se evidencia una igualmente significativa correlación entre LTR y E (0,580). Si se considera que la teoría de la causa y efecto devela que LTR es causa y E es efecto, se puede afirmar que LTR, en los EMEs, influye significativamente sobre E. Es decir que, a mayor LTR, mayor E en una CDD.

### 3.4. Discusión de la operación 27/F

#### 3.4.1. Inferencias de la operación 27/F

A continuación se presentan las inferencias generadas a partir del caso Terremoto 27/F. Para una mejor comprensión de la cadena operativa que relaciona liderazgo y eficacia en una CDD, se utiliza el Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI) como esquema conceptual explicativo, que se puede revisar en la figura 3.2 (Pedraja- Rejas et al., 2006).

**Figura 3.2. Crisis Decisional de Desastre (CDD): operación 27/F**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

Este caso de CDD, basado en las decisiones tomadas en los EMEs desplegados por el ECH, permite elaborar una serie de premisas desde las cuales se infieren las conclusiones de este estudio piloto. Las inferencias se presentan de una manera que pretende facilitar la comprensión respecto de la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en una CDD y la influencia ulterior en la eficacia de las operaciones militares.

En cuanto a la influencia de los estilos de liderazgo (LTF y LTR) en la flexibilidad (F) y congruencia valórica (CV) del proceso de toma de decisiones en una CDD, se presentan las siguientes premisas:

- El liderazgo transformacional (LTF) es un estilo de liderazgo que favorece la flexibilidad (F) en una CDD. Esto se logra a raíz que la doctrina de liderazgo y de planificación del ECH recomiendan la escucha activa entre los integrantes de un estado mayor, fomentan valores que favorecen la libertad de acción, tales como la *misión* e intención; la *inspiración intelectual* y privilegian la confianza entre personas, a través de la aplicación del *mando tipo misión* en contextos de mayor complejidad.
- El liderazgo transformacional (LTF) además, es un estilo de liderazgo que favorece la congruencia valórica (CV) de los participantes en una CDD. Lo anterior se debe a que la doctrina de liderazgo y la disciplina militar recomiendan y prescriben, respectivamente, conductas de abnegación y ejemplo personal en la situaciones de mayor exigencia, así también la *inspiración conductual* como mecanismo de estimulación. La cultura chilena (alta distancia de poder, alta evitación de incertidumbre y bajo individualismo) explica además, la mayor influencia del comandante y del equipo en las decisiones individuales, para favorecer la congruencia valórica (CV).
- El liderazgo transaccional (LTR) puede favorecer la flexibilidad (F) en una CDD, si el comandante la intenta privilegiar. Esta condicionalidad está dada porque la doctrina de liderazgo y de planificación del ECH recomiendan el establecimiento de *metas* y el uso de herramientas de *motivación intelectual*, así como la aplicación del *mando tipo misión*, sin distinción del contexto en el que se enmarca la toma de decisiones.
- El liderazgo transaccional (LTR) no se relaciona significativamente con la congruencia valórica (CV) de los participantes en una CDD, si el comandante la intenta privilegiar. Esta condicionalidad está dada porque la doctrina de liderazgo y la disciplina militar recomiendan y prescriben, respectivamente conductas virtuosas y la *motivación conductual* como mecanismo de estimulación para el cumplimiento de *metas*. La cultura chilena (alta distancia de poder, alta evitación de incertidumbre y bajo individualismo) explica además, la mayor influencia del

comandante y del equipo en las decisiones individuales, para favorecer la congruencia valórica (CV).

Basado en las premisas anteriores es posible inferir que los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) ejercen una influencia que es particular y complementaria en una CDD. El liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F), principalmente mediante una definición de la *misión* como valor dominante y la *inspiración* como mecanismo de estimulación. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio, dependiendo de si el comandante privilegia la flexibilidad (F), puede favorecerla principalmente mediante la asignación de *metas* como valor dominante y la *motivación* como mecanismo de estimulación. En cuanto a cómo ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la congruencia valórica (CV), el liderazgo transformacional (LTF) enfatiza la conducta del comandante como ejemplo para inspirar a los subordinados en el cumplimiento de la *misión*. En cambio, el liderazgo transaccional (LTR), de favorecerla, lo haría enfatizando la conducta virtuosa de los subordinados para motivarlos en el cumplimiento de las *metas*. En resumen, en una CDD el liderazgo transformacional (LTF) ejerce influencia mediante una estimulación interna y de largo plazo basada la misión del equipo y en el ejemplo personal del comandante, en cambio el liderazgo transaccional (LTR) lo hace, desde una estimulación externa y de corto plazo basada en la meta del equipo y en la conducta virtuosa exigida a los subordinados.

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P) en una CDD, se presentan las siguientes premisas:

- La congruencia valórica (CV) no reduce la politización (P) en una CDD. No existen evidencias en que se compruebe esta relación en este tipo de situaciones. La baja significancia de esta relación, puede deberse a una baja o nula politización (P) percibida en una CDD o a la influencia de otro factor no considerado inicialmente en el MLEI.
- La *Intuición* (I) que impone una CDD ejerce influencia en la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P). Se estima que el sentido de urgencia es el factor que impone el uso de la intuición en el proceso de toma de decisiones, a favor de la inmediatez y resolutivez. Esta búsqueda de la decisión rápida y satisfactoria o suficiente en una CDD, inhibe por tiempo la consulta a autoridades y colectividad que pueden influenciar las decisiones a su conveniencia.

Las premisas anteriores permiten inferir que la congruencia valórica (CV) no se relaciona con la politización (P) en una situación de CDD. Si bien la teoría apoya una relación inversa y significativa entre ambas, se estima que una variable como la intuición (I) impuesta por el sentido de urgencia en una CDD puede alterar dicha relación restándole significancia.

En cuanto a la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R) en una CDD, se presentan las siguientes premisas:

- La flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en una CDD, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Esto se logra debido a que la doctrina de planificación del ECH promueve el *razonamiento crítico* y el *comportamiento adaptativo* de comandantes, asesores y subordinados, especialmente en situaciones de mayor complejidad.
- El estilo de liderazgo transformacional (LTF) favorece la racionalidad (R) de manera más significativa (LTF 0,49/ LTR 0,37) que el estilo de liderazgo transaccional (LTR). Se estima que existen características distintivas del liderazgo transformacional (LTF) que lo hacen ser más favorable para la racionalidad (R). Estas correlaciones pueden ser revisadas en tabla 3.18.

Las premisas anteriores permiten inferir que la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en situaciones de CDD, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Sin embargo, el liderazgo transformacional (LTF) ejerce una influencia más significativa que el estilo de liderazgo transaccional. Ambos estilos ejercen influencia a través del *razonamiento crítico* y *comportamiento adaptativo*.

En cuanto a la relación entre racionalidad (R) y politización (P) con calidad de diseño (CD) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD) en una CDD. Lo anterior se logra porque la doctrina de planificación del ECH, fomenta la *racionalidad limitada* como método de toma de decisiones y los *sistemas en red* o *networks* en la cadena de mando y flujos de comunicaciones.
- La politización (P) no reduce la calidad de diseño (CD) en una CDD. No existen evidencias que comprueben esta relación. La baja significancia de esta relación, puede deberse a una baja o nula politización (P) percibida en una CDD o a la influencia de otro factor no considerado inicialmente en el MLEI.

- El *espíritu de cuerpo* (EC) ejerce influencia en la relación entre politización (P) y calidad de diseño (CD) en una CDD. Se estima que este factor propio de la cultura y doctrina militar altera dicha relación, porque impone una obligación moral a privilegiar la decisión más correcta por sobre la alternativa preferida.

Las premisas anteriores permiten inferir que la racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD) en una CDD, mediante la *racionalidad limitada* y los *sistemas en red o networks*, sin embargo la politización (P) no se relaciona con ésta. Si bien la teoría apoya una relación inversa y significativa entre politización (P) y calidad de diseño (CD), se estima que existen factores propios de la cultura militar, como el *espíritu de cuerpo* (EC) que imponen tomar decisiones acertadas, alterando dicha relación, luego restándole significancia.

En cuanto a la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) de las operaciones de desastre se obtienen las siguientes premisas:

- La calidad de diseño (CD) aumenta la eficacia (E) en operaciones de desastre, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Esto se logra a raíz de que la doctrina de planificación del ECH promueve el uso de *criterios de éxito* que facilitan el mejoramiento de las operaciones, durante su diseño y ejecución.
- La congruencia valórica (CV) es el factor que ejerce más influencia en la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E). Luego la racionalidad (R), seguida por la flexibilidad (F). Finalmente, la politización (P) no la favorece, incluso en ocasiones puede perjudicar dicha relación anulando su significancia (CV 0,57/ R 0,56/ F 0,54/ P – 0,05).

Las premisas anteriores permiten inferir que la calidad de diseño (CD) aumenta la eficacia (E) de las operaciones de desastre cuanto mayor sea la racionalidad (R) y congruencia valórica (CV) y menor sea la politización (P) en una CDD. Con lo anterior se demuestra que la calidad de diseño (CD) es determinante en el éxito de las operaciones de desastre.

Finalmente, en cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) con la calidad de diseño (CD) en una CDD y con la eficacia (E) de las operaciones desastre, se obtienen las siguientes premisas:

- Los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) favorecen la calidad de diseño (CD) en una CDD, sin embargo el impacto del liderazgo

transformacional (LTF) en ésta es casi tres veces superior al impacto del liderazgo transaccional (LTR). La mayor correlación de este estilo de liderazgo con flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV), en comparación a la correlación que presenta el liderazgo transaccional, se traduce en un mayor impacto en la calidad de las decisiones (F 0,68/ R 0,49/ CV 0,54).

- Los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) favorecen la eficacia (E) de las operaciones de desastre, sin embargo el impacto del liderazgo transformacional (LTF) en ésta es más de dos veces superior al impacto del liderazgo transaccional (LTR). La mayor correlación de este estilo de liderazgo con flexibilidad (F), racionalidad (R), congruencia valórica (CV) y calidad de diseño (CD) en comparación a la correlación que presenta el liderazgo transaccional, se traduce en un mayor impacto en el éxito de las operaciones (F 0,68/ R 0,49/ CV 0,54/ CD 0,78).

Las premisas anteriores permiten inferir que ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la calidad de diseño (CD) de las decisiones y la eficacia (E) de las operaciones. Sin embargo, el liderazgo transformacional (LTF) demuestra tener un impacto mayor en ambas. Lo anterior a partir de que el liderazgo transformacional (LTF) demuestra tener una correlación significativa con cinco de las seis variables que forman parte del modelo (F 0,68/ CV 0,54/ R 0,49/ CD 0,78/ E 0,71). No así el estilo de liderazgo transaccional (LTR) que sólo demuestra tener una correlación significativa con tres de éstas (F 0,47/ CD 0,58/ E 0,58).

Esta mayor correlación de variables de base cognitiva (flexibilidad y racionalidad) y de valores (congruencia valórica y politización) demuestran la existencia de una cadena de causalidad entre liderazgo transformacional (LTF), calidad de diseño (CD) y eficacia (E). Dicha causalidad se muestra más consistente en la base cognitiva, que en los valores, debido a que no se evidencia una correlación significativa entre congruencia valórica (CV), politización (P) y calidad de diseño (CD). Los valores en un EME son influenciados por factores que no pertenecen al modelo de liderazgo de referencia.

#### **3.4.2. La operación 27/F y la hipótesis de trabajo**

El análisis documental realizado de la doctrina y disciplina del ECH y el análisis de correlación realizado de las experiencias de EMEs en una CDD a partir del terremoto 27/F, permite avanzar en la demostración de la hipótesis de trabajo, en cuanto a que si en una situación de CDD varía el estilo de liderazgo, entonces varía la eficacia.

Se avanza en la demostración de la sub- hipótesis N°1 en cuanto a que los estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la flexibilidad (F). El liderazgo transformacional (LTF) la favorece potenciando la *misión e inspiración intelectual* a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace potenciando las *metas y motivación intelectual*. En cuanto a la congruencia valórica (CV), el liderazgo transformacional (LTF) la favorece mediante una *inspiración conductual* basada en el comandante, a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que no la favorece significativamente aunque podría hacerlo, mediante la *motivación conductual* basada en los asesores y subordinados. Si bien no existe evidencia teórica en cuanto a la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y congruencia valórica (CV), hay evidencia de que al menos en la práctica sí existe en el ECH.

Las evidencias obtenidas en cuanto a la influencia de la congruencia valórica (CV) en la politización (P) impiden avanzar en la demostración de la sub- hipótesis N°2 en cuanto a que si varía la congruencia valórica (CV), entonces varía la politización (P) y en un sentido inverso. Se observa que en ambos estilos de liderazgo no es posible determinar esta relación ni su sentido tampoco. Se estima que el comportamiento virtuoso del comandante y de sus subordinados, así como el uso de la intuición en las decisiones puede alterar esta posible relación.

Es posible avanzar en la demostración de la sub- hipótesis N°3 en cuanto a que si varía la flexibilidad (F), entonces varía el grado de racionalidad (R). En ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *razonamiento crítico* y el *comportamiento adaptativo*.

El presente estudio permite avanzar parcialmente en la demostración de la sub- hipótesis N°4 en cuanto a que si varía la racionalidad (R) y la politización (P), entonces varía la calidad de diseño (CD) de la decisión. La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD), principalmente a través de la *racionalidad limitada* y los *sistemas en red* o *network*. Sin embargo, no es posible demostrar la relación entre la politización (P) y la calidad de diseño (CD). Se estima que el *espíritu de cuerpo*, generado por la disciplina y doctrina militar y por la cultura chilena, altera esta posible relación.

Se avanza en la demostración de la sub- hipótesis N°5 en cuanto a que si varía la calidad de diseño (CD), entonces aumenta la eficacia (E). La calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) mediante la aplicación de *criterios de éxito* en las operaciones.



Esta eficacia es demostrada con evidencias de prensa escrita y estudios especializados en consulta ciudadana.

### ***3.4.3. Conclusiones del caso: Terremoto en Chile***

El propósito del presente estudio ha sido determinar si, en una situación de CDD, los estilos de liderazgo ejercen influencia significativa sobre la eficacia de una fuerza militar, desde el diseño de la decisión. Para ello se ha definido como unidad de análisis el proceso de toma de decisiones de los tres EMEs organizados por el ECH a partir del terremoto 27/F.

Se ha desarrollado un trabajo de campo tendiente a determinar inicialmente si los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre la congruencia de valores de un EME y sobre la flexibilidad del proceso de toma de decisiones. Luego, si esta congruencia de valores ejerce influencia sobre la politización y si la flexibilidad ejerce influencia sobre la racionalidad de las decisiones. Se ha intentado determinar si la racionalidad y la politización ejercen influencia sobre la calidad de diseño de la decisión y esta última, sobre la eficacia en las operaciones de desastre. Finalmente, la calidad de diseño y la eficacia han sido analizadas desde la influencia que ejercen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Luego de los estudios documental y correlacional realizados, es posible evidenciar que en una CDD los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) ejercen una influencia particular y complementaria en la toma de decisiones. El liderazgo transformacional (LTF) favorece la toma de decisiones, principalmente mediante una mayor valoración de la *misión* y un mayor uso de la *inspiración* como mecanismo de estimulación. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio, la favorece principalmente mediante una mayor valoración de las *metas* y con poca significancia mediante un mayor uso de la *motivación* como mecanismo de estimulación. El liderazgo transformacional (LTF), fomenta por un lado, la *motivación* interna y de largo plazo en el equipo, a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que fomenta la *motivación* externa y de corto plazo. Ambos estilos ejercen influencia complementaria en una CDD, es decir que en la medida que ambos estén presentes, el liderazgo de CDD es más efectivo.

El liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F) potenciando la *misión* e *inspiración* a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace,

potenciando las *metas* y *motivación*. En cuanto a cómo cada estilo favorece la racionalidad (R) desde la flexibilidad (F) se evidencia que ambos lo hacen desde el *razonamiento crítico* y el *comportamiento adaptativo*. En cuanto a cómo favorecen la congruencia valórica (CV), se evidencia que el liderazgo transformacional (LTF) enfatiza la conducta del comandante para inspirar a los subordinados en el cumplimiento de la *misión*. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio, con poca significancia enfatiza la conducta de los subordinados para motivar el cumplimiento de *metas*. En cuanto a la influencia de la congruencia valórica (CV) en la politización (P) se observa que desde ambos estilos no existe relación. Se estima que el comportamiento virtuoso del comandante y sus subordinados, así como el uso de la intuición en las decisiones pueden alterar esta posible relación. Lo anterior puede ser revisado en tabla 3.19.

**Tabla 3.19. Estilos de liderazgo y toma de decisiones**

	Liderazgo Transformacional (LTF)	Liderazgo Transaccional (LTR)
Flexibilidad (F)	Misión e inspiración	Metas y motivación
Racionalidad (R)	Razonamiento crítico y comportamiento adaptativo	
Congruencia Valórica (CV)	Inspiración en la conducta del comandante	Motivación de la conducta de los subordinados
Politización (P)	No relacionado	

Fuente: original del autor

Finalmente, se puede evidenciar que la calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) mediante el uso de *criterios de éxito* en las operaciones. La eficacia (E) en el terremoto 27/F es avalada por numerosos artículos de prensa y estudios especializados en consulta ciudadana. Así también, se evidencia que el liderazgo transformacional (LTF) resulta ser más efectivo que el liderazgo transaccional (LTR) en una situación de CDD. De lo anterior se deduce que la toma de decisiones se relaciona con la eficacia (E) desde la calidad de diseño (CD) y ésta, desde la racionalidad (R) del proceso de toma de decisiones. En una situación de CDD, la eficacia (E) se ve más favorecida, en la medida que la calidad de diseño (CD) se logra mediante la aplicación del estilo de liderazgo transformacional (LTF). Lo anterior puede ser revisado en tabla 3.20.

**Tabla 3.20. Toma de decisiones y eficacia**

	Calidad de Diseño (CD)	Eficacia (E)
Racionalidad (R)	Racionalidad limitada y sistemas en red	-
Politización (P)	No relacionado	-
Calidad de Diseño (CD)	-	Criterios de éxito
Liderazgo Transformacional (LTF)	-	Mayor efectividad en CDD

Fuente: original del autor

Los hallazgos de esta investigación dan cuenta de que los estilos de liderazgo, en una situación de CDD, efectivamente ejercen influencia significativa en la eficacia de las operaciones de desastre. Lo anterior contribuye a dar respuesta a la pregunta de investigación de esta tesis y comprueba su hipótesis de trabajo.

Los estilos de liderazgo son un factor determinante de la toma de decisiones en una CDD, aunque no el único. Este proceso de toma de decisiones tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de las operaciones de desastre.

La racionalidad de la toma de decisiones en una CDD es un aspecto clave para lograr una decisión de alta calidad. Sin embargo, está determinada por la flexibilidad que se tiene en la generación de información, en el diseño y en la evaluación de las alternativas de solución. Para que en una CDD se logren mayores niveles de racionalidad, se requiere incorporar frecuentemente nuevas fuentes de información, aceptar ideas originales, fomentar la creatividad de los asesores, y reconsiderar las posiciones iniciales a la luz de nuevos antecedentes o ideas.

La politización de las decisiones en una CDD, no es un aspecto relevante para lograr una decisión de alta calidad. Tampoco es influenciada por la congruencia de valores de los miembros de un EME. Para reducirla, por lo tanto, no necesariamente se requiere aumentar la congruencia de valores y, en caso de reducirla, no necesariamente aumenta la calidad de las decisiones. Este estudio no pretende determinar la existencia de decisiones preferidas por sobre decisiones acertadas, sin embargo se ha hallado que de existir las primeras, la congruencia de valores no las disminuye, ni las aumenta; y que además, éstas no dañan la calidad de las decisiones. Se estima que la *intuición* y el

*espíritu de cuerpo* en una CDD son factores que alteran la relación de la politización con la congruencia de valores y la calidad de diseño.

El estilo de liderazgo transformacional en una CDD, tiene mayor impacto sobre la flexibilidad, racionalidad y congruencia de valores, que el estilo de liderazgo transaccional. En este sentido, para lograr mejores decisiones y mayor eficacia en una CDD es necesario contar con una mayor presencia de liderazgo transformacional. Sin embargo, el liderazgo transaccional no es sinónimo de ineficacia, ya que los aspectos de la toma de decisiones que favorece son similares o complementarios a los que favorece el liderazgo transformacional.

Finalmente, se estima que una adecuada combinación de estilos de liderazgo transformacional y transaccional en un EME durante una CDD, mejora la calidad de las decisiones y la eficacia de las operaciones de desastre. Este hallazgo, favorece la solución del problema planteado en la presente tesis, ya que es posible mejorar la eficacia de las operaciones de respuesta ante una CDD.

#### **3.4.4. Alcances del caso piloto**

Mediante este estudio de caso piloto, se avanza en la demostración de la hipótesis de trabajo de la presente tesis, en cuanto a que si, en una situación de crisis decisional, varían los estilos de liderazgo, entonces varía la eficacia de las operaciones de desastre. A partir de este hallazgo, se avanza en la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional preliminar, que explica cómo el liderazgo en una CDD favorece la eficacia de las operaciones militares.

Se demuestra empíricamente una serie de correlaciones significativas entre el estilo de liderazgo transformacional (LTF) con flexibilidad (F), congruencia valórica (CV) y racionalidad (R), luego con calidad de diseño (CD) y finalmente, con eficacia (E).

$$LTF + (F + CV + R) + CD \Rightarrow E$$

Se demuestra también empíricamente una serie de correlaciones menos significativas entre el estilo de liderazgo transaccional (LTR) con flexibilidad (F) y racionalidad (R), luego con calidad de diseño (CD) y finalmente, con eficacia (E).

$$LTR + (F + R) + CD \Rightarrow E$$

Se halla una correlación empírica poco significativa entre liderazgo transaccional (LTR) y congruencia valórica (CV), pero que tiene explicación en una aplicación

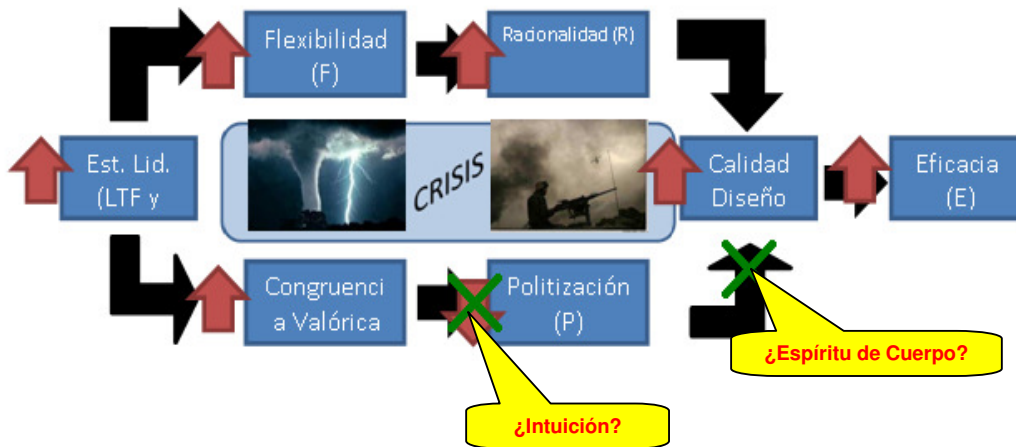
práctica de la doctrina y disciplina en el ECH. Este hallazgo se estima un aporte a la teoría de liderazgo que aún no relaciona ambas variables.

No se demuestra empíricamente una correlación entre congruencia valórica (CV) y politización (P), ni entre esta última con calidad de diseño (CD). Es posible que factores como la *intuición* y el *espíritu de cuerpo* alteren estas relaciones, respectivamente.

Para una mejor comprensión de los alcances de este caso piloto, se puede revisar la figura 3.3, en la que se ilustra que la congruencia valórica (CV) no disminuye la politización (P), ni ésta última afecta negativamente la calidad de diseño (CD).

El presente estudio de caso permite una verificación empírica parcial del Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI) que integra la relación entre estilos de liderazgo, toma de decisiones y eficacia, en una situación de CDD. Además, los resultados generan implicaciones prácticas para mejorar el proceso de toma de decisiones de un EME.

**Figura 3.3 Resultados 27/F: P v/s Intuición y CD v/s Espíritu de Cuerpo**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

### 3.4.5. Hacia un modelo de Liderazgo de Crisis Decisional: primer paso.

Los estudios realizados a partir del caso piloto Terremoto 27/F explican cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de desastre. Este conocimiento se sintetiza en un modelo preliminar de liderazgo de crisis decisional que se denomina y abrevia *Modelo preliminar Liderazgo de Crisis Decisional versión 1 (MpLCDV1)*; y se describe a continuación:

El estilo de liderazgo transformacional (LTF) resulta ser más efectivo que el estilo de liderazgo transaccional (LTR) en una CDD, principalmente porque logra una mejor calidad de diseño (R) en la decisión, mediante una mayor flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV) en el proceso de toma de decisiones. En la medida que existe una mayor presencia de liderazgo transformacional (LTF) en una CDD, se aumenta la eficacia (E) de las operaciones militares.

El liderazgo transaccional (LTR) aporta de manera significativa a la relación de estilos de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia, por tanto es una variable relevante en una CDD, que aporta complementariamente al estilo de liderazgo transformacional (LTF) especialmente en la flexibilidad (F) y calidad de diseño (CD) del proceso de toma de decisiones, logrando ambos la eficacia (E) de las operaciones militares.

Los estilos de liderazgo (LTR y LTF) actúan complementariamente en favor de la calidad de diseño (CD) y de la eficacia (E) en situaciones de CDD. El liderazgo transformacional (LTF) ejerce influencia mediante una estimulación interna y de largo plazo y el liderazgo transaccional (LTR), mediante una estimulación externa y de corto plazo. Ambos estilos pueden estar presentes en una misma persona o en diferentes personas, sin embargo se sostiene que una mayor presencia del liderazgo transformacional (LTF) aumenta la eficacia en situaciones de CDD.

El proceso de toma de decisiones que aumenta la eficacia en una CDD, presenta las siguientes características:

- Los estilos de liderazgo son más efectivos si a los asesores y subordinados se les comunica y comparte la *misión* y visión, junto a las metas.
- Los estilos de liderazgo son más efectivos si se estimula intelectualmente a los asesores y subordinados, mediante una *inspiración* basada en el propio entusiasmo, y una *motivación* orientada al comportamiento intelectual.
- El liderazgo transformacional, mediante una inspiración basada en el ejemplo personal, genera congruencia de valores entre asesores y subordinados.
- El liderazgo transaccional, mediante la *motivación* al comportamiento virtuoso de asesores y subordinados, no demuestra ser significativo en la generación de congruencia de valores (ver gráfico 3.1). Lo anterior contradice la doctrina de liderazgo y disciplina en el ECH.
- Los estilos de liderazgo son más efectivos si se marca un énfasis especial en la *misión e inspiración*, más que en las *metas y motivación*.

- El estilo de liderazgo transformacional y no el liderazgo transaccional (ver gráfico 3.1) mejora la calidad de las decisiones, favoreciendo la racionalidad, mediante un *razonamiento crítico* y un *comportamiento adaptativo*.
- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mejoran la calidad de las decisiones, favoreciendo la calidad de diseño mediante la aplicación de una *racionalidad limitada y sistemas en red*.
- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aumentan la eficacia de las operaciones mediante el uso de *criterios de éxito* que mejoran la calidad de las decisiones.

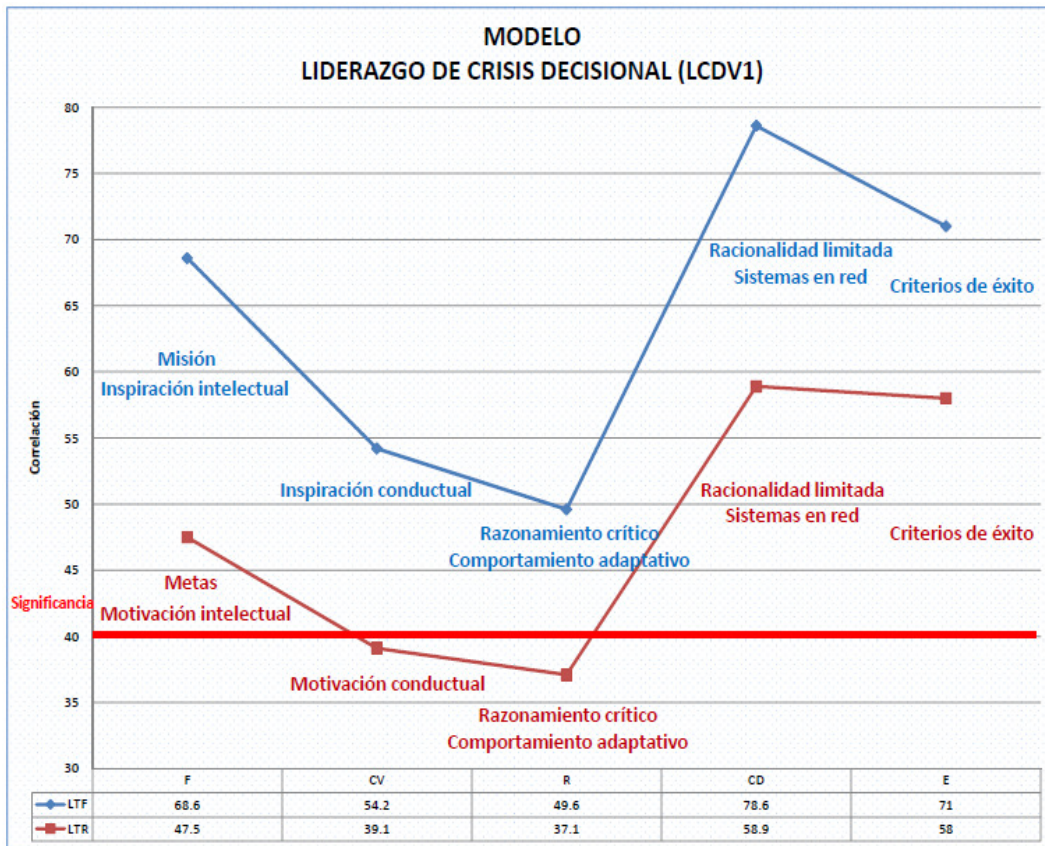
En síntesis, los estilos de liderazgo (LTF y LTR) aumentan la eficacia (E) de las operaciones en situaciones de CDD, mediante una concatenación de relaciones de causa- efecto compuesta por variables de conocimiento (flexibilidad y racionalidad) y de valores (congruencia valórica); y calidad de diseño (CD) de las decisiones, como sigue:

$$(LTF + LTR) + (F + R + CV) + CD \Rightarrow E$$

El presente *Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 1 (MpLCDV1)* demuestra la existencia de una cadena de causalidad entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR), la base cognitiva y valórica caracterizadas por flexibilidad, racionalidad y congruencia valórica; la calidad de las decisiones; y finalmente la eficacia de las operaciones de desastre.

Para una mejor comprensión de este modelo preliminar se puede revisar el gráfico 2.1, en el que se presentan las correlaciones significativas y no significativas (bajo 40) halladas entre los estilos de liderazgo con las variables intermedias del proceso de toma de decisiones y la eficacia. En este modelo además, se agregan aquellos elementos que contribuyen a lograr una explicación lógica de los hallazgos de este estudio de caso.

Gráfico 3.1. Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional (MpLCDV1)



Fuente: original del autor



## **CAPÍTULO 4. CASO CONFLICTO EN COLOMBIA: OPERACIÓN JAQUE**

### **4.1. Contexto de la operación Jaque**

Para comprender el conflicto armado en Colombia, es necesario remontarse al siglo XX, específicamente a la década de los sesenta. Este conflicto armado surge de una guerra civil previa acontecida entre 1946 y 1966 durante, la que denomina período de “La Violencia” (Yaffe, 2011, p. 2). Esta guerra civil divide al país entre conservadores y liberales y marca el origen de las primeras guerrillas. Las más destacables son: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), Ejército de Liberación Nacional (ELN), Movimiento 19 de Abril (M-19) y Ejército Popular de Liberación (EPL). Posteriormente, en la década de los setenta surgen los narcotraficantes, quienes se inician con la producción y tráfico de marihuana, para luego, en la década de los ochenta, continuar con la producción y tráfico de cocaína. En esa década, surgen también los paramilitares, como respuesta a la necesidad de autodefensa que existe en las zonas rurales del país, ante los continuos actos de violencia perpetrados por las guerrillas. La proliferación de estos grupos diferentes en su propósito pero similares en su método violento (guerrilleros, narcotraficantes y paramilitares), surgidos entre la década de los sesenta y ochenta, ha causado y mantenido un conflicto armado en Colombia por más de cincuenta años (Yaffe, 2011, p. 3).

Respecto de las causas del conflicto, no existe acuerdo. Algunos investigadores señalan que las causas son por factores económicos, sociales o geográficos, otros por problemas de inclusión política, resentimientos, desigualdad y codicia. Sin embargo, todos coinciden que la falta de institucionalidad y presencia estatal ha sido determinante (Yaffe, 2011, p. 3). El conflicto armado en Colombia tiene causas mediatas e inmediatas de origen y perduración. Se demuestra empíricamente que el conflicto colombiano se explica en su origen por causas mediatas como el resentimiento y la desigualdad social; y en su perduración, por la codicia en la explotación de recursos naturales (Yaffe, 2011, p. 5). En cuanto a las causas inmediatas, demuestra que la falta de espacios para participar en política, la falta de gobernabilidad, la mala administración de los recursos naturales y la ausencia del Estado en partes del territorio, son las que finalmente gatillan el inicio del conflicto armado. La mayor presencia institucional del Estado a través de la educación, la salud y el desarrollo económico, junto a la presencia de fuerzas militares y fuerzas de seguridad, ha disminuido la violencia en los últimos años (Rettberg, 2010).

La fuerza militar desde los orígenes del conflicto armado colombiano (período de “La Violencia”) se ha incrementado entre 1948 y 2008, año en que acontece la operación Jaque, desde una fuerza de 10.000 militares en 1948 a una fuerza de 254.000, sesenta años después (Isaza y Campos, 2009). Si esta cantidad se analiza por habitantes, ha aumentado de 0,9 militares por cada 1.000 habitantes en 1948 a 5,2 en 2008, siendo éste el más alto desde el inicio del conflicto. Esto se ve reflejado también en el gasto militar, desde 1% a 2,2% del PIB durante el período de “La Violencia” (1946- 1966) a 6,32% del PIB en 2007. El gasto militar de 2007 promedio en la región es un 0,92% del PIB (Centro de Estudios Estratégicos de Defensa de UNASUR [CEED], 2014). De lo anterior, se entiende que el conflicto armado en Colombia ha tenido un aumento gradual en esfuerzos humanos y financieros; y la operación Jaque acontece en el período de mayor fuerza militar en la historia del conflicto.

Siendo el conflicto armado un tipo de crisis de sistema, se estima que la lucha entre la Fuerza Pública de Colombia y las FARC es un buen ejemplo de este tipo de crisis, ya que se han afectado los valores, intereses y objetivos prioritarios de todo un país.

En la época en que se concibe y ejecuta la operación Jaque, Colombia se destaca por ser el país, del hemisferio occidental, en que la violencia ha socavado más la democracia (The Human Rights Watch [HRW], 2008). Los asesinatos y las amenazas son la vía más fácil para obtener el poder, la riqueza y las influencias. Esto se evidencia con mayor énfasis en las relaciones de grupos paramilitares con importantes sectores del sistema político, fuerzas militares y elites económicas. En los últimos veinte años los paramilitares y las FARC son responsables de haber devastado a Colombia (tortura, apropiación indebida de tierras, narcotráfico, extorsión, corrupción de funcionarios públicos, desaparecimiento forzoso y asesinato de incontables personas) y haberla transformado en el país con más desplazados en el mundo, después de Sudán.

Lo anterior deja en evidencia que el conflicto armado en Colombia es un desastre, no solo por el daño permanente a los derechos humanos de cientos de miles de personas, sino porque además se han quebrantado los procesos democráticos, la institucionalidad y el estado de derecho. Esta característica permite dimensionar la complejidad de las operaciones militares y comprender la situación que da contexto al liderazgo de crisis decisional en la operación Jaque.

Esta operación táctica de inteligencia militar tiene repercusiones político-estratégicas que han persistido en el tiempo. En lo estratégico, debilita internamente a

las FARC, y en lo político, desalienta la obtención de beneficios de parte de actores internacionales que vieron en la liberación de rehenes, una oportunidad de asumir un liderazgo regional (Villamarín, 2009, p. 10).

Basado en lo anterior, desde las decisiones tomadas por el equipo que diseña e implementa la operación Jaque, y considerando la violencia como un criterio de clasificación, este conflicto armado se considera un desastre de *violencia mayor*, si se compara con los desastres de origen ecológico como las catástrofes naturales. Al mismo tiempo, considerando el origen del mandato de uso de la fuerza militar, aun cuando ha sido cuestionado, se considera un desastre cuyo uso de la fuerza obedece a un *mandato nacional*, a diferencia de las operaciones de paz internacionales que normalmente son de mandato internacional. Este caso a diferencia de la operación 27/F representa un desastre de mayor violencia; sin embargo es similar a ésta, en cuanto al mandato nacional de uso de la fuerza.

La sociedad colombiana se caracteriza por su alto índice de *evitación de incertidumbre* que alcanza un 80% (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Esto puede explicar los bajos niveles alcanzados en diferentes mediciones internacionales de *innovación*, entre los que destaca el Índice de Competitividad Global 2010- 2011 (Schwab y Sala i Martin, 2011). Así como también la ubicación obtenida en el Índice de Derechos de Propiedad Intelectual, en cuanto al *respeto por la propiedad intelectual* (PRA, 2010).

En cuanto a la *distancia de poder*, que alcanza un 67%, se evidencia que en Colombia existen relaciones interpersonales basadas fuertemente en la autoridad (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Las decisiones de las personas y la participación grupal son determinadas por quienes tienen la autoridad, lo que no se cuestiona, sino que se acepta como un hecho natural.

En relación al *individualismo*, éste alcanza una de las puntuaciones más bajas del mundo con tan solo 13%, lo que quiere decir que es uno de los países más colectivistas (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Esto sumado a una alta puntuación de *distancia de poder*, demuestra que en Colombia la opinión del grupo es muy determinante para las decisiones individuales. Los grupos son altamente corporativos, tienen una fuerte identidad ligada a las diferencias de clases y alta evitación de conflicto a favor de la armonía y el prestigio grupal.

Finalmente, en cuanto a la *masculinidad*, la sociedad colombiana presenta un alto índice alcanzando un 64%, que la caracteriza como una sociedad de carácter masculino que privilegia la competitividad y orientación al logro por sobre la calidad de vida (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Sin embargo, esta competitividad está orientada a otros grupos, cuando existe apoyo del grupo de pertenencia y de quienes detentan el poder.

El Presidente Álvaro Uribe Vélez cursa el segundo año de su segundo mandato. Enfrenta ofensivamente a un enemigo que intenta deslegitimar al Estado colombiano y alcanzar el reconocimiento internacional de *estatus de beligerancia*, con el propósito de obtener apoyo de la comunidad internacional (Villamarín, 2009, p. 17). La liberación de rehenes pretende ser utilizada por las FARC para acuerdos humanitarios en pos de dicha legitimación internacional. Por esa razón, un rescate de rehenes es clave para impedir que las FARC obtengan apoyo de la comunidad internacional y para que el Estado colombiano refuerce su legitimidad.

El Presidente Uribe asume proactivamente la conducción política del conflicto armado, fortaleciendo progresivamente a las fuerzas militares con el apoyo de Estados Unidos, y logrando un repliegue de las FARC sin antes haberles cedido soberanía (Villamarín, 2009, p. 60). Lo anterior demuestra una dirección política responsable y comprometida que evidentemente impone desde el nivel político, al igual que en el caso Terremoto 27/F, un ritmo a las operaciones militares.

El Ejército Nacional de Colombia (ENC), hacia el año 2008, asesta golpes continuos a las FARC para obligar a los terroristas a entregarse y evitar su legitimación política internacional. El ENC comienza a planear la operación Jaque a partir del escape exitoso de uno de los secuestrados y basándose en información clave obtenida desde los computadores de algunos cabecillas de las FARC (Villamarín, 2009, p. 188). Mediante inteligencia técnica y operaciones de fuerzas especiales, se logra intersectar la comunicación estratégica de las FARC y localizar al principal grupo de rehenes, objeto de esta operación.

La operación Jaque se inicia con una acción de engaño político y de telecomunicaciones que configuran el escenario para una posterior acción de rescate (Villamarín, 2009, p. 187). Inicialmente, los cripto-analistas logran descifrar los códigos de comunicaciones de las FARC; luego los operadores de inteligencia técnica logran engañar al responsable de la custodia de los rehenes y a su escalón superior, mediante el

uso de mensajes falsos. Posteriormente, el mismo Presidente Uribe insiste a las FARC que autoricen una misión médica del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) para valorar el estado de salud de los secuestrados. Finalmente, el 2 de julio de 2008, una patrulla de fuerzas especiales, acompañada a la distancia por tres batallones de contraguerrillas, incursiona en la zona dominada por las FARC y, mediante la simulación de una operación humanitaria, rescata a los secuestrados decidiendo el éxito de la operación.

La operación Jaque nace de abajo hacia arriba (Villamarín, 2009, p. 187). Es concebida por operadores de inteligencia y mejorada por sus escalones superiores. En las decisiones más relevantes participa activamente el Comandante en Jefe del ENC General Mario Montoya Uribe y oficiales de inteligencia, quienes le recomiendan la interceptación de comunicaciones, a través de mensajes falsos, y la simulación de una operación humanitaria.

Resulta lógico pensar que una institución militar que se prepara constantemente para un conflicto armado no vea comprometida la calidad de las decisiones en una operación. Así como también que sus procesos decisionales no se vean afectados por conflictos de intereses con la autoridad política a la que rinde cuentas. Las características de este conflicto armado nacional, tensionan al máximo las capacidades de un sistema militar diseñado esencialmente para participar en conflictos armados internacionales.

Finalmente, si bien la planificación y preparación militar del ENC para participar en un conflicto armado nacional es adecuada, luego de casi cincuenta años de experiencia, en cuanto a conocimientos y dominio técnico, así también en cuanto a los procedimientos de toma de decisiones, es evidente que las condiciones que ofrece la operación Jaque tensionan al máximo estos procesos. Esta operación no sólo se planifica y ejecuta sin el respaldo de toda la institucionalidad, sino que además en el más absoluto secreto; con acciones que buscan engañar no sólo a las FARC sino que a toda la opinión pública; con el apoyo militar de otro país en territorio nacional; con fuerzas especiales sin armamento rodeadas de cientos de enemigos; y con una estratagema que irrespeta el derecho internacional. Por tanto, se estima que el equipo que planifica y conduce la operación Jaque se mantiene permanentemente en una situación de crisis decisional, especialmente durante su ejecución.

La discusión pública evidenciada respecto de la legitimidad de la operación militar y de su efectividad en el desarrollo del conflicto armado, a pesar de la valoración pública, motiva la realización de este estudio de caso.

La experiencia vivida por el equipo de la operación Jaque durante la planificación y conducción de la operación, se estima valiosa para seguir demostrando si efectivamente los estilos de liderazgo favorecen la eficacia en una CDD. Incluso es posible continuar aproximándose a determinar qué estilo de liderazgo favorece más dicha eficacia.

En cuanto al contexto del estudio, se estima que un conflicto armado de carácter nacional cuya componente ideológica es considerable, al menos en su origen, es una buena experiencia de crisis de sistema. Además, se estima que las condiciones particulares de esta operación militar la convierten en un buen ejemplo de CDD. La operación Jaque es altamente cuestionable por haberse ocultado a organismos competentes del Estado, por haberse recibido un apoyo militar clave de EEUU, por haberse faltado al Derecho Internacional Humanitario y por haberse vulnerado la soberanía en territorio nacional (Pemberthy, 2009, pp. 21- 25).

En lo práctico, este estudio permite comprobar si el modelo de *liderazgo de crisis decisional*, construido a partir de las experiencias de liderazgo en un contexto de catástrofe natural como el terremoto 27/F, es aplicable también en un contexto de conflicto armado. Tanto para mejorar el liderazgo de los comandantes frente a la necesidad de diseñar e implementar nuevas operaciones militares, como por extensión, para mejorar la efectividad de éstas en situaciones de crisis internacional o conflicto armado.

Se considera además que tiene un relevante valor teórico, porque contribuye con antecedentes que incrementan la objetividad, respecto de si los estilos de liderazgo ejercen una influencia significativa en la eficacia durante una CDD. Este estudio contribuye por tanto a fortalecer la propuesta de construcción teórica que pretende establecer claramente la supremacía o complementariedad conceptual entre diferentes estilos de liderazgo.

#### **4.2. Trabajo de campo para el estudio de la operación Jaque**

Este estudio de caso pretende continuar contribuyendo a dar respuesta a la pregunta de investigación de la tesis. Para eso, el autor mantiene el objetivo general y adecua los objetivos específicos conforme a los resultados del caso piloto. Lo que no pretende

reorientar la tesis, sino sólo asumir el aprendizaje obtenido para la preparación y realización de este nuevo caso de estudio.

La unidad de análisis de este estudio de caso está constituida por el conjunto de decisiones diseñadas por el equipo de la operación Jaque durante la ejecución de esta operación.

El objetivo general del presente estudio es determinar si, en una situación de CDD como la acontecida durante la operación Jaque, los estilos de liderazgo del equipo directivo, ejercen una influencia significativa sobre la eficacia de esta operación, desde la calidad de las decisiones tomadas.

Para lograr dicho objetivo general, el autor se propone alcanzar diferentes objetivos específicos (para una mejor comprensión de cada uno de los conceptos resaltados en negrita, se sugiere consultar las **páginas 19- 21 en la introducción de la tesis**). Los objetivos específicos de este estudio de caso son:

- Determinar si los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre la *congruencia valórica* y la *flexibilidad* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la congruencia valórica y la intuición, ejercen influencia sobre la *politización* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la flexibilidad, ejerce influencia sobre el grado de *racionalidad* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la racionalidad, la politización y el espíritu de cuerpo, ejercen influencia sobre la *calidad de diseño* de las decisiones.
- Determinar si la calidad de diseño de la estrategia tiene influencia positiva sobre la *eficacia*.

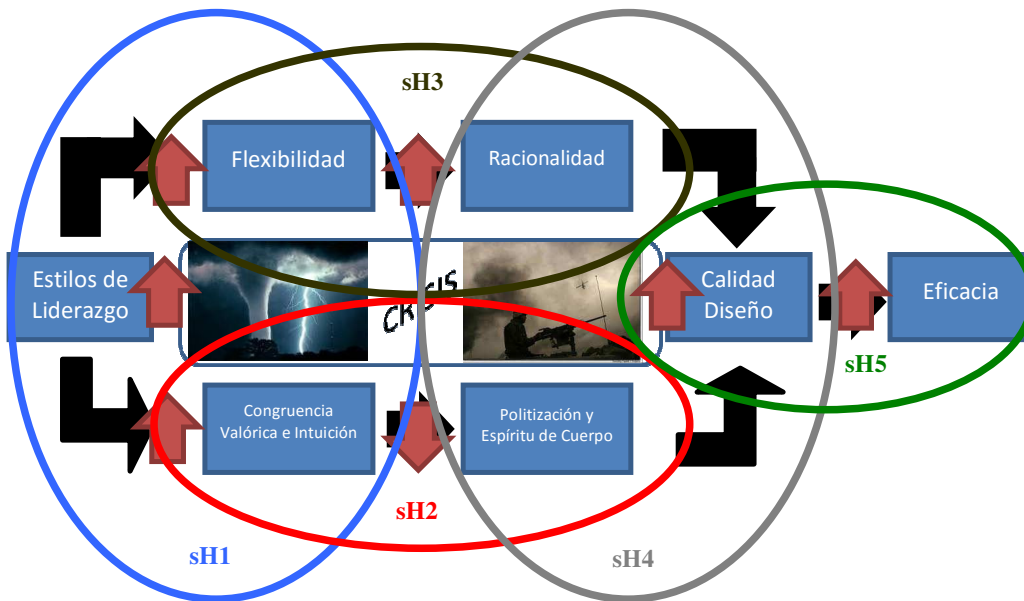
Como una respuesta a la pregunta de investigación planteada, se presenta la siguiente hipótesis: *si en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo entonces varía la eficacia.*

Considerando la complejidad de esta relación causal, el análisis se realiza sobre el proceso de toma de decisiones y algunas variables que participan en éste. Las relaciones que se pretenden demostrar entre las diferentes variables generan cinco sub- hipótesis. Para comprender mejor la relación entre la hipótesis y las cinco sub- hipótesis que se plantean se puede revisar la figura 4.1 que sigue a continuación de éstas. Se destacan con colores para una mejor comprensión.

Para llegar a demostrar la hipótesis se proponen las siguientes sub- hipótesis:

- Sub- hipótesis N°1 (sH1):  
*Si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia valórica y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones (color azul).*
- Sub- hipótesis N°2 (sH2):  
*Si varía la congruencia valórica y la intuición, entonces varía la politización del proceso de toma de decisiones (color rojo).*
- Sub- hipótesis N°3 (sH3):  
*Si varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía su grado de racionalidad (color marrón).*
- Sub- hipótesis N°4 (sH4):  
*Si varían la racionalidad, la politización y el espíritu de cuerpo en el proceso de toma de decisiones, entonces varía la calidad del diseño (color gris).*
- Sub- hipótesis N°5 (sH5):  
*Si mejora la calidad del diseño, entonces aumenta la eficacia (color verde).*

**Figura 4.1. Modelo hipótesis de trabajo Jaque**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

El presente estudio de caso se clasifica como una investigación cualitativa, porque mediante una muestra reducida pretende examinar la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con la eficacia, desde la calidad de diseño. Pasando, además, por el proceso de toma de decisiones y dentro de éste por



la flexibilidad, congruencia valórica, intuición, racionalidad, politización y espíritu de cuerpo. Inicialmente, examina las relaciones entre todas estas variables, mediante un estudio documental de la doctrina y cultura del ENC. Posteriormente, mediante un estudio exploratorio, examina las mismas variables intentando evidenciar la relación causa- efecto entre la variable independiente (liderazgo) y la dependiente (eficacia). Para recoger la información se obtienen documentos de doctrina y cultura oficiales del ENC a través de diferentes sitios web. Estos documentos no son citados por respeto a la confidencialidad de la información y de la fuente. Además, en el estudio exploratorio se aplica una *encuesta* para aportar datos y luego, un *cuestionario a expertos* para aportar información que apoye el análisis de los datos. Datos e información son analizados cualitativamente.

Es importante señalar que este caso no pretende proponer una organización tentativa a un equipo directivo, como el organizado por el ENC para la planificación y conducción de la operación Jaque, ni recomendar acerca de su funcionamiento o procedimientos de trabajo. Tampoco propone una organización ni funcionamiento de un estado mayor de fuerzas especiales en el ENC, ya que si bien podría ser necesario, se estima que esto obedece a un análisis de gestión interna y que no necesariamente requiere de una investigación científica o académica para ese propósito.

La información de la doctrina y de la cultura del ENC que se analiza es aquella posible de obtener a través de su sitio web, porque dicha información no es posible de obtener desde la institución. Los informantes son personas que participan en los hechos. La aproximación a ellos se realiza mediante una serie de entrevistas personales e intercambio de correos electrónicos con militares expertos en operaciones especiales, autoridades gubernamentales y académicos; colombianos y chilenos. Luego, mediante una serie coordinaciones por correo electrónico se ubica a algunos integrantes del equipo directivo, quienes son encuestados vía correo electrónico. Los expertos en operaciones especiales colombianas son entrevistados, mediante correo electrónico, para dar respuesta al cuestionario.

Este estudio de caso, al igual que el caso piloto, comprende el liderazgo como una variable independiente, que se compone de dos conceptos diferentes, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Estos, según la teoría presentada, ejercen influencia sobre la eficacia, considerada como variable dependiente. Entre estas variables, se identifican y relacionan cinco variables intermedias. Cuatro de las cuales se

relacionan en parejas según causa y efecto. Las variables flexibilidad y racionalidad por un lado y las variables congruencia valórica y politización por otro. Las primeras de cada par actúan en dicha relación como variables intermedias independientes y las segundas, como variables intermedias dependientes. La teoría no cruza estos pares de variables, por lo tanto el presente estudio no las relaciona en forma cruzada. Finalmente, las variables intermedias racionalidad y politización se relacionan con calidad de diseño y ésta última con eficacia.

Para este caso en particular se agregan dos nuevas variables. La intuición (I) que, junto a la congruencia valórica (CV), se estima ejerce influencia en la politización (P). Además, se incorpora la variable espíritu de cuerpo (EC) que, junto a la politización (P), ejerce influencia en la calidad de diseño (CD) de las decisiones.

Para comprobar la hipótesis en este nuevo estudio de caso, en cuanto a que si en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo, entonces varía la eficacia; se comprueba cada sub- hipótesis por separado tanto en el estudio documental como en el exploratorio.

Para comprobar la sub- hipótesis N°1, en cuanto a que si varían los estilos de liderazgo (LTF y LTR), entonces varía la congruencia valórica (CV) y la flexibilidad (F) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables LTF, LTR, F y CV. La teoría relaciona los estilos de liderazgo (LTF y LTR) como causa y la flexibilidad (F) y la congruencia valórica (CV) como efectos. Sin embargo, no existe evidencia teórica de correlación de LTR con CV. La relación se entiende como sigue:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

$$LTF \Rightarrow CV$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°2, en cuanto a que si varía la congruencia valórica (CV), entonces varía la politización (P) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables CV y P. La teoría relaciona en forma negativa a CV como causa y a P como efecto. Los resultados del estudio piloto, hacen suponer que la intuición (I) en las decisiones, altera la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P). La relación se entiende como sigue:

$$CV(I) \Rightarrow P -$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°3, en cuanto a que si varía la flexibilidad (F), entonces varía el grado de racionalidad (R) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables F y R. La teoría relaciona en forma positiva a F como causa y a R como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$F \Rightarrow R$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°4, en cuanto a que si varían la racionalidad (R) y la politización (P) entonces varía la calidad del diseño (CD) de la decisión, se establece una relación entre las variables R, P y CD. La teoría relaciona a R y P como causas y CD como efecto. Sin embargo, los resultados del estudio piloto, hacen suponer que el espíritu de cuerpo (EC) en las decisiones, altera la relación entre politización (P) y calidad del diseño (CD). La relación se entiende como sigue:

$$R \Rightarrow CD$$

$$EC (P -) \Rightarrow CD$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°5, en cuanto a que si varía la calidad de diseño (CD) de la decisión, entonces aumenta la eficacia (E) de la fuerza militar, se establece una relación entre las variables CD y E. La teoría relaciona en forma positiva a CD como causa y E como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$CD \Rightarrow E$$

Finalmente, para comprobar la hipótesis del estudio, se establece una relación entre la variable estilo de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E), desde la calidad del diseño (CD). Dicha relación se analiza desde un enfoque sistémico, particularmente desde el proceso de toma de decisiones, que considera cuatro de las variables que participan: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV) sólo con LTF, racionalidad (R) y politización (P); y dos nuevas variables en exploración: intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC). La teoría relaciona a los estilos de liderazgo LTF y LTR como causa y E como efecto. Para comprender mejor esta relación multi-variable, se puede revisar la ilustración 2.4. La relación finalmente se entiende como sigue:

$$LTF + [F + CV (I) + R - P (EC)] + CD \Rightarrow E$$

$$LTR + [F + R - P (EC)] + CD \Rightarrow E$$

En esta etapa del análisis, para comprobar la hipótesis en este estudio de caso, sólo se analizan las variables LTF, LTR, CD y E en forma integrada, prescindiéndose de las

otras variables intermedias (F, CV, I, R, P, EC), ya que son analizadas en las sub-hipótesis (1-5). Las variables LTF, LTR, CD y E se analizan por separado desde CD y E respecto de cómo son influenciadas por los diferentes estilos de liderazgo (LTF y LTR). Lo anterior con el propósito de analizar cuál estilo de liderazgo explica de mejor manera la calidad de diseño y la eficacia.

En este estudio de caso, cada variable es definida de la manera más apropiada al propósito del estudio. La definición de las variables originales se da a conocer en la introducción de la presente tesis (páginas 19- 21) y la definición de las variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC), se presentan a continuación:

- *Intuición (I):*

La intuición es un tipo de pensamiento rápido y asociativo que, a diferencia del razonamiento, se caracteriza por ser espontáneo o automático, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo; así también por su contenido afectivo-emocional no neutral (Kahneman, 2003, pp. 1450- 1452).

- *Espíritu de Cuerpo (EC):*

El *espíritu de cuerpo* es el sentido colectivo de unidad y de destino común que caracteriza a las organizaciones (Merton, 1993 pp. 8- 9). Es un requisito de la profesionalidad de una organización, siendo aquello que además la identifica y diferencia de otras (Huntington, 1957). Representa el esfuerzo por conseguir y realzar el prestigio de la profesión, que puede llegar a tensionar las relaciones civiles- militares (Janowitz, 1960). Se desarrolla como resultado de largo períodos de formación, códigos de conducta profesional, rituales y símbolos, tradiciones familiares ligadas a la institución militar y la permanente convivencia en un medio estrecho socialmente (Borrero, 1990, p. 85). En el caso colombiano, afirma que el espíritu de cuerpo se ha acentuado producto de la duración del conflicto armado.

Para ser utilizados en los estudios documental y exploratorio, se dan a conocer además, los indicadores más apropiados que según la teoría, permiten apreciar o medir en forma más objetiva cada una de las variables.

Los indicadores se convierten posteriormente en los reactivos de la encuesta aplicada en el estudio exploratorio, los que pueden ser revisados en el anexo N°4 “Encuesta estilos de liderazgo y eficacia en desastres: Operación Jaque”. A continuación se describen los indicadores de cada variable:

*Liderazgo Transformacional (LTF)*

Se definen los siguientes indicadores (Bass y Avolio, 1995):

- El líder comparte la *misión* y la visión con sus seguidores.
- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos institucionales del líder.
- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, respecto del desarrollo institucional.
- Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.
- Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

*Liderazgo Transaccional (LTR)*

Se definen los siguientes indicadores (Bass y Avolio, 1995):

- Los seguidores comprenden y están de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.
- Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.
- El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.
- Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

*Flexibilidad (F)*

Se definen los siguientes indicadores (Sharfman y Dean, 1997):

- En el proceso de adopción de la decisión se confía en nuevas fuentes de información frecuentemente.
- En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales son recibidas en forma positiva.
- Los miembros del equipo que participan en la decisión demuestran una participación amplia y creativa y sus aportes van más allá de las materias definidas por su cargo.
- En el proceso de adopción de la decisión se da lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.

*Congruencia valórica (CV)*

Se definen los siguientes indicadores (Jehn, 1995):

- Los valores de todos los miembros del equipo que participa en la decisión son similares.
- Al considerar el equipo que toma la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante en sus integrantes.
- Los miembros del equipo que participa en la decisión tienen *metas* comunes y una visión compartida.
- Los miembros del equipo que adopta la decisión tienen prioridades compartidas y coherentes entre sí.

*Intuición (I)*

Se definen los siguientes indicadores (Kahneman, 2003, pp. 1450- 1452):

- Las decisiones tomadas durante la operación buscan lo satisfactorio por sobre lo óptimo.
- La inmediatez requerida para tomar decisiones, limita el debate.
- El líder entrega intenciones resolutivas más que orientadoras.

*Racionalidad (R)*

Se definen los siguientes indicadores (Dean y Sharfman, 1993):

- La decisión adoptada se basa en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.
- La decisión adoptada requiere un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.
- Se realiza un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión.
- El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas es riguroso y analítico, más que intuitivo.

*Politización (P)*

Se definen los siguientes indicadores (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998):

- La presencia de grupos de interés en conflicto es evidente durante el proceso de adopción de la decisión.
- La adopción de la decisión implica negociaciones entre los grupos de interés.

- Los grupos de interés despliegan tácticas o acciones para favorecer su posición.
- Los grupos de interés propician interrupciones del proceso para revisar sus posiciones.

#### *Espíritu de Cuerpo (EC)*

El sentido colectivo de unidad y de destino común orienta el esfuerzo por conseguir y realzar el prestigio de la organización y de la profesión. Las decisiones adecuadas por sobre las preferidas se estiman un efecto de la presencia de espíritu de cuerpo. Para determinar su presencia, se define el siguiente indicador (Merton, 1993; Janowitz, 1960; Huntington, 1957):

- Durante la operación no se toman decisiones preferidas sino, las más adecuadas.

#### *Calidad de diseño (CD)*

Se definen los siguientes indicadores (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996):

- La decisión adoptada es de la máxima calidad.
- La decisión adoptada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se persiguen con la misma.
- La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se desea resolver.
- La decisión adoptada crea valor para la institución y favorece su desarrollo.

#### *Eficacia (E)*

Se definen los siguientes indicadores (Pedraja-Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004 y Cadena, 2008):

- La ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas.
- Los miembros de las fuerzas armadas se encuentran plenamente satisfechos en la institución a la que pertenecen.
- Se recupera el orden público deseado.
- Se cumplen las *metas* de reparación de daños.
- Se evitan daños en lugares de especial interés público.
- La difusión de la información favorece la tranquilidad de la población.

El estudio documental se basa principalmente en la doctrina del ENC vigente el año 2008. Las variables liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) son

analizadas principalmente desde la doctrina de liderazgo. Las variables flexibilidad (F), racionalidad (R) y calidad de diseño (CD), principalmente desde la doctrina de operaciones. Las variables congruencia valórica (CV), intuición (I), espíritu de cuerpo (EC) y politización (P) son analizadas principalmente desde la ética militar del ENC y desde los estudios de dimensiones culturales en Colombia (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). En cuanto a la variable eficacia (E) ésta se analiza principalmente desde una revisión de los artículos de prensa escrita relacionados con el desempeño del ENC en la operación Jaque; además, desde documentos publicados por diferentes centros de estudios colombianos, que se especializan en consultas ciudadanas, entre los cuales destaca las firmas Gallup- Colombia e Ipsos- Napoleón Franco. Cabe señalar, que el análisis se centra finalmente en el desempeño de la fuerza militar durante la operación y en las decisiones que se tomaron antes y durante su ejecución. Si bien, la revisión documental se realiza desde un amplio espectro institucional, ésta no se considera relevante, si no se evidencia una influencia directa en la toma de decisiones de la operación Jaque.

El análisis documental se realiza inicialmente separando liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E). Primero se relacionan los estilos de liderazgo con la flexibilidad (F), por un lado, y con la congruencia valórica (CV) e intuición (I) por otro. Luego, se relacionan la flexibilidad (F) con la racionalidad (R); y la congruencia valórica (CV) e intuición (I) con la politización (P) y el espíritu de cuerpo (EC). Esto permite analizar la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones. Posteriormente, se analiza la eficacia (E) de la toma de decisiones, desde la calidad de diseño (CD) y ésta, desde la influencia que recibe de la racionalidad (R) por un lado; y de la politización (P) y espíritu de cuerpo (EC) por otro lado. Esto permite analizar la influencia que ejerce la toma de decisiones en la eficacia de las operaciones.

El análisis de liderazgo se realiza en una primera parte desde la relación entre las variables liderazgo transformacional (LTF) y flexibilidad (F); y luego, desde la relación entre las variables flexibilidad (F) y racionalidad (R). Posteriormente, se analiza desde la relación entre liderazgo transformacional (LTF) y las variables congruencia valórica (CV) e intuición (I). Luego, desde la relación entre las dos últimas y las variables politización (P) y espíritu de cuerpo (EC). Este análisis facilita la realización de inferencias respecto de la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en la toma de decisiones.



Posteriormente, el análisis de liderazgo se realiza desde la relación existente entre las variables liderazgo transaccional (LTR) y flexibilidad (F); y luego, desde la relación entre las variables flexibilidad (F) y racionalidad (R). Después, se analiza desde la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y las variables congruencia valórica (CV) e intuición (I). Luego, desde la relación entre estas dos últimas y las variables politización (P) y espíritu de cuerpo (EC). Este análisis facilita la realización de inferencias respecto de la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en la toma de decisiones.

Esta manera de realizar el análisis de liderazgo permite distinguir claramente las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR) respecto de la influencia que ejercen en la flexibilidad (F), racionalidad (R), congruencia valórica (CV), intuición (I), politización (P) y espíritu de cuerpo (EC) del proceso de toma de decisiones en un equipo directivo.

En cuanto al estudio exploratorio, éste se realiza sobre la base de los principales estudios científicos que explican la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR), y su efecto en la eficacia (E) durante una CDD. La relación existente entre estas variables es estudiada desde la perspectiva sistémica, y específicamente, a través del proceso de toma de decisiones y cinco de sus principales variables: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV), racionalidad (R), politización (P) y calidad del diseño (CD). Al igual que en el estudio documental, se agregan dos variables que surgen del estudio piloto y que se estima pueden influenciar en la existencia de politización y en sus efectos: intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC).

Para el desarrollo de este estudio, se utilizan dos instrumentos de recogida de información. Inicialmente una encuesta para ser respondida por los participantes de la muestra interna, para obtener datos que permiten comprobar cualitativamente la hipótesis de trabajo. Luego, un cuestionario de profundización tipo Delphi, de una sola ronda, para ser respondido por expertos, para complementar el análisis cualitativo de los resultados de la encuesta.

El análisis de los datos de la encuesta, se realiza con los datos del modelo de *regresión múltiple* del caso piloto, debido a que la muestra de este nuevo caso es reducida y no es posible determinar sus propias correlaciones. Este análisis permite apreciar si la muestra de la operación Jaque se comporta en forma similar a la muestra de la operación 27/F. Si se comportan en forma similar, entonces es posible inferir una capacidad predictiva del modelo de *Liderazgo de Crisis Decisional* construido a partir

del caso piloto y validarlo en este nuevo caso. Las variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC) son analizadas en forma cualitativa, ya que no existen referencias en el caso piloto. El análisis de la información obtenida a partir del cuestionario de experto se realiza directamente desde las opiniones vertidas. Éstas se analizan para determinar cuáles son los posibles factores que alteran los resultados de las relaciones esperadas.

Para la realización del trabajo de campo en el estudio exploratorio, se estima necesario que participe todo aquel integrante del ENC que hubiera formado parte del equipo directivo de la operación Jaque, en forma permanente o concurrente. Además, se estima que el momento de la ejecución de la operación, es la instancia en la que se produce la CDD, como contexto más cercano del proceso de toma de decisiones.

La fuerza del equipo directivo es de 5 personas. El equipo está conformado por oficiales especialistas en inteligencia y con experiencia previa en operaciones contra las FARC. El Comandante en Jefe del ENC sin bien participa en forma permanente y concurrente, no se considera parte del equipo, al igual que en el estudio piloto, los comandantes de cada EME tampoco son considerados. La muestra corresponde a los integrantes del equipo que, independiente de su condición de servicio activo o retiro del ENC, y de su situación actual de protección de identidad o no, es posible ubicar; y que, con su consentimiento informado y bajo compromiso de reserva de su identidad, dan respuesta efectiva a la encuesta. Se obtiene un total de 2 encuestas correctamente respondidas, lo que equivale a una tasa de respuesta del 40% del universo, y representa significativamente a la fuerza, especialización y experiencia profesional del equipo directivo.

Los expertos que participan del cuestionario de profundización han sido seleccionados por ser miembros del ENC que participaron directa o indirectamente en la operación o en su defecto, por ser académicos de reconocido prestigio conocedores de ésta.

La encuesta es entregada por mano a cada uno de los participantes del estudio en Colombia y recibida en Chile por mano, gracias a académicos chilenos y colombianos que valoran el aporte del presente estudio. Por otro lado, el cuestionario de experto, es enviado en archivo *word* vía correo electrónico.

La encuesta, es original de un equipo de investigadores chilenos que desarrollan estudios científicos de liderazgo, pertenecientes a la Universidad de Tarapacá. Ha sido

adaptada y aplicada en el estudio piloto, y conforme a los resultados de éste, ha sido nuevamente adaptada para este estudio de caso. El cuestionario de profundización es original y ha sido diseñado por el autor especialmente para este caso, a raíz del análisis de datos de la encuesta.

Para una adecuada aplicación de la encuesta, se mantienen las adaptaciones realizadas para el estudio piloto y se agregan los ítems correspondientes a las nuevas variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC).

La encuesta y cuestionario aplicados usan una escala tipo Likert (1-7). La fiabilidad de las variables y medidas de la encuesta, se estiman similares a la encuesta del caso piloto, según el cálculo del *Alpha de Cronbach* realizado. Para las variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC), no es posible medir la fiabilidad.

El cuestionario permite conocer la opinión de los expertos respecto del porqué no se logra avanzar en la comprobación de alguna de las sub-hipótesis. En este estudio de caso el cuestionario consulta acerca de la sub- hipótesis N°2 y sub- hipótesis N°4, lo que es explicado en el análisis de los resultados.

La encuesta y el posterior cuestionario, al igual que en el caso piloto, se entrelazan con el propósito de aplicar el método Delphi. Este método de investigación organizacional estructura un proceso de comunicación grupal que permite a un grupo de individuos tratar un problema complejo (Linston y Turoff, 1975). Su propósito es lograr una mayor comprensión de la realidad a partir de diferentes perspectivas, y un acuerdo en temas de interés respecto de lo que no se tiene información (Varela, Díaz y García, 2011). Lo anterior permite aclarar que el método Delphi, si bien se crea con el propósito de predecir cualitativamente acontecimientos futuros, también tiene una aplicación cuyo propósito es comprender problemas complejos.

Para conocer la encuesta se puede consultar el anexo N°4 “Estilos de liderazgo y eficacia en desastres: Operación Jaque”. Además, para conocer el cuestionario de juicio de expertos se puede consultar el anexo N°5 “Cuestionario de juicio de experto: Operación Jaque”.

El trabajo de campo para el estudio exploratorio es realizado aproximadamente siete años después de acontecida la operación. Debido a las características de ésta y de sus repercusiones políticas y estratégicas, aún se hace difícil tomar contacto con los miembros del ENC que formaron parte. La reconstitución del equipo directivo es sólo

numérica, sin embargo gracias a la diplomacia militar entre Chile y Colombia, es viable tomar contacto con dos de sus integrantes. Así también, con uno de los expertos que da respuesta al cuestionario de profundización.

### **4.3. Análisis de la operación Jaque**

A continuación se presentan en forma sucesiva el análisis documental y exploratorio.

#### ***4.3.1. Estudio documental de la operación Jaque***

En la doctrina del ENC se reconoce la importancia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sin distinguir la relevancia de su impacto en la efectividad de las operaciones.

El estilo de liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F) en la toma de decisiones mediante la estimulación intelectual de los asesores y subordinados. Así como mediante la innovación frente a los hechos propios del conflicto. La doctrina fomenta la creatividad, innovación y capacidad de análisis, reconociendo el daño que los patrones establecidos provocan a las nuevas ideas. Cuando los patrones establecidos prevalecen, ponen en riesgo la resolución de problemas y la exploración del futuro.

En los tiempos actuales las ideas de los asesores y subalternos son tan valiosas como las ideas del escalón superior. La participación de ellos en la toma de decisiones es recomendada, lo que favorece la flexibilidad (F) del proceso de toma de decisiones en cualquier organización. Sin embargo, la doctrina del ENC afirma por otro lado que la verdad es absoluta y no relativa a la diversidad de personas. Por un lado, se fomenta la participación de asesores y subalternos, pero por otro se inhibe y subestima la diversidad de sus opiniones.

Se puede evidenciar que la doctrina del ENC reconoce la importancia del estilo de liderazgo transformacional (LTF); así también, que a través de éste se favorece la flexibilidad (F). Los comandantes, asesores y subordinados favorecen la flexibilidad (F) de sus decisiones a través de la *inspiración intelectual* facilitada por la participación de los integrantes del equipo y por la creatividad en la resolución de los problemas. Por otro lado, se reconoce que esta relación puede ser disminuida por la dominación de patrones establecidos. La doctrina recomienda evitarlos, sin embargo simultáneamente se fomenta la verdad absoluta. Ambas condiciones inhiben la participación de subordinados y asesores; y por tanto reducen la flexibilidad (F) de la toma de decisiones.

La influencia de patrones establecidos y la subestimación por la diversidad de opiniones pueden explicarse desde los altos niveles de evitación de incertidumbre y de colectivismo propios de la cultura colombiana.

La doctrina del ENC reconoce el valor de la *participación* de los asesores y subordinados en la toma de decisiones y la relaciona con una mejor implementación de las decisiones. Esto no solo facilita la flexibilidad (F) de dicho proceso, sino también su racionalidad (R). Lo anterior porque una mayor cantidad de personas, no solo puede ofrecer nuevas ideas y supuestos; sino además, una mayor amplitud de alternativas.

El liderazgo participativo involucra a los asesores y subordinados en la toma de decisiones, para informar y recomendar al comandante, pero sólo si tienen las competencias necesarias y si además, están de acuerdo con las metas establecidas por éste. Los asesores y subordinados participan en el *cómo* y no en el *qué* hacer. Eso lo define el comandante. La participación, entonces, tiene un énfasis en la actitud y procedimientos para cumplimentar la misión, más que en la definición de la misma.

La participación de los asesores y subalternos en las decisiones del comandante, produce un mejor *razonamiento crítico* en el equipo. Con más personas, es posible considerar toda la información disponible y analizar el impacto de las alternativas de solución. Así también, mayor oportunidad y calidad en las decisiones. Con una mayor participación, es posible superar las lecciones aprendidas del pasado, explorando otras alternativas que aseguren la supervivencia de la organización frente a problemas emergentes. Finalmente, aprovechar las oportunidades y vulnerabilidades que ofrece el enemigo.

Se evidencia que la doctrina del ENC, desde el estilo de liderazgo transformacional (LTF), favorece la flexibilidad (F) y a través de ésta la racionalidad (R), porque fomenta el desarrollo del razonamiento crítico en comandantes, asesores y subordinados, mejorando la rigurosidad del análisis. Sin embargo, la participación no es valorada en el proceso completo de las decisiones, quedando fuera la definición del qué hacer; ni tampoco se cuestiona la verdad absoluta, inhibiendo un razonamiento crítico pleno en las decisiones. Lo anterior se puede explicar desde los altos índices de distancia de poder de la cultura colombiana, que dejan en evidencia la dominancia de la autoridad.

El estilo de liderazgo transformacional (LTF) también favorece la congruencia valórica (CV), mediante el desarrollo profesional y personal continuo de asesores y

subordinados, especialmente en cuanto a principios éticos y morales. Así también, mediante el sacrificio de los beneficios individuales a favor de los beneficios del equipo y del bienestar de la organización. En este aspecto, la doctrina del ENC hace responsables a los comandantes en la formación de los futuros líderes. Así también, reconoce que la excelencia en el desempeño, se basa en el comportamiento virtuoso más que en el logro de resultados.

El comandante ha de ser un ejemplo de comportamiento virtuoso. Si los asesores y subordinados lo respetan y admiran, se inclinan a adoptar como propias sus creencias y valores, produciéndose una congruencia valórica. El ejemplo personal se reconoce como un factor clave para que todos los miembros de la organización compartan una serie de principios éticos y morales. Si el comandante hace aquello que exige a sus asesores y subordinados, respetándoles la vida privada, provoca su seguimiento. El ejemplo del comandante y el interés, el respeto, la honestidad y la bondad hacia sus seguidores provocan el desarrollo personal y la excelencia en ellos, favoreciendo la congruencia valórica (CV) en la unidad. Este ejemplo personal, es una característica del liderazgo transformacional (LTF) ya que inspira a los asesores y subordinados guiándoles hacia el éxito.

La visión cobra una importancia relevante a favor de la congruencia valórica (CV), ya que si es clara, coherente y creíble para los asesores y subordinados, permite aunar los esfuerzos para convertirla en realidad. En cuanto a la misión, ésta también favorece la congruencia valórica (CV) ya que fomenta el compromiso por la organización de tarea. La misión, se ve facilitada por el propósito u objetivo, que sirve de razón a la eficacia y disciplina de cada integrante de la unidad. Cabe señalar, que la doctrina del ENC marca un especial énfasis en la visión y misión personales de cada integrante y en forma especial de los comandantes. El éxito de una organización, en todos los niveles de la conducción militar, es el producto de la interacción entre personas con visión y misión individuales, claramente definidas.

La confianza es otro elemento relevante del liderazgo transformacional (LTF) que favorece la congruencia valórica (CV). Ésta, según la doctrina del ENC, permite el desarrollo de cuatro valores esenciales: valentía, veracidad, competencia y empeño.

Es posible evidenciar que la doctrina del ENC reconoce que el liderazgo transformacional (LTF) favorece la congruencia valórica (CV) a través de la *inspiración conductual* producidas por el sacrificio y ejemplo personal del comandante, así como

por el clima de confianza que se genera y los esfuerzos por el desarrollo personal de los integrantes del equipo. Esta congruencia valórica (CV) se reúne entorno a valores como la misión y la visión.

La doctrina del ENC reconoce que los valores influyen no sólo el comportamiento, sino además las decisiones que se toman. El carácter permite que las personas decidan por lo que es correcto. Así también la valentía moral, permite que se asuman las consecuencias de una decisión adecuada que pueda acarrear problemas. En el ENC el comandante favorece la congruencia valórica (CV) mediante su carácter y valentía moral, favoreciendo en el equipo el valor de la decisión adecuada por sobre la decisión preferida, propia de la politización (P). Ahora bien, si los valores se reconocen y priorizan mediante la intuición (I) y ésta se produce a partir de las vivencias individuales y colectivas; la intuición (I) y la congruencia valórica (CV) basadas en el carácter y la valentía moral, hacen desestimar las presiones de grupos que pretenden intervenir el proceso de toma de decisiones a su favor.

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P), si bien no se identifica este último concepto, se evidencia que el uso de la intuición (I) y la congruencia valórica (CV) favorecen las decisiones correctas por sobre las preferidas. Siendo así, la politización (P) podría ser una variable que no ejerce influencia en la relación entre liderazgo y eficacia de CDD en este caso.

Se evidencia que la doctrina del ENC, desde el estilo de liderazgo transformacional (LTF), favorece la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) y a través de éstas inhibe la politización (P), porque fomenta el desarrollo del carácter en comandantes, asesores y subordinados, estimulando las decisiones adecuadas por sobre las preferidas.

Luego de la revisión documental realizada, se puede establecer la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en una CDD. Este estilo de liderazgo favorece la flexibilidad (F) a través de la *participación* y de la *inspiración intelectual*. Luego, esta mayor flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *razonamiento crítico*. Por otro lado, el liderazgo transformacional (LTF) favorece la congruencia valórica (CV) a través del *ejemplo personal* y de la *inspiración conductual*. Finalmente, esta mayor congruencia valórica (CV) y el uso de la intuición (I) inhiben la politización (P) a través del *carácter* en la toma de decisiones.

El liderazgo transformacional (LTF) favorece la toma de decisiones mediante la flexibilidad (F) y la racionalidad (R). Así también, mediante la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) que inhiben la politización (P). La *inspiración* es la característica del liderazgo transformacional (LTF) que más beneficios aporta a una CDD. Se destaca la *participación* como valor dominante del proceso de toma de decisiones y la *inspiración* como principal mecanismo de estimulación intelectual y conductual. Ambos se estiman como los elementos claves en la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en una CDD.

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional (LTR), se puede evidenciar que favorece la flexibilidad (F) de la toma de decisiones mediante el *incentivo* a lograr metas y beneficios individuales y/o colectivos. En tal sentido, la doctrina reconoce la legitimidad del interés personal en búsqueda de beneficios, tanto de comandantes como de asesores y subordinados.

En cuanto a la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R) la doctrina reconoce la importancia de la creatividad y del análisis en la definición y medición del logro, ya que facilitan la amplitud de alternativas y profundidad de los análisis. La creatividad y el análisis mejoran el razonamiento crítico en la medida que se asegura el logro de las metas individuales y organizacionales.

Se evidencia que la doctrina del ENC, desde el estilo de liderazgo transaccional (LTR), favorece la flexibilidad (F) y a través de ésta la racionalidad (R), porque fomenta el desarrollo del *razonamiento crítico* en comandantes, asesores y subordinados, mejorando la rigurosidad del análisis, especialmente en aquellas actividades que aseguran el logro de sus metas personales y de la organización.

En cuanto a la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y congruencia valórica (CV), se observa que la motivación al buen desempeño y al logro de metas individuales y colectivas, que provoca el comandante en sus asesores y subordinados, son características propias de este estilo de liderazgo. El ejemplo personal del comandante y su orientación al comportamiento virtuoso produce una base común de principios éticos y morales que favorece el buen desempeño. Así también, la clara asignación de tareas, la supervisión y el adecuado uso de recompensas, favorece el logro de metas.

El reconocimiento, por las metas alcanzadas, es un aliciente para mejorar el desempeño. La doctrina del ENC recomienda el uso de la recompensa para facilitar el



desempeño, así como una transparente declaración de metas y beneficios esperados entre el comandante, y cada uno de sus asesores y subordinados.

Cada integrante del equipo (comandantes, asesores y subordinados) tiene intereses individuales, lo que provoca en su conjunto un entretejido de relaciones interpersonales. Los intereses colectivos son reconocidos como de orden superior. Entonces, se espera que todos los miembros del equipo privilegien el interés colectivo cuando se presente algún conflicto con sus intereses individuales. Esto puede ser explicado desde los altos índices de colectivismo que caracterizan a la sociedad colombiana.

Es posible evidenciar que la doctrina del ENC reconoce que el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV) a través de la *motivación conductual* producida por el ejemplo personal y la recompensa del comandante, así como por el clima de negociación que se genera entre el logro de metas personales y el logro de metas de equipo. Esta congruencia valórica (CV) se reúne entorno a valores como las metas y los beneficios.

La doctrina del ENC reconoce que el sistema de valores, junto a un adecuado mecanismo de recompensas y castigos, influencia las decisiones que se toman. El reconocimiento del superior y de los pares hace que las personas decidan por lo que es correcto. En el ENC el comandante favorece la congruencia valórica (CV) mediante su ejemplo personal y orientación al comportamiento virtuoso, privilegiando las decisiones adecuadas y por tanto, inhibiendo la politización (P). Respecto de la intuición (I), es posible que las vivencias personales de búsqueda de *recompensa* y evitación del castigo, hagan desestimar las presiones de grupos que pretenden intervenir el proceso de toma de decisiones a su favor.

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P), si bien no se identifica este último concepto, se evidencia que el uso de la intuición (I) y la congruencia valórica (CV), desde estilo de liderazgo transaccional (LTR), favorecen las decisiones adecuadas por sobre las preferidas. Siendo así, la politización (P) podría ser una variable que no ejerce influencia en la relación entre liderazgo y eficacia de CDD.

Se evidencia que la doctrina del ENC favorece la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) y a través de éstas inhibe la politización (P), porque fomenta la recompensa

en comandantes, asesores y subordinados, por las decisiones adecuadas más que por las preferidas.

Luego de la revisión documental realizada, se puede establecer la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en una CDD. Este estilo de liderazgo favorece la flexibilidad (F) a través del *incentivo* en el logro de metas. Luego, esta mayor flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *razonamiento crítico*. Por otro lado, el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV) a través de la *motivación conductual*. Finalmente, esta mayor congruencia valórica (CV) y el uso de la intuición (I) inhiben la politización (P) a través de la *recompensa* en la toma de decisiones.

El liderazgo transaccional (LTR) favorece la toma de decisiones mediante la flexibilidad (F) y la racionalidad (R). Así también, mediante la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) que inhiben la politización (P). La *motivación* es la característica del liderazgo transaccional (LTR) que más beneficios aporta a una CDD. Se destaca la *recompensa* como valor dominante del proceso de toma de decisiones y la *motivación* como principal mecanismo de estimulación intelectual y conductual. Ambos se estiman como los elementos claves en la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en una CDD.

En cuanto a la influencia que ejerce el proceso de toma de decisiones en la eficacia de desastres, se observa que la doctrina del ENC otorga gran importancia a la racionalidad (R) en la conducción de las operaciones. Se valora el razonamiento crítico como elemento clave para tomar buenas decisiones. La doctrina reconoce que la racionalidad (R) favorece la calidad del diseño (CD) de la decisión porque facilita la comprensión de situaciones, búsqueda de explicaciones, justificación de conclusiones y aprendizaje de experiencias, en resumen, la resolución de problemas. Sin embargo, reconoce que las decisiones difíciles no siempre terminan con éxito.

Se puede evidenciar que en la doctrina del ENC, la racionalidad (R), independiente del estilo de liderazgo, favorece la calidad de diseño (CD). En ésta no se distinguen elementos que explícitamente demuestren favorecer dicha relación, sin embargo implícitamente, se evidencia una especial relevancia en la *metodología* de la toma de decisiones.

En cuanto a la relación existente entre politización (P) y calidad de diseño (CD), en la doctrina del ENC no se encuentra información que permita establecerla. La doctrina asume además que el carácter en la toma de decisiones y el sentido de la recompensa llevan a los asesores y subordinados a renunciar a sus preferencias, en beneficio de la misión y de las metas. Puede ser que el énfasis en el carácter y la recompensa, inhiba la politización (P), hasta no ser evidenciada. En cuanto al espíritu de cuerpo (EC), se estima que la doctrina del ENC lo fomenta profusamente en la toma de decisiones, mediante la *cohesión* y los *valores institucionales*. El espíritu de cuerpo (EC) favorece la calidad de diseño (CD), inhibiendo la politización (P), si la hubiese.

En cuanto a la relación entre politización (P), espíritu de cuerpo (EC) y calidad de diseño (CD), si bien no se identifica el primer concepto, se evidencia que el espíritu de cuerpo (EC) favorece el último. Siendo así, en caso de existir la politización (P) en la toma de decisiones, el espíritu de cuerpo (EC) inhibiría su influencia. Entonces, la politización (P) no es una variable presente en la doctrina del ENC, y de existir, no ejerce influencia en la relación entre liderazgo y eficacia de CDD.

Se puede evidenciar que en la doctrina del ENC se favorece la calidad de diseño (CD) mediante la racionalidad (R) caracterizada por un énfasis en la metodología de toma de decisiones. Al mismo tiempo, esta doctrina no reduce la calidad de diseño (CD) de las decisiones debido a que no existe politización (P) en este proceso; y de existir, es inhibida por la cohesión y los valores institucionales.

En cuanto a la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) no es posible observar que la doctrina del ENC relacione directamente las buenas decisiones con el resultado de las operaciones. Sin embargo, es claro en reconocer que las decisiones difíciles no siempre terminan con éxito. Señala además que las críticas positivas y negativas están siempre presentes. Se evidencia, un enfoque pragmático en esta relación.

La eficacia (E) observada desde la revisión de los artículos de prensa escrita presenta suficiente evidencia para evaluar los diferentes indicadores de esta variable y avanzar en la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E). En cuanto a si la ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas militares, se puede evidenciar que existen diferentes cuestionamientos, respecto de su desempeño.

Un cuestionamiento general se hace al uso de símbolos del CICR y del medio de comunicación Tele Sur, porque irrespeta el derecho internacional humanitario. Además, se cuestiona el apoyo militar de EEUU brindado por un avión de vigilancia para facilitar el control de la operación. Así también, se duda respecto de un pago supuestamente realizado a los guerrilleros capturados que custodiaban a los rescatados; se duda además si dichos guerrilleros se encuentren efectivamente en prisión. Se cuestiona además, haber sido autorizada la operación sólo por el Presidente, sin consultar a algún otro poder del Estado.

En cuanto a la recuperación del orden público, la operación deja en evidencia que las FARC se han debilitado y son cada vez más vulnerables. Esto produce un aumento del optimismo en la ciudadanía y autoridades, que venía creciendo durante el gobierno del Presidente Álvaro Uribe. Así también, esta operación disloca la estrategia que las FARC, con apoyo internacional, estaban desarrollando con el propósito de ser reconocidos como fuerza beligerante.

En cuanto al cumplimiento de metas en la reparación de daños, la operación recupera la libertad de una lideresa política, tres ciudadanos estadounidenses y once miembros de la fuerza pública. Esta operación genera la sensación de factibilidad de las operaciones de rescate y aumenta en la opinión pública el interés por continuar realizando rescates.

En cuanto a la evitación de daños en lugares de especial interés público, se destaca la realización de la operación de rescate sin disparar ningún tiro, sin embargo se cuestiona los daños a la imagen de CICR, medios de prensa y organismos no gubernamentales que colaboran en el conflicto.

En cuanto a la difusión de información y cómo ésta favorece la tranquilidad de la población, se destaca el secretismo de la información antes de la operación y el manejo de la información luego de realizada. Las autoridades son cuestionadas por diferentes organismos públicos y privados, sin embargo, evitan dar respuestas al cuestionamiento de la operación, lo que impide que dicho cuestionamiento se transfiera a la población.

Con lo anterior se demuestra que la calidad de diseño (CD), en las decisiones tomadas por el equipo directivo, favorece la eficacia (E) de la operación Jaque. La eficacia (E) en esta operación se estima satisfactoria, porque la ciudadanía reconoce un alto desempeño de las fuerzas militares; se contribuye a restablecer el orden público, mediante el debilitamiento político de las FARC; se cumplen metas en la reparación de

daños, mediante la liberación de quince personas privadas de libertad; se evitan daños en lugares de especial interés público, mediante el no uso de armas; y se gestiona la información favoreciendo la tranquilidad de la población, mediante el secretismo de la operación al más alto nivel. Si bien, en este estudio, no se conoce el nivel de satisfacción de los integrantes de las fuerzas militares, se estima que siendo las *expectativas de éxito realistas*, se logra la eficacia (E).

En cuanto a la revisión de documentos elaborados por diferentes centros de estudios, que se especializan en consulta ciudadana, existen suficientes evidencias para reconocer que la ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas militares.

En un estudio de campo realizado al día siguiente de la operación Jaque, las Fuerzas Militares de Colombia alcanzan un 91% de aprobación y el nivel de optimismo de la ciudadanía, respecto del desarrollo del conflicto, alcanza un 87% (Ipsos- Napoleón Franco, 2008). En un estudio realizado un año después de la operación por la consultora Gallup- Colombia, las fuerzas militares se posicionan como las instituciones más legítimas y transparentes en Colombia (Ejército Nacional de Colombia [ENC], 2009). El 82% de los encuestados califica como favorable su desempeño. Posteriormente, en un estudio que reúne veinte años de seguimiento de la opinión pública y se demuestra que la operación Jaque marca el punto más alto de optimismo colectivo nacional (Gallup- Colombia, 2014).

Finalmente, desde la doctrina del ENC, los artículos de prensa disponibles y los estudios de opinión ciudadana presentados, es posible demostrar, que existe una relación entre calidad de diseño (CD), lograda por el equipo de la operación Jaque, y la eficacia (E) de dicha operación de desastre.

En resumen, luego de la revisión documental realizada, se puede evidenciar que la racionalidad (R) ejerce influencia en la calidad de diseño (CD) y ésta en la eficacia (E). La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD), principalmente a través de la metodología en la toma de decisiones. La politización (P) no se relaciona con la calidad de diseño (CD). Se estima que la doctrina en el ENC, sumada a los altos índices de colectivismo y distancia de poder propios de la cultura colombiana, genera un espíritu de cuerpo (EC) basado en cohesión y valores institucionales que favorecen la calidad de diseño (CD). Finalmente, se puede afirmar que la calidad de diseño (CD) se ve favorecida por la racionalidad (R), pero no por la politización (P). Es posible que la

congruencia valórica (CV) la inhiba completamente, y que el espíritu de cuerpo (EC) elimine sus efectos.

#### ***4.3.2. Estudio exploratorio de la operación Jaque***

Este análisis se define como exploratorio porque pretende indagar el grado de ajuste que existe entre el comportamiento de la muestra del presente estudio y el comportamiento de la muestra del estudio piloto. Se compara el comportamiento de ambas muestras, en cada una de las relaciones establecidas en el estudio, mediante diferentes gráficos. La muestra piloto se denomina “muestra 27/F” y se identifica con círculos de color azul y la muestra del presente estudio se denomina “muestra Jaque” y se identifica con cuadros de color rojo. Los cuadros de color rojo se presentan en una dimensión levemente mayor para resaltar en el gráfico. Este análisis permite explorar el grado de ajuste del modelo.

Para una mejor comprensión de los resultados se presentan primero los resultados parciales de este estudio de caso y luego los finales. Los resultados parciales se presentan mediante cada una de las sub- hipótesis, en el orden de causa- efecto que las relaciona. Así primero se presentan las relaciones entre liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR) con flexibilidad (F) y congruencia valórica (CV); luego se presenta congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P); después, flexibilidad (F) y racionalidad (R); posteriormente, racionalidad (R), congruencia valórica (CV) y espíritu de cuerpo (EC) con calidad de diseño (CD); para finalizar, calidad de diseño (CD) con eficacia (E). Este análisis se presenta mediante el uso de abreviaturas para cada una de las variables.

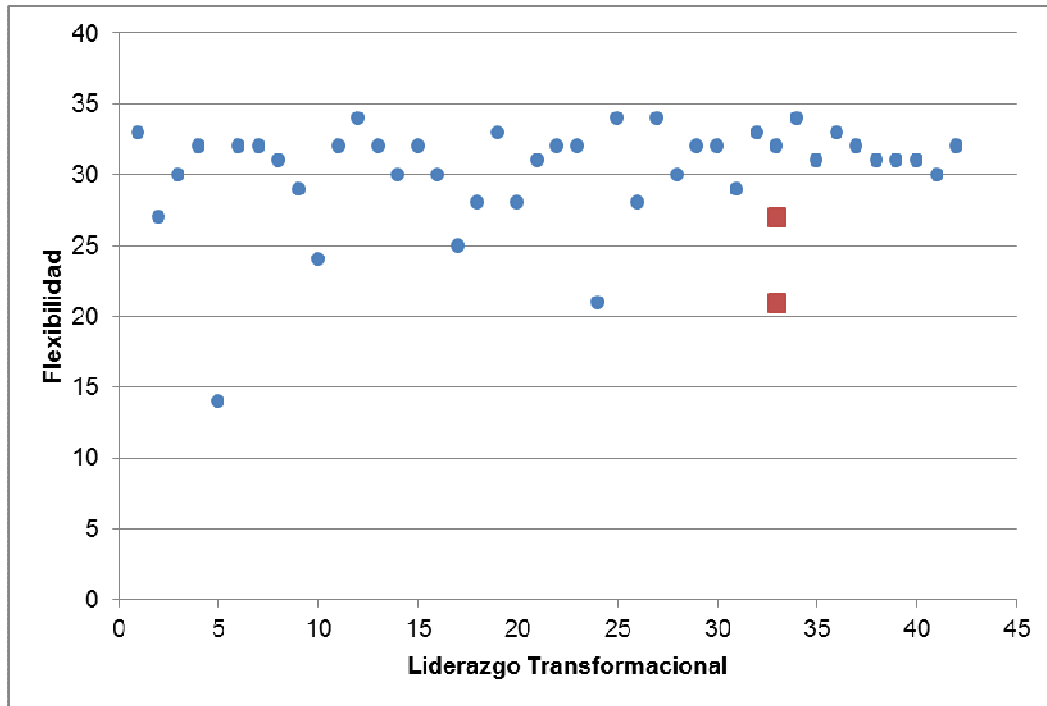
Aquellos resultados de la encuesta que no permiten avanzar en la demostración de una de las sub- hipótesis y que son profundizados mediante la aplicación del método de Delphi, se integran al análisis de cada una de éstas. Por último, se presentan los resultados finales del estudio, mediante una relación causa-efecto entre LTF y LTR con CD y luego con E.

En cuanto a la sub- hipótesis N°1, se puede evidenciar que en la relación existente entre la variable LTF y las variables F y CV la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. Si se considera además que la teoría devela que LTF es causa y F y CV son efectos, se puede afirmar que LTF, en el equipo de la operación Jaque, puede influir sobre F y CV. Es decir, que a mayor LTF, mayor F y mayor CV. Es posible apreciar

además, que ante un mismo nivel de LTF, en la muestra Jaque existe menor F que en la muestra 27/F. Es posible que el mayor colectivismo de la cultura colombiana inhiba levemente las ideas originales.

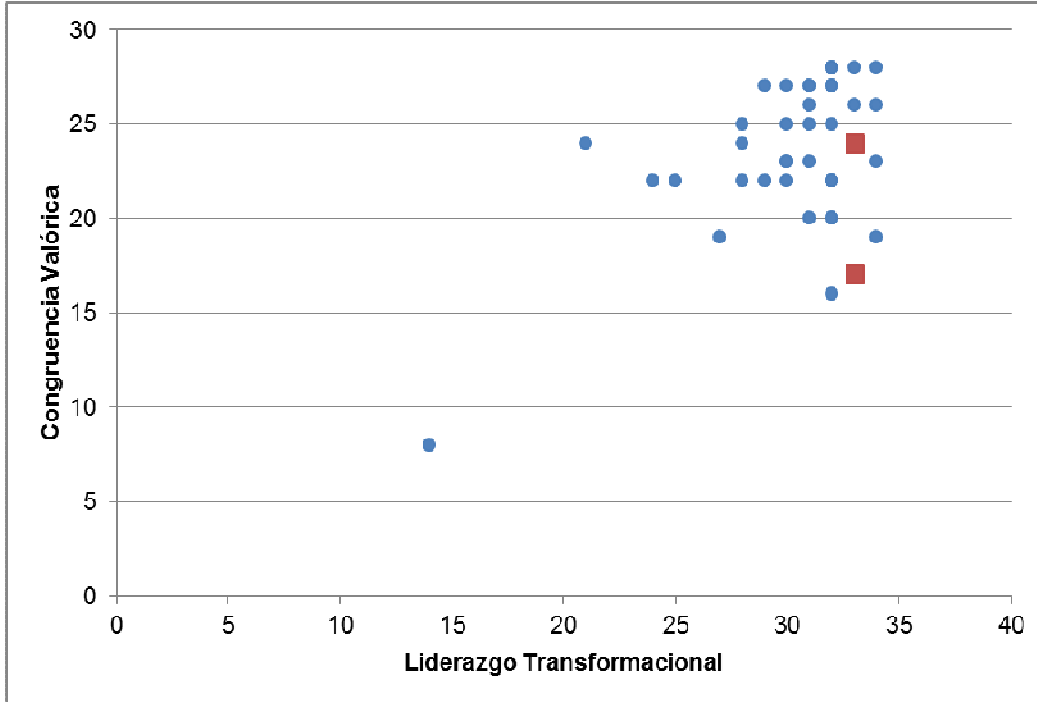
Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de la variable LTF y las variables F y CV, se pueden revisar gráficos 4.1 y 4.2, respectivamente.

**Gráfico 4.1. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Flexibilidad (F)**



Fuente: original del autor

**Gráfico 4.2. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Congruencia Valórica (CV)**



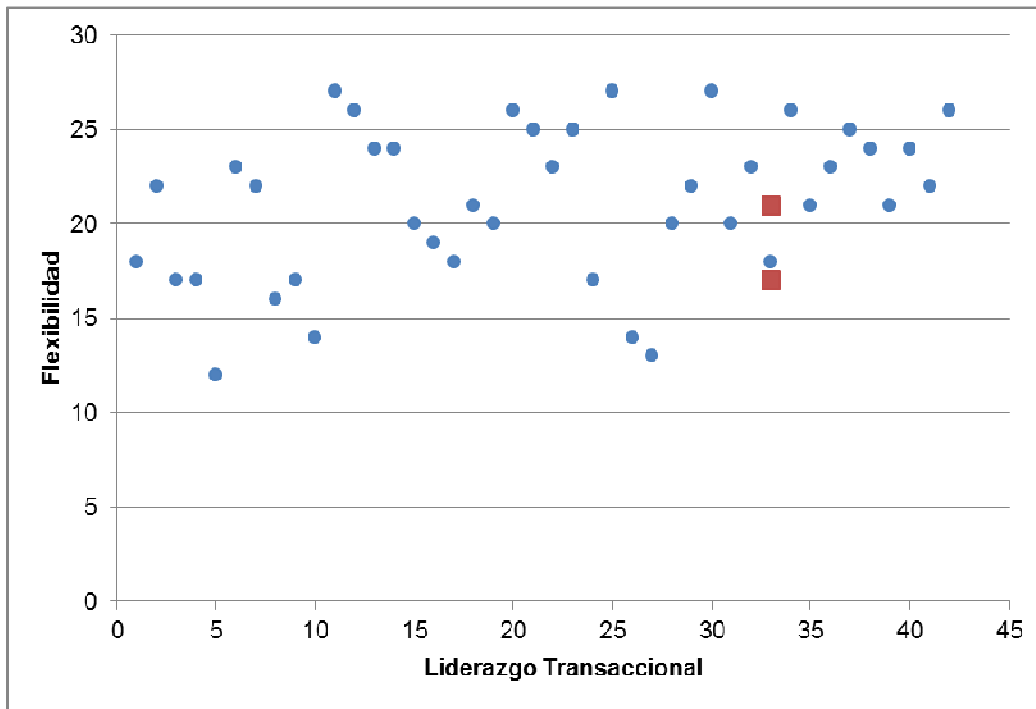
Fuente: original del autor

En cuanto a la relación entre la variable LTR y las variables F y CV se puede evidenciar que la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. Si se considera además que la teoría devela que LTR es causa y F es efecto; y que LTR no se relaciona con CV, se puede afirmar que LTR, en el equipo de la operación Jaque, puede influir sobre F y no sobre CV. Es decir, que a mayor LTR, mayor F y no mayor CV. Es decir, variaciones de LTR están asociadas a variaciones de F, pero no de CV.

Para comprender mejor la comparación de las muestras, en la relación de la variable LTR y las variables F y CV, se pueden revisar gráficos 4.3 y 4.4, respectivamente.

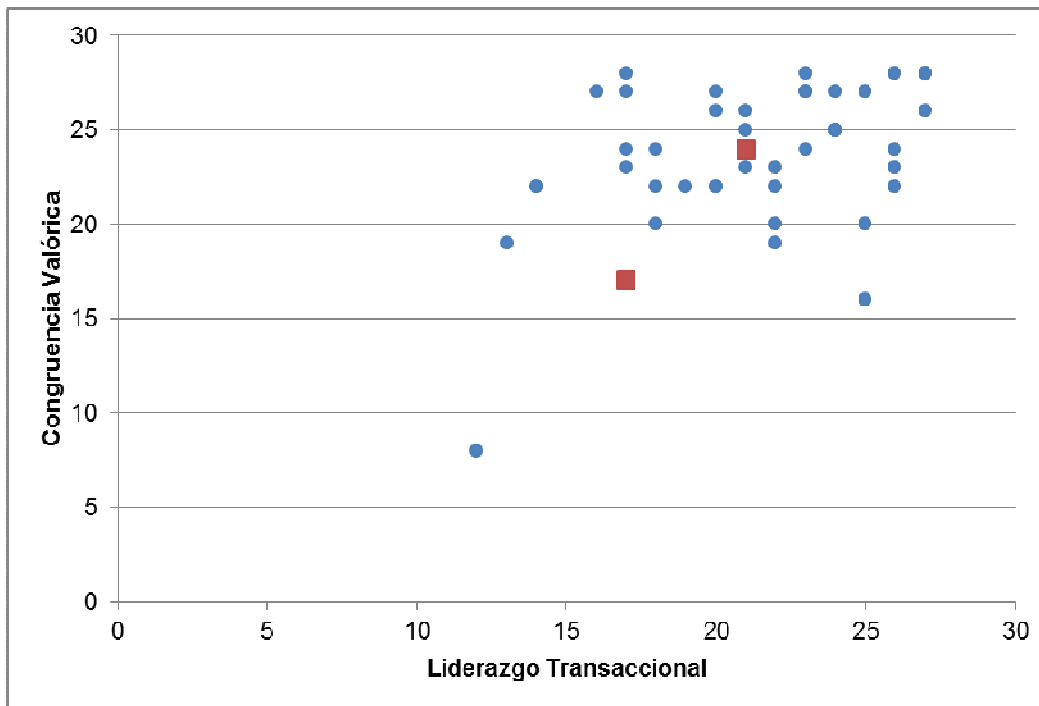


**Gráfico 4.3. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Flexibilidad (F)**



Fuente: original del autor

**Gráfico 4.4. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Congruencia Valórica (CV)**



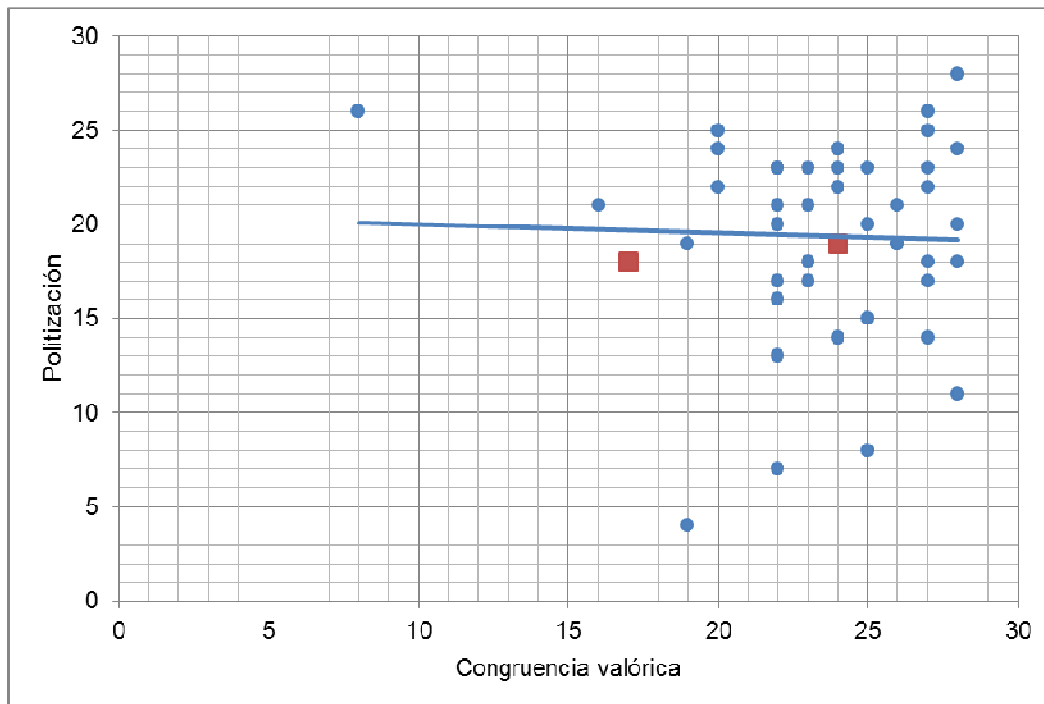
Fuente: original del autor

En síntesis, se evidencia que la muestra Jaque, se comporta de manera similar a la muestra 27/F. Por lo tanto se puede comprobar que, al igual que en el estudio piloto, si varían LTF y LTR, entonces varía F en una CDD, no así necesariamente CV. Se aprecia una mayor similitud de comportamiento entre muestras en las relaciones de LTR más que en LTF. Es posible que LTF sea un estilo de liderazgo cuyo grado de desarrollo es diferente entre el ECH y el ENC.

En cuanto a la sub- hipótesis N°2, se puede evidenciar que en la relación entre las variables CV y P, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que esta relación es inversamente proporcional y que P es efecto de CV que es causa. Por tanto se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque en forma similar a la operación 27/F, CV no necesariamente puede influir sobre P. Es decir, que si varía CV, no necesariamente varía P.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables CV y P, se puede revisar gráfico 4.5.

**Gráfico 4.5. Dispersión Jaque: Congruencia Valórica (CV) y Politización (P).**



Fuente: original del autor

En cuanto a la intuición (I), que surge de la necesidad de tomar decisiones automáticas más que analizadas, se incluye ahora en el presente estudio de caso, como parte de la sub- hipótesis N°2, para explorar una posible explicación a la relación entre CV y P.

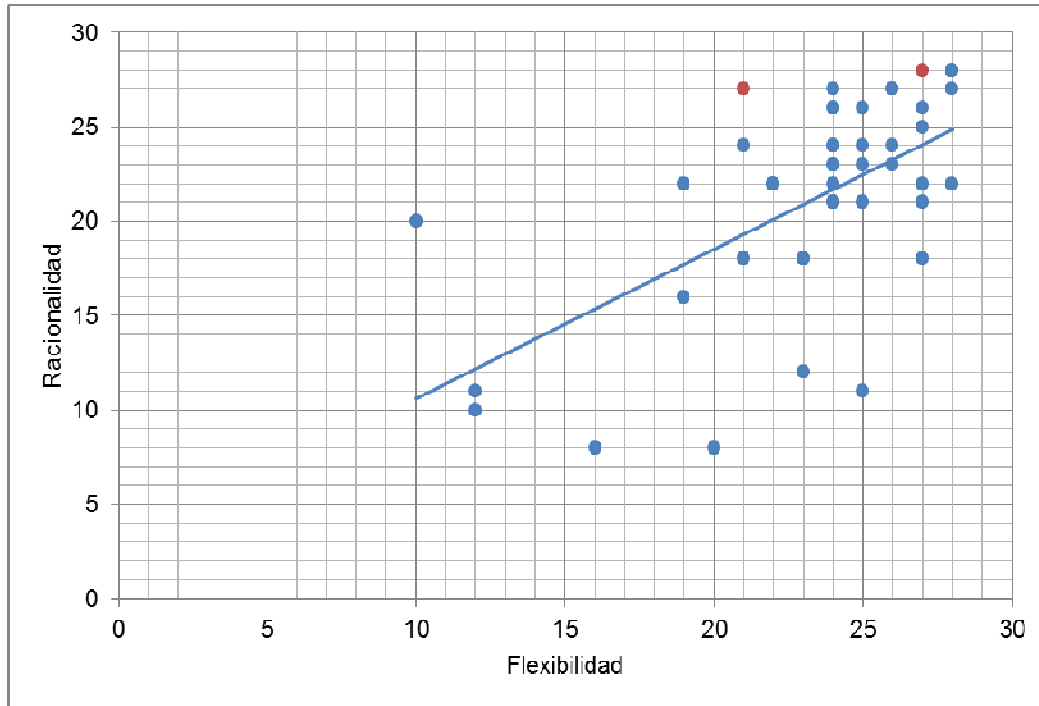
Los resultados de la encuesta permiten suponer que la rapidez que impone un contexto CDD, obliga a priorizar los valores compartidos en el equipo directivo, limitando el debate. Es probable, que la intuición (I) no dé cabida a la influencia de grupos de presión, inhibiendo la politización (P) en la toma de decisiones. Por otro lado, las opiniones de los expertos dan cuenta que la doctrina y cultura del ENC además, marca un énfasis especial en los valores y que la intuición (I), más que limitar el debate, prioriza los valores compartidos. De lo anterior se deduce que la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) inhiben la politización (P) porque favorecen las decisiones que se ajustan más a la escala valórica, por sobre las que prefieren los grupos de presión.

En síntesis, al igual que en el estudio piloto, en este caso no se comprueba la relación entre CV y P. Sin embargo, la intuición (I) que inhibe el debate y estimula una decisión adecuada, según los valores compartidos, puede ser un factor que inhiba la politización (P) impidiendo que se establezca una relación con CV. Por tanto, es posible avanzar en la prueba de que si varían la congruencia valórica (CV) y la intuición (I), entonces varía la politización (P).

En cuanto a la sub- hipótesis N°3, se puede evidenciar que, en la relación entre las variables F y R, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que R es efecto de F que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque, F puede influir sobre R. Es decir, que si varía F, entonces varía R. Se aprecia además que, ante un mismo nivel de F, en la muestra Jaque existe mayor R que en la muestra 27/F. Es posible que la experiencia en una operación de conflicto armado estimule una mayor rigurosidad del análisis que en una operación de catástrofe.

Para comprender mejor la comparación de las muestras, en la relación de las variables F y R, se puede revisar la gráfico 4.6.

**Gráfico 4.6. Dispersión Jaque: Flexibilidad (F) y Racionalidad (R)**

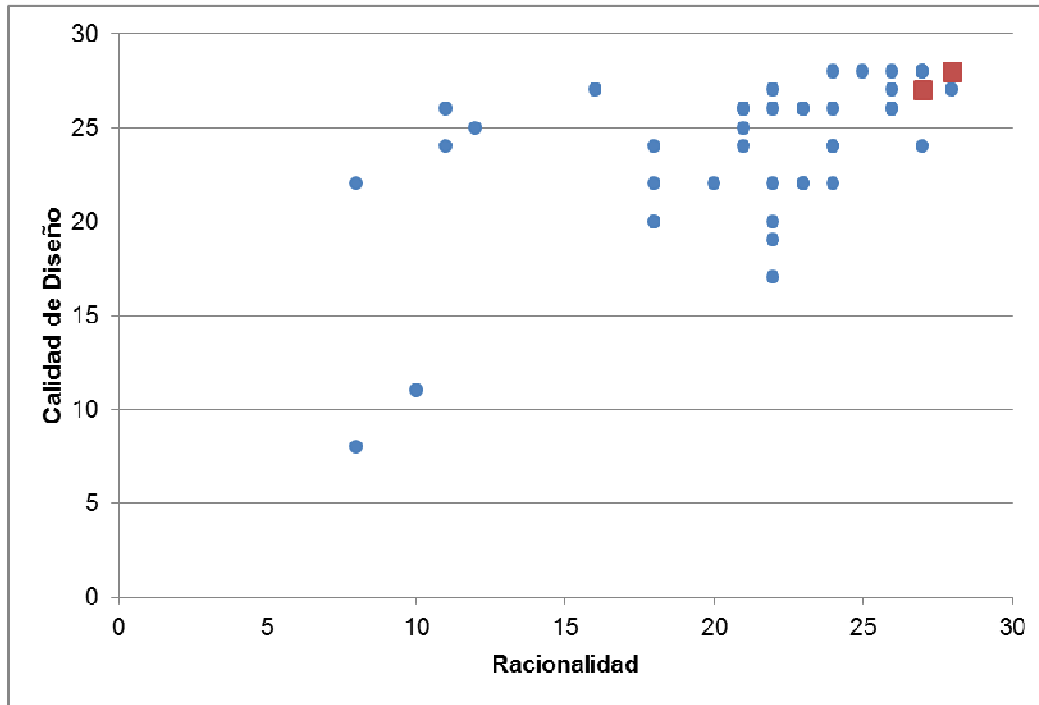


Fuente: original del autor

En cuanto a la sub- hipótesis N°4, se puede evidenciar que en la relación existente entre R y CD la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. Si se considera además que la teoría devela que R es causa y CD es efecto, se puede afirmar que, en el equipo de la operación Jaque, R puede influir sobre CD. Es decir, que a mayor R, mayor CD.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables R y CD, se puede revisar gráfico 4.7.

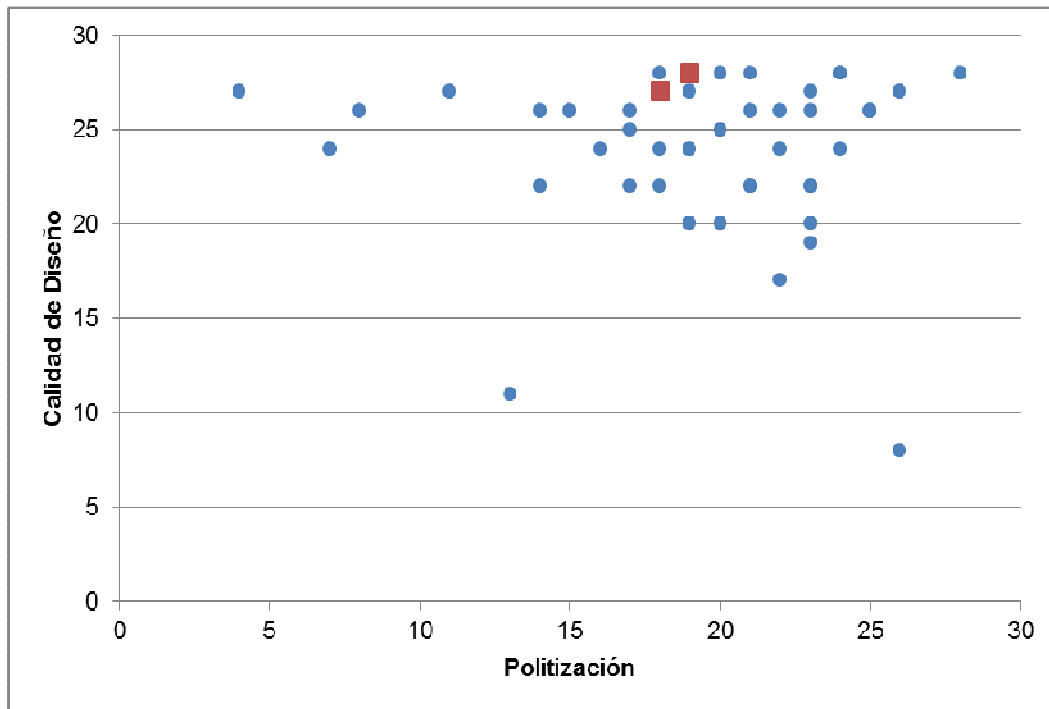
**Gráfico 4.7. Dispersión Jaque: Racionalidad (R) y Calidad de Diseño (CD).**



Fuente: original del autor

En cuanto a la relación entre la variable P y la variable CD se puede evidenciar que la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría devela que esta relación es inversamente proporcional y que además P es causa y CD es efecto. Por tanto se puede afirmar que, en el equipo de la operación Jaque, P no necesariamente puede influir sobre CD. Es decir, que a mayor P no necesariamente menor CD.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables P y CD, se puede revisar gráfico 4.8.

**Gráfico 4.8 Dispersión Jaque: Politización (P) y Calidad de Diseño (CD)**

Fuente: original del autor

En cuanto al espíritu de cuerpo (EC), que surge a partir de la doctrina y de la disciplina, generando un sentido colectivo de unidad; es una variable que se incluye en el presente estudio, como parte de la sub- hipótesis N°4, para explorar una posible explicación a la relación entre P y CD.

Los resultados de la encuesta permiten afirmar que en el proceso de la operación Jaque no se toman decisiones preferidas por algún grupo de presión, sino las que el equipo directivo considera como más acertadas. Lo que hace pensar que el espíritu de cuerpo (EC) podría inhibir los efectos de la politización (P) en la toma de decisiones. Por otro lado, las opiniones de los expertos dan cuenta de altos niveles de espíritu de cuerpo (EC) en el equipo directivo. Afirman que las decisiones, orientadas a la tarea de dislocar el plan estratégico de las FARC, privilegian el cumplimiento del deber y la demostración del profesionalismo de los integrantes del ENC. De lo anterior se deduce que la politización (P) y el espíritu de cuerpo (EC) no reducen la calidad de diseño (CD) porque favorecen las decisiones correctas sobre las preferidas.

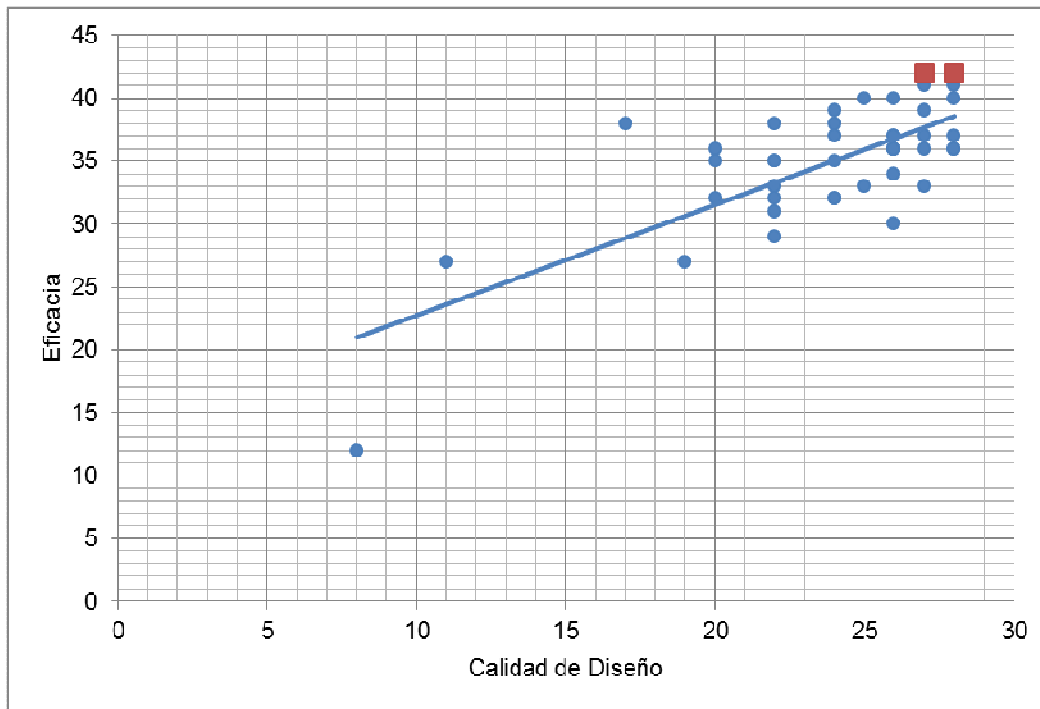
En síntesis, al igual que en el caso piloto, no se comprueba la relación entre P y CD. Sin embargo, se avanza en la prueba de que si varían la politización (P) y el espíritu de

cuerpo (EC), entonces varía la calidad de diseño (CD). Así también, se prueba la relación entre R y CD.

En cuanto a la sub-hipótesis N°5, se puede evidenciar que en la relación entre las variables CD y E, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que E es efecto de CD que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque, CD puede influir sobre E. Es decir, que si varía CD, entonces varía E. Se aprecia además que, ante un mismo nivel de CD, en la muestra Jaque existe mayor E que en la muestra 27/F. Es posible que la unicidad de la operación Jaque permita una mayor precisión en la valoración de la eficacia (E) a diferencia de la operación 27/F que por su duración de treinta días ofrece mayores probabilidades de errar en las decisiones.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables CD y E, se puede revisar gráfico 4.9.

**Gráfico 4.9 Dispersión Jaque: Calidad de Diseño (CD) y Eficacia (E)**



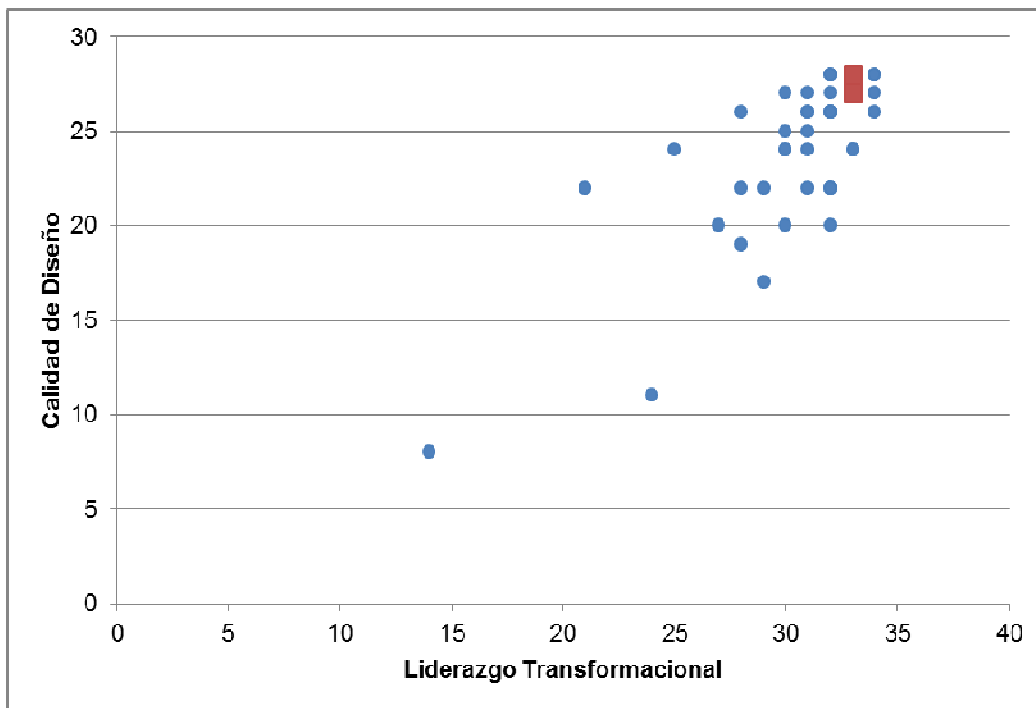
Fuente: original del autor

A continuación se presentan los resultados de la comparación de muestras entre el presente caso y el caso piloto, en las relaciones entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) con CD y E por separado. Primero se presentan los resultados con CD y luego, con E.

Se puede evidenciar que en la relación entre las variables LTF y CD, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que CD es efecto de LTF que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque, LTF puede influir sobre CD. Es decir, que si varía LTF, entonces varía CD. Se aprecia además que, ante un mismo nivel de LTF, en la muestra Jaque existe mayor CD que en la muestra 27/F. Es posible que el estilo de liderazgo transformacional (LTF) ejerza una mayor influencia en la CD en operaciones de conflicto armado.

Para comprender mejor la comparación de las muestras, en la relación de las variables LTF y CD, se puede revisar gráfico 4.10.

**Gráfico 4.10. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Calidad de Diseño (CD)**



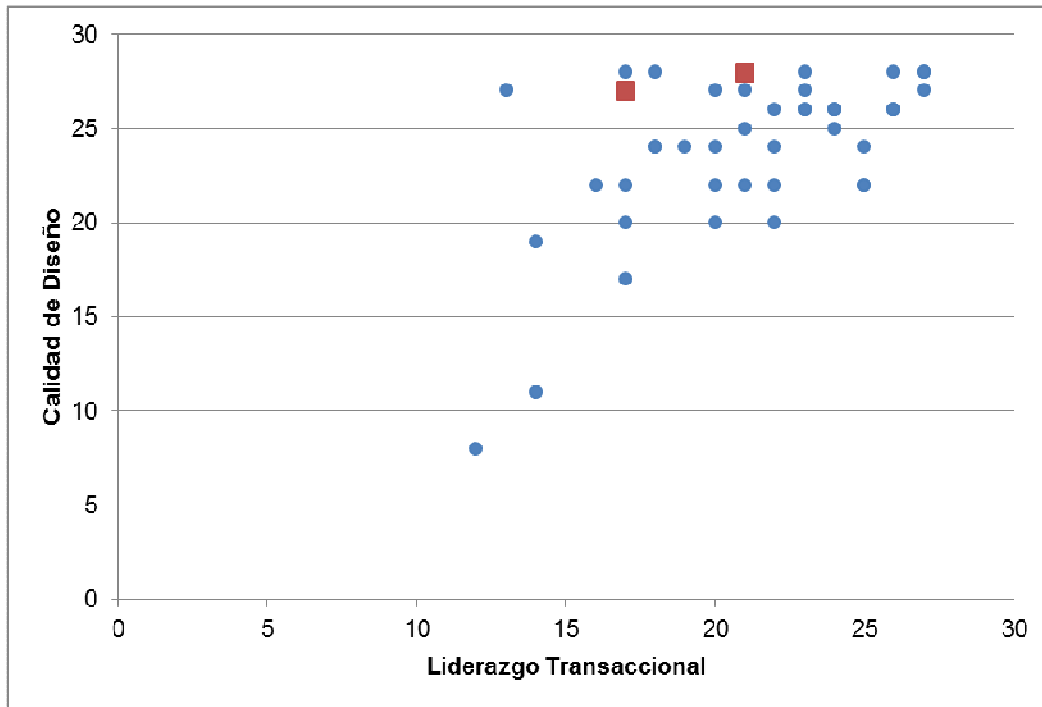
Fuente: original del autor

Se logra evidenciar que en la relación entre las variables LTR y CD, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que CD es efecto de LTR que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque, LTR puede influir sobre CD. Es decir, que si varía LTR, entonces varía CD. Se aprecia además que, ante un mismo nivel de LTR, en la muestra Jaque existe mayor CD que en la muestra 27/F. Es posible que el estilo de liderazgo transaccional (LTR) ejerza una mayor influencia en la CD en operaciones de conflicto armado.



Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables LTR y CD, se puede revisar gráfico 4.11.

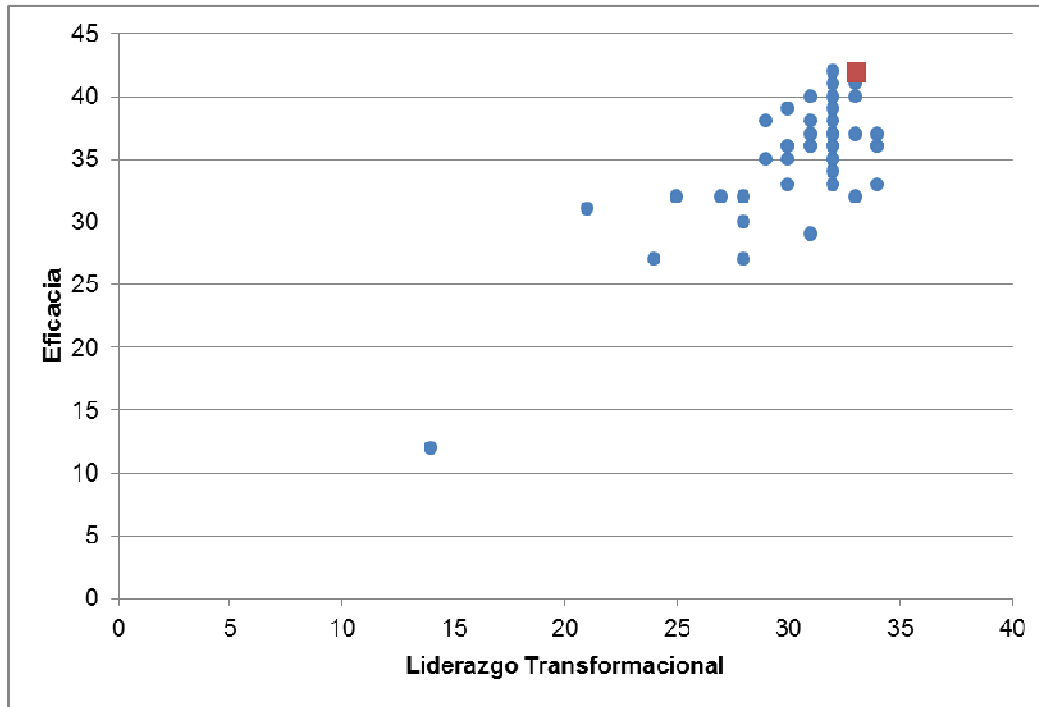
**Gráfico 4.11. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Calidad de Diseño (CD)**



Fuente: original del autor

Se evidencia que en la relación entre las variables LTF y E, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que E es efecto de LTF que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque, LTF puede influir sobre E. Es decir, que si varía LTF, entonces varía E. Se aprecia además que, ante un mismo nivel de LTF, en la muestra Jaque existe mayor E que en la muestra 27/F. Es posible que la corta duración de la operación Jaque favorezca más la eficacia (E), a diferencia de la operación 27/F que tiene una duración de treinta días.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables LTF y E, se puede revisar gráfico 4.12.

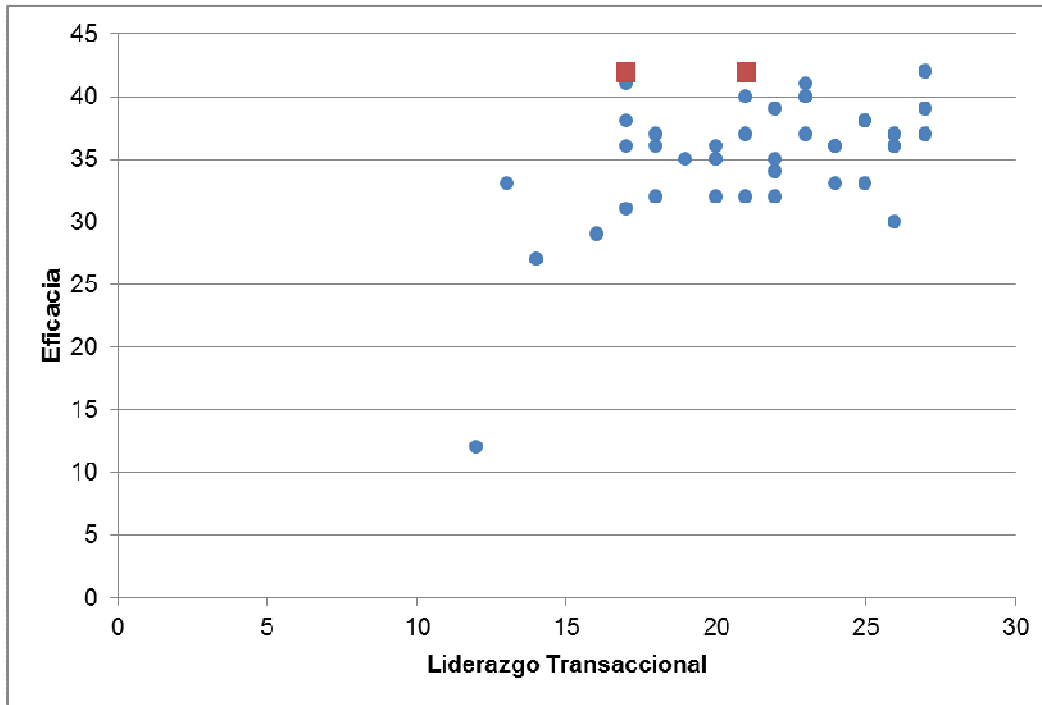
**Gráfico 4.12. Dispersión Jaque: Liderazgo Transformacional (LTF) y Eficacia (E)**

Fuente: original del autor

Se evidencia que en la relación entre las variables LTR y E, la muestra Jaque se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que E es efecto de LTR que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Jaque, LTR puede influir sobre E. Es decir, que si varía LTR, entonces varía E. Se aprecia además que, ante un mismo nivel de LTR, en la muestra Jaque existe mayor E que en la muestra 27/F. Es posible que la corta duración de la operación Jaque favorezca más la eficacia (E), a diferencia de la operación 27/F que tiene una duración de treinta días.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables LTR y E, se puede revisar gráfico 4.13.

**Gráfico 4.13. Dispersión Jaque: Liderazgo Transaccional (LTR) y Eficacia (E)**



Fuente: original del autor

#### **4.4. Discusión de la operación Jaque**

##### ***4.4.1. Inferencias de la operación Jaque***

A continuación se presentan las inferencias generadas a partir del presente estudio de casos. Para una mejor comprensión de la cadena operativa que relaciona liderazgo y eficacia en una CDD, se utiliza el Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI) como esquema conceptual explicativo, que se puede revisar en ilustración 4.2.

**Figura 4.2. Crisis Decisional de Desastre (CDD): operación Jaque**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

Este caso de CDD, basado en las decisiones tomadas por el equipo directivo de la operación Jaque, permite elaborar una serie de premisas desde las cuales se infieren conclusiones. Las inferencias se presentan de una manera que pretende facilitar la comprensión respecto de la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en una CDD y la influencia ulterior en la eficacia de las operaciones de desastre.

En cuanto a la influencia de los estilos de liderazgo (LTF y LTR) en la flexibilidad (F) y congruencia valórica (CV) del proceso de toma de decisiones en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- El liderazgo transformacional (LTF) es un estilo de liderazgo que favorece la flexibilidad (F) en una CDD. Esto se logra porque la doctrina de liderazgo del ENC recomienda un trabajo colectivo de los integrantes en el equipo directivo, fomentando valores que favorecen la confianza, tales como la *participación* y la *inspiración intelectual*. Respecto a esta relación, la cultura colombiana (alta distancia de poder, alta evitación de incertidumbre y bajo individualismo) explica una mayor influencia del comandante y del equipo en la originalidad de las ideas individuales, durante el proceso de toma de decisiones.
- El liderazgo transformacional (LTF) además, es un estilo de liderazgo que favorece la congruencia valórica (CV) de los participantes en una CDD. Lo anterior se debe a que la doctrina de liderazgo y la disciplina militar del ENC recomiendan y prescriben, respectivamente, conductas de sacrificio y *ejemplo personal* en las situaciones de mayor exigencia, así también la *inspiración conductual* como mecanismo de estimulación.

- El liderazgo transaccional (LTR) puede favorecer la flexibilidad (F) en una CDD, si el comandante la intenta privilegiar. Esta condicionalidad está dada porque la doctrina de liderazgo del ENC recomienda el establecimiento de *incentivos* para asegurar el logro de metas.
- El liderazgo transaccional (LTR) no se relaciona significativamente con la congruencia valórica (CV) de los participantes en una CDD, si el comandante la intenta privilegiar. Esta condicionalidad está dada porque la doctrina de liderazgo y la disciplina militar recomiendan y prescriben, respectivamente conductas virtuosas y la *motivación conductual* como mecanismo de estimulación para el cumplimiento de *metas*. Respecto a esta relación, la cultura colombiana (alta distancia de poder, alta evitación de incertidumbre y bajo individualismo) explica una mayor influencia del comandante y del equipo, para favorecer la congruencia valórica (CV).

Basado en las premisas anteriores es posible inferir que los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) ejercen una influencia, que es particular y complementaria, en una CDD. El liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F), principalmente mediante la *participación* como valor dominante y la *inspiración* como mecanismo de estimulación. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio, dependiendo de si el comandante privilegia la flexibilidad (F), puede favorecerla principalmente mediante el *incentivo* como valor dominante y la *motivación* como mecanismo de estimulación. En cuanto a cómo ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la congruencia valórica (CV), el liderazgo transformacional (LTF) enfatiza la *conducta del comandante* como ejemplo para inspirar a los subordinados. En cambio, el liderazgo transaccional (LTR), de favorecerla lo hace enfatizando la *conducta virtuosa de los subordinados* para motivarlos en el cumplimiento de las *metas*. En resumen, en una CDD el liderazgo transformacional (LTF) ejerce influencia mediante una estimulación interna y de largo plazo basada en la participación de los asesores y subordinados y en el ejemplo personal del comandante, en cambio el liderazgo transaccional (LTR) lo hace, desde una estimulación externa y de corto plazo basada en el incentivo al logro de metas y en la conducta virtuosa exigida a los subordinados.

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La congruencia valórica (CV) no reduce la politización (P) en una CDD. No existen evidencias empíricas que comprueben esta relación en este tipo de situaciones extremas. La baja significancia de esta relación, puede deberse a una baja o nula politización (P) percibida.
- La *intuición* (I), propia de una CDD, puede ejercer influencia en la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P). Se estima que el *carácter* y la recompensa hacen priorizar los valores compartidos en el equipo directivo.

Las premisas anteriores permiten inferir que la congruencia valórica (CV) no se relaciona con la politización (P) en una situación de CDD. Si bien la teoría apoya una relación inversa y significativa entre ambas, se estima que existen factores propios de una CDD que la alteran. La *intuición* (I) es un factor que, mediante el carácter y la recompensa, puede alterar dicha relación restándole significancia.

En cuanto a la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en una CDD, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Esto se logra debido a que la doctrina de planificación del ENC promueve principalmente el *razonamiento crítico* de comandantes, asesores y subordinados, especialmente en situaciones de mayor complejidad.
- La racionalidad (R) en la operación Jaque es mayor que en la operación 27/F ante un mismo nivel de flexibilidad (F). Se estima que la flexibilidad (F) en una operación de conflicto armado, puede estimular una mayor rigurosidad del análisis en una operación de desastre.

Las premisas anteriores permiten inferir que la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en situaciones de CDD bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR), especialmente en situaciones de conflicto armado. Ambos estilos ejercen influencia principalmente a través del *razonamiento crítico*.

En cuanto a la relación entre racionalidad (R), politización (P) y espíritu de cuerpo (EC) con calidad de diseño (CD) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD) en una CDD. Lo anterior se logra porque la doctrina de operaciones del ENC, fomenta especialmente la *metodología* para tomar decisiones.
- La politización (P) no reduce la calidad de diseño (CD) en una CDD. No existen evidencias que comprueben esta relación. Esto puede deberse a una baja o nula politización (P) percibida.
- El *espíritu de cuerpo* (EC) ejerce influencia en la relación entre politización (P) y calidad de diseño (CD) en una CDD. Se estima que este factor altera dicha relación, a través de la cohesión y los valores institucionales que hacen decidir por una alternativa correcta, por sobre una alternativa preferida, a tal punto de inhibir completamente los efectos de la politización (P).

Las premisas anteriores permiten inferir que la racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD) en una CDD, mediante una adecuada *metodología* de toma de decisiones, sin embargo la politización (P) no se relaciona con ésta. Si bien la teoría apoya una relación inversa y significativa entre politización (P) y calidad de diseño (CD), se estima que el *espíritu de cuerpo* (EC), ejerce influencia en la toma de decisiones, alterando dicha relación.

En cuanto a la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) en las operaciones de desastre se obtienen las siguientes premisas:

- La calidad de diseño (CD) aumenta la eficacia (E) en operaciones de desastre, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Esto se logra con un enfoque pragmático de la doctrina del ENC que afirma que una operación de desastre no siempre es exitosa y que las críticas positivas y negativas siempre existen.
- La eficacia (E) en la operación Jaque es mayor que en la operación 27/F ante un mismo nivel de calidad de diseño (CD). Se estima que la unicidad y corta duración de esta operación puede favorecer una percepción de eficacia, en comparación con la operación 27/F cuya multiplicidad y duración es mayor.

Las premisas anteriores permiten inferir que, la calidad de diseño (CD) aumenta la eficacia (E) de las operaciones de desastre, específicamente en operaciones de conflicto armado cuyas expectativas de éxito son realistas. Con lo anterior se demuestra que la calidad de diseño (CD) es determinante en el éxito de las operaciones de desastre.

Finalmente, en cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) con la calidad de diseño (CD) en una CDD y con la eficacia (E) de las operaciones desastre, se obtienen las siguientes premisas:

- Los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) favorecen la calidad de diseño (CD) en una CDD, sin embargo en la operación Jaque la calidad de diseño (CD) es mayor ante un mismo nivel de liderazgo. Se estima que la influencia del liderazgo en la calidad de las decisiones en una CDD es mayor en operaciones de conflicto armado.
- Los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) favorecen la eficacia (E) de las operaciones de desastre, sin embargo en la operación Jaque la eficacia (E) es mayor ante un mismo nivel de liderazgo. Se estima que la influencia del liderazgo en la eficacia de las operaciones de desastre es mayor en operaciones de conflicto armado.

Las premisas anteriores permiten inferir que ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la calidad de diseño (CD) de las decisiones y la eficacia (E) de las operaciones de desastre. Sin embargo, los estilos de liderazgo tienen un mayor impacto en las operaciones de conflicto armado.

El ajuste que se evidencia entre la muestra Jaque y la muestra 27/F en el conjunto de variables de esta cadena operativa de liderazgo y eficacia, permite suponer la existencia de una cadena de causalidad entre ambas variables en situaciones de CDD. Esta cadena supone la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR), la calidad de diseño (CD) y la eficacia (E) también en la operación Jaque. Esta causalidad, al igual que en la operación 27/F, se muestra más consistente en la base cognitiva, que en los valores, debido a que no se evidencia una relación que pueda ser significativa entre congruencia valórica (CV), politización (P) y calidad de diseño (CD). Este segundo caso de estudio, sin embargo permite avanzar en la explicación de cuáles son los factores que ejercen influencia en la base valórica. En este orden de ideas, se estima que la intuición (I) en la toma de decisiones y el espíritu de cuerpo (EC) de los integrantes del equipo directivo, son factores que evitan que la congruencia valórica reduzca la politización y que ésta disminuya la calidad de las decisiones, respectivamente.



#### 4.4.2. La operación Jaque y la hipótesis de trabajo

El análisis documental realizado de la doctrina y disciplina del ENC y el análisis exploratorio de comparación de muestras entre la operación 27/F y la operación Jaque, permiten avanzar en la demostración de la hipótesis de trabajo, en cuanto a que si en una situación de CDD varía el estilo de liderazgo, entonces varía la eficacia.

Se continúa avanzando en la demostración de la sub- hipótesis N°1 en cuanto a que los estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la flexibilidad (F) de la toma de decisiones. El liderazgo transformacional (LTF) la favorece potenciando la *participación e inspiración intelectual* a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace potenciando el *incentivo*. En cuanto a la congruencia valórica (CV), el liderazgo transformacional (LTF) la favorece mediante una *inspiración conductual* basada en el comandante, a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace, mediante una *motivación conductual* basada en los asesores y subordinados. Si bien no existe evidencia teórica en cuanto a la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y congruencia valórica (CV), hay evidencia de que, al menos en la práctica, sí existe también en el ENC.

Las evidencias obtenidas en cuanto a la influencia de la congruencia valórica (CV) e intuición (I) en la politización (P) impiden avanzar en la demostración de la sub-hipótesis N°2 en cuanto a que si varía la congruencia valórica (CV) y la intuición (I), entonces varía la politización (P) y en un sentido inverso. Se observa que en ambos estilos de liderazgo no es posible determinar esta relación ni su sentido tampoco. Sin embargo, se estima que la congruencia valórica (CV) junto a la intuición (I) pueden inhibir la politización (P), mediante el *carácter* y el *sentido de la recompensa* en situaciones de CDD.

Es posible avanzar en la demostración de la sub- hipótesis N°3 en cuanto a que si varía la flexibilidad (F), entonces varía el grado de racionalidad (R). En ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *razonamiento crítico*. Es posible que esta influencia sea mayor en situaciones de conflicto armado.

Las premisas anteriores permiten inferir que la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en situaciones de CDD bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo

(LTF y LTR), especialmente en situaciones de conflicto armado. Ambos estilos ejercen influencia principalmente fomentando el *razonamiento crítico*.

El presente estudio permite avanzar parcialmente en la demostración de la sub-hipótesis N°4 en cuanto a que si varía la racionalidad (R); y la politización (P) y espíritu de cuerpo (EC), entonces varía la calidad de diseño (CD) de la decisión. La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD), principalmente mediante una adecuada aplicación de *metodología* en la toma de decisiones. Por otro lado, no es posible demostrar la relación entre la politización (P) y el espíritu de cuerpo (EC) con la calidad de diseño (CD). Sin embargo, se estima que el espíritu de cuerpo (EC) puede inhibir los efectos negativos de la politización (P) en la calidad de diseño (CD), mediante la *cohesión* y los *valores institucionales*, en el equipo directivo.

Se avanza en la demostración de la sub- hipótesis N°5 en cuanto a que si varía la calidad de diseño (CD), entonces aumenta la eficacia (E). La calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) de las operaciones de desastre cuando existen *expectativas realistas* en cuanto al éxito de éstas. Es posible que esta influencia sea mayor en situaciones de conflicto armado. En este caso de estudio, la eficacia es demostrada con evidencias de prensa escrita y estudios especializados en consulta ciudadana.

#### **4.4.3. Conclusiones del caso: Conflicto en Colombia**

El propósito del presente estudio ha sido continuar determinando si, en una situación de CDD, los estilos de liderazgo ejercen influencia significativa sobre la eficacia de una fuerza militar, desde el diseño de la decisión. Para ello se ha definido como unidad de análisis el proceso de toma de decisiones del equipo directivo de la operación Jaque durante la guerra interna en Colombia.

Se ha desarrollado un trabajo de campo tendiente a determinar inicialmente si los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre la congruencia valórica del equipo directivo de la operación Jaque y sobre la flexibilidad de su proceso de toma de decisiones. Luego, si esta congruencia valórica con la intuición, propia de un contexto de desastre, ejercen influencia sobre la politización y si la flexibilidad ejerce influencia sobre la racionalidad de las decisiones. Se ha intentado determinar si la racionalidad, por un lado, y la politización con el espíritu de cuerpo, por otro lado, ejercen influencia sobre la calidad de diseño de la decisión y esta última, sobre la eficacia en las operaciones de

desastre. Finalmente, la calidad de diseño y la eficacia han sido analizadas desde la influencia que ejercen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Luego de los estudios documental y exploratorio realizados, es posible evidenciar nuevamente que en una CDD los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) ejercen una influencia particular y complementaria en la toma de decisiones. El liderazgo transformacional (LTF) favorece la toma de decisiones, principalmente mediante una mayor valoración de la *participación* y un mayor uso de la *inspiración* como mecanismo de estimulación. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio, la favorece principalmente mediante una mayor valoración del *incentivo* y un mayor uso de la *motivación* como mecanismo de estimulación. Se aprecia en este caso también que el liderazgo transformacional (LTF) fomenta por un lado, la *motivación* interna y de largo plazo en el equipo, a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que fomenta la *motivación* externa y de corto plazo.

El liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F) potenciando la *participación e inspiración* a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace, potenciando el *incentivo y motivación*. En cuanto a cómo cada estilo favorece la racionalidad (R) desde la flexibilidad (F) se evidencia que ambos lo hacen desde el *razonamiento crítico*. En cuanto a cómo favorecen la congruencia valórica (CV), se evidencia que el liderazgo transformacional (LTF) enfatiza la *conducta del comandante* para inspirar a los subordinados en el cumplimiento de la misión. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio en forma poco significativa, enfatiza la *conducta de los subordinados* para motivar el cumplimiento de las metas. En cuanto a la influencia de la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) en la politización (P) se observa que desde ambos estilos no existe relación. Se estima que el *carácter*, así como el sentido de la *recompensa* inhibe la politización (P). Lo anterior puede ser revisado en tabla 4.1.

**Tabla 4.1. Estilos de liderazgo y toma de decisiones: operación Jaque**

	Liderazgo Transformacional (LTF)	Liderazgo Transaccional (LTR)
Flexibilidad (F)	Participación e inspiración	Incentivo y motivación
Racionalidad (R)	Razonamiento crítico	
Congruencia Valórica (CV)	Inspiración en la conducta del comandante	Motivación de la conducta de los subordinados
Politización (P)	No relacionado	

Fuente: original del autor

Finalmente, se puede evidenciar que la calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) mediante *expectativas realistas* en cuanto al éxito de las operaciones. La eficacia (E) en la operación Jaque es avalada por numerosos artículos de prensa y estudios especializados en consulta ciudadana.

Se comprueba nuevamente que ambos estilos ejercen influencia complementaria en una CDD, es decir que en la medida que ambos estén presentes, el liderazgo de CDD es más efectivo. Cabe señalar que en este caso no es posible demostrar que el estilo de liderazgo transformacional (LTF) es más efectivo que el liderazgo transaccional (LTR), por las características exploratorias de este estudio de caso. Sin embargo, se evidencia que el liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR) pueden ser más efectivos en operaciones de conflicto armado que en operaciones de catástrofe. De lo anterior se deduce que la toma de decisiones se relaciona con la eficacia (E) desde la calidad de diseño (CD) y ésta, desde la racionalidad (R), lograda mediante una adecuada *metodología*, en el proceso de toma de decisiones. En una situación de CDD, la eficacia (E) se ve más favorecida, en la medida que la calidad de diseño (CD) se logra mediante una adecuada combinación de estilos de liderazgo. Lo anterior puede ser revisado en tabla 4.2.

**Tabla 4.2. Toma de decisiones y eficacia: operación Jaque**

	Calidad de Diseño (CD)	Eficacia (E)
Racionalidad (R)	Metodología	-
Politización (P)	No relacionado	-
Calidad de Diseño (CD)	-	Expectativas realistas
Liderazgo Transformacional (LTF)	-	Alta efectividad en CDD de conflicto armado.
Liderazgo Transaccional (LTR)	-	

Fuente: original del autor

Los hallazgos de este estudio de caso dan cuenta que los estilos de liderazgo, en una situación de CDD de conflicto armado, pueden ejercer mayor influencia en la eficacia de las operaciones de desastres que en situaciones de catástrofes. Lo anterior contribuye a corroborar la respuesta anterior a la pregunta de investigación de esta tesis y permite confirmar la comprobación de su hipótesis de trabajo.

Se confirma nuevamente, pero ahora en un conflicto armado, que los estilos de liderazgo son un factor determinante de la toma de decisiones en una CDD, aunque no el único. El proceso de toma de decisiones de la operación Jaque tiene un ajuste considerable, respecto de la calidad de las decisiones adoptadas, en relación con el proceso de toma de decisiones de la operación 27/F; y se evidencia que ambos procesos son determinantes para el éxito de las operaciones de desastre.

Se confirma también que la racionalidad de las decisiones en una CDD, de conflicto armado, es un aspecto clave para el logro de una decisión de alta calidad. Sin embargo, está determinada por la flexibilidad que se tiene en la generación de información, en el diseño y en la evaluación de las alternativas de solución. Para que en una CDD se logren mayores niveles de racionalidad, se requiere incorporar frecuentemente nuevas fuentes de información, aceptar ideas originales, fomentar la creatividad de los asesores, y reconsiderar las posiciones iniciales a la luz de nuevos antecedentes o ideas.

Se corrobora, también en un conflicto armado, que la politización de las decisiones en una CDD, no es un aspecto relevante para lograr una decisión de alta calidad; ni tampoco es influenciada por la congruencia valórica de los miembros del equipo directivo. Por tanto, para reducir la politización no necesariamente se requiere aumentar la congruencia valórica y en caso de reducirla, no necesariamente aumenta la calidad de las decisiones. Este estudio de caso tampoco pretende determinar la existencia de decisiones preferidas por sobre decisiones acertadas, sin embargo se aprecia que de existir las primeras, la congruencia valórica no necesariamente las disminuye ni las aumenta; y que además, éstas pueden no dañar la calidad de las decisiones. Se estima que la *intuición* y el *espíritu de cuerpo* en una CDD son factores que inhiben la politización y que de existir esta última, inhiben sus efectos, respectivamente, alterando la relación de ésta con la congruencia valórica y la calidad de diseño.

No se confirma, por las características de este estudio de caso, que el estilo de liderazgo transformacional en una CDD, tiene mayor impacto sobre la flexibilidad, la racionalidad y la congruencia valórica, que el estilo de liderazgo transaccional, como se determina en el estudio del caso piloto. En este sentido, no se avanza en la afirmación que para lograr mejores decisiones y mayor eficacia en una CDD es necesario contar con una mayor presencia de liderazgo transformacional.

Finalmente, se logra determinar que una adecuada combinación de estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) puede mejorar la calidad de las decisiones

y aumentar los niveles de eficacia en las operaciones de desastres, también de conflicto armado. Este hallazgo favorece la solución del problema planteado en la presente tesis, ya que es posible mejorar la eficacia de las operaciones de desastre, tanto en situación de catástrofe como de conflicto armado.

#### ***4.4.4. Alcances del segundo caso***

Mediante el estudio de este nuevo caso, se continúa avanzando en la demostración de la hipótesis de trabajo de la presente tesis, en cuanto a que, si en una situación de CDD, varían los estilos de liderazgo, entonces varía la eficacia de las operaciones de desastre. Este caso permite ampliar la comprobación de la hipótesis hacia desastres de conflicto armado. A partir de este caso, se continúa avanzando en la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional, que explica cómo el liderazgo en una CDD favorece la eficacia de las operaciones de desastres.

Se avanza en la demostración de una serie de relaciones significativas entre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) con la flexibilidad (F), la congruencia valórica (CV) y la racionalidad (R), luego con la calidad de diseño (CD) y finalmente, con la eficacia (E).

$$LTF + (F + CV + R) + CD \Rightarrow E$$

$$LTR + (F + R) + CD \Rightarrow E$$

Se avanza en la exploración de una posible relación de congruencia valórica (CV) junto a intuición (I) con politización (P); y de ésta última junto a espíritu de cuerpo (EC) con calidad de diseño (CD).

Para una mejor comprensión de los alcances de este nuevo caso, se puede revisar la figura 4.3, en la que se representa con una cruz de color verde, que la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) no disminuyen la politización (P), ni ésta última, junto al espíritu de cuerpo (EC), afectan negativamente la calidad de diseño (CD). Sin embargo, se avanza en la demostración de una relación significativa entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) y la eficacia (E), a través de la flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV) sólo para LTF; y a través de la calidad de diseño (CD).

El presente estudio de caso permite apoyar la verificación empírica parcial realizada del Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI) que integra la relación entre estilos de liderazgo, toma de decisiones y eficacia, en una situación de CDD. Además,

los resultados confirman la validez de las implicancias prácticas obtenidas en el estudio piloto, para mejorar el proceso de toma de decisiones de un equipo directivo en este tipo de situaciones.

**Figura 4.3. Resultados Jaque: P v/s Intuición y CD v/s Espíritu de Cuerpo**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

#### **4.4.5. Particularidades del segundo caso**

Este nuevo caso se caracteriza especialmente por su relevancia histórica. Si bien presenta una muestra pequeña, debido a las dificultades de acceder a más informantes, se estima que los datos obtenidos son de gran validez para analizarlos en relación con el Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI). El desarrollo de un estudio documental seguido de un estudio exploratorio, de ajuste de muestras, da cuenta que el comportamiento del equipo directivo de la operación Jaque, presenta similitudes con el comportamiento de los EMEs durante la operación 27/F. De esta forma, se puede considerar que ambos casos son válidos para contribuir a la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional de desastre. Desde esta perspectiva, este caso contribuye además a ampliar el impacto del modelo a los desastres de conflicto armado.

Este estudio de caso, aporta además a lograr el objetivo general de la presente tesis, porque permite determinar si, en una situación de CDD, los estilos de liderazgo del equipo directivo, ejercen una influencia significativa sobre la eficacia de las operaciones de desastre, desde la calidad de las decisiones tomadas. Así también contribuye con la comprobación de la hipótesis de trabajo, ya que permite avanzar en la demostración de si, en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo entonces varía la eficacia de las operaciones de desastre.

#### 4.4.6. *Hacia un modelo de Liderazgo de Crisis Decisional: segundo paso*

Los estudios realizados a partir del caso piloto terremoto 27/F explican cómo se relacionan el liderazgo con la eficacia de las operaciones de catástrofe. Luego, los estudios realizados del caso Operación Jaque explican cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de conflicto armado. Este conocimiento se sintetiza en un modelo de liderazgo de crisis decisional que se denomina y abrevia *Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 2 (MpLCDV2)*; y se describe a continuación:

El estilo de liderazgo transformacional (LTF) resulta ser más efectivo que el estilo de liderazgo transaccional (LTR) en una CDD, principalmente porque logra una mejor calidad de diseño (CD) en la decisión, mediante una mayor flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV) en el proceso de toma de decisiones. En la medida que existe una mayor presencia de liderazgo transformacional (LTF) en una CDD, se aumenta la eficacia (E) de las operaciones de desastre.

El liderazgo transaccional (LTR) aporta de manera significativa a la relación de estilos de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia, por tanto es una variable relevante en una CDD, que aporta complementariamente al estilo de liderazgo transformacional (LTF) especialmente en la flexibilidad (F) y calidad de diseño (CD) en el proceso de toma de decisiones, logrando ambos la eficacia (E) de las operaciones de desastre.

Los estilos de liderazgo (LTR y LTF) actúan complementariamente en favor de la calidad de diseño (CD) y de la eficacia (E) en situaciones de CDD en operaciones de catástrofe y especialmente, de conflicto armado. El liderazgo transformacional (LTF) ejerce influencia mediante una estimulación interna y de largo plazo y el liderazgo transaccional (LTR), mediante una estimulación externa y de corto plazo. Ambos estilos pueden estar presentes en una misma persona o en diferentes personas, sin embargo se sostiene que una mayor presencia del liderazgo transformacional (LTF) aumenta la eficacia en situaciones de CDD.

El proceso de toma de decisiones que aumenta la eficacia en una CDD, presenta las siguientes características:

- Los estilos de liderazgo son más efectivos si a los asesores y subordinados se les comunica y comparte la *misión* y visión, junto a las metas.
- Los estilos de liderazgo son más efectivos si se fomenta la *participación* y se estimula intelectualmente a los asesores y subordinados, mediante una



*inspiración* basada en el propio entusiasmo, y una *motivación* orientada al comportamiento intelectual.

- El liderazgo transformacional, mediante una inspiración basada en el ejemplo personal, genera congruencia valórica entre asesores y subordinados.
- El liderazgo transaccional, mediante una *motivación* al comportamiento virtuoso de asesores y subordinados, no demuestra ser significativo en la generación de congruencia valórica (ver gráfico 4.14).
- Los estilos de liderazgo son más efectivos si se marca un énfasis especial en la *misión e inspiración*, más que en las *metas y motivación*.
- El estilo de liderazgo transformacional y no el transaccional (ver gráfico 4.14) mejora la calidad de las decisiones, favoreciendo la racionalidad, mediante un *comportamiento adaptativo* y especialmente mediante un *razonamiento crítico*.
- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mejoran la calidad de las decisiones, favoreciendo la calidad de diseño mediante una *metodología* de toma de decisiones y mediante la aplicación de una *racionalidad limitada y sistemas en red*.
- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aumentan la eficacia de las operaciones mediante el uso de *criterios de éxito*, y mediante *expectativas realistas*.

En síntesis, los estilos de liderazgo (LTF y LTR) aumentan la eficacia (E) de las operaciones en situaciones de CDD, tanto de catástrofe como de conflicto armado, mediante una concatenación de relaciones de causa- efecto compuesta por variables de conocimiento (flexibilidad y racionalidad) y de valores (congruencia valórica); y calidad de diseño (CD) de las decisiones, como sigue:

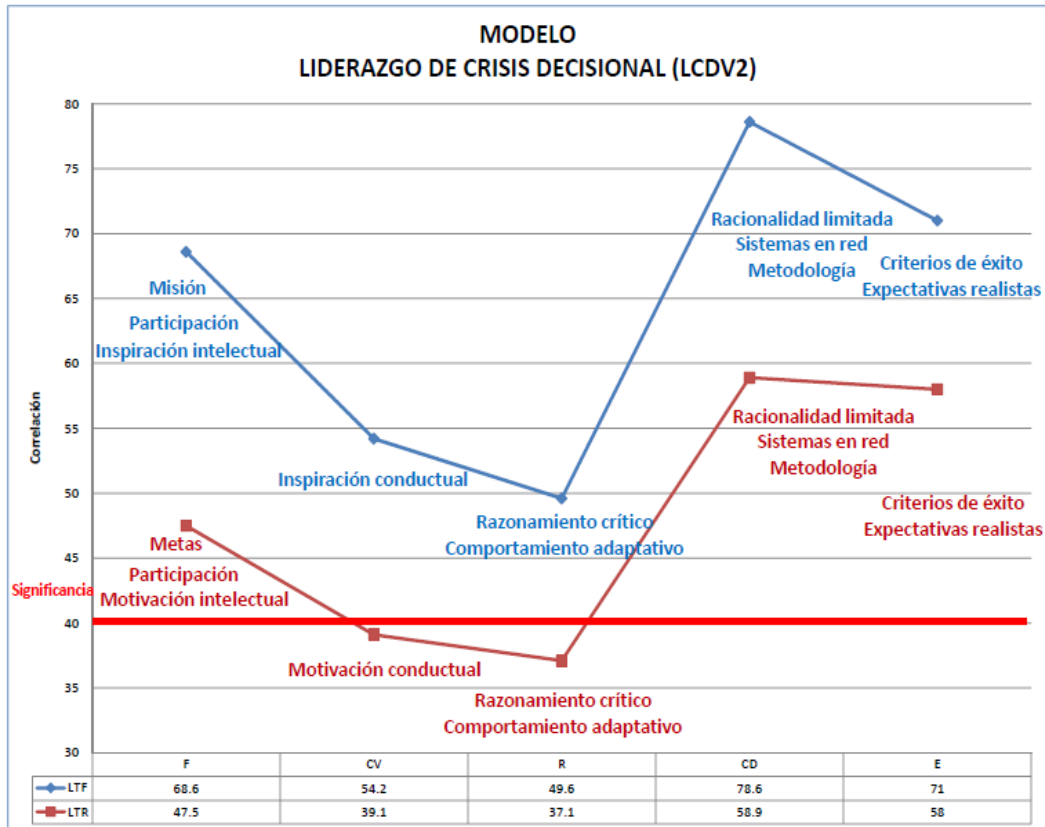
$$(LTF + LTR) + (F + R + CV) + CD \Rightarrow E$$

El presente *Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 2 (MpLCDV2)* demuestra la existencia de una cadena de causalidad entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR), la base cognitiva y valórica caracterizadas por flexibilidad, racionalidad y congruencia valórica; la calidad de las decisiones; y finalmente la eficacia de las operaciones de desastre (catástrofe y conflicto armado).

Para una mejor comprensión de este modelo, se puede revisar el gráfico 2.15, en el que se presentan las correlaciones significativas y no significativas (bajo 40) halladas

entre los estilos de liderazgo, con las variables intermedias del proceso de toma de decisiones y la eficacia. En este modelo además, se agregan aquellos elementos que contribuyen a lograr una explicación lógica de los hallazgos de este nuevo estudio de caso.

**Gráfico 4.14. Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional (MpLCDV2)**



Fuente: original del autor

## CAPÍTULO 5. CASO CONFLICTO EN AFGANISTÁN: OPERACIÓN COUGAR

### 5.1. Contexto de la operación Cougar

España participa de la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad en Afganistán (ISAF), dispuesta por el Consejo de Seguridad de la Organización de Naciones Unidas (ONU), desde que el Consejo de Ministros lo autoriza el 27 de diciembre de 2001 (García, 2014, pp.). Esta misión, de asistencia militar a la seguridad, que se inicia mientras se ejecuta la operación Libertad Duradera (*Enduring Freedom*) contra Al Qaeda y los talibanes, es liderada por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) desde el año 2003. ISAF beneficia al gobierno de Afganistán, en el marco de un proceso de estabilización y reconstrucción de dicho país que acompaña a las operaciones militares, iniciadas por los Estados Unidos e Inglaterra, luego de los atentados terroristas en Nueva York y Washington el 11 de septiembre de 2001.

Siendo el conflicto armado internacional un tipo de crisis de sistema, se estima que las operaciones militares desarrolladas en Afganistán, a partir de 2001, por la OTAN a favor del gobierno afgano y en contra de Al Qaeda y los talibanes, son un buen ejemplo de este tipo de crisis, ya que se afectan los valores, intereses y objetivos prioritarios de todo un país.

En la época en que ocurre el accidente del helicóptero Cougar ET- 657 de la ISAF, Afganistán prepara un proceso eleccionario para la conformación de la cámara baja del parlamento afgano (*Wolesi Jirga*) y la consecuente consolidación de un gobierno representativo (Parlamento Europeo, 2005). Este proceso, se valora como excepcional luego de diez años del término de la guerra ruso-afgana (1978- 1992), cinco años del término del gobierno talibán (1996- 2001), cinco años del término de la guerra civil (1992- 2001) y cinco años de iniciada la ocupación militar de la OTAN en todo el país (2001- 2005).

El proceso eleccionario, si bien se reconoce como pacífico, la amenaza terrorista y la violencia es persistente en amplias zonas del país, contabilizándose numerosos casos de intimidación, asesinatos de candidatos, religiosos y colaboradores electorales, así como la muerte de numerosos soldados de la ISAF y de la policía local. Durante el año 2005, Al Qaeda y los talibanes cobran más de mil quinientos afganos asesinados y más de cien soldados de la OTAN muertos (Rashid, 2006, p. 2). Afganistán es uno de los principales productores de estupefacientes en el mundo y tiene una política y economía precarias.

Para su reconstrucción, depende de la ayuda política, militar, económica y humanitaria, que recibe de otros países.

Lo anterior deja en evidencia que el conflicto armado internacional en Afganistán es un desastre, no solo por las constantes operaciones militares, la amenaza terrorista y el daño permanente a los derechos humanos de cientos de miles de personas, sino porque además, su duración no ha permitido consolidar la democracia, la institucionalidad ni el estado de derecho. Esta característica permite dimensionar la complejidad de las operaciones militares de la ISAF y comprender la situación que da contexto al liderazgo de crisis decisional en la operación Cougar.

El accidente del helicóptero Cougar ET- 657 marca un *pick* de las comunicaciones relacionadas con Afganistán en los principales medios de prensa españoles (Sánchez, 2013). Así también en estos medios se observa un acalorado debate político respecto de la estimación de riesgos efectuada para enviar y mantener las tropas españolas en ese país. El accidente produce un cuestionamiento inmediato a la decisión política, que no se relaciona con el desempeño de la misión militar española. El cuestionamiento no afecta finalmente la continuidad de dicha misión, pero muy probablemente afecta la toma de decisiones de las operaciones desarrolladas en la escena y que se relacionan con el accidente en Herat (Shindand).

Si se estiman la violencia y el mandato de uso de la fuerza como criterios de clasificación de los desastres, este conflicto armado internacional en Afganistán, se considera un desastre de *violencia mayor*. Al mismo tiempo, como el mandato proviene del Consejo de Seguridad de la ONU, se considera un desastre con *mandato internacional*.

Basado en los párrafos anteriores, y desde la toma de decisiones efectuada en Herat, posterior al accidente, se estima que la operación Cougar, se ejecuta en un contexto de alta complejidad, debido a los riesgos propios de una zona de guerra y a las dificultades intrínsecas de una relación con *stakeholders* nacionales e internacionales asociados a esta operación.

La sociedad española se caracteriza por su alto índice de *evitación de incertidumbre* que alcanza un 86% (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Esto puede explicar los bajos niveles alcanzados a nivel europeo en diferentes mediciones internacionales de *innovación*, entre los que destaca el Índice de Competitividad Global

2006- 2007 (Schwab y Porter, 2006). Así como también, la ubicación obtenida en el Índice de Derechos de Propiedad Intelectual, en cuanto al *respeto por la propiedad intelectual* (PRA, 2007). La sociedad española se caracteriza por evitar el riesgo y la falta de control sobre aquellas variables que pueden provocar daño.

En cuanto a la *distancia de poder*, que alcanza un 57%, se evidencia que en España existen relaciones interpersonales basadas en la autoridad (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Las decisiones de las personas y la participación grupal son determinadas por quienes tienen la autoridad, lo que no se cuestiona, sino que se acepta como un hecho natural.

En relación al *individualismo*, éste alcanza una de las puntuaciones más bajas de Europa con tan solo 51%, lo que quiere decir que es uno de los países más colectivistas del continente (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Esto, sumado a una alta puntuación en *distancia de poder*, demuestra que en España la opinión del grupo es importante para las decisiones individuales. Los grupos son corporativos y demuestran facilidad para trabajar en equipo.

Finalmente, en cuanto a la *masculinidad*, la sociedad española presenta bajos índices con tan solo 42%, que la caracteriza como una sociedad de carácter femenino que privilegia el consenso y la calidad de vida por sobre la competitividad y el conflicto (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). En España se tiene simpatía por el más débil y las decisiones tienden a ser representativas de todos y no sólo de la mayoría.

El Presidente José Luis Rodríguez Zapatero cursa el segundo año de su primer mandato y cambia de enfoque ideológico y de talante político a las operaciones españolas en el exterior (Viso, 2010, p. 117). En 2004, recién asumido el gobierno, retira las tropas de Irak. Así también, con el apoyo del Congreso, si bien aumenta la dotación militar en Afganistán, da un giro a su empleo desde las operaciones de combate, abandonando la operación Libertad Duradera (*Enduring Freedom*), a las operaciones de apoyo humanitario, aumentando cuantitativa y cualitativamente su participación en ISAF.

Este cambio inmediato a la política de operaciones en el exterior no es más que un cambio de énfasis, ya que sigue respondiendo a los compromisos internacionales contraídos con anterioridad, cumpliendo con la cuota de responsabilidad y peso internacional de España en el mundo (Viso, 2010, p. 121). Continúa cumpliendo con sus

socios internacionales a través de un esfuerzo militar (seguridad) y un creciente esfuerzo de cooperación al desarrollo (reconstrucción). El gobierno del Presidente Rodríguez Zapatero mantiene las tropas en Afganistán pero ya no con fines de lucha contra el terrorismo internacional, sino para brindar apoyo humanitario a uno de los cinco países más pobres del mundo. El accidente del helicóptero Cougar ET- 675 sorprende al gobierno español en este cambio de énfasis de la política exterior.

El Ejército de Tierra (ET), hacia el año 2005, se encuentra en un proceso de reorientación del esfuerzo militar desde una discreta participación en operaciones de combate hacia una más protagónica participación en operaciones de ayuda humanitaria. Retira sus efectivos desde Irak en el año 2004. Luego, traslada sus fuerzas desde Kabul hacia la provincia de Herat en el oeste de Afganistán para hacerse cargo de la Base de Apoyo Avanzada (BAA) para esta zona y asumir la gestión de un Equipo de Reconstrucción Provincial (ERP) en la vecina provincia de Badghis (Viso, 2010, p. 112).

Entre los meses de julio y octubre de 2005 el ET despliega fuerzas adicionales, de magnitud Batallón, en la provincia de Herat (Cuesta, 2007, p. 173). Éstas son Fuerzas de Reacción Rápida (FRR) que tienen el propósito de colaborar a la seguridad en las elecciones legislativas del 18 de septiembre de 2005. El Grupo Táctico de Respuesta Rápida “San Quintín”, FRR desplegada por el ET, se compone de medios provenientes de la Brigada de Infantería Ligera Aerotransportable BRILAT “Galicia” VII.

La operación Cougar se inicia el 16 de agosto de 2005, a las 11:01 hora local de Afganistán, después de que la plana mayor del GT “San Quintín” conoce la ocurrencia del accidente en el que, producto de la caída de uno de los helicópteros, mueren diecisiete soldados; y producto del aterrizaje de emergencia del otro helicóptero, quedan heridos otros cinco. El accidente ocurre a 22 kilómetros al sur de Herat (Shindand). Según los principales medios de prensa españoles, los helicópteros Cougar ET- 675 y ET- 659 cumplen una misión táctica de integración entre Herat y Shindand, cuya amenaza talibán exige la realización de un vuelo táctico a una altura no superior a diez metros.

Esta operación que se desarrolla a partir del Accidente Cougar, y durante las dos siguientes semanas, se realiza en la más absoluta incertidumbre. Según los principales medios de prensa españoles, se desconoce el origen del accidente y durante las primeras horas no se descarta que haya sido producto de una acción talibán, una mala maniobra

de los pilotos o malas condiciones climáticas. Se descarta inicialmente, un desperfecto mecánico, ya que se asume que, antes de las operaciones internacionales, los medios aéreos son rigurosamente evaluados. El mismo día del accidente, se establece un puesto de mando en el Estado Mayor de la Defensa (EMAD) en España y el Ministro de Defensa se traslada a Afganistán con el propósito de, junto al Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra, expertos en investigación de accidentes aéreos, expertos en identificación y expertos jurídicos (treinta y tres personas en total), repatriar a los diecisiete fallecidos y esclarecer las causas del accidente.

Resulta lógico pensar que una institución militar como el ET, que se prepara constantemente para operaciones de combate en un conflicto armado internacional, no vea comprometida la calidad de las decisiones, en una operación relacionada con un accidente. Así también, que la planificación y preparación militar del ET para participar en una operación de estabilización, como parte de un conflicto armado internacional es adecuada considerando, más de quince años de experiencia en operaciones militares internacionales (García, 2014, p. 81). Finalmente, resulta lógico pensar que los procesos decisionales no se vean afectados por conflictos de intereses con la autoridad política y militar a la que se rinde cuentas. Sin embargo, se estima que las características de este accidente, en el marco de una operación de estabilización en Afganistán, tensionan al extremo la toma de decisiones en la escena.

Esta operación es imprevista, se ejecuta en tierras lejanas y en condiciones hostiles, es conducida tácticamente en Afganistán por el comandante del GT “San Quintín” con la presencia del Ministro de Defensa, acompañado por el Jefe del Estado Mayor del ET, y controlada desde España por el Jefe del Estado Mayor de la Defensa (JEMAD); y por último, existen altos niveles de incertidumbre respecto del origen del accidente. Por lo anterior, se estima que el equipo que planifica y conduce la operación Cougar se mantiene permanentemente en una situación de crisis decisional de desastre (CDD).

La experiencia vivida por la plana mayor del GT “San Quintín”, durante la planificación y conducción de la operación Cougar, se estima valiosa para seguir demostrando si efectivamente los estilos de liderazgo favorecen la eficacia en una CDD. Incluso es posible continuar aproximándose a determinar qué estilo de liderazgo favorece más dicha eficacia.

En cuanto al contexto del estudio, se estima que una operación de estabilización, en el marco de un conflicto armado internacional y en un país de las características de

Afganistán, es una buena experiencia de crisis de sistema. Además, se estima que las condiciones particulares de esta operación militar la convierten en un buen ejemplo de CDD.

En lo práctico, este estudio permite comprobar si el modelo de *liderazgo de crisis decisional*, construido a partir de las experiencias de liderazgo en un contexto de catástrofe natural como el terremoto 27/F y probado en un contexto de conflicto armado de carácter nacional como la operación Jaque, es aplicable también en un contexto de conflicto armado internacional. Tanto para mejorar el liderazgo de los comandantes, frente a la necesidad de diseñar e implementar nuevas operaciones militares, como por extensión, para mejorar la efectividad de éstas en situaciones de crisis o conflicto armado internacionales.

Se considera además que tiene un relevante valor teórico, porque contribuye con antecedentes que incrementan la objetividad, respecto de si los estilos de liderazgo ejercen una influencia significativa en la eficacia durante una CDD. Este estudio contribuye por tanto a fortalecer la propuesta de construcción teórica que pretende establecer claramente la supremacía o complementariedad conceptual entre diferentes estilos de liderazgo.

## **5.2. Trabajo de campo para el estudio de la operación Cougar**

Este estudio de caso continúa contribuyendo a dar respuesta a la pregunta de investigación de la tesis. Para eso, el autor mantiene el objetivo general del caso piloto y mantiene los objetivos específicos del caso operación Jaque, ya que los aportes de este último caso no ameritan su modificación.

La unidad de análisis de este estudio de caso está constituida por el conjunto de decisiones diseñadas por la plana mayor del GT “San Quintín” a partir de sabida la ocurrencia del accidente y durante las siguientes dos semanas, tiempo que se estima se produce la mayor tensión en la toma de decisiones.

El objetivo general del presente estudio es determinar si, en una situación de CDD como la acontecida durante la operación Cougar, los estilos de liderazgo de la plana mayor de GT “San Quintín”, ejercen una influencia significativa sobre la eficacia de esta operación, desde la calidad de las decisiones tomadas.

Para lograr dicho objetivo general, el autor se propone alcanzar diferentes objetivos específicos (para una mejor comprensión de cada uno de los conceptos resaltados en



negrita, se sugiere consultar las **páginas 19- 21 en la introducción de la tesis**). Los objetivos específicos de este estudio de caso son:

- Determinar si los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre la *congruencia valórica* y la *flexibilidad* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la congruencia valórica y la intuición, ejercen influencia sobre la *politización* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la flexibilidad, ejerce influencia sobre el grado de *racionalidad* del proceso de toma de decisiones.
- Determinar si la racionalidad, la politización y el espíritu de cuerpo, ejercen influencia sobre la *calidad de diseño* de las decisiones.
- Determinar si la calidad de diseño de la estrategia tiene influencia positiva sobre la *eficacia*.

Como una respuesta a la pregunta de investigación planteada, se presenta la siguiente hipótesis: *si en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo entonces varía la eficacia*.

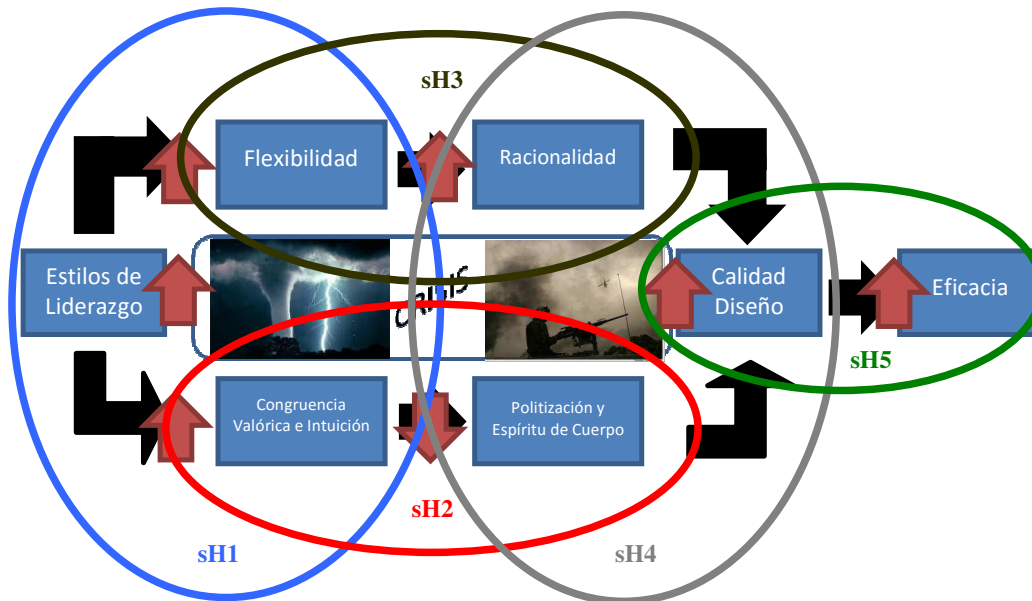
Considerando la complejidad de esta relación causal, el análisis se realiza sobre el proceso de toma de decisiones y algunas variables que participan en éste. Las relaciones que se pretenden demostrar entre las diferentes variables generan cinco sub- hipótesis. Para comprender mejor la relación entre la hipótesis y las cinco sub- hipótesis que se plantean se puede revisar la figura 5.1 que sigue a continuación de éstas. Se destacan con colores para una mejor comprensión.

Para llegar a demostrar la hipótesis se proponen las siguientes sub- hipótesis:

- Sub- hipótesis N°1 (sH1):  
*Si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia valórica y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones* (color azul).
- Sub- hipótesis N°2 (sH2):  
*Si varía la congruencia valórica y la intuición, entonces varía la politización del proceso de toma de decisiones* (color rojo).
- Sub- hipótesis N°3 (sH3):  
*Si varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía su grado de racionalidad* (color marrón).

- Sub- hipótesis N°4 (sH4):  
*Si varían la racionalidad, la politización y el espíritu de cuerpo en el proceso de toma de decisiones, entonces varía la calidad del diseño (color gris).*
- Sub- hipótesis N°5 (sH5):  
*Si mejora la calidad del diseño, entonces aumenta la eficacia (color verde).*

**Figura 5.1. Modelo hipótesis de trabajo Cougar**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

El presente estudio de caso, al igual que el caso operación Jaqué, se clasifica como una investigación cualitativa, porque mediante una muestra reducida pretende examinar la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con la eficacia, desde la calidad del diseño. Pasando, además, por el proceso de toma de decisiones y dentro de éste por la flexibilidad, congruencia valórica, intuición, racionalidad, politización y espíritu de cuerpo. Inicialmente, examina las relaciones entre todas estas variables, mediante un estudio documental de la doctrina y cultura del ET. Posteriormente, mediante un estudio exploratorio, examina las mismas variables intentando evidenciar la relación causa- efecto entre la variable independiente (liderazgo) y la dependiente (eficacia). Para recoger la información se obtienen documentos de doctrina y cultura oficiales del ET desde fuentes abiertas y a través de procedimientos formales. Sin embargo, estos documentos no son citados por respeto a la confidencialidad de la información y de la fuente. Además, en el estudio exploratorio se aplica una *encuesta* para aportar datos y luego, un *cuestionario a expertos* para aportar

información que apoye el análisis de los datos. Datos e información son analizados cualitativamente.

Es importante señalar que este caso no pretende proponer una organización tentativa para la plana mayor del GT “San Quintín”, ni recomendar acerca de su funcionamiento o procedimientos de trabajo en la operación Cougar. Tampoco intenta proponer una organización ni funcionamiento de una plana mayor de batallón de infantería en el ET, ya que si bien podría ser necesario, se estima que esto obedece a un análisis de gestión interna y que no necesariamente requiere de una investigación científica o académica para ese propósito.

La información de la doctrina y de la cultura del ET que se analiza se obtiene a través de una solicitud formal a la Agregaduría de Defensa de España en Chile. Los informantes son personas que participan en los hechos en Afganistán y que forman parte de la ISAF. La aproximación a ellos se realiza mediante una serie de entrevistas personales e intercambio de correos electrónicos con oficiales del ET relacionados con la BRILAT y con oficiales del ECH relacionados con el Ministerio de Defensa de España. Luego, mediante una serie de coordinaciones por correo electrónico se ubica a algunos integrantes de la plana mayor del GT “San Quintín”, quienes son encuestados vía correo electrónico. Los expertos en operaciones militares internacionales del ET son entrevistados, mediante correo electrónico y entrevista personal, para dar respuesta al cuestionario.

Este estudio de caso, al igual que los dos casos anteriores, comprende el liderazgo como una variable independiente, que se compone de dos conceptos diferentes, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Estos, según la teoría presentada, ejercen influencia sobre la eficacia, considerada como variable dependiente. Entre estas variables, se identifican y relacionan cinco variables intermedias. Cuatro de las cuales se relacionan en parejas según causa y efecto. Las variables flexibilidad y racionalidad por un lado y las variables congruencia valórica y politización por otro. Las primeras de cada par actúan en dicha relación como variables intermedias independientes y las segundas, como variables intermedias dependientes. La teoría no cruza estos pares de variables, por lo tanto el presente estudio no las relaciona en forma cruzada. Finalmente, las variables intermedias racionalidad y politización se relacionan con calidad de diseño y ésta última con eficacia.

Este caso mantiene las nuevas variables que aporta el caso operación Jaque. La intuición (I) que, junto a la congruencia valórica (CV), se estima ejerce influencia en la politización (P); y el espíritu de cuerpo (EC) que, junto a la politización (P), ejerce influencia en la calidad de diseño (CD) de las decisiones.

Para comprobar la hipótesis en este estudio de caso, en cuanto a que si en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo, entonces varía la eficacia; se comprueba cada sub- hipótesis por separado tanto en el estudio documental como en el exploratorio.

Para comprobar la sub- hipótesis N°1, en cuanto a que si varían los estilos de liderazgo (LTF y LTR), entonces varía la congruencia valórica (CV) y la flexibilidad (F) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre la variables LTF, LTR, F y CV. La teoría relaciona los estilos de liderazgo (LTF y LTR) como causa y la flexibilidad (F) y la congruencia valórica (CV) como efectos. Sin embargo, no existe evidencia teórica de correlación de LTR con CV. La relación se entiende como sigue:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

$$LTF \Rightarrow CV$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°2, en cuanto a que si varía la congruencia valórica (CV), entonces varía la politización (P) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables CV y P. La teoría relaciona en forma negativa a CV como causa y a P como efecto. Los resultados en los estudios de caso anteriores, hacen suponer que la intuición (I) en las decisiones, altera la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P). La relación se entiende como sigue:

$$CV(I) \Rightarrow P -$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°3, en cuanto a que si varía la flexibilidad (F), entonces varía el grado de racionalidad (R) del proceso de toma de decisiones, se establece una relación entre las variables F y R. La teoría relaciona en forma positiva a F como causa y a R como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$F \Rightarrow R$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°4, en cuanto a que si varían la racionalidad (R) y la politización (P) entonces varía la calidad del diseño (CD) de la decisión, se establece una relación entre las variables R, P y CD. La teoría relaciona a R y P como causas y

CD como efecto. Sin embargo, los resultados en los estudios de caso anteriores, hacen suponer que el espíritu de cuerpo (EC) en las decisiones, altera la relación entre politización (P) y calidad del diseño (CD). La relación se entiende como sigue:

$$R \Rightarrow CD$$

$$EC (P -) \Rightarrow CD$$

Para comprobar la sub- hipótesis N°5, en cuanto a que si varía la calidad de diseño (CD) de la decisión, entonces aumenta la eficacia (E) de la fuerza militar, se establece una relación entre las variables CD y E. La teoría relaciona en forma positiva a CD como causa y E como efecto. La relación se entiende como sigue:

$$CD \Rightarrow E$$

Finalmente, para comprobar la hipótesis del estudio, se establece una relación entre la variable estilo de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E), desde la calidad del diseño (CD). Dicha relación se analiza desde un enfoque sistémico, particularmente desde el proceso de toma de decisiones, que considera cuatro de las variables que participan: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV) sólo para LTF, racionalidad (R) y politización (P); y dos variables adicionales aún en exploración: intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC). La teoría relaciona a los estilos de liderazgo LTF y LTR como causa y E como efecto. Para comprender mejor esta relación multi-variable, se puede revisar la ilustración 2.7. La relación finalmente se entiende como sigue:

$$LTF + [F + CV (I) + R - P (EC)] + CD \Rightarrow E$$

$$LTR + [F + R - P (EC)] + CD \Rightarrow E$$

En esta etapa del análisis, para comprobar la hipótesis de este estudio de caso, sólo se analizan las variables LTF, LTR, CD y E en forma integrada, prescindiéndose de las otras variables intermedias (F, CV, I, R, P, EC), ya que son analizadas en las sub-hipótesis (1-5). Las variables LTF, LTR, CD y E se analizan por separado desde CD y E respecto de cómo son influenciadas por los diferentes estilos de liderazgo (LTF y LTR). Lo anterior, con el propósito de analizar cuál estilo de liderazgo explica de mejor manera la calidad de diseño (CD) y la eficacia (E).

En este estudio de caso, cada variable es definida de la manera más apropiada a su propósito. La definición de las variables originales se da a conocer en la introducción de

la presente tesis (páginas 19- 21) y la definición de las variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC), se presentan a continuación:

- *Intuición (I):*

La intuición es un tipo de pensamiento rápido y asociativo que, a diferencia del razonamiento, se caracteriza por ser espontáneo o automático, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo; así también por su contenido afectivo-emocional no neutral (Kahneman, 2003, pp. 1450- 1452).

- *Espíritu de Cuerpo (EC):*

El espíritu de cuerpo se define como un sentido colectivo de unidad y de destino común de una organización (Merton, 1993, pp. 8- 9). Es un requisito de la profesionalidad de una organización, siendo aquello que además la identifica y diferencia de otras (Huntington, 1957). Representa el esfuerzo por conseguir y realzar el prestigio de la profesión, que puede llegar a tensionar las relaciones civiles- militares (Janowitz, 1960). Se desarrolla como resultado de largo períodos de formación, códigos de conducta profesional, rituales y símbolos, tradiciones familiares ligadas a la institución militar y la permanente convivencia en un medio estrecho socialmente (Borrero, 1990, p. 85).

Para ser utilizados en los estudios documental y exploratorio, se dan a conocer además, los indicadores más apropiados que según la teoría, permiten apreciar o medir en forma más objetiva cada una de las variables.

Los indicadores se convierten posteriormente en los reactivos de la encuesta aplicada en el estudio exploratorio, los que pueden ser revisados en el anexo N°6 “Encuesta estilos de liderazgo y eficacia en desastres: operación Cougar”. A continuación se describen los indicadores de cada variable:

*Liderazgo Transformacional (LTF)*

Se definen los siguientes indicadores (Bass y Avolio, 1995):

- El líder comparte la *misión* y la visión con sus seguidores.
- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos institucionales del líder.
- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, respecto del desarrollo institucional.

- Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.
- Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

#### *Liderazgo Transaccional (LTR)*

Se definen los siguientes indicadores (Bass y Avolio, 1995):

- Los seguidores comprenden y están de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.
- Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.
- El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.
- Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

#### *Flexibilidad (F)*

Se definen los siguientes indicadores (Sharfman y Dean, 1997):

- En el proceso de adopción de la decisión se confía en nuevas fuentes de información frecuentemente.
- En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales son recibidas en forma positiva.
- Los miembros del equipo que participan en la decisión demuestran una participación amplia y creativa y sus aportes van más allá de las materias definidas por su cargo.
- En el proceso de adopción de la decisión se da lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.

#### *Congruencia valórica (CV)*

Se definen los siguientes indicadores (Jehn, 1995):

- Los valores de todos los miembros del equipo que participa en la decisión son similares.
- Al considerar el equipo que toma la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante en sus integrantes.
- Los miembros del equipo que participa en la decisión tienen *metas* comunes y una visión compartida.

- Los miembros del equipo que adopta la decisión tienen prioridades compartidas y coherentes entre sí.

#### *Intuición (I)*

Se definen los siguientes indicadores (Kahneman, 2003, pp. 1450- 1452), como sigue:

- Las decisiones tomadas durante la operación buscan lo satisfactorio por sobre lo óptimo.
- La inmediatez requerida para tomar decisiones, limita el debate.
- El líder entrega intenciones resolutivas más que orientadoras.

#### *Racionalidad (R)*

Se definen los siguientes indicadores (Dean y Sharfman, 1993):

- La decisión adoptada se basa en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.
- La decisión adoptada requiere un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.
- Se realiza un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión.
- El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas es riguroso y analítico, más que intuitivo.

#### *Politización (P)*

Se definen los siguientes indicadores (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998):

- La presencia de grupos de interés en conflicto es evidente durante el proceso de adopción de la decisión.
- La adopción de la decisión implica negociaciones entre los grupos de interés.
- Los grupos de interés despliegan tácticas o acciones para favorecer su posición.
- Los grupos de interés propician interrupciones del proceso para revisar sus posiciones.

#### *Espíritu de Cuerpo (EC)*

El sentido colectivo de unidad y de destino común orienta el esfuerzo por conseguir y realzar el prestigio de la organización y de la profesión. Las decisiones adecuadas por sobre las preferidas se estiman un efecto de la presencia de espíritu de cuerpo. Para



determinar su presencia, se define el siguiente indicador (Merton, 1993; Janowitz, 1960; Huntington, 1957):

- Durante la operación no se toman decisiones preferidas sino, las más adecuadas.

#### *Calidad de diseño (CD)*

Se definen los siguientes indicadores (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996):

- La decisión adoptada es de la máxima calidad.
- La decisión adoptada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se persiguen con la misma.
- La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se desea resolver.
- La decisión adoptada crea valor para la institución y favorece su desarrollo.

#### *Eficacia (E)*

Se definen los siguientes indicadores (Pedraja-Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004 y Cadena, 2008):

- La ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas.
- Los miembros de las fuerzas armadas se encuentran plenamente satisfechos en la institución a la que pertenecen.
- Se contribuye eficazmente al cumplimiento de la misión institucional.
- Se contribuye eficazmente al cumplimiento de la misión de estabilización.
- Se contribuye eficazmente a la consolidación de la democracia.
- Se contribuye eficazmente a la protección de las personas.

El estudio documental se basa principalmente en la doctrina del ET vigente el año 2005. Las variables liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) son analizadas principalmente desde la doctrina de liderazgo. Las variables flexibilidad (F), racionalidad (R) y calidad de diseño (CD), principalmente desde la doctrina de planificación. Las variables congruencia valórica (CV), intuición (I), espíritu de cuerpo (EC) y politización (P) son analizadas principalmente desde las reales ordenanzas del ET y de las Fuerzas Armadas; así como desde los estudios de dimensiones culturales correspondientes a España (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). En cuanto a la variable eficacia (E) ésta se analiza principalmente desde una revisión de los

artículos de prensa escrita relacionados con el desempeño del ET en operaciones internacionales, a partir de la operación Cougar. Además, desde documentos publicados por diferentes centros de estudios españoles, que se especializan en consultas ciudadanas asociadas a temas de defensa y seguridad internacional, entre los cuales destaca el Instituto de Cuestiones Internacionales y Política Exterior (INCIPE), el Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) y el Real Instituto Elcano (RIE). Cabe señalar, que el análisis se centra finalmente en el desempeño de la fuerza militar durante la operación Cougar y en las decisiones que se toman durante su ejecución. Si bien, la revisión documental se realiza desde un amplio espectro institucional, la información obtenida no se considera relevante, si no se evidencia una influencia directa en la toma de decisiones de esta operación.

La revisión documental se apoya además en una entrevista realizada a integrantes de la plana mayor del GT “San Quintín” que forman parte de la muestra de este estudio, a través de preguntas abiertas, enviadas mediante correo electrónico, que permiten conocer las tareas que fueron planificadas y conducidas a partir del accidente; y que no son posibles de conocer mediante los medios de prensa y centros de estudios españoles.

El análisis documental se realiza inicialmente separando liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E). Primero se relacionan los estilos de liderazgo con la flexibilidad (F), por un lado, y con la congruencia valórica (CV) e intuición (I) por otro. Luego, se relacionan la flexibilidad (F) con la racionalidad (R); y la congruencia valórica (CV) e intuición (I), con la politización (P) y el espíritu de cuerpo (EC). Esto permite analizar la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones. Posteriormente, se analiza la eficacia (E) de la toma de decisiones, desde la calidad de diseño (CD) y ésta, desde la influencia que recibe de la racionalidad (R) por un lado; y de la politización (P) y espíritu de cuerpo (EC) por otro lado. Esto permite analizar la influencia que ejerce la toma de decisiones en la eficacia de las operaciones.

El análisis de liderazgo se realiza en una primera parte desde la relación entre las variables liderazgo transformacional (LTF) y flexibilidad (F); y luego, desde la relación entre las variables flexibilidad (F) y racionalidad (R). Posteriormente, se analiza desde la relación entre liderazgo transformacional (LTF) y las variables congruencia valórica (CV) e intuición (I). Luego, desde la relación entre las dos últimas y las variables politización (P) y espíritu de cuerpo (EC). Este análisis facilita la realización de

inferencias respecto de la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en la toma de decisiones.

Posteriormente, el análisis de liderazgo se realiza desde la relación existente entre las variables liderazgo transaccional (LTR) y flexibilidad (F); y luego, desde la relación entre las variables flexibilidad (F) y racionalidad (R). Después, se analiza desde la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y las variables congruencia valórica (CV) e intuición (I). Luego, desde la relación entre estas dos últimas y las variables politización (P) y espíritu de cuerpo (EC). Este análisis facilita la realización de inferencias respecto de la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en la toma de decisiones.

Esta manera de realizar el análisis de liderazgo permite distinguir claramente las diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR) respecto de la influencia que ejercen en la flexibilidad (F), racionalidad (R), congruencia valórica (CV), intuición (I), politización (P) y espíritu de cuerpo (EC) del proceso de toma de decisiones en un equipo directivo.

En cuanto al estudio exploratorio, éste se realiza sobre la base de los principales estudios científicos que explican la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR), y su efecto en la eficacia (E) durante una CDD. La relación existente entre estas variables es estudiada desde la perspectiva sistémica, y específicamente, a través del proceso de toma de decisiones y cinco de sus principales variables: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV), racionalidad (R), politización (P) y calidad del diseño (CD). Al igual que en el estudio de caso de la operación Jaque y en el estudio documental de este mismo caso, se trabaja con dos variables adicionales que surgen del estudio piloto y que se estima pueden influenciar en la existencia de la politización (P) y de sus efectos. Éstas son la intuición (I) y el espíritu de cuerpo (EC).

Para el desarrollo de este estudio, se utilizan dos instrumentos de recogida de información. Inicialmente una encuesta que es respondida por los participantes de la muestra interna, para obtener datos que permiten comprobar cualitativamente la hipótesis de trabajo. Luego, un cuestionario de profundización tipo Delphi, de una sola ronda, que es respondido por expertos, para complementar el análisis cualitativo de los resultados de la encuesta.

El análisis de datos de la encuesta, se realiza con los datos del modelo de *regresión múltiple* del caso piloto y con los datos del mismo instrumento correspondiente a la operación Jaque, debido a que la muestra de este nuevo caso es reducida y no es posible determinar sus propias correlaciones. Este análisis permite apreciar si la muestra de la operación Cougar se comporta en forma similar a las muestras de las operaciones 27/F y Jaque. Si se comportan en forma similar, entonces sería posible inferir una capacidad predictiva del modelo de *Liderazgo de Crisis Decisional* construido a partir del caso piloto y validarlo en un tercer caso. Las variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC) son analizadas en forma cualitativa, ya que no existen referencias suficientes en los casos anteriores. El análisis de la información obtenida a partir del cuestionario de experto se realiza directamente desde las opiniones vertidas. Éstas se analizan para determinar cuáles son los posibles factores que alteran los resultados de las relaciones esperadas.

Para la realización del trabajo de campo en el estudio exploratorio, se estima necesaria la participación de todo aquel integrante de la plana mayor del GT “San Quintín” que hubiera formado parte de la toma de decisiones durante la operación Cougar, en forma permanente o concurrente. Además, se estima que los momentos de planificación y ejecución de dicha operación, correspondiente a las dos semanas siguientes del accidente, responden a lo que se conoce como una CDD.

La fuerza de oficiales permanentes y concurrentes de la plana mayor del GT “San Quintín” es de 9 personas. El equipo está conformado por oficiales de gran experiencia y todos ellos ocupan cargos de plana mayor como asesores o auxiliares de alguna función (personal, inteligencia, operaciones y logística) o son comandantes subordinados que son invitados frecuentemente a participar de la toma de decisiones. El comandante del GT “San Quintín” sin bien participa en forma permanente en la toma de decisiones, no se considera parte del equipo, al igual que en los estudios de casos anteriores. La muestra corresponde a los integrantes del equipo que, independiente de su condición de servicio activo o en retiro del ET, es posible ubicar; y que, con su consentimiento informado y bajo compromiso de reserva de su identidad, dan respuesta efectiva a la encuesta. Se obtiene un total de 3 encuestas correctamente respondidas, lo que equivale a una tasa de respuesta del 36% del universo. Si bien la tasa de respuesta es baja, se estima que la condición exploratoria del estudio y la comprensible reserva

que los protagonistas mantienen de la información, al existir aún trámites judiciales, no le restan validez a los hallazgos.

Los expertos que participan del cuestionario de profundización, han sido seleccionados por ser miembros del ET, con experiencia en Afganistán, que participan directa o indirectamente en la operación Cougar o en su defecto, por ser académicos que han estudiado la participación de España en ISAF.

La encuesta es entregada por correo electrónico a cada uno de los participantes del estudio, gracias al apoyo de oficiales del ET y del ECH que valoran el aporte del presente estudio. Por otro lado, el cuestionario de experto, es enviado en archivo *word* vía correo electrónico.

La encuesta, es original de un equipo de investigadores chilenos que desarrollan estudios científicos de liderazgo, pertenecientes a la Universidad de Tarapacá. Es adaptada y aplicada en el estudio piloto, y conforme a los resultados de éste, es nuevamente adaptada para el estudio de caso operación Jaque y para el presente estudio de caso. El cuestionario de profundización es original y se diseña especialmente para este caso, a raíz del análisis de datos de la encuesta.

Para una adecuada aplicación de la encuesta, se mantienen las adaptaciones realizadas para el estudio piloto y se agregan, al igual que en el caso operación Jaque, los ítems correspondientes a las nuevas variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC).

La encuesta y cuestionario aplicados usan una escala tipo Likert (1-7). La fiabilidad de las variables y medidas de la encuesta, se estiman similares a la encuesta del caso piloto, según el cálculo del *Alpha de Cronbach* realizado. Para las variables intuición (I) y espíritu de cuerpo (EC), no es posible medir la fiabilidad.

El cuestionario permite conocer la opinión de los expertos respecto del porqué no se logra avanzar en la comprobación de alguna de las sub-hipótesis. En este estudio de caso el cuestionario consulta acerca de la sub- hipótesis N°2 y sub- hipótesis N°4, lo que es explicado en el análisis de los resultados.

La encuesta y el posterior cuestionario, al igual que en los estudios de caso anteriores, se entrelazan con el propósito de aplicar el método Delphi. Este método de investigación organizacional, estructura un proceso de comunicación grupal que permite a un grupo de individuos tratar un problema complejo (Linston y Turoff, 1975). Su propósito es lograr una mayor comprensión de la realidad, a partir de diferentes

perspectivas, y un acuerdo en temas de interés respecto de lo que no se tiene información (Varela, Díaz y García, 2011). Lo anterior permite aclarar que el método Delphi, si bien se crea con el propósito de predecir cualitativamente acontecimientos futuros, también tiene una aplicación cuyo propósito es comprender problemas complejos.

Para conocer la encuesta se puede consultar el anexo N°6 “Estilos de liderazgo y eficacia en desastres: Operación Cougar”. Además, para conocer el cuestionario de juicio de expertos se puede consultar el anexo N°7 “Cuestionario de juicio de experto: Operación Cougar”.

El trabajo de campo para el estudio exploratorio se realiza a vísperas de cumplir diez años del accidente. Debido a las características y repercusiones políticas y estratégicas del accidente, aún se hace difícil reunir información que aporte al estudio desde las personas que participan de los hechos. Algunas personas prefieren no contestar la encuesta porque estiman que la información puede dañar a las Fuerzas Armadas de España. La reconstitución de la plana mayor del GT “San Quintín” es completa: nombres, grados jerárquicos, cargos, funciones desempeñadas y correo electrónico institucional. Es suficiente para tomar contacto personal vía correo electrónico con cada miembro de dicha unidad. Así también, con uno de los expertos que da respuesta al cuestionario de profundización.

### **5.3. Análisis de la operación Cougar**

A continuación se presentan en forma sucesiva el análisis documental y exploratorio.

#### ***5.3.1. Estudio documental de la operación Cougar***

En la doctrina del ET se reconoce la importancia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sin identificarlos explícitamente ni distinguir su relevancia e impacto en la efectividad de las operaciones. Sin embargo, queda en evidencia la existencia de ambos, cuando en su cuerpo doctrinario, el ET define lo que se espera de sus integrantes.

El estilo de liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F) en la toma de decisiones mediante la exploración de nuevas ideas y suposiciones respecto de la organización y su contexto para tomar decisiones. En esta línea, la doctrina fomenta el mejoramiento de lo inadecuado, la creatividad y la iniciativa en la toma de decisiones de comandantes, asesores y subordinados. También, reconoce el daño que puede provocar

el pensamiento de grupo en este proceso, ya que puede generar una visión parcial de la realidad.

La doctrina del ET responsabiliza a los comandantes del mejoramiento permanente de la institución y reconoce la iniciativa como una cualidad necesaria para ajustarse a los cambios de situación que se presentan. Para mejorar la organización y adecuarse a nuevos contextos, la doctrina reconoce la importancia de la participación de los asesores y subordinados. Así también, la importancia de la gestión de conflictos al interior del equipo directivo, para encontrar mejores soluciones a los problemas.

Se evidencia entonces que la doctrina del ET reconoce la importancia del estilo de liderazgo transformacional (LTF) y a través de éste se favorece la flexibilidad (F). Los comandantes, asesores y subordinados favorecen la flexibilidad (F) del proceso de toma de decisiones a través de la búsqueda del *mejoramiento continuo* en las organizaciones militares y de la *participación* de los asesores y subordinados en la toma de decisiones.

En cuanto a la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R), la doctrina del ET valora la participación de los asesores y subordinados como un factor relevante en la toma de decisiones, pero no sólo para crear nuevas opciones, sino para evaluar e identificar la alternativa o línea de acción que mejor soluciona el problema. La participación no solo facilita la flexibilidad (F) de dicho proceso, sino también su racionalidad (R). Se prescribe que una mayor cantidad de personas puede ofrecer nuevas ideas y supuestos, así como también, una mayor amplitud de alternativas.

La participación de los asesores y subordinados en las decisiones del comandante, produce una responsabilidad y compromiso compartidos respecto del diseño de la solución. Más personas se sienten responsables de ésta y mayor compromiso se genera durante su implementación. Así también, con más personas es posible aumentar las fuentes de información y su fiabilidad, analizar el impacto de las alternativas de solución y proponer nuevas mejoras. Las decisiones son más oportunas y de mayor calidad. Una breve tormenta de ideas, según la doctrina del ET, es clave para alcanzar una mayor racionalidad (R) en el proceso de toma de decisiones. Esta técnica favorece el aporte de ideas, aprovechando de mejor forma el conocimiento y las experiencias de todos los asesores y subordinados que forman parte del proceso.

Se evidencia que la doctrina del ET, desde el estilo de liderazgo transformacional (LTF), favorece la flexibilidad (F) y a través de ésta la racionalidad (R), mediante el

*aporte de ideas* y la *responsabilidad compartida* al interior de un equipo directivo, mejorando la rigurosidad del análisis.

El estilo de liderazgo transformacional (LTF) también favorece la congruencia valórica (CV), mediante el desarrollo profesional y personal continuo de asesores y subordinados, especialmente mediante el fomento de la iniciativa y el aumento en la delegación de facultades. En este aspecto, la doctrina del ET hace responsables a los comandantes porque los asesores y subordinados, para desarrollarse como personas y profesionales, demandan mayores responsabilidades y mayor autonomía. La responsabilidad y la autonomía al interior de un equipo directivo son valores compartidos.

El comportamiento de los asesores y subordinados no está centrado en el ejemplo del comandante, sino en los intereses y motivaciones individuales. El comandante es responsable de influenciar la fuerza interior de cada individuo a través del convencimiento y la ilusión en lo que se hace. Entonces, la congruencia valórica (CV) no se logra a través del esfuerzo del comandante, sino a través de la alineación de intereses de los miembros del equipo con la organización. Se aprecia el reconocimiento de la madurez profesional y personal en los integrantes de ET. El comandante no es la clave de la congruencia valórica (CV) aunque se reconoce la importancia de las vivencias compartidas, la comunicación, la interiorización de ideales, la orientación y el ejemplo personal durante el proceso de formación.

Es posible evidenciar que la doctrina del ET reconoce que el liderazgo transformacional (LTF) favorece la congruencia valórica (CV) a través de la *alineación de intereses* de los miembros del equipo con la organización. Esto provoca individuos más responsables y autónomos.

La congruencia valórica (CV) en el ET permite fortalecer y mantener la disciplina en los comandantes, asesores y subordinados. En la doctrina se fomenta la responsabilidad de tomar buenas decisiones y se insiste que, a pesar de que varias alternativas puedan ser apreciadas de igual manera, se tiene el deber de tomar la decisión más adecuada. Se reconoce además que los comandantes deben transmitir valores y normas éticas a sus asesores y subordinados, sin embargo se recomienda no forzarlos ya que puede generarse desmotivación y bajo desempeño. Aunque en la doctrina no se explicita la politización (P), es evidente que la congruencia valórica (CV) la reduce, mediante la obligación a tomar decisiones adecuadas en cualquier instancia. Por otro lado, en la



doctrina, la intuición (I) se reconoce como un valor que mejora el criterio para tomar decisiones, sobre la base de la experiencia, sin embargo no se detallan los efectos de ésta en la politización (P).

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P), existen evidencias de que en la doctrina del ET, el valor de las decisiones adecuadas está por sobre las decisiones preferidas. Siendo así, en este caso la politización (P) podría ser una variable que no ejerce influencia en la relación entre liderazgo y eficacia de CDD. En cuanto a la intuición (I) no se aprecia una relación.

Se evidencia que la doctrina del ET, desde el estilo de liderazgo transformacional (LTF), favorece la congruencia valórica (CV) y a través de ésta reduce la politización (P), mediante la *prescripción a las decisiones adecuadas* en comandantes, asesores y subordinados, inhibiendo las decisiones preferidas.

Luego de la revisión documental realizada, se puede establecer la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en una CDD. Este estilo de liderazgo favorece la flexibilidad (F) a través de la *participación* y del *mejoramiento continuo*. Luego, esta mayor flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *aporte de ideas* y la *responsabilidad compartida*. Por otro lado, el liderazgo transformacional (LTF) favorece la congruencia valórica (CV) a través de la *alineación de intereses* de los miembros del equipo con la organización. Finalmente, esta mayor congruencia valórica (CV) reduce la politización (P) mediante la *prescripción a las decisiones adecuadas*. No se evidencia una relación entre intuición (I) y politización (P).

El liderazgo transformacional (LTF) favorece la toma de decisiones mediante la flexibilidad (F) y la racionalidad (R). Así también, mediante la congruencia valórica (CV) reduce la politización (P). La *inspiración distribuida* es la característica del liderazgo transformacional (LTF) que más beneficios aporta a una CDD. Se destaca la *participación* como valor dominante del proceso de toma de decisiones y la *responsabilidad compartida* como principal mecanismo de estimulación intelectual y conductual. Ambos se estiman como los elementos claves en la influencia del liderazgo transformacional (LTF) en una CDD. Aspectos como la participación, el aporte de ideas y la responsabilidad compartida demuestran el equilibrio, entre individualismo y colectivismo, propio de la cultura española, que favorece buenos ambientes de trabajo en equipo.

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional (LTR), se puede evidenciar que favorece la flexibilidad (F) de la toma de decisiones mediante el *incentivo* a lograr metas y beneficios individuales. En tal sentido, la doctrina del ET reconoce la legitimidad del interés personal y de la búsqueda de beneficios, estimulando a los comandantes para que establezcan metas claras y retroalimenten el desempeño de sus asesores y subordinados con recompensas, premios por el esfuerzo o castigos según se amerite.

En cuanto a la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R), desde el liderazgo transaccional (LTR), se evidencia que en la doctrina se reconoce la importancia de incentivar el *aporte de ideas* y la *responsabilidad compartida* al interior del equipo directivo, respecto del diseño de la solución. Este aporte de ideas y la responsabilidad compartida mejoran la rigurosidad del análisis, especialmente en aquellas actividades que aseguran el logro de metas individuales, colectivas e institucionales.

En cuanto a la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y congruencia valórica (CV), se observa que la motivación por el logro de metas, que provoca el comandante en sus asesores y subordinados, es una característica propia de este estilo de liderazgo. La adecuada asignación de metas y el compromiso compartido favorece las decisiones adecuadas. Por otro lado, el reconocimiento por las metas alcanzadas es un aliciente para mejorar el desempeño. La doctrina del ET recomienda el uso de la recompensa y el castigo para facilitar el logro de las metas, así como una oportuna y precisa retroalimentación.

Es posible evidenciar que la doctrina del ET reconoce que el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV) a través del *compromiso de metas* entre comandantes, asesores y subordinados. Así como a través de una, precisa y oportuna, *retroalimentación del desempeño* dada por el comandante. Esta congruencia valórica (CV) se reúne entorno a valores como las metas y los beneficios.

La doctrina del ET reconoce que la comunión de valores individuales junto a un adecuado mecanismo de definición de metas, recompensas y castigos, influyen en las decisiones que cada individuo toma. Así también, no se aprecia un protagonismo del comandante en las decisiones y conductas de los asesores y subordinados. Aunque en la doctrina no se explicita la politización (P), es evidente que la congruencia valórica (CV) la reduce, mediante una convicción individual para tomar decisiones adecuadas y no preferidas. Por otro lado, en la doctrina, la intuición (I) se reconoce como un valor que

mejora el criterio para tomar decisiones, en los individuos más experimentados, sin embargo no se detallan los efectos de ésta en la politización (P).

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P), existen evidencias que en la doctrina del ET, el valor de las decisiones adecuadas en cada individuo está por sobre las decisiones preferidas. Siendo así, en este caso la politización (P) podría ser una variable que no ejerce influencia en la relación entre liderazgo y eficacia de CDD. En cuanto a la intuición (I) no se aprecia una relación.

Se evidencia que la doctrina del ET, desde el estilo de liderazgo transaccional (LTF), favorece la congruencia valórica (CV) y a través de ésta reduce la politización (P), porque produce un *ajuste individual* hacia las decisiones adecuadas en comandantes, asesores y subordinados, inhibiendo las decisiones preferidas.

Luego de la revisión documental realizada, se puede establecer la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en una CDD. Este estilo de liderazgo favorece la flexibilidad (F) a través del *incentivo* en el logro de metas y beneficios individuales. Luego, esta mayor flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *aporte de ideas* y la *responsabilidad compartida* al interior del equipo directivo. Por otro lado, el liderazgo transaccional (LTR) favorece la congruencia valórica (CV) a través del *compromiso de metas* y la *retroalimentación del desempeño* entre el comandante y los asesores y subordinados. Finalmente, esta mayor congruencia valórica (CV) reduce la politización (P) mediante un *ajuste individual* hacia la toma de decisiones adecuadas. No se evidencia una relación entre intuición (I) y politización (P).

El liderazgo transaccional (LTR) favorece la toma de decisiones mediante la flexibilidad (F) y la racionalidad (R). Así también, mediante la congruencia valórica (CV) reduce la politización (P). La *motivación distribuida* es la característica del liderazgo transaccional (LTR) que más beneficios aporta a una CDD. Se destaca la *recompensa* como valor dominante del proceso de toma de decisiones y las *metas compartidas* como principal mecanismo de estimulación intelectual y conductual. Ambos se estiman como los elementos claves en la influencia del liderazgo transaccional (LTR) en una CDD. Aspectos como la participación, el aporte de ideas y la responsabilidad compartida, al igual que bajo la influencia del estilo de liderazgo transformacional (LTF), demuestran el equilibrio entre individualismo y colectivismo propio de la cultura española, que favorece buenos ambientes de trabajo en equipo.

En cuanto a la influencia que ejerce el proceso de toma de decisiones en la eficacia de desastres, se observa que la doctrina del ET otorga gran importancia a la racionalidad (R) en la conducción de las operaciones. La doctrina reconoce que la racionalidad (R) favorece la calidad del diseño (CD), porque incentiva la revisión de las alternativas mediante la participación, honesta y crítica, de todos los integrantes del equipo. Lo anterior mejora, en forma continua, las líneas de acción. Reconoce que el análisis cuantitativo no es lo único importante y que en las decisiones debe primar el criterio de satisfacción por sobre la optimización.

Se puede evidenciar que en la doctrina del ET, la racionalidad (R), independiente del estilo de liderazgo, favorece la calidad de diseño (CD). Se destaca una adecuada aplicación de los métodos de *racionalidad limitada* en un proceso de toma de decisiones que se destaca por la incertidumbre.

En cuanto a la relación existente entre politización (P) y calidad de diseño (CD), en la doctrina del ET no se encuentra información que permita establecerla claramente. Sin embargo, la doctrina devela que la integridad, en la conducta de los comandantes, asesores y subordinados, hace privilegiar el beneficio del conjunto para el cumplimiento eficaz de las tareas. Es posible que la integridad reduzca la politización (P), hasta no ser evidenciada. La doctrina del ET además fomenta el espíritu de cuerpo (EC), mediante la valoración de los *principios y valores institucionales* cada vez que los individuos toman decisiones, aunque reconoce que el pensamiento de grupo puede provocar conductas de conformidad y parcialidad. Se estima que el espíritu de cuerpo (EC) reduce los efectos de la politización (P), evitando que ésta reduzca la calidad de diseño (CD) en las decisiones.

En cuanto a la relación entre politización (P), espíritu de cuerpo (EC) y calidad de diseño (CD), si bien no se identifica el primer concepto, se evidencia que el espíritu de cuerpo (EC) puede favorecer el último. Siendo así, en caso de existir la politización (P) en la toma de decisiones, el espíritu de cuerpo (EC) podría inhibir su influencia. Entonces, la politización (P) no es una variable presente en la doctrina del ET, y de existir, no ejercería influencia en la relación entre liderazgo y eficacia de CDD.

Se puede evidenciar que en la doctrina del ET se favorece la calidad de diseño (CD) mediante la racionalidad (R) caracterizada por una adecuada aplicación de los métodos de *racionalidad limitada* en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, se incentiva la calidad de diseño (CD) al desincentivar la politización (P) en este proceso; pero de

existir, es inhibida por los *principios y valores institucionales*. El interés por una adecuada aplicación de métodos de racionalidad limitada para tomar decisiones se explica por los altos índices de evitación de incertidumbre propios de la cultura española.

En cuanto a la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) no es posible observar que la doctrina del ET relacione directamente las buenas decisiones con el resultado de las operaciones. Sin embargo, es claro en reconocer que las decisiones imperfectas son preferibles a las decisiones tardías, en situaciones de urgencia, y que la flexibilidad y adaptabilidad de los comandantes, asesores y subordinados es clave para asegurar la eficacia de las operaciones. Se evidencia, desde un enfoque pragmático, que la calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) mediante una *expectativa realista* en cuanto a los efectos del diseño en la solución del problema.

La eficacia (E) observada desde la revisión de los artículos de prensa escrita y desde los estudios publicados por diferentes centros de pensamiento españoles, presenta suficiente evidencia para evaluar los diferentes indicadores de esta variable y avanzar en la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E). En cuanto a si la ciudadanía se encuentra satisfecha con el desempeño de las fuerzas militares en Afganistán, se puede evidenciar que existen diferentes cuestionamientos.

En cuanto al nivel de satisfacción de la ciudadanía respecto del desempeño de las fuerzas militares españolas en Afganistán, después de acontecido el accidente, no se aprecia en los medios de prensa disconformidad pública. Es evidente el aprendizaje luego de los errores de identificación cometidos a raíz del accidente aéreo del avión de pasajeros Yakolev- 42 en Turquía, en el que murieron más de sesenta soldados del ET en mayo de 2003. Inmediatamente conocido el accidente, se trasladan a Afganistán el Ministro de Defensa español con autoridades militares y expertos que facilitan la identificación de los cuerpos y pertenencias de las víctimas.

El GT “San Quintín” continúa con el cumplimiento de la misión que los destaca en Afganistán, sin embargo destina parte de sus medios en velar y homenajear a las víctimas del accidente, así como a colaborar en las tareas de identificación, reunión de pertenencias personales y tareas de la comisión de investigación de accidentes aéreos que presenta un informe inicial a los siete días de ocurrido el accidente. A los tripulantes del segundo helicóptero, se les otorga un permiso en España para acompañar a las víctimas en las ceremonias oficiales y visitar a sus parientes. En ISAF se suspenden los

vuelos de helicópteros Cougar, como medida preventiva ante el peligro de fallas técnicas, sin embargo las operaciones del GT continúan realizándose con apoyo de helicópteros Chinook pertenecientes a las fuerzas militares italianas.

Los cuerpos, sin duda de las identidades, son recibidos en la base aérea de Getafe por los sobrevivientes del accidente, los familiares de las víctimas y las autoridades del país. Los reemplazos de los soldados accidentados, provenientes desde España, son recibidos por el GT “San Quintín” en Herat siete días después. Finalmente, se evidencia en los medios de prensa que los soldados, que continúan con la misión en Afganistán, reciben la orden de mantener silencio sin darse a conocer el origen de dicha orden. Lo anterior, disgusta a organizaciones civiles representantes del mundo castrense. En cuanto a los familiares de las víctimas y accidentados, no se evidencia disgusto ni malestar generalizado respecto de las operaciones militares realizadas en Afganistán relacionadas con el accidente.

En cuanto a la contribución del GT “San Quintín” en Afganistán, se puede evidenciar una continuidad de las operaciones tendientes a brindar seguridad a las elecciones legislativas afganas en la provincia de Herat. La compañía helitransportada del GT “San Quintín” a la cual pertenecen las víctimas es el único elemento que reduce su capacidad operativa, pero la recupera con la llegada de los reemplazos, siete días después de ocurrido el accidente. Así también, se continúa contribuyendo a la misión de las fuerzas militares españolas en ISAF, en cuanto a brindar asistencia a la seguridad del país. La continuidad de las operaciones del GT “San Quintín” hace viable la contribución a la consolidación de la democracia en Afganistán. Todos sus integrantes regresan a España, una vez cumplida la misión en las elecciones legislativas, el 11 de octubre de 2005.

Con lo anterior, se demuestra que la calidad de diseño (CD), en las decisiones tomadas por la plana mayor del GT “San Quintín”, favorece la eficacia (E) de las operaciones posteriores al accidente. La eficacia (E) en esta operación se estima satisfactoria, porque se mantiene la continuidad de las operaciones de seguridad a las elecciones democráticas en Herat y al mismo tiempo se brinda el apoyo necesario para la identificación, repatriación y rendición de honores a los fallecidos, en Herat y Madrid; así como la entrega de sus pertenencias a los deudos, apoyo a la investigación del accidente y recuperación de la capacidad operativa. Las *expectativas realistas* que se extraen de la doctrina del ET pueden explicar cómo la calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) de las operaciones militares posteriores al accidente. El GT “San

Quintín” deja en evidencia que las decisiones eficaces en situaciones de desastre son imperfectas, pero oportunas; y que los comandantes, asesores y subordinados demuestran flexibilidad y adaptabilidad.

En cuanto a la revisión de documentos elaborados por diferentes centros de estudios españoles, que se especializan en consulta ciudadana en temas de seguridad y defensa, existen suficientes evidencias para reconocer que la ciudadanía se encuentra satisfecha con el desempeño de las fuerzas militares en Afganistán.

En un estudio de campo realizado y publicado dos meses después del accidente, la presencia de tropas españolas en Afganistán, y concretamente la misión de apoyo a las elecciones legislativas de septiembre de ese año, es apoyada por el 51% de la población a pesar de los niveles de riesgo que ello implica (Real Instituto Elcano [RIE], 2005). Cuatro meses después el mismo instituto, publica un nuevo estudio de campo en el que se destaca que el 76% de la población española valora una política internacional activa, así como también un 56% está de acuerdo con aumentar el gasto en ayuda y cooperación internacional, siendo esta partida de exterior la más valorada por los españoles (RIE, 2006). Por otro lado, se destaca que aumenta el interés de los españoles por la situación en Afganistán, quienes la siguen de cerca o con interés es un 48%. Así también, se destaca que el 47% de los españoles está más bien de acuerdo con la presencia de tropas españolas en Afganistán, siendo este país el que la presencia de tropas tiene mayor aprobación, seguido por Bosnia con 44%, Haití con 39% y Kosovo con 39% (Díez, 2006).

Finalmente, desde la doctrina del ET, los artículos de prensa disponibles y los estudios de opinión ciudadana presentados, es posible demostrar, que existe una relación entre calidad de diseño (CD), lograda por la plana mayor del GT “San Quintín”, y la eficacia (E) de dicha operación de desastre.

En resumen, luego de la revisión documental realizada, se puede evidenciar que la racionalidad (R) ejerce influencia en la calidad de diseño (CD) y ésta en la eficacia (E). La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD), principalmente a través de una adecuada aplicación de los métodos de *racionalidad limitada* en la toma de decisiones. Por otro lado, la politización (P) no se relaciona con la calidad de diseño (CD). Se estima que la doctrina en el ET, sumada a los altos índices de evitación de incertidumbre y un equilibrio adecuado entre individualismo y colectivismo propios de la cultura española, genera un espíritu de cuerpo (EC) basado en *principios y valores*

*institucionales* que favorecen la calidad de diseño (CD). Finalmente, se puede afirmar que la calidad de diseño (CD) se ve favorecida por la racionalidad (R), pero no por la politización (P). Es posible que la congruencia valórica (CV) la inhiba completamente, y que el espíritu de cuerpo (EC) elimine sus efectos.

### **5.3.2. Estudio exploratorio de la operación Cougar**

Este análisis, se define como exploratorio porque pretende indagar el grado de ajuste que existe entre el comportamiento de la muestra del presente estudio, con el comportamiento de la muestra del estudio piloto y del segundo estudio de caso. Se compara el comportamiento de las tres muestras, en cada una de las relaciones establecidas en el estudio, mediante diferentes gráficos. La muestra piloto se denomina “muestra 27/F” y se identifica con círculos de color azul, la muestra del segundo caso se denomina “muestra Jaque” y se identifica con cuadros de color rojo. La muestra del presente estudio de caso se denomina “muestra Cougar” y se identifica con triángulos de color verde. Los cuadros de color rojo y triángulos de color verde se presentan en un tamaño levemente mayor para resaltar en el gráfico. Este análisis permite explorar el grado de ajuste del modelo.

Para una mejor comprensión de los resultados se presentan primero los resultados parciales de este estudio de caso y luego los finales. Los resultados parciales, se presentan mediante cada una de las sub- hipótesis, en el orden de causa- efecto que las relaciona. Así primero se presentan las relaciones entre liderazgo transformacional (LTF) y liderazgo transaccional (LTR), con flexibilidad (F) y congruencia valórica (CV); luego se presenta congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P); después, flexibilidad (F) y racionalidad (R); posteriormente, racionalidad (R), congruencia valórica (CV) y espíritu de cuerpo (EC) con calidad de diseño (CD); para finalizar, calidad de diseño (CD) con eficacia (E). Este análisis se presenta mediante el uso de abreviaturas para cada una de las variables.

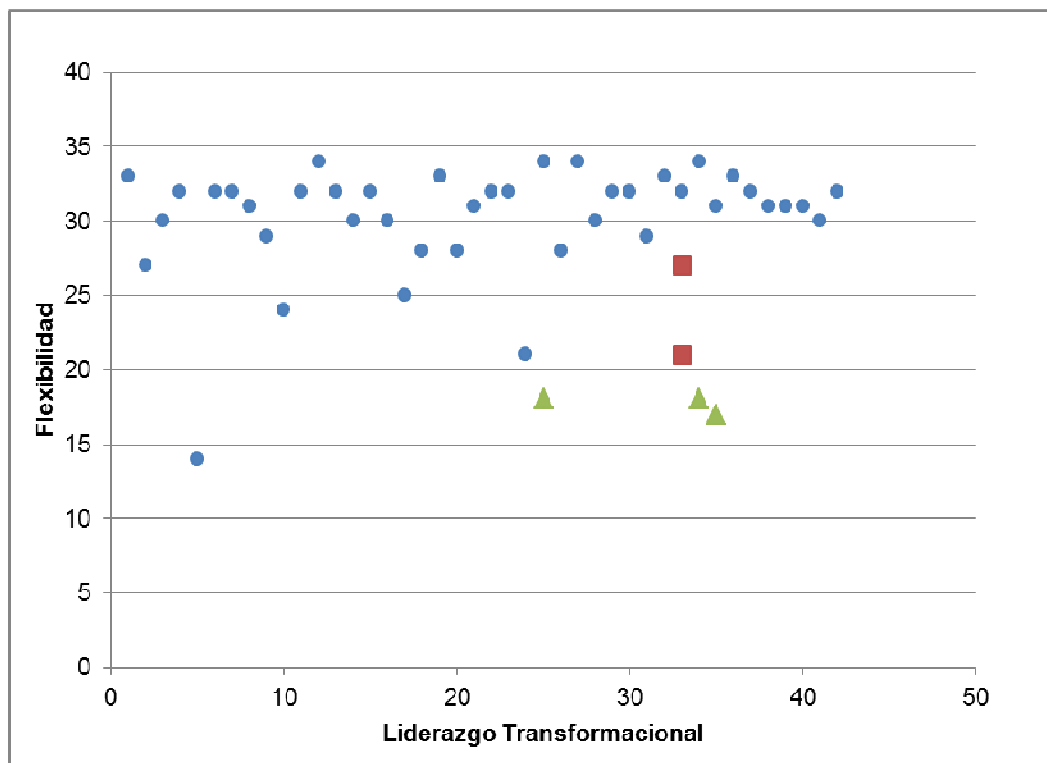
Aquellos resultados de la encuesta que no permiten avanzar en la demostración de alguna de las sub- hipótesis y que son profundizados mediante la aplicación del método de Delphi, se integran al análisis de cada una de éstas. Por último, se presentan los resultados finales del estudio, mediante una relación causa-efecto entre LTF y LTR con CD y luego con E.



En cuanto a la sub- hipótesis N°1, se puede evidenciar que en la relación existente entre la variable LTF y las variables F y CV la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. Si se considera además que la teoría devela que LTF es causa y F y CV son efectos, se puede afirmar que LTF, en el equipo de la operación Cougar, puede influir sobre F y CV. Es decir, que a mayor LTF, mayor F y mayor CV. Es posible apreciar además, que ante un mismo nivel de LTF, en la muestra Cougar existe menor F que en las muestras Jaque y 27/F. En las muestras Cougar y Jaque correspondientes a desastres de conflicto armado, existe menor F ante un mismo nivel de LTF. Es posible que altos niveles de evitación de incertidumbre, en un conflicto armado, produzcan procesos de toma de decisiones menos flexibles, en los que se inhiben algunas ideas originales.

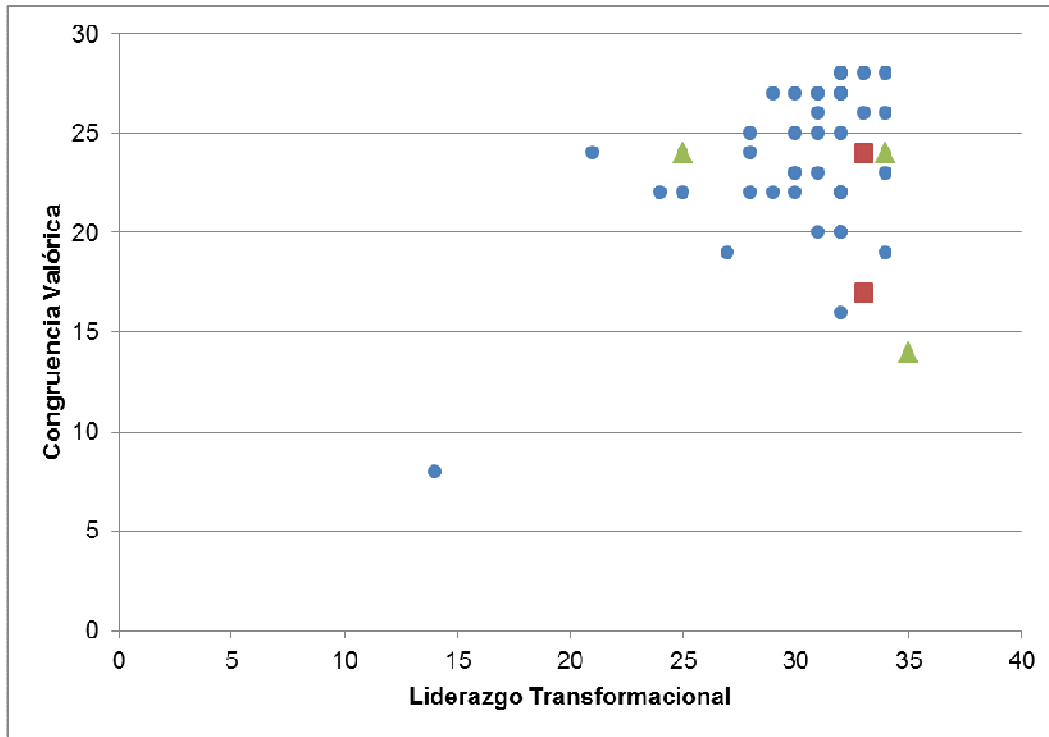
Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de la variable LTF y las variables F y CV, se pueden revisar gráficos 5.1 y 5.2, respectivamente.

**Gráfico 5.1. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Flexibilidad (F)**



Fuente: original del autor

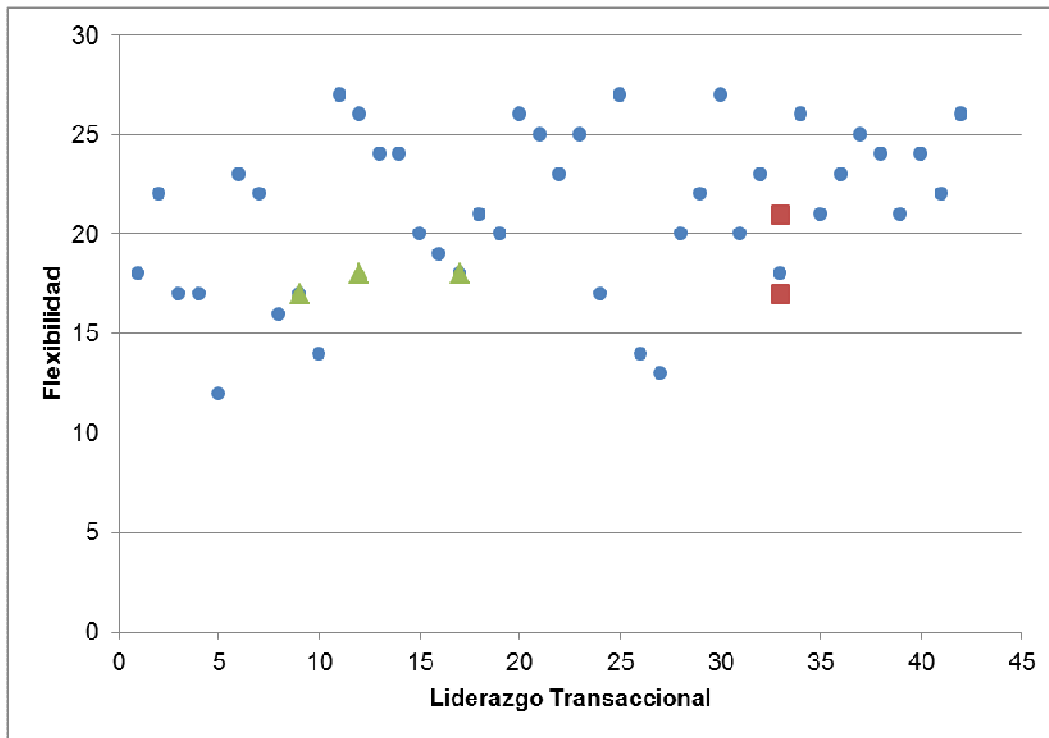
**Gráfico 5.2. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Congruencia Valórica (CV)**



Fuente: original del autor

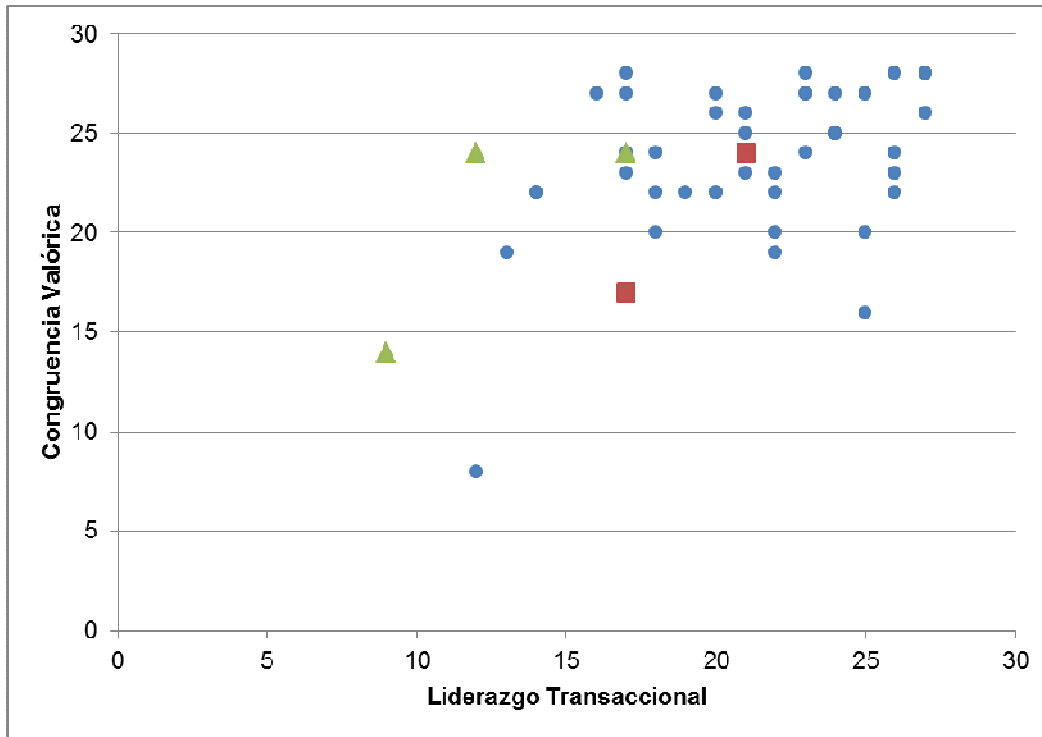
En cuanto a la relación entre la variable LTR y las variables F y CV se puede evidenciar que la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. Si se considera además que la teoría devela que LTR es causa y F es efecto; y que LTR no se relaciona con CV, se puede afirmar que LTR, en el equipo de la operación Cougar, puede influir sobre F y no sobre CV. Es decir, que a mayor LTR, mayor F y no mayor CV. Es decir, variaciones de LTR están asociadas a variaciones de F, pero no de CV.

Para comprender mejor la comparación de las muestras, en la relación de la variable LTR y las variables F y CV, se pueden revisar gráficos 5.3 y 5.4, respectivamente.

**Gráfico 5.3. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Flexibilidad (F)**

Fuente: original del autor

**Gráfico 5.4. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Congruencia Valórica (CV)**



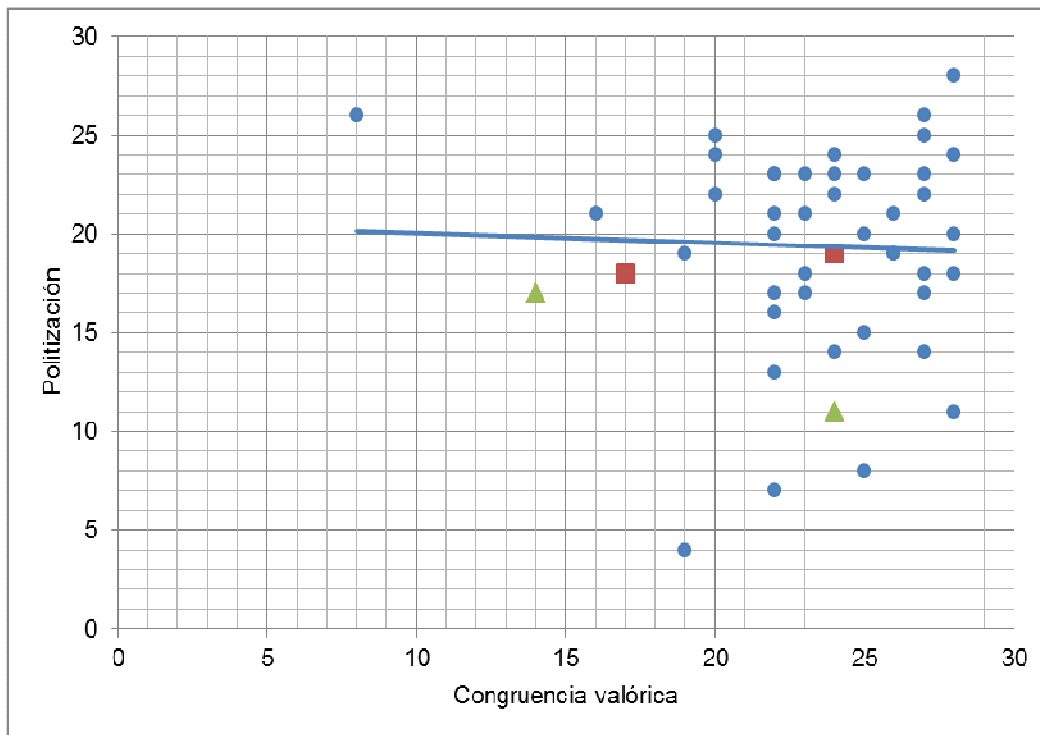
Fuente: original del autor

En síntesis, se evidencia que la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se comporta de manera similar a la muestra 27/F. Por lo tanto se puede comprobar que, al igual que en el estudio piloto, si varían LTF y LTR, entonces varía F en una CDD, no así necesariamente CV. Se aprecia una mayor similitud de comportamiento entre muestras en las relaciones de LTR más que en LTF. Es posible que LTF sea un estilo de liderazgo cuyo nivel de desarrollo sea diferente en los tres ejércitos que participan de este estudio de casos múltiples.

En cuanto a la sub- hipótesis N°2, se puede evidenciar que en la relación entre las variables CV y P, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que esta relación es inversamente proporcional y que P es efecto de CV que es causa. Por tanto se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, en forma similar a los equipos directivos de las operaciones 27/F y Jaque, CV no necesariamente influye sobre P. Es decir, que si varía CV, no necesariamente varía P.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables CV y P, se puede revisar gráfico 5.5.

**Gráfico 5.5. Dispersión Cougar: Congruencia Valórica (CV) y Politización (P)**



Fuente: original del autor

En cuanto a la intuición (I), que surge de la necesidad de tomar decisiones automáticas más que analizadas, se incluye en este estudio, al igual que en el estudio de caso de la operación Jaque, como parte de la sub- hipótesis N°2, para explorar una posible explicación a la relación entre CV y P.

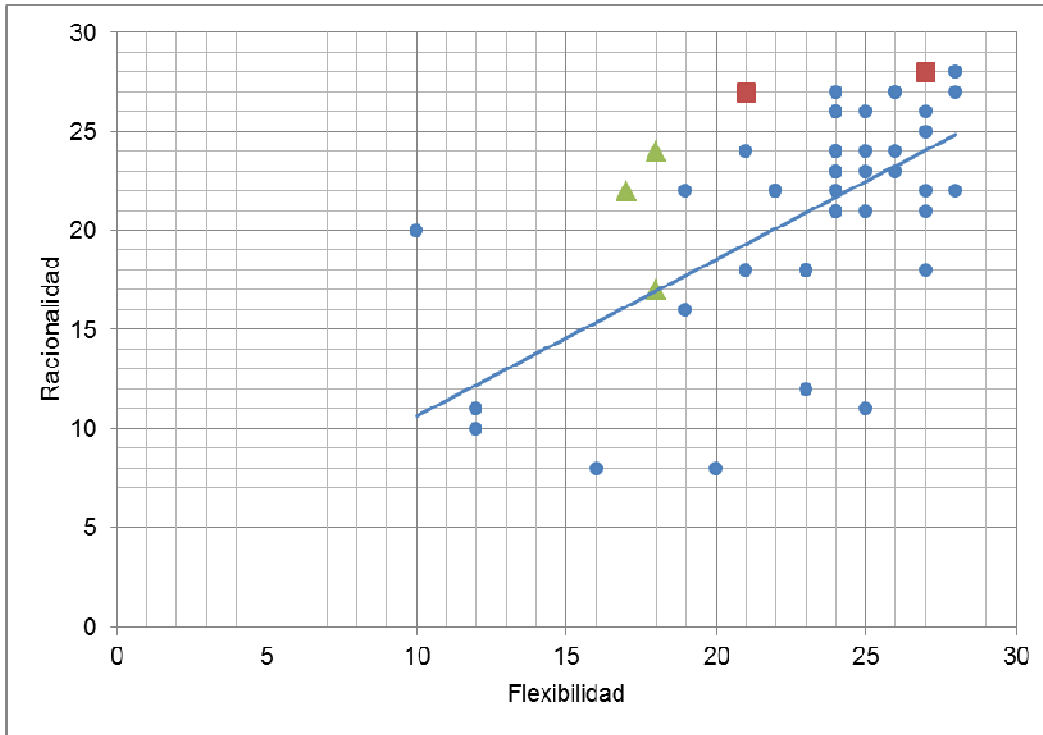
Los resultados de la encuesta, al igual que en la muestra Jaque permiten suponer que la rapidez que impone un contexto CDD obliga a decidir con intuición (I). Ésta hace priorizar los valores compartidos en el equipo directivo, limitando el debate. Es probable, que la intuición (I) no dé cabida a la influencia de grupos de presión, reduciendo politización (P) en la toma de decisiones. Por otro lado, las opiniones de los expertos dan cuenta que la doctrina y cultura del ET marca un especial énfasis en los valores de cada individuo y que la intuición (I), hace priorizar los valores compartidos en situaciones donde se requiere tomar decisiones con inmediatez y donde además no existen procedimientos ni técnicas normadas. De lo anterior, se deduce que la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) pueden inhibir la politización (P) porque

estimulan una toma de decisiones que se ajusta a la escala valórica, por sobre las líneas de acción preferidas por los grupos de presión.

En síntesis, al igual que en los estudios de casos anteriores, en este caso no se comprueba la relación entre CV y P. Sin embargo, la intuición (I) que restringe el debate y estimula una decisión adecuada, según los valores compartidos, puede ser un factor que inhiba la politización (P) impidiendo que se establezca una relación con la congruencia valórica (CV). Por tanto, es posible avanzar en la prueba de que si varían la congruencia valórica (CV) y la intuición (I), entonces varía la politización (P).

En cuanto a la sub- hipótesis N°3, se puede evidenciar que, en la relación entre las variables F y R, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que R es efecto de F que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, F puede influir sobre R. Es decir, que si varía F, entonces varía R. Se aprecia además, que ante un mismo nivel de F, en la muestra Cougar y en la muestra Jaque existe mayor R que en la muestra 27/F. Es posible que la experiencia en una operación de conflicto armado, estimule una mayor rigurosidad del análisis, que en una operación de catástrofe.

Para comprender mejor la comparación de las muestras, en la relación de las variables F y R, se puede revisar la gráfico 5.6.

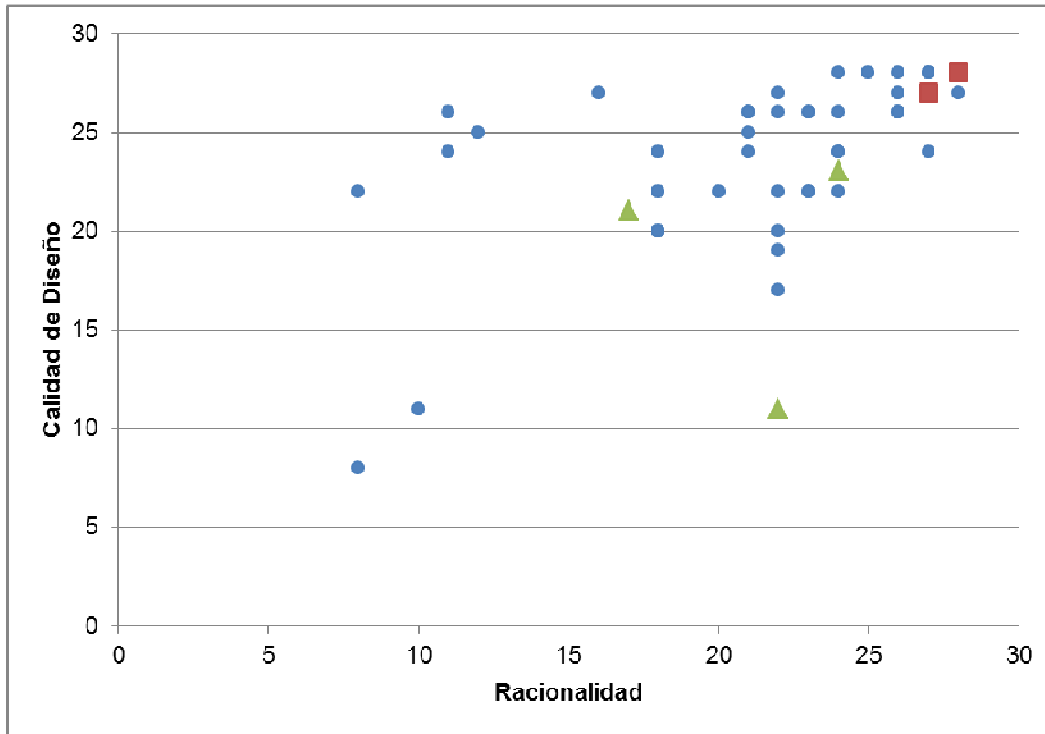
**Gráfico 5.6. Dispersión Cougar: Flexibilidad (F) y Racionalidad (R)**

Fuente: original del autor

En cuanto a la sub- hipótesis N°4, se puede evidenciar que en la relación existente entre R y CD la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. Si se considera además que la teoría devela que R es causa y CD es efecto, se puede afirmar que, en el equipo de la operación Cougar, R puede influir sobre CD. Es decir, que a mayor R, mayor CD.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables R y CD, se puede revisar gráfico 5.7.

**Gráfico 5.7. Dispersión Cougar: Racionalidad (R) y Calidad de Diseño (CD)**

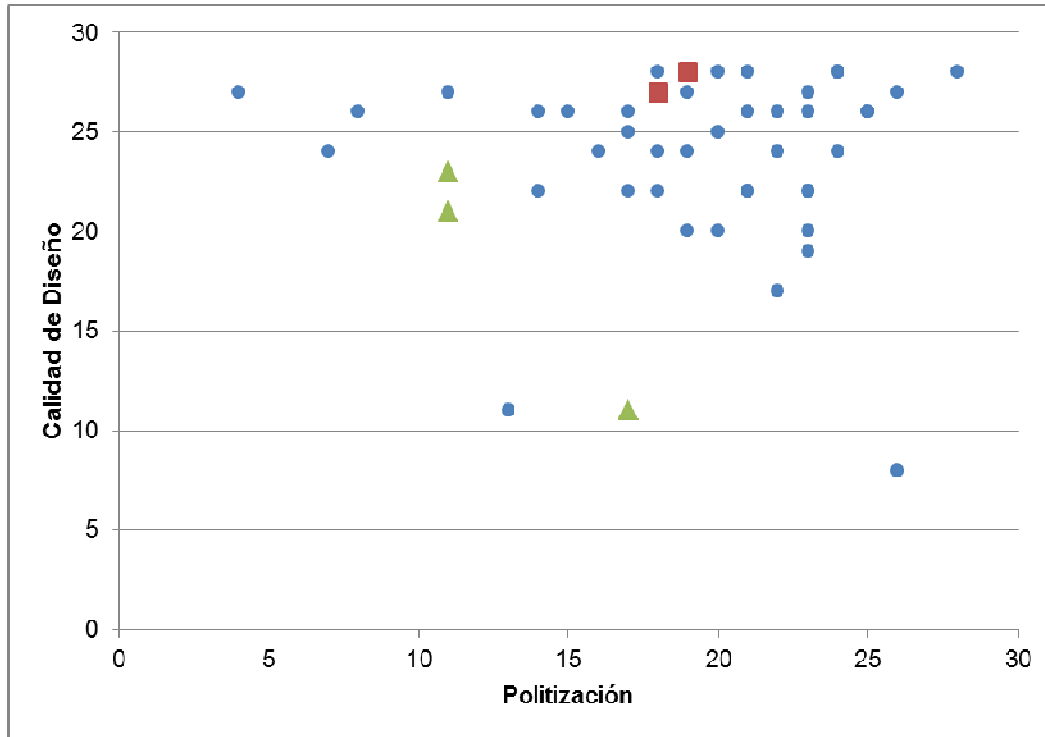


Fuente: original del autor

En cuanto a la relación entre la variable P y la variable CD se puede evidenciar que la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría devela que esta relación es inversamente proporcional y que además P es causa y CD es efecto. Por tanto se puede afirmar que, en el equipo de la operación Cougar, P no necesariamente puede influir sobre CD. Es decir, que a mayor P no necesariamente menor CD.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables P y CD, se puede revisar gráfico 5.8.



**Gráfico 5.8. Dispersión Cougar: Politización (P) y Calidad de Diseño (CD)**

Fuente: original del autor

En cuanto al espíritu de cuerpo (EC), que surge a partir de la doctrina y de la disciplina, generando un sentido colectivo de unidad; es una variable que se incluye también en el presente estudio, como parte de la sub- hipótesis N°4, para explorar una posible explicación a la relación entre P y CD.

Los resultados de la encuesta permiten afirmar que en el proceso de la operación Cougar, si bien se toman decisiones que son preferidas por algún grupo de presión, el equipo directivo toma eminentemente decisiones adecuadas. Además, es posible apreciar que ante similar grado de politización (P), en la muestra Cougar existe menor calidad de diseño (CD) que en la muestra Jaque y 27/F.

A pesar de lo anterior, se estima que el espíritu de cuerpo (EC) puede ser un factor que inhibe los efectos de la politización (P) sobre la calidad de diseño (CD.) Las opiniones de los expertos dan cuenta de altos niveles de espíritu de cuerpo (EC) en la plana mayor del GT “San Quintín” y en general en todos los integrantes de la BRILAT. Afirman que las decisiones, orientadas a dar solución a la problemática del accidente, para retomar las tareas relacionadas con la seguridad a las elecciones legislativas, privilegian aquellos aspectos de la decisión que asegura el prestigio de la BRILAT y el

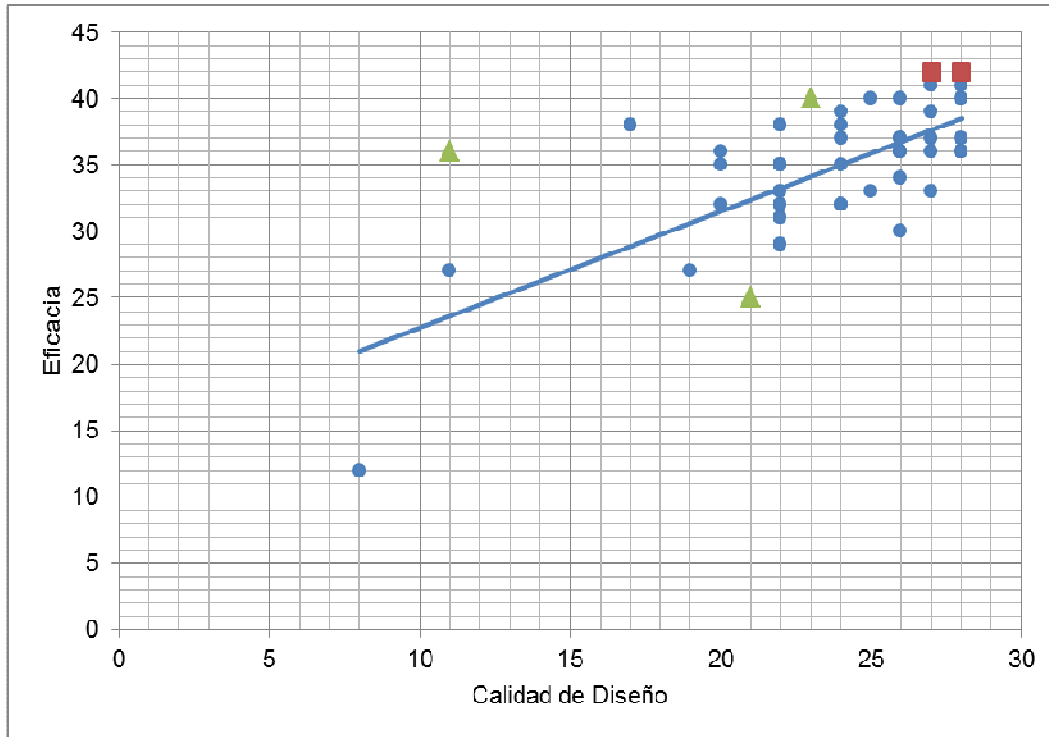
profesionalismo característicos de los integrantes del ET. De lo anterior, se deduce que si bien la politización (P) puede reducir la calidad de diseño (CD), esta influencia no es significativa. Es probable que el espíritu de cuerpo (EC) reduzca los efectos negativos de ésta en la calidad del diseño (CD).

En síntesis, al igual que en los estudios de caso anteriores, no se comprueba la relación entre P y CD. Sin embargo, se avanza en la prueba de que si varían la politización (P) y el espíritu de cuerpo (EC), entonces varía la calidad de diseño (CD). Así también, se prueba la relación entre R y CD.

En cuanto a la sub- hipótesis N°5, se puede evidenciar que en la relación entre las variables CD y E, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que E es efecto de CD que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, CD puede influir sobre E. Es decir, que si varía CD, entonces varía E. Se aprecia además, que ante un mismo nivel de calidad de diseño (CD), al igual que la operación 27/F, la eficacia (E) de la operación Cougar es menor que la eficacia (E) de la operación Jaque. Es posible que la duración de dos semanas de la operación Cougar perjudique la evaluación de la eficacia (E).

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables CD y E, se puede revisar gráfico 5.9.

Gráfico 5.9. Dispersión Cougar: Calidad de Diseño (CD) y Eficacia (E)



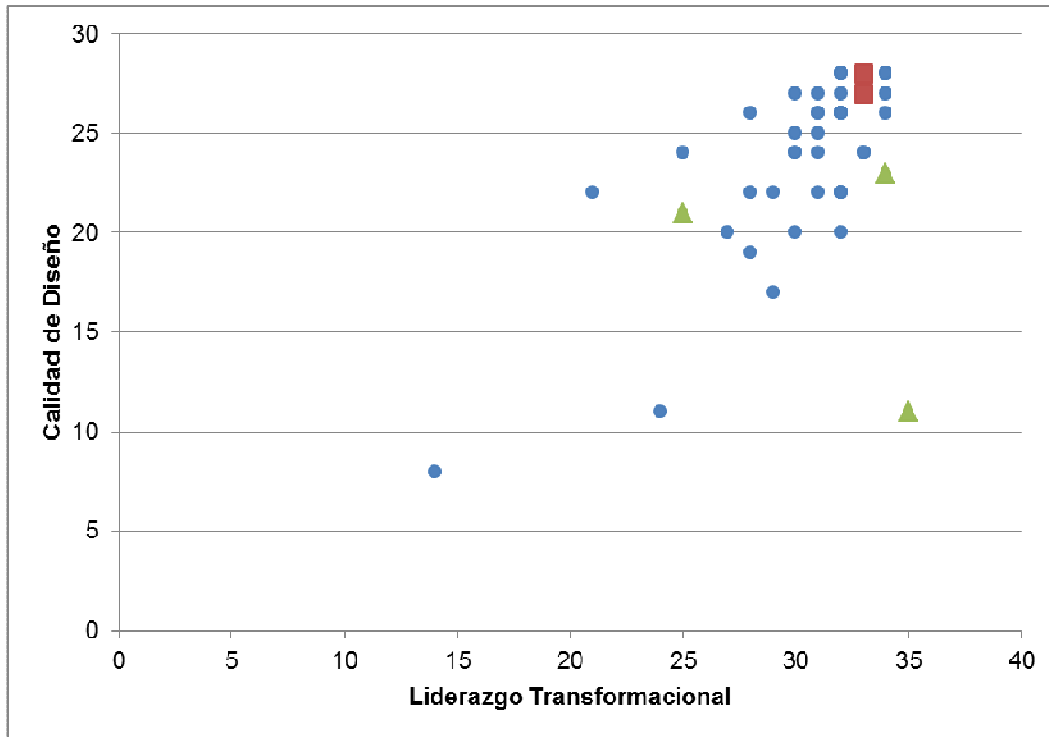
Fuente: original del autor

A continuación se presentan los resultados de la comparación de muestras entre el presente caso y los casos anterior, en las relaciones entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) con CD y E por separado. Primero se presentan los resultados con CD y luego, con E.

Se puede evidenciar que en la relación entre las variables LTF y CD, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que CD es efecto de LTF que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, LTF puede influir sobre CD. Es decir, que si varía LTF, entonces varía CD. Se aprecia además, que ante un mismo nivel de LTF, en la muestra Cougar existe menor CD que en las muestras Jaque y 27/F. Es posible que el estilo de liderazgo transformacional (LTF) ejerza una mayor influencia en la CD de organizaciones militares cuya cultura es principalmente colectivista.

Para comprender mejor la comparación de las muestras, en la relación de las variables LTF y CD, se puede revisar gráfico 5.10.

**Gráfico 5.10. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Calidad de Diseño (CD)**

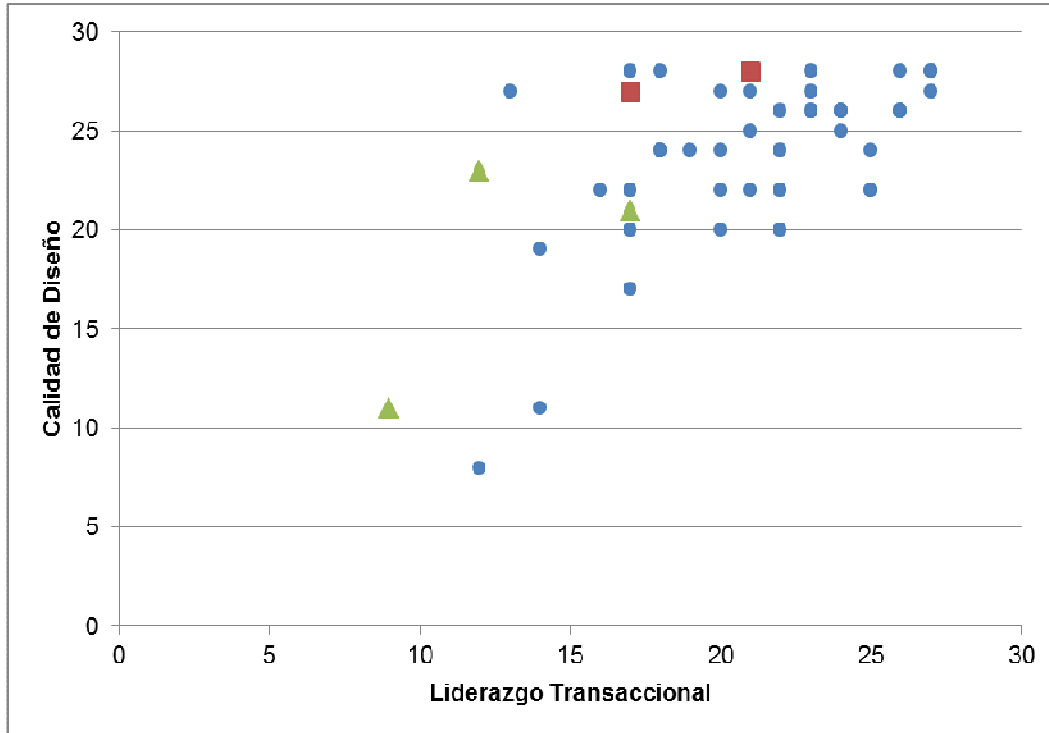


Fuente: original del autor

Se puede evidenciar que en la relación entre las variables LTR y CD, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que CD es efecto de LTR que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, LTR puede influir sobre CD. Es decir, que si varía LTR, entonces varía CD.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables LTR y CD, se puede revisar gráfico 5.11.

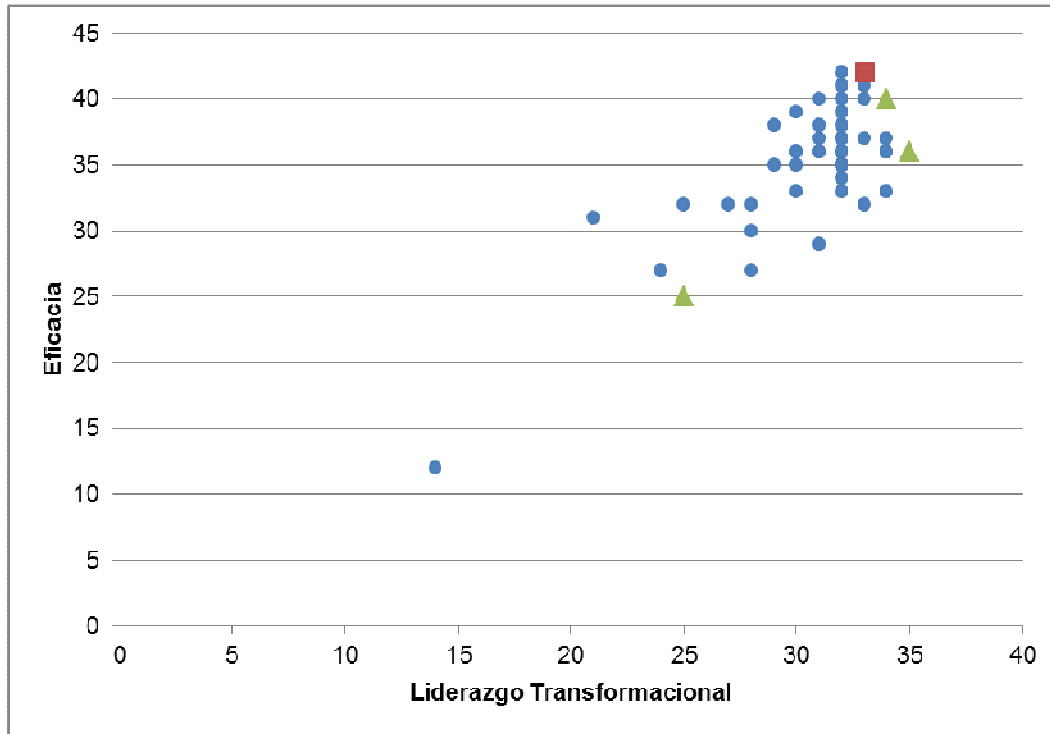
**Gráfico 5.11. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Calidad de Diseño (CD)**



Fuente: original del autor

Se evidencia que en la relación entre las variables LTF y E, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que E es efecto de LTF que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, LTF puede influir sobre E. Es decir, que si varía LTF, entonces varía E. Se aprecia además, que ante un mismo nivel de LTF, en la muestra Jaque existe mayor E que en la muestra 27/F y muestra Cougar. Es posible que la corta duración de la operación Jaque favorezca más la eficacia (E), a diferencia de las operaciones Accidente Cougar y 27/F que tienen una duración de quince y treinta días, respectivamente.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables LTF y E, se puede revisar gráfico 5.12.

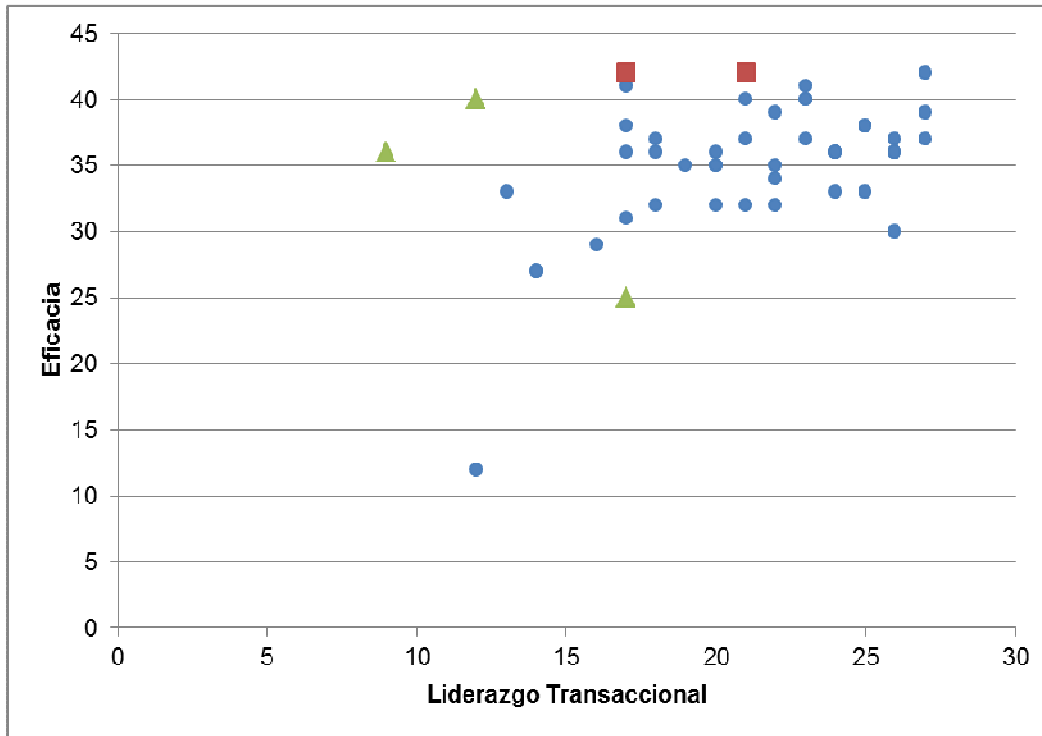
**Gráfico 5.12. Dispersión Cougar: Liderazgo Transformacional (LTF) y Eficacia (E)**

Fuente: original del autor

Se evidencia que en la relación entre las variables LTR y E, la muestra Cougar, al igual que la muestra Jaque, se ajusta a la muestra 27/F. La teoría establece que E es efecto de LTR que es causa. Se puede afirmar que, en el equipo directivo de la operación Cougar, LTR puede influir sobre E. Es decir, que si varía LTR, entonces varía E. Se aprecia además, que ante un mismo nivel de LTR, en la muestra Jaque existe mayor E que en la muestra 27/F y muestra Cougar. Es posible que la corta duración de la operación Jaque favorezca más la eficacia (E), a diferencia de las operaciones Accidente Cougar y 27/F que tienen una duración de quince y treinta días, respectivamente.

Para comprender mejor la comparación de las muestras en la relación de las variables LTR y E, se puede revisar gráfico 5.13.

**Gráfico 5.13. Dispersión Cougar: Liderazgo Transaccional (LTR) y Eficacia (E)**



Fuente: original del autor

## 5.4. Discusión de la operación Cougar

### 5.4.1. Inferencias de la operación Cougar

A continuación se presentan las inferencias generadas a partir del presente estudio de caso. Para una mejor comprensión de la cadena operativa que relaciona liderazgo y eficacia en una CDD, se utiliza el Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI) como esquema conceptual explicativo, que se puede revisar en la figura 5.2.

**Figura 5.2. Crisis Decisional de Desastre (CDD): operación Cougar**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

Este caso de CDD, basado en las decisiones tomadas por la plana mayor del GT “San Quintín” durante la operación Cougar, permite elaborar una serie de premisas desde las cuales se infieren conclusiones. Las inferencias se presentan de una manera que pretende facilitar la comprensión respecto de la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en una CDD y la influencia ulterior en la eficacia de las operaciones.

En cuanto a la influencia de los estilos de liderazgo (LTF y LTR) en la flexibilidad (F) y en la congruencia valórica (CV) del proceso de toma de decisiones en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- El liderazgo transformacional (LTF) es un estilo de liderazgo que favorece la flexibilidad (F) en una CDD. Esto se logra porque la doctrina de liderazgo del ET fomenta la *participación* y el *mejoramiento continuo*. Respecto a esta relación, la cultura española (equilibrio entre individualismo y colectivismo) explica una mayor influencia del individuo a favor de la flexibilidad (F) en el proceso de toma de decisiones.
- El liderazgo transformacional (LTF) además, es un estilo de liderazgo que favorece la congruencia valórica (CV) de los participantes en una CDD. Lo anterior se debe a que la doctrina de liderazgo y la disciplina del ET recomiendan la *alineación de intereses* de los miembros del equipo con la organización.
- El liderazgo transaccional (LTR) puede favorecer la flexibilidad (F) en una CDD, independiente de si el comandante la intenta privilegiar. Lo anterior se



debe a que la doctrina de liderazgo del ET recomienda el establecimiento de *incentivos* para asegurar el logro de metas y beneficios individuales.

- El liderazgo transaccional (LTR) no favorece significativamente la congruencia valórica (CV) de los participantes en una CDD, independiente de si el comandante la intenta privilegiar. Lo anterior porque la doctrina de liderazgo y la disciplina del ET recomiendan el *compromiso de metas* y la *retroalimentación del desempeño* entre los comandantes, asesores y subordinados. Respecto a esta relación, la cultura española (equilibrio entre individualismo y colectivismo) explica una mayor influencia del individuo a favor de la congruencia valórica (CV) en el equipo directivo.

Basado en las premisas anteriores, es posible inferir que los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) ejercen una influencia, que es particular y complementaria, en una CDD. El liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F), principalmente mediante la *participación* y el *mejoramiento continuo*. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio, favorece la flexibilidad (F) principalmente mediante *incentivos*. En el ET ambos estilos favorecen la flexibilidad (F) desde la individualidad de cada persona, el liderazgo transformacional (LTF) desde una fuerza interior y el liderazgo transaccional (LTR) desde una fuerza exterior.

En cuanto a cómo ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la congruencia valórica (CV), el liderazgo transformacional (LTF) enfatiza la *alineación de intereses* en la toma de decisiones y reconoce la *responsabilidad compartida* como mecanismo de estimulación. En cambio, el liderazgo transaccional (LTR), enfatiza el *compromiso de metas* y la *retroalimentación del desempeño* entre los comandantes, asesores y subordinados. En el ET ambos estilos favorecen la congruencia valórica (CV) en un equilibrio entre la individualidad de cada persona y la colectividad. El liderazgo transformacional (LTF) desde una visión compartida y el liderazgo transaccional (LTR) desde una meta suprema.

En resumen, en una CDD el liderazgo transformacional (LTF) ejerce influencia mediante una *inspiración distribuida* de largo plazo basada en una participación activa y en una conducta responsable de todos los miembros del equipo directivo, en cambio el liderazgo transaccional (LTR) lo hace, desde una *motivación distribuida* de corto plazo basada en el incentivo al logro de metas y al desempeño efectivo.

En cuanto a la relación entre congruencia valórica (CV), intuición (I) y politización (P) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La congruencia valórica (CV) no reduce la politización (P) en una CDD. No existen evidencias empíricas que comprueben esta relación en este tipo de situaciones extremas. La baja significancia de esta relación, puede deberse a una baja politización (P) percibida.
- La *intuición* (I), propia de una CDD, puede ejercer influencia en la relación entre congruencia valórica (CV) y politización (P). Se estima que la *prescripción* y el *ajuste individual* hacia las decisiones adecuadas hacen priorizar los valores compartidos en el equipo directivo.

Las premisas anteriores, permiten inferir que la congruencia valórica (CV) no se relaciona con la politización (P) en una situación de CDD. Si bien la teoría apoya una relación inversa y significativa entre ambas, se estima que existen factores propios de una CDD que la alteran. La *intuición* (I) es un factor que, mediante la *prescripción* y el *ajuste individual* hacia las decisiones adecuadas, puede alterar dicha relación restándole significancia.

En cuanto a la relación entre flexibilidad (F) y racionalidad (R) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en una CDD, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Esto se logra debido a que la doctrina de operaciones (planificación) del ET promueve principalmente el *aporte de ideas* y la *responsabilidad compartida* en todos los integrantes del equipo directivo.
- La racionalidad (R) en la operación Cougar, al igual que en la operación Jaque, es mayor que en la operación 27/F ante un mismo nivel de flexibilidad (F). Se estima que la flexibilidad (F) en una operación de conflicto armado, puede estimular una mayor rigurosidad del análisis en una operación de desastre.

Las premisas anteriores, permiten inferir que la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) en situaciones de CDD bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR), especialmente en situaciones de conflicto armado. Ambos estilos ejercen influencia principalmente a través del *aporte de ideas* y de la *responsabilidad compartida*.

En cuanto a la relación entre racionalidad (R), politización (P) y espíritu de cuerpo (EC) con calidad de diseño (CD) en una CDD, se obtienen las siguientes premisas:

- La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD) en una CDD. Lo anterior se logra porque la doctrina de operaciones del ET, fomenta especialmente la aplicación de métodos de *racionalidad limitada* para tomar decisiones.
- La politización (P) no reduce la calidad de diseño (CD) en una CDD. No existen evidencias que comprueben esta relación. Esto puede deberse a una baja politización (P) percibida.
- El *espíritu de cuerpo* (EC) ejerce influencia en la relación entre politización (P) y calidad de diseño (CD) en una CDD. Se estima que este factor altera dicha relación, a través *principios y valores institucionales* que favorecen una alternativa adecuada, por sobre una alternativa preferida, a tal punto de inhibir completamente los efectos de la politización (P).

Las premisas anteriores, permiten inferir que la racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD) en una CDD, mediante una adecuada aplicación de métodos de *racionalidad limitada* en la toma de decisiones. La politización (P) no se relaciona con la calidad de diseño (CD), aunque la teoría apoya una relación inversa y significativa entre las dos variables. Se estima que el espíritu de cuerpo (EC) mediante los principios y valores institucionales, inhiben los efectos de la politización (P).

En cuanto a la relación entre calidad de diseño (CD) y eficacia (E) en las operaciones de desastre se obtienen las siguientes premisas:

- La calidad de diseño (CD) aumenta la eficacia (E) en operaciones de desastre, bajo la influencia de ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR). Lo anterior, debido a que la doctrina del ET incentiva las *expectativas realistas* respecto de la toma de decisiones en situaciones extremas.
- La eficacia (E) en la operación Cougar, al igual que en la operación 27/F, es menor que en la operación Jaque ante un mismo nivel de calidad de diseño (CD). Se estima que la duración prolongada de las operaciones de desastre puede perjudicar la eficacia (E).

Las premisas anteriores permiten inferir que, la calidad de diseño (CD) aumenta la eficacia (E) de las operaciones de desastre, especialmente si la operaciones son de corta

duración y su impacto claramente definido. Con lo anterior, se demuestra que la calidad de diseño (CD) es determinante en el éxito de las operaciones de desastre.

Finalmente, en cuanto a la relación que existe entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) con la calidad de diseño (CD) en una CDD y con la eficacia (E) de las operaciones desastre, se obtienen las siguientes premisas:

- Los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) favorecen la calidad de diseño (CD) en una CDD. Sin embargo en la operación Cougar, ante un mismo nivel de liderazgo transformacional (LTF), la calidad de diseño (CD) es menor que en las operaciones Jaque y 27/F. Es posible que el estilo de liderazgo transformacional (LTF) ejerza una mayor influencia en la calidad de diseño (CD) de organizaciones militares cuya cultura demuestra altos niveles de colectivismo.
- Los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) favorecen la eficacia (E) de las operaciones de desastre. Sin embargo en la operación Cougar, al igual que en la operación 27/F, ante un mismo nivel de ambos estilos, la eficacia (E) es menor que en la operación Jaque. Es posible que la duración de la operación Cougar, al igual que la operación 27/F, reduzca la eficacia (E).

Las premisas anteriores, permiten inferir que ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la calidad de diseño (CD) de las decisiones y la eficacia (E) de las operaciones de desastre. Sin embargo, los estilos de liderazgo pueden tener un mayor impacto en la calidad de diseño (CD) dependiendo del nivel de colectivismo e individualismo del equipo directivo; y un mayor impacto en la eficacia (E), dependiendo de la duración de la operación.

El ajuste que se evidencia entre las muestras Cougar, Jaque y 27/F en el conjunto de variables de esta cadena operativa de liderazgo y eficacia, permite suponer la existencia de una cadena de causalidad entre ambas variables en situaciones de CDD. Esta cadena supone la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR), la calidad de diseño (CD) y la eficacia (E) también en la operación Cougar. Esta causalidad, al igual que en las operaciones Jaque y 27/F, se muestra más consistente en la base cognitiva, que en la base valórica, debido a que no se evidencia una relación que pueda ser significativa entre congruencia valórica (CV), politización (P) y calidad de diseño (CD). Este tercer caso de estudio, sin embargo permite avanzar en la explicación

de cuáles son los factores que ejercen influencia en esta base valórica. En este orden de ideas, se estima que la intuición (I) en la toma de decisiones y el espíritu de cuerpo (EC) de los integrantes del equipo directivo, son factores que pueden evitar que la congruencia valórica reduzca la politización (P) y que ésta disminuya la calidad de las decisiones (CD), respectivamente.

#### **5.4.2. La operación Cougar y la hipótesis de trabajo**

El análisis documental realizado de la doctrina y cultura del ET y el análisis exploratorio de comparación de muestras entre la operación Cougar, operación Jaque y operación 27/F, permiten avanzar en la demostración de la hipótesis de trabajo, en cuanto a que si en una situación de CDD varía el estilo de liderazgo, entonces varía la eficacia.

Se avanza en la demostración de la sub- hipótesis N°1 en cuanto a que los estilos de liderazgo (LTF y LTR) favorecen la flexibilidad (F) de la toma de decisiones. El liderazgo transformacional (LTF) la favorece potenciando la *participación* y el *mejoramiento continuo* a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace potenciando el *incentivo*. En cuanto a la congruencia valórica (CV), el liderazgo transformacional (LTF) la favorece mediante una *alineación de intereses* de los miembros del equipo con la organización, a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace de manera poco significativa, mediante un *compromiso de metas* y *retroalimentación del desempeño* entre comandantes, asesores y subordinados. Si bien no existe evidencia teórica en cuanto a la relación entre liderazgo transaccional (LTR) y congruencia valórica (CV), hay evidencia de que, al menos en la práctica, sí existe también en el ET.

Las evidencias obtenidas en cuanto a la influencia de la congruencia valórica (CV) e intuición (I) en la politización (P) impiden avanzar en la demostración de la sub-hipótesis N°2 en cuanto a que si varía la congruencia valórica (CV) y la intuición (I), entonces varía la politización (P) y en un sentido inverso. Se observa que en ambos estilos de liderazgo no es posible determinar esta relación ni su sentido tampoco. Sin embargo, se estima que la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) pueden inhibir la politización (P), mediante la *prescripción* y el *ajuste a las decisiones adecuadas* en situaciones de CDD.

Es posible avanzar en la demostración de la sub- hipótesis N°3 en cuanto a que si varía la flexibilidad (F), entonces varía el grado de racionalidad (R). En ambos estilos de liderazgo (LTF y LTR), la flexibilidad (F) favorece la racionalidad (R) mediante el *aporte de ideas* y la *responsabilidad compartida*. Es posible que esta influencia sea mayor en situaciones de CDD de conflicto armado.

El presente estudio permite avanzar parcialmente en la demostración de la sub- hipótesis N°4 en cuanto a que si varía la racionalidad (R); y la politización (P) y espíritu de cuerpo (EC), entonces varía la calidad de diseño (CD) de la decisión. La racionalidad (R) favorece la calidad de diseño (CD), principalmente mediante una adecuada aplicación de métodos de *racionalidad limitada* en la toma de decisiones. Por otro lado, no es posible demostrar la relación entre la politización (P) y el espíritu de cuerpo (EC) con la calidad de diseño (CD). Sin embargo, se estima que el espíritu de cuerpo (EC) puede inhibir los efectos negativos de la politización (P) en la calidad de diseño (CD), mediante *principios y valores institucionales*.

Se avanza en la demostración de la sub- hipótesis N°5 en cuanto a que si varía la calidad de diseño (CD), entonces aumenta la eficacia (E). La calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) de las operaciones de desastre cuando existen *expectativas realistas*. Además, es posible que esta influencia sea mayor en operaciones de corta duración. En este caso de estudio, la eficacia es demostrada con evidencias de prensa escrita, estudios especializados en consulta ciudadana y entrevistas a miembros del equipo directivo.

#### **5.4.3. Conclusiones del caso: Conflicto en Afganistán**

El propósito del presente estudio ha sido continuar determinando si, en una situación de CDD, los estilos de liderazgo ejercen influencia significativa sobre la eficacia, desde el diseño de la decisión. Para ello se ha definido como unidad de análisis, el proceso de toma de decisiones de la plana mayor del GT “San Quintín” perteneciente a la BRILAT del ET y que forma parte de la operación de estabilización ISAF en Afganistán.

Se ha desarrollado un trabajo de campo tendiente a determinar inicialmente si los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre la congruencia valórica del equipo directivo de la operación Cougar y sobre la flexibilidad de su proceso de toma de decisiones. Luego, si esta congruencia valórica con la intuición, propia de un contexto de desastre, ejercen influencia sobre la politización; y si la flexibilidad ejerce influencia sobre la

racionalidad de las decisiones. Se ha intentado determinar si la racionalidad por un lado y la politización con el espíritu de cuerpo, por otro lado, ejercen influencia sobre la calidad de diseño de la decisión y esta última, sobre la eficacia en las operaciones de desastre. Finalmente, la calidad de diseño y la eficacia han sido analizadas desde la influencia que ejercen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Luego de los estudios documental y exploratorio realizados, es posible evidenciar nuevamente que en una CDD los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) ejercen una influencia particular y complementaria en la toma de decisiones. El liderazgo transformacional (LTF) favorece la toma de decisiones, principalmente mediante una mayor valoración de la *participación* y un mayor uso de la *responsabilidad compartida* como mecanismo de estimulación. El liderazgo transaccional (LTR) en cambio, la favorece principalmente mediante una mayor valoración del *incentivo* y un mayor uso de las *metas compartidas* como mecanismo de estimulación. Se aprecia, en este caso, que el liderazgo transformacional (LTF) fomenta por un lado una *inspiración distribuida* y de largo plazo en el equipo, a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que fomenta una *motivación distribuida* y de corto plazo.

El liderazgo transformacional (LTF) favorece la flexibilidad (F) potenciando la *participación* y el *mejoramiento continuo* a diferencia del liderazgo transaccional (LTR) que lo hace, potenciando el *incentivo*. En cuanto a cómo cada estilo favorece la racionalidad (R) desde la flexibilidad (F) se evidencia que ambos lo hacen desde el *aporte de ideas* y *responsabilidad compartida*. En cuanto a cómo favorecen la congruencia valórica (CV), se evidencia que el liderazgo transformacional (LTF) enfatiza la *alineación de intereses* de los miembros del equipo con la organización. El liderazgo transaccional (LTR), en cambio en forma poco significativa, enfatiza el *compromiso de metas* y la *retroalimentación del desempeño* entre comandantes, asesores y subordinados. En cuanto a la influencia de la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) en la politización (P) se observa que desde ambos estilos no existe relación. Se estima que la *prescripción* y el *ajuste individual* hacia las decisiones adecuadas inhiben la politización (P). Lo anterior puede ser revisado en tabla 5.1.

**Tabla 5.1. Estilos de liderazgo y toma de decisiones: operación Cougar**

	Liderazgo Transformacional (LTF)	Liderazgo Transaccional (LTR)
Flexibilidad (F)	Participación y mejoramiento continuo	Incentivos
Racionalidad (R)	Aporte de ideas y responsabilidad compartida	
Congruencia Valórica (CV)	Alineación de intereses	Compromiso de metas y retroalimentación del desempeño
Politización (P)	No relacionado	

Fuente: original del autor

Finalmente, se puede evidenciar que la calidad de diseño (CD) favorece la eficacia (E) mediante *expectativas realistas* en cuanto al éxito de las operaciones. La eficacia (E) en la operación Cougar es avalada por numerosos artículos de prensa, estudios especializados en consulta ciudadana y entrevistas a miembros del equipo directivo.

Se comprueba nuevamente que ambos estilos ejercen influencia complementaria en una CDD, es decir que en la medida que ambos estén presentes, el liderazgo de CDD es más efectivo. Cabe señalar que, al igual que el estudio de la operación Jaque, en este caso no es posible demostrar que el estilo de liderazgo transformacional (LTF) es más efectivo que el liderazgo transaccional (LTR), por las características exploratorias de este estudio de caso. Sin embargo, se evidencia que el liderazgo transformacional (LTF) y el liderazgo transaccional (LTR) pueden ser más efectivos en *operaciones de corta duración*. De lo anterior, se deduce que la toma de decisiones se relaciona con la eficacia (E) desde la calidad de diseño (CD) y ésta, desde la racionalidad (R), lograda mediante una adecuada aplicación de métodos de *racionalidad limitada*. En una situación de CDD, la eficacia (E) se ve más favorecida, en la medida que la calidad de diseño (CD) se logra mediante una adecuada combinación de estilos de liderazgo. Lo anterior puede ser revisado en tabla 5.2.



**Tabla 5.2. Toma de decisiones y eficacia: operación Cougar**

	Calidad de Diseño (CD)	Eficacia (E)
Racionalidad (R)	Racionalidad limitada	-
Politización (P)	No relacionado	-
Calidad de Diseño (CD)	-	Expectativas realistas
Liderazgo Transformacional (LTF)	-	Alta efectividad en operaciones de corta duración.
Liderazgo Transaccional (LTR)	-	

Fuente: original del autor

Los hallazgos de este estudio de caso dan cuenta que los estilos de liderazgo, en una operación de desastre de corta duración, pueden ejercer mayor influencia en la eficacia que en operaciones de desastres de larga duración. Lo anterior contribuye a ampliar la respuesta dada, en el estudio de caso anterior, a la pregunta de investigación de esta tesis y permite confirmar la comprobación de su hipótesis de trabajo.

Se confirma nuevamente, pero ahora en un conflicto armado internacional, que los estilos de liderazgo son un factor determinante de la toma de decisiones en una CDD, aunque no el único. El proceso de toma de decisiones de la operación Cougar tiene un ajuste considerable, respecto de la calidad de las decisiones adoptadas, en relación con los procesos de toma de decisiones de las operaciones Jaque y 27/F; y se evidencia que los tres procesos son determinantes para el éxito de las operaciones de desastre.

Se confirma también que la racionalidad de las decisiones, en una CDD de conflicto armado internacional, es un aspecto clave para el logro de una decisión de alta calidad. Sin embargo, está determinada por la flexibilidad que se tiene en la generación de información, en el diseño y en la evaluación de las alternativas de solución. Para que en una CDD se logren mayores niveles de racionalidad, se requiere incorporar frecuentemente nuevas fuentes de información, aceptar ideas originales, fomentar la creatividad de los asesores, y reconsiderar las posiciones iniciales a la luz de nuevos antecedentes o ideas.

Se corrobora, también en un conflicto armado internacional, que la politización de las decisiones en una CDD, no es un aspecto relevante para lograr una decisión de alta calidad; ni tampoco es influenciada por la congruencia valórica de los miembros del

equipo directivo. Por tanto, para reducir la politización no necesariamente se requiere aumentar la congruencia valórica y en caso de reducirla, no necesariamente aumenta la calidad de las decisiones. Este estudio de caso tampoco pretende determinar la existencia de decisiones preferidas por sobre decisiones acertadas, sin embargo se aprecia que a las primeras, la congruencia valórica no necesariamente las disminuye ni las aumenta; y que además, éstas pueden no dañar la calidad de las decisiones. Se estima que la *intuición* y el *espíritu de cuerpo* en una CDD son factores que pueden inhibir la politización y que de existir esta última, pueden reducir el daño, respectivamente, alterando la relación de ésta con la congruencia valórica y la calidad de diseño.

No se confirma, por las características de este estudio de caso, que el estilo de liderazgo transformacional en una CDD, tiene mayor impacto sobre la flexibilidad, la racionalidad y la congruencia valórica, que el estilo de liderazgo transaccional, como se determina en el estudio del caso piloto. En este sentido, no se avanza en la afirmación que para lograr mejores decisiones y mayor eficacia en una CDD es necesario contar con una mayor presencia de liderazgo transformacional.

Finalmente, se logra determinar que una adecuada combinación de estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), puede mejorar la calidad de las decisiones y aumentar los niveles de eficacia en las operaciones de desastres, también de conflicto armado internacional. Este hallazgo, favorece la solución del problema planteado en la presente tesis, ya que es posible mejorar la eficacia de las operaciones de desastre, tanto en situación de catástrofe como de conflicto armado.

#### **5.4.4. Alcances del tercer caso**

Mediante el estudio de este nuevo caso, se continúa avanzando en la demostración de la hipótesis de trabajo de la presente tesis, en cuanto a que, si en una situación de CDD, varían los estilos de liderazgo, entonces varía la eficacia de las operaciones de desastre. Este caso permite ampliar la comprobación de la hipótesis hacia desastres de conflicto armado internacional. A partir de este caso, se continúa avanzando en la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional, que explica cómo el liderazgo en una CDD favorece la eficacia de las operaciones.

Se avanza en la demostración de una serie de relaciones significativas entre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) con la flexibilidad (F), la

congruencia valórica (CV) y la racionalidad (R), luego con la calidad de diseño (CD) y finalmente, con la eficacia (E).

$$LTF + (F + CV + R) + CD \Rightarrow E$$

$$LTR + (F + R) + CD \Rightarrow E$$

Se avanza en la exploración de una posible relación de congruencia valórica (CV) junto a intuición (I) con politización (P); y de ésta última junto a espíritu de cuerpo (EC) con calidad de diseño (CD).

Para una mejor comprensión de los alcances de este tercer estudio de caso, se puede revisar la figura 5.3, en la que se representa con una cruz de color verde, que la congruencia valórica (CV) y la intuición (I) no disminuyen la politización (P), ni ésta última, junto al espíritu de cuerpo (EC), reduce la calidad de diseño (CD). Sin embargo, se avanza en la demostración de una relación significativa entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR) y la eficacia (E), a través de la flexibilidad (F), racionalidad (R) y congruencia valórica (CV); y a través de la calidad de diseño (CD).

El presente estudio de caso permite apoyar nuevamente la verificación empírica parcial realizada del Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI) que integra la relación entre estilos de liderazgo, toma de decisiones y eficacia, en una situación de CDD. Además, los resultados confirman nuevamente la validez de las implicancias prácticas obtenidas en el estudio piloto, para mejorar el proceso de toma de decisiones de un equipo directivo en este tipo de situaciones.

**Figura 5.3. Resultados Cougar: P v/s Intuición y CD v/s Espíritu de Cuerpo**



Fuente: original del autor (L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez- Ponce, J. Rodríguez- Ponce, 2006)

#### **5.4.5. Particularidades del tercer caso**

Este nuevo caso se caracteriza especialmente por su relevancia estratégica. Si bien presenta una muestra pequeña, debido a las dificultades de acceder a más informantes, se estima que los datos obtenidos son de gran validez para analizarlos en relación con el Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI). El desarrollo de un estudio documental seguido de un estudio exploratorio, de ajuste de muestras, da cuenta que el comportamiento del equipo directivo de la operación Cougar, presenta similitudes con el comportamiento del equipo directivo de la operación Jaque y con el comportamiento de los EMEs en la operación 27/F. De esta forma, se puede considerar que los tres casos son válidos para contribuir a la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional de desastre. Desde esta perspectiva, este caso contribuye además a ampliar el impacto del modelo a los desastres de conflicto armado internacional.

Este estudio de caso, aporta además a lograr el objetivo general de la presente tesis, porque permite determinar si, en una situación de CDD, los estilos de liderazgo del equipo directivo, ejercen una influencia significativa sobre la eficacia de las operaciones de desastre, desde la calidad de las decisiones tomadas. Así también contribuye con la comprobación de la hipótesis de trabajo, ya que permite avanzar en la demostración de si, en una situación de CDD, varía el estilo de liderazgo entonces varía la eficacia de las operaciones.

#### **5.4.6. Hacia un modelo de Liderazgo de Crisis Decisional: tercer paso.**

Los estudios realizados a partir del caso piloto terremoto 27/F explican cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de catástrofe. Luego, los estudios realizados del caso operación Jaque explican cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de conflicto armado nacional. Finalmente, los estudios realizados del caso operación Cougar explican cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia de las operaciones de conflicto armado internacional. Este conocimiento obtenido se sintetiza en un modelo de liderazgo de crisis decisional que se denomina y abrevia *Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 3 (MpLCDV3)*; y se describe a continuación:

En una CDD, el estilo de liderazgo transformacional (LTF) resulta ser más efectivo que el estilo de liderazgo transaccional (LTR), principalmente porque logra una mejor calidad de diseño (CD) en la decisión, mediante una mayor flexibilidad (F), racionalidad

(R) y congruencia valórica (CV) en el proceso de toma de decisiones. En este contexto, cuando existe una mayor presencia de liderazgo transformacional (LTF), se aumenta la eficacia (E) de las operaciones de desastre.

El liderazgo transaccional (LTR) aporta de manera significativa a la relación de estilos de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia, por tanto es una variable relevante en una CDD, que aporta complementariamente al estilo de liderazgo transformacional (LTF) especialmente en la flexibilidad (F) y calidad de diseño (CD) en el proceso de toma de decisiones, logrando ambos la eficacia (E) de las operaciones de desastre.

Los estilos de liderazgo (LTF y LTR) actúan complementariamente a favor de la calidad de diseño (CD) y de la eficacia (E) en situaciones de CDD en operaciones de catástrofe y de conflicto armado (nacional e internacional). El liderazgo transformacional (LTF) ejerce influencia mediante una estimulación interna y de largo plazo y el liderazgo transaccional (LTR), mediante una estimulación externa y de corto plazo. Ambos estilos pueden estar presentes en una misma persona o en diferentes personas, sin embargo se sostiene que una mayor presencia del liderazgo transformacional (LTF) aumenta la eficacia en situaciones de CDD, especialmente en equipos directivos con altos niveles de colectivismo.

El proceso de toma de decisiones que aumenta la eficacia en una CDD, presenta las siguientes características:

- Los estilos de liderazgo son más efectivos si el comandante, los asesores y los subordinados se comprometen individualmente con una *misión* y *metas* compartidas.
- Los estilos de liderazgo son más efectivos cuando existe una mayor *participación*, especialmente, si se logra una adecuada *motivación* y se reconoce el valor de la *inspiración*, ambas distribuidas en cada uno de los miembros del equipo.
- El liderazgo transformacional favorece la congruencia valórica cuando la *inspiración* está distribuida en el comandante y en cada uno de los asesores y subordinados del equipo directivo.
- El liderazgo transaccional no favorece en forma significativa (ver gráfico 5.14) la congruencia valórica aunque, en el equipo directivo, la *motivación* al comportamiento virtuoso de los asesores y subordinados esté distribuida.

- Los estilos de liderazgo son más efectivos si se marca un énfasis especial en la *misión e inspiración*, más que en las *metas y motivación*.
- El estilo de liderazgo transformacional, no así el liderazgo transaccional (ver gráfico 5.14), mejora significativamente la calidad de las decisiones, favoreciendo la racionalidad, mediante el *comportamiento adaptativo*, el *aporte de ideas*, la *responsabilidad compartida* y especialmente mediante un *razonamiento crítico*.
- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mejoran la calidad de las decisiones, favoreciendo la calidad del diseño mediante una *metodología* de toma de decisiones y mediante la aplicación de *sistemas en red* y especialmente de métodos de *racionalidad limitada*.
- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aumentan la eficacia de las operaciones mediante el uso de *criterios de éxito*, y especialmente mediante *expectativas realistas*.

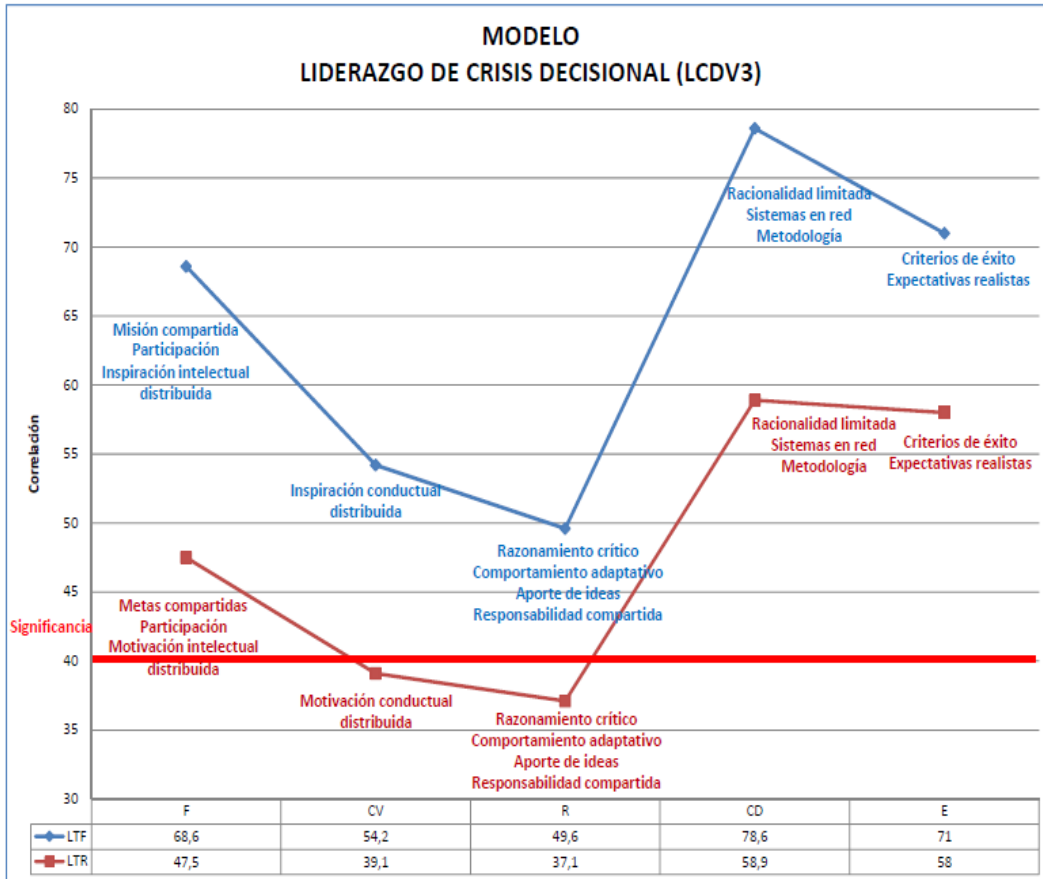
En síntesis, los estilos de liderazgo (LTF y LTR) aumentan la eficacia (E) de las operaciones en situaciones de CDD, tanto de catástrofe como de conflicto armado (nacional e internacional), mediante una concatenación de relaciones de causa- efecto compuesta por variables de conocimiento (flexibilidad y racionalidad), de valores (congruencia valórica) y calidad de diseño (CD) de las decisiones, como sigue:

$$(LTF + LTR) + (F + R + CV) + CD \Rightarrow E$$

El presente *Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional versión 3 (MpLCDV3)* demuestra la existencia de una cadena de causalidad entre los estilos de liderazgo (LTF y LTR), la base cognitiva y valórica caracterizadas por la flexibilidad, la racionalidad y la congruencia valórica; la calidad de las decisiones; y finalmente la eficacia de las operaciones de desastre (catástrofe y conflicto armado).

Para una mejor comprensión de este modelo se puede revisar el gráfico 2.27, en la que se presentan las correlaciones significativas y no significativas (bajo 40) halladas entre los estilos de liderazgo, con las variables intermedias del proceso de toma de decisiones y la eficacia. En este modelo además, se agregan aquellos elementos que contribuyen a lograr una explicación lógica de los hallazgos de este nuevo estudio de caso.

Gráfico 5.14. Modelo preliminar de Liderazgo de Crisis Decisional (MpLCDV3)



Fuente: original del autor

## **CAPÍTULO 6. LIDERAZGO Y EFICACIA EN UNA CRISIS DECISIONAL DE DESASTRE**

Este capítulo da a conocer un macro-análisis de los hallazgos obtenidos en los tres estudios de casos. Se identifican aspectos comunes a los casos y se orienta el análisis hacia el logro de los objetivos específicos de la tesis. Cabe señalar que en los capítulos anteriores cada caso se analiza a partir de los hallazgos del caso anterior, lo que para efectos de este estudio se denomina *multi-análisis*. Entonces, el macro-análisis que se presenta en este capítulo se construye a partir del *multi-análisis* desarrollado en cada uno de los casos.

Con el propósito de determinar la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia de las fuerzas militares en una CDD, se desarrolla un análisis de los tres casos para primero evaluar la presencia de liderazgo; luego evaluar la eficacia de las fuerzas militares; finalmente, con los aportes de cada análisis, relacionar el liderazgo y la eficacia evidenciados. Antes de esto, y sobre la base de los estudios de casos, se analiza el contexto para definir el concepto de *crisis decisional de desastre (CDD)*. La evaluación de liderazgo y eficacia se apoya en los datos de las encuestas aplicadas en cada caso y en los resultados de los estudios documentales, correlacional y exploratorios realizados. Lo anterior, para finalmente dar respuesta a la pregunta de investigación en cuanto a cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una CDD. Así también, comprobar la hipótesis de la tesis que propone: “Si mejora el liderazgo, entonces mejora la eficacia en situaciones de desastre”.

### **6.1. Crisis decisional de desastre**

Para analizar el concepto de *crisis decisional de desastre* se estima necesario inicialmente reconsiderar el concepto de crisis y entender que para efectos de esta tesis se entiende desde dos perspectivas diferentes. Desde un enfoque sistémico, la crisis se define como un sistema desestabilizado cuya gestión le corresponde a la administración pública y como ejemplos se pueden mencionar: conflictos armados, catástrofes naturales o antrópicas, depresiones económicas, etc. (Sepúlveda, 2007, pp. 25- 27). Por otro lado, desde un enfoque de proceso decisional una crisis es una decisión que tiene mayor grado de riesgo e incertidumbre (Fink, 1986); que amenaza los valores fundamentales de una organización (Hermann, 1963); y que se necesita accionar en menos tiempo del acostumbrado (Grint, 2005, p. 1473). Lo anterior implica que una crisis decisional se produce cuando está amenazada la misión de una organización, existe gran incertidumbre y se tiene que decidir y accionar en poco tiempo.



Un desastre es una alteración significativa de la normalidad y su efecto principal por definición conlleva perjuicios a la población y exige medidas, medios y procedimientos extraordinarios para su resolución (Vega, 2007, p. 343). Siendo así, las catástrofes naturales y los conflictos armados nacionales o internacionales son ejemplos de desastres, no sólo por la alteración sistémica que provocan y los daños que producen a la población, sino además porque los estados de excepción constitucional y el empleo de las fuerzas armadas son parte de la solución.

Las fuerzas que participan en la gestión temprana de desastres (fuerzas militares, servicios de emergencias, fuerzas policiales, servicios de urgencia, etc.) están diseñadas especialmente para enfrentar la complejidad de una crisis de sistema. Sin embargo, no están exentas de que la crisis se transfiera a su proceso de toma de decisiones. Si es así, los equipos directivos sienten amenazados sus valores fundamentales y se ven obligados a tomar decisiones críticas con mayores niveles de riesgo e incertidumbre, y en menos tiempo del que están preparados. Cuando eso ocurre, los equipos directivos se enfrentan a la crisis de las crisis que para efectos de este estudio se denomina *crisis decisional de desastre (CDD)*.

Los hallazgos del estudio de casos múltiples dejan en evidencia que una CDD puede presentarse al menos en dos tipos de desastre: conflictos armados y catástrofes naturales. Así también en operaciones de apoyo humanitario de gran envergadura como la operación 27/F, operaciones especiales como la operación Jaque y operaciones de paz internacionales como la operación Cougar. Una CDD puede ocurrir en operaciones de desastres que se desarrollan bajo mandato nacional o internacional, y en situaciones de crisis de sistema que se caracterizan por presentar altos niveles de violencia como un conflicto armado o de baja violencia como una catástrofe natural.

Algunas características de las crisis de sistema en las que pueden producirse CDD son posibles de distinguir, desde el contexto de cada estudio de caso. Una CDD se presenta en situaciones de crisis de sistema o desastre cuyo perjuicio a la población alcanza una cobertura nacional y puede perdurar. Así también, la intensidad de los daños puede ocasionar la muerte y desaparición de personas, así como un acentuado detrimento en la calidad de vida de quienes sobreviven. Se distinguen tres criterios de análisis: cobertura, duración e intensidad. Basado en estos criterios se analizan las CDD del estudio de casos múltiple.

Una CDD puede presentarse en una crisis de sistema de gran cobertura cuyo perjuicio a la población provoca un grave riesgo que amenaza los valores, intereses y objetivos prioritarios de todo un país. La catástrofe provocada por el terremoto 27/F destruye dos regiones administrativas densamente pobladas de Chile; el conflicto armado nacional en Colombia compromete a todo el país; así también el conflicto armado internacional en Afganistán que incluso traspasa las fronteras.

La crisis de sistema en la que se presenta una CDD puede caracterizarse también por la intensidad del daño. La muerte y desaparición de personas es un indicador de intensidad que está presente en los tres casos estudiados. El terremoto 27/F y el subsecuente tsunami provocan, en pocas horas, la muerte de 524 personas y la desaparición de otras 31. En el conflicto colombiano, las FARC y los paramilitares son responsables de la tortura, desaparecimiento forzoso y asesinato de incontables personas, entre otros delitos. Así también en el conflicto afgano, Al Qaeda y los talibanes asesinan a líderes políticos, religiosos y funcionarios públicos, así como a numerosos soldados de la ISAF y de la policía local.

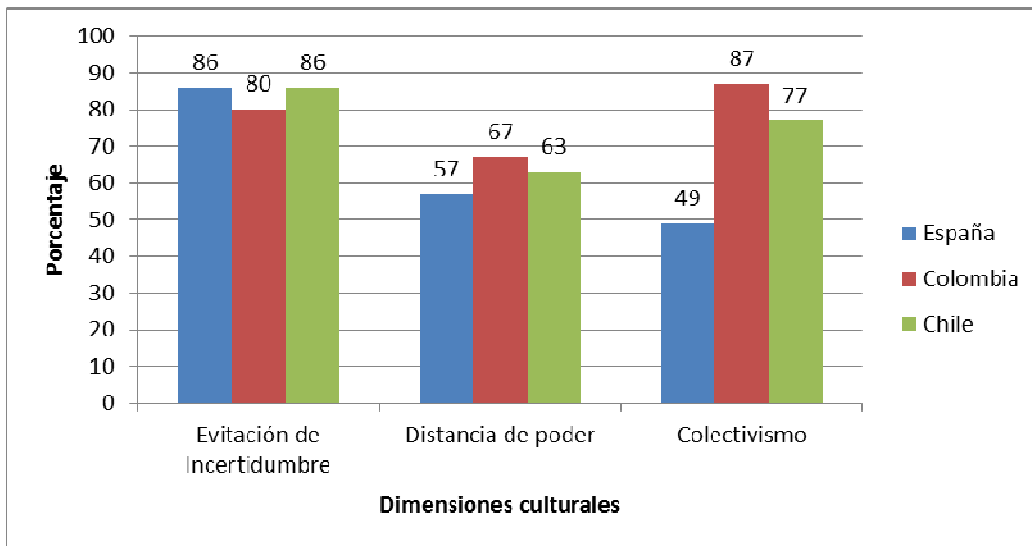
El detrimento de la calidad de vida de los sobrevivientes en una crisis de sistema, es otro indicador de intensidad que marca la presencia de una CDD. El terremoto 27/F destruye centenas de miles de viviendas, daña miles de establecimientos educacionales, instalaciones sanitarias e infraestructura vial en miles de puntos. El conflicto colombiano, en sus más de cincuenta años, ha dañado los derechos humanos de cientos de miles de personas, no solo por los perjuicios directos a las personas, sino además porque ha quebrantado la democracia, la institucionalidad y el estado de derecho; así también incrementado la inversión de cuantiosos recursos económicos para mantener una maquinaria bélica, privando a otros sectores de recursos suficientes para mejorar la calidad de vida de la población. En Afganistán el terrorismo y el daño permanente a los derechos humanos de cientos de miles de personas, ha privado a la sociedad de consolidar la democracia, la institucionalidad y el estado de derecho; así como la ha obligado a depender del narcotráfico y el apoyo internacional. El terremoto 27/F y los conflictos colombiano y afgano son crisis de sistema en los que se degrada significativamente la calidad de vida de los sobrevivientes.

Finalmente, una CDD puede presentarse además en una crisis de sistema cuyos efectos perduran en el tiempo. En Chile, cuatro años después del terremoto 27/F aún no se completa la reconstrucción de la infraestructura dañada y se estima que persisten

secuelas en las personas y en el territorio. En Colombia, la codicia por la explotación de los recursos naturales se estima como la causa de perduración del conflicto y todas sus secuelas también, por más de cincuenta años. Aunque, la mayor presencia institucional del Estado a través de la educación, salud y desarrollo económico, junto a la seguridad brindada por la fuerza pública, ha disminuido los niveles de violencia. En Afganistán el conflicto data desde hace más de treinta años, transitándose desde la guerra ruso-afgana, la dictadura talibán, una guerra civil y hasta la guerra contra el terrorismo provocada por Al Qaeda y los talibanes.

Los hallazgos del estudio de casos múltiples dejan en evidencia que una CDD puede presentarse al menos en las fuerzas militares de países cuya cultura se destaca por altos índices de evitación de incertidumbre, distancia de poder y colectivismo, como son los casos de Chile, Colombia y España. Fuerzas militares de países cuya cultura se caracteriza por querer controlar situaciones ambiguas; y por una mayor influencia de la autoridad y de la colectividad en las decisiones, pueden ser afectadas por una CDD (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010). Para mejor comprensión se puede revisar el gráfico 6.1.

**Gráfico 6.1. Dimensiones culturales en Chile, Colombia y España**



Fuente: original del autor (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010)

Una CCD puede presentarse también en una crisis de sistema cuya situación política se caracteriza por ser altamente influyente en las decisiones estratégicas. En Chile, la motivación de un gobierno entrante, cuya coalición política vive sus primeras experiencias en la dirección de un país, impone un ritmo intenso a las operaciones de

desastre en búsqueda de resultados inmediatos. En Colombia, la experiencia y solidez de un gobierno proactivo, que participa en la conducción de las fuerzas militares, respalda y genera confianza en los futuros resultados de una operación cuestionable. En España, un gobierno reformista de la política exterior que se enfrenta a un accidente similar al que había criticado duramente siendo oposición (Yak- 42), participa activamente en la escena del accidente, asegurando la efectividad de las operaciones en Afganistán.

En cuanto a la situación estratégica, una CDD puede presentarse en una crisis de sistema que pone a prueba el prestigio de la institucionalidad militar. En Chile, las fuerzas armadas son sorprendidas por uno de los terremotos más devastadores de la historia conocida, en instancias cuya disponibilidad de fuerzas es mínima y los mandos son improvisados. En Colombia, la operación de rescate es cuestionable política y legalmente; y corre gran riesgo de perder las vidas no sólo de los rehenes sino también de todos los miembros de la operación. En Afganistán, se ha reconfigurado el dispositivo de la fuerza española para reorientar el esfuerzo principal hacia operaciones de estabilización y se dispone de medios de la BRILAT “Galicia” VII para brindar seguridad a las elecciones legislativas. Existen altas expectativas en el desempeño de esta fuerza. Las fuerzas militares chilenas, colombianas y españolas ejecutan tareas desestructuradas, en situaciones de incertidumbre, con gran riesgo de errar y de provocar un desprestigio de la institucionalidad militar.

En síntesis, una CDD puede presentarse en situaciones de catástrofes naturales y conflictos armados, especialmente si se producen muertes, detrimento de la calidad de vida en los sobrevivientes y daños que perduran en el tiempo y afectan a todo un país. Así también, si existe una alta presión política sobre las decisiones en la escena y un gran riesgo de errar y provocar el desprestigio de la institucionalidad militar.

## **6.2. Liderazgo en una CDD**

Los hallazgos del estudio de casos múltiples dejan en evidencia que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, explícita o implícitamente, son reconocidos y valorados en los ejércitos de Chile, Colombia y España. Así también, dan cuenta de la influencia de ambos estilos en las CDD estudiadas. Con el propósito de evaluar la presencia de liderazgo en estas CDD, se analizan los hallazgos obtenidos desde los estudios documentales, correlacional y exploratorios.

En el caso operación 27/F, el estilo de liderazgo transformacional favorece la CDD mediante una mayor valoración de elementos conceptuales como la *misión* y la *conducta del comandante*; y un mayor uso de la *inspiración* intelectual y conductual como mecanismos de estimulación. El ejemplo personal del comandante es clave para favorecer la congruencia valórica en el equipo directivo.

En el caso operación Jaque, el estilo de liderazgo transformacional favorece la CDD mediante una mayor valoración de la *participación* y la *conducta del comandante*; y un mayor uso de la *inspiración* como mecanismo de estimulación. El ejemplo personal del comandante, al igual que en la operación 27/F, es clave para favorecer la congruencia valórica en el equipo directivo.

En el caso operación Cougar, el estilo de liderazgo transformacional favorece la CDD mediante una mayor valoración de la *participación*, el *mejoramiento continuo* y la *alineación de intereses*; y un mayor uso de la *responsabilidad compartida* como mecanismo de estimulación.

De los casos anteriores, es posible deducir que el estilo de liderazgo transformacional favorece una CDD mediante una mayor valoración de elementos de guía como la *misión* y la *participación*; y un mayor uso de la *inspiración* como elemento de estimulación. Cabe señalar que estos elementos de guía y de estimulación si bien están distribuidos en todo el equipo directivo, el comandante es el responsable de generarlos mediante su ejemplo personal, ya que es la manera que este estilo de liderazgo tiene de generar confianza y favorecer la visión (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999; Podsakoff et al., 1990). Es importante considerar también que estos elementos favorecen la toma de decisiones tanto desde una dimensión del conocimiento como desde los valores, potenciando la flexibilidad y la racionalidad por un lado y la congruencia valórica por otro lado.

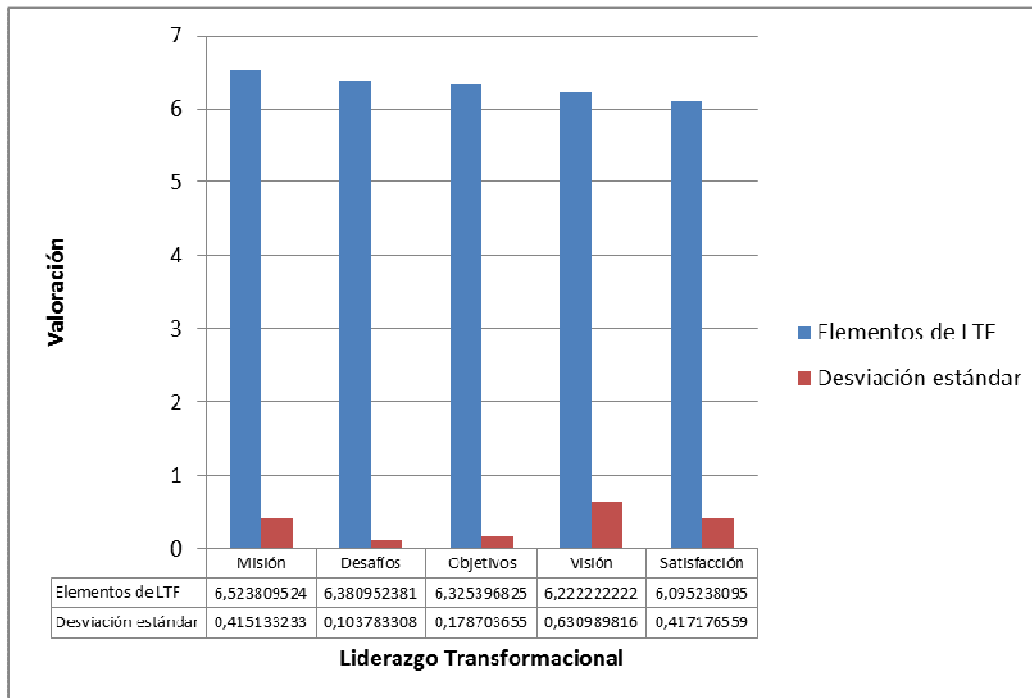
En los tres casos estudiados, el liderazgo transformacional se caracteriza por generar una motivación interna y de largo plazo en los integrantes del equipo directivo, dando un énfasis la solución a problemas futuros o difíciles de percibir (Bass, 1997; 1985).

En relación con las encuestas aplicadas en el estudio correlacional y en los estudios exploratorios, el estilo de liderazgo transformacional alcanza una valoración de 6.309 en una escala de 1-7 (en adelante) con una desviación estándar de 0.349. Los encuestados están de acuerdo respecto de la presencia de este estilo en las CDD vivenciadas por los equipos directivos. El liderazgo transformacional está presente cuando el líder guía e

inspira a los seguidores, estableciéndoles desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal, alcanzando niveles de excelencia (Bass, 1990, p. 21).

La definición de la misión, realizada entre comandantes, asesores y subalternos que es clave para guiar el proceso de toma de decisiones, alcanza una valoración de 6.523, siendo la característica de liderazgo transformacional más valorada en una CDD. La aceptación entusiasta, de parte de los asesores y subalternos, respecto de los desafíos profesionales y de los objetivos planteados por el comandante alcanza una valoración de 6.380 y 6.325, respectivamente y se constituyen en la segunda y tercera características más valoradas. La definición de una visión institucional de largo plazo, realizada entre comandantes, asesores y subalternos, alcanza una alta valoración de 6.222. La satisfacción del rol que le corresponde jugar a cada integrante del equipo directivo alcanza una valoración de 6.095. Finalmente, los resultados de las encuestas dan cuenta de una amplia valoración del liderazgo transformacional en las CDD estudiadas.

Se evidencia que el liderazgo transformacional está presente en estas CDD. Elementos de guía como *misión*, *visión* y *objetivos* son las características más valoradas en una CDD, así como el establecimiento de *desafíos* profesionales de parte del comandante y la *satisfacción* de roles de parte de los asesores y subalternos. Una guía conceptual y una inspiración basada en relaciones interpersonales son claves del liderazgo transformacional en una CDD. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.2.

**Gráfico 6.2. Valoración y desviación estándar en Liderazgo Transformacional (LTF)**

Fuente: original del autor (Bass, 1990, pp. 21)

Es posible evidenciar que el estilo de liderazgo transformacional es un elemento presente en la toma de decisiones de las tres CDD estudiadas. La *guía* y la *inspiración* son claves para gestionar el conocimiento y los valores en el largo plazo. La guía se manifiesta a través de elementos como la *misión*, la *visión* y los *objetivos*. La inspiración, a través de elementos como el establecimiento de *desafíos* y la *satisfacción* de roles. Finalmente, el resultado de ambas claves, es generar altos niveles de *participación* en los miembros del equipo directivo, ya que en situaciones de transformación, el liderazgo efectivo se caracteriza por altos niveles de participación (Castro, 2006, p. 90).

En relación con el estilo de liderazgo transaccional, el caso operación 27/F deja en evidencia que este estilo favorece la CDD mediante una mayor valoración de elementos conceptuales como las *metas* y la *conducta de los subordinados*; así como un mayor uso de la *motivación* intelectual y conductual como mecanismos de estimulación. El comportamiento virtuoso del comandante y sus subordinados es clave para favorecer la congruencia valórica en el equipo directivo.

En el caso operación Jaque, el estilo de liderazgo transaccional favorece la CDD mediante una mayor valoración de elementos conceptuales como los *incentivos* y la

*conducta de los subordinados*; y un mayor uso de la *motivación* como mecanismo de estimulación. El comportamiento virtuoso del comandante y sus subordinados, al igual que en la operación 27/F, es clave para favorecer la congruencia valórica en el equipo directivo.

En el caso operación Cougar, el estilo de liderazgo transaccional favorece la CDD mediante una mayor valoración de elementos conceptuales como los *incentivos*, el *compromiso de metas* y la *retroalimentación del desempeño*; y un mayor uso de las *metas compartidas* como mecanismo de estimulación.

De los casos anteriores, es posible deducir que el estilo de liderazgo transaccional favorece una CDD mediante una mayor valoración de elementos de guía como las *metas* y los *incentivos*; y un mayor uso de la *motivación* como elemento de estimulación. Cabe señalar que estos elementos de guía y de estimulación si bien están distribuidos en todo el equipo directivo, el comandante es el responsable de negociarlos. Es importante considerar también que estos elementos, si el comandante los valora, favorecen la toma de decisiones tanto desde la gestión del conocimiento como desde los valores potenciando la flexibilidad y racionalidad por un lado y la congruencia de valores por otro lado.

En los tres casos estudiados, el liderazgo transaccional se caracteriza porque genera una motivación externa y de corto plazo en los integrantes del equipo directivo. Esto confirma en cuanto a que este estilo se caracteriza por buscar la solución a problemas que se ajustan a límites de tiempo claramente definidos (Bass, 1997; 1985).

En relación con las encuestas aplicadas en el estudio correlacional y los estudios exploratorios, respecto de la presencia del liderazgo transaccional percibida por los encuestados, ésta alcanza una valoración de 4.402 con una desviación estándar de 1.261. Los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto de la presencia del liderazgo transaccional en las CDD vivenciadas por los equipos directivos. El liderazgo transaccional está presente cuando el líder motiva en función de los beneficios esperados, según metas alcanzadas o tareas realizadas (Bass, 1990, p. 20).

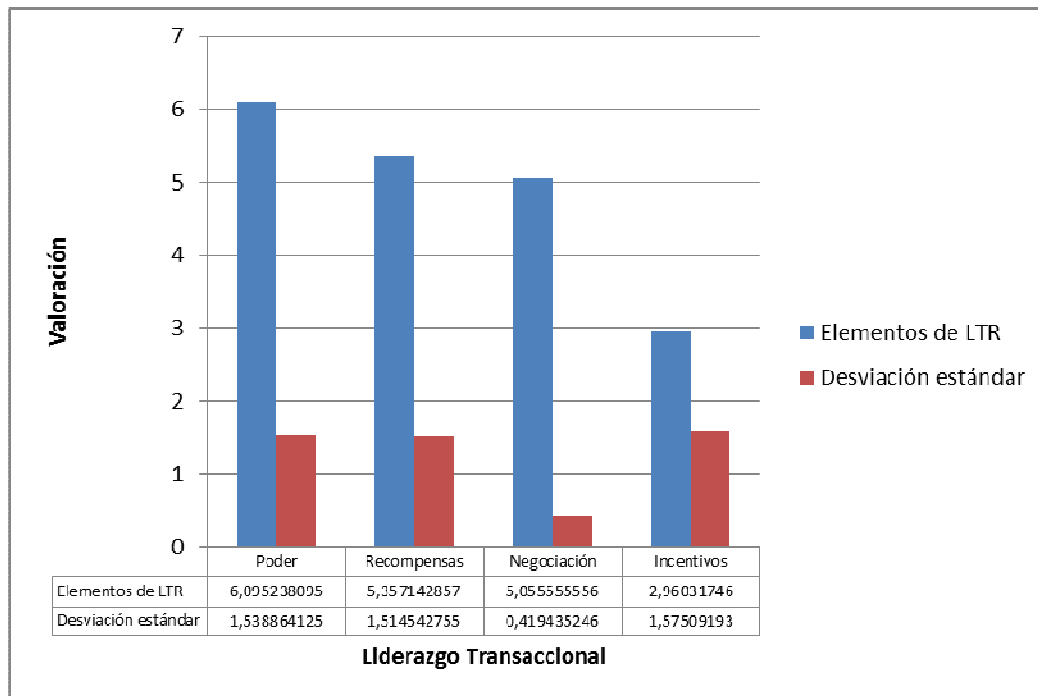
Los resultados de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples dan cuentas de la valoración de estas características. La aceptación de los sistemas de *poder* alcanza una valoración de 6.095 y una desviación estándar de 1.538. Es la única característica claramente valorada. La aceptación de las *recompensas* institucionales es valorada ya que alcanza una valoración de 5.357 y una desviación estándar de 1.514. La



*negociación* individual y colectiva entre comandantes, asesores y subalternos alcanza una valoración de 5.055, con una desviación estándar de 0.419. Es la única característica que es medianamente valorada y cuya desviación estándar es inferior a 1.5. En cuanto a la valoración de los *incentivos*, existe un amplio desacuerdo respecto de lo determinante que puede ser en una CDD, ya que alcanza una valoración de 2.960 con un desviación estándar de 1.575. Finalmente, las características de liderazgo transaccional son valoradas en una CDD y se evidencia que están presentes en las CDD estudiadas (Bass, 1990, p. 21). Sin embargo, la aceptación de los sistemas de *poder* y de *recompensas*, así como la *negociación* son elementos conceptuales medianamente valorados que pueden favorecer la toma de decisiones en una CDD.

Se evidencia que el liderazgo transaccional está presente en las CDD estudiadas. La aceptación del *poder*, las *recompensas* y la *negociación* son medianamente valoradas y los *incentivos*, no son valorados. Entonces, un proceso de negociación entre comandantes, asesores y subalternos que acepta el sistema de poder y de recompensas puede favorecer la toma de decisiones en una CDD. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.3.

**Gráfico 6.3. Valoración y desviación estándar en Liderazgo Transaccional (LTR)**



Fuente: original del autor (Bass, 1990, p. 22)

Es posible evidenciar que el estilo de liderazgo transaccional está presente en la toma de decisiones de las tres CDD estudiadas. Las *metas* y la *motivación* pueden favorecer el conocimiento y los valores de una CDD en el corto plazo. Cuando las metas se definen según la estructura de *poder* institucional y la motivación se genera, según la estructura de *recompensas*, éstas pueden favorecer una CDD. Los incentivos no son determinantes en situaciones como éstas.

La presencia de liderazgo transaccional puede favorecer una CDD a través de las metas y la motivación, cuando se realiza una adecuada *negociación*, entre el comandante y sus asesores y subalternos. Esto confirma que si existe una aceptación del sistema de intercambio dentro de la organización, el liderazgo es efectivo (Bass et al., 2003). Además, tiene relación con la recompensa contingente que se caracteriza por un intercambio entre recompensas y rendimientos acordados (Bass, 1997; Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Bass, 1985).

En síntesis, es posible evidenciar que en una CDD están presentes los dos estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo transformacional presenta claras evidencias de su existencia, porque una CDD es una oportunidad de estrés, cambio e incertidumbre, que estimula la aparición de este estilo (Pillai, 1996; House, Spangler y Woycke, 1991; Bass, 1985). Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional presenta evidencias de su existencia, aunque una CDD escapa del orden y la rutina. Este estilo, que privilegia el *statu quo*; es en situaciones de normalidad cuando su presencia se hace aún más evidente (Bass, 1985). Lo anterior no significa que en una CDD el liderazgo transaccional no sea lo suficientemente evidente sino que, simplemente por las características de ésta, el liderazgo transformacional se hace más notorio. Ambos estilos, poseen elementos de guía y mecanismos de estimulación diferentes. El liderazgo transformacional se destaca por elementos de guía como la misión, visión y objetivos, mientras que el liderazgo transaccional, se destaca por las metas. Así también, el liderazgo transformacional se destaca por mecanismos de estimulación como la inspiración de largo plazo, mientras que el liderazgo transaccional se destaca por la motivación de corto plazo. El principal resultado del liderazgo transformacional es la participación y del liderazgo transaccional, la negociación.

Se ha logrado el primer objetivo específico de esta tesis, el que consiste en evaluar la presencia de liderazgo en una CDD. En los tres casos estudiados, se demuestra la presencia tanto del liderazgo transformacional como del liderazgo transaccional. La

presencia de ambos es evidente, aunque la presencia de liderazgo transformacional es más clara. El estrés, cambio e incertidumbre que una CDD produce en el equipo directivo, hace que el liderazgo transformacional se destaque nítidamente.

### **6.3. Eficacia en una CDD**

Los hallazgos del estudio de casos múltiples dejan en evidencia que los ejércitos de Chile, Colombia y España reconocen y valoran la eficacia de las operaciones de desastre en una situación de crisis de sistema. Así también, dan cuenta de la influencia del proceso de toma de decisiones para lograr dicha eficacia en las CDD estudiadas. Con el propósito de evaluar la eficacia de las fuerzas militares en estas CDD, se analizan los hallazgos obtenidos desde los estudios documentales, correlacional y exploratorios.

Los hallazgos obtenidos en los estudios documentales dejan evidencias en cuanto a que los medios de prensa y centros de estudios especializados, chilenos, colombianos y españoles en general, demuestran que la ciudadanía hace una buena evaluación de la eficacia de las fuerzas militares en las correspondientes operaciones de desastre. La evaluación que hace la ciudadanía respecto del desempeño de las fuerzas militares, es la evaluación más adecuada (Cadena, 2008; Pedraja- Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004). Así también, agregan que idealmente las fuerzas militares deben ser eficaces y eficientes; y de no ser posible, al menos eficaces. En estos tiempos en que se reclama mayor transparencia, la relación entre ciudadanía y fuerza militar es un buen ejemplo de relación principal- agente, donde la ciudadanía es el principal y la fuerza militar es el agente (Scheetz, 2011; García, 2007).

En Chile, después de un mes de acontecido el terremoto 27/F, la ciudadanía se siente plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas. Las funciones evaluadas corresponden son las que ejecutan a partir de la entrada en vigencia del estado de excepción constitucional de catástrofe. El orden público se restablece en tres días y la subsistencia de la población se asegura diez días después de iniciada la operación de desastre. Se evitan daños en lugares de especial interés público y se realiza una gestión comunicacional que mantiene la tranquilidad de la población.

En Colombia, después de conocidos los resultados de la operación de rescate, la ciudadanía se encuentra satisfecha con el desempeño de las fuerzas militares, aunque se expresa disconformidad con los procedimientos aplicados durante la operación. Las críticas sin embargo tienen relación con aspectos valóricos, mas no con el resultado. La

eficacia, entonces no es cuestionada. La operación y sus efectos contribuyen a la protección de la soberanía nacional, del orden constitucional y de la población, así como a asegurar la integridad del territorio nacional. Se recupera el orden público a través del debilitamiento político y estratégico de quienes lo han alterado y se reparan los daños a través de la liberación de los rehenes. Se evitan daños en lugares de especial interés público y se gestiona adecuadamente la información al ser una operación de engaño y no violenta.

En España, a pesar de las consecuencias del accidente en Afganistán, la ciudadanía en general demuestra satisfacción con el desempeño de las fuerzas armadas empleadas en dicha zona. No se aprecia disconformidad respecto de las tareas que se relacionan directamente con el accidente ni con la misión de asegurar las elecciones legislativas. Las fuerzas militares (GT “San Quintín”) mantienen la continuidad de las operaciones, lo que les permite, a pesar del accidente, cumplir con la misión en Afganistán y contribuir a la misión de ISAF, a la protección de las personas y a la consolidación de la democracia en dicho país.

En el caso operación 27/F el mejoramiento de las operaciones, durante su diseño y ejecución, es parte de una evaluación permanente. Los criterios de éxito son un elemento clave para asegurar la eficacia. En el caso operación Jaque un enfoque pragmático, respecto del éxito relativo de las operaciones de desastres, es una característica relevante. Así también la convicción de que las críticas posteriores a una operación, positivas y negativas, siempre existen. Lo mismo se hace evidente en la operación Cougar que se caracteriza por un enfoque realista respecto del éxito de las operaciones de desastre. Se evidencia entonces que en una CDD adquiere relevancia el uso de *criterios de éxito* y especialmente la planificación con *expectativas realistas*.

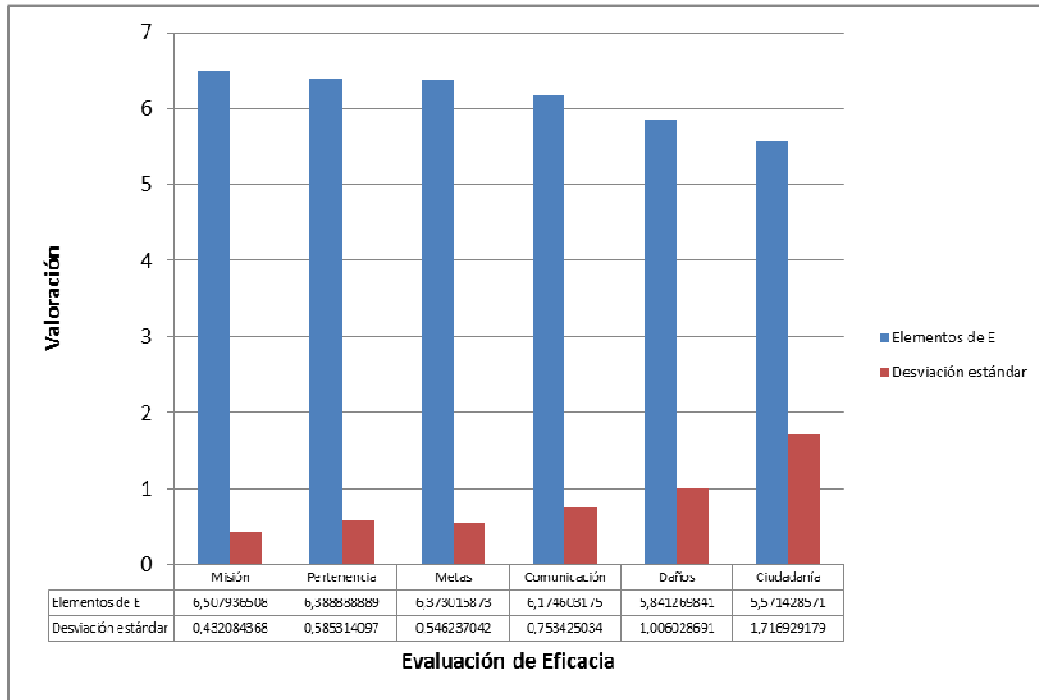
Los hallazgos del estudio de casos múltiple dan cuenta además que la eficacia en las operaciones de desastre puede ser influenciada por la duración de la operación. La operación Jaque cuya ejecución no supera las cuarenta y ocho horas tiene una evaluación mejor que la operación Cougar, que dura aproximadamente dos semanas; y ésta tiene una evaluación mejor que la operación 27/F que dura un mes. Es posible que la duración de una operación de desastre influya en la percepción de eficacia y por tanto, en la efectividad del liderazgo.

Los resultados de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples dan cuenta de la evaluación de la eficacia percibida por los miembros de los equipos directivos que

toman las decisiones en las CDD estudiadas. En cuanto a la evaluación de la eficacia, es relevante el nivel de satisfacción que demuestran los miembros de un equipo directivo respecto de su pertenencia a éste y la evaluación del nivel de desempeño alcanzado (Pedraja- Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004).

El cumplimiento de la *misión*, que alcanza una valoración de 6.507 y una desviación estándar de 0.432 es el criterio de evaluación de eficacia más valorado por los miembros de los equipos directivos y con menor desviación estándar. El criterio que alcanza la segunda mejor valoración es la satisfacción de *pertenencia* a la fuerza militar de la que se es parte. Este criterio alcanza una valoración de 6.388 y una desviación estándar de 0.585. El cumplimiento de *metas* en la reparación de daños alcanza una valoración de 6.373 y una desviación estándar de 0.546, siendo el tercer criterio más valorado. La difusión de la información es el cuarto criterio más valorado. Este criterio alcanza una valoración de 6.174 y una desviación estándar de 0.753. La evitación de *daños* y la evaluación de la *ciudadanía* son criterios que alcanzan una valoración de 5.841 y 5.571 y una desviación estándar de 1.006 y 1.716, respectivamente.

Se evidencia que la eficacia está presente en las CDD estudiadas. Los encuestados en general están de acuerdo con la eficacia en las operaciones de desastre por ellos vivenciadas. La valoración general es de 6.142 con una desviación estándar de 0.840. Existe acuerdo en los encuestados respecto a que en las CDD estudiadas se cumple la misión, los miembros del equipo están satisfechos de pertenecer a la fuerza militar, se logran las metas en la reparación de daños y se gestiona adecuadamente la información. Por tanto, conceptos como la *misión*, las *metas*, la *pertenencia* y la *comunicación* son criterios adecuados para evaluar la eficacia de una operación militar en situaciones de CDD. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.4.

**Gráfico 6.4. Valoración y desviación estándar en evaluación de Eficacia (E)**

Fuente: original del autor (Cadena, 2008; Pedraja- Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004)

Es posible evidenciar que en las CDD estudiadas la eficacia de las fuerzas militares está presente. Así también, que para lograr la eficacia es clave cumplir la *misión*, lograr las *metas*, lograr la satisfacción de *pertenencia* a la fuerza militar y gestionar adecuadamente la *comunicación*. Cabe destacar la valoración de la comunicación entre las fuerzas militares y la ciudadanía. Cuando no se valora adecuadamente, se presentan problemas de agencia que recaen en conflictos de interés y en una mala evaluación de la eficacia; por el contrario se presenta una agencia perfecta (Jensen y Meckling, 1994; 1976). El conocimiento específico que posee el agente, en este caso el mando superior de la fuerza militar, y las dificultades para que sea transferido desde el agente al principal (ciudadanía) es el núcleo esencial del problema de agencia (Jensen y Meckling, 1992; Fama y Jensen, 1983). Puede ser que la buena comunicación con la ciudadanía favorezca la evaluación de la eficacia que ésta hace de las fuerzas militares. Es posible evidenciar también que la eficacia requiere de un levantamiento oportuno y adecuado de *critérios de éxito*, así como de *expectativas realistas* en cuanto al éxito de la operación. Finalmente, se evidencia que la duración de una operación de desastre puede influenciar en la percepción de su eficacia.

Se ha logrado el segundo objetivo específico de esta tesis, el que consiste en evaluar la eficacia de las fuerzas militares en las CDD estudiadas. La presencia de eficacia es clara y evidente. Sumado al objetivo anterior, esto significa que en los tres casos estudiados existe acuerdo en cuanto a la presencia de liderazgo y en cuanto a la presencia de eficacia. La presencia de liderazgo y eficacia en las CDD estudiadas es el antecedente necesario para continuar con el tercer objetivo específico y final de la tesis.

#### **6.4. Liderazgo y eficacia en una CDD**

Los hallazgos del estudio de casos múltiples y la evaluación de liderazgo y de eficacia en las CDD estudiadas dejan en evidencia que los ejércitos de Chile, Colombia y España reconocen y valoran el liderazgo y la eficacia en las operaciones de desastre. Así también, dan cuenta de una probable relación de causalidad entre ambas variables y en el que la efectividad del proceso de toma de decisiones puede ser clave. Con el propósito de relacionar el liderazgo con la eficacia, a través del proceso de toma de decisiones, se analizan los hallazgos desde el conocimiento y desde los valores de dicho proceso, respecto de las variables independientes y dependientes que forman parte de éste. Luego se relacionan con la calidad de diseño, que se entiende como el resultado de la efectividad de este proceso. Posteriormente, se analizan los diferentes estilos de liderazgo con la eficacia para lograr determinar si existen diferencias en dicha relación.

El análisis de la efectividad del proceso de toma de decisiones se realiza desde una dimensión cognitiva (estilos de liderazgo, flexibilidad, racionalidad y calidad de diseño) y una dimensión valórica (estilos de liderazgo, congruencia valórica, politización y calidad de diseño). En cada dimensión se analizan las variables independientes y su relación con la variable dependiente, con el propósito de identificar cuáles características de una variable pueden ser causas y cuáles características de la variable subsecuente pueden ser efectos. La identificación de las causas y efectos en cada relación de variables se logra a través de un análisis de los hallazgos del estudio de casos y de los resultados en la evaluación de cada variable.

##### ***6.4.1. Dimensión cognitiva***

Los hallazgos obtenidos desde el estudio de casos múltiples dejan en evidencia que en una CDD los estilos de liderazgo favorecen la flexibilidad del proceso de toma de decisiones. El liderazgo transformacional favorece la flexibilidad mediante un énfasis en la misión como elemento guía de la toma de decisiones; en la participación como

elemento que amplía capacidades para obtención de información; en el mejoramiento continuo como elemento de gestión y en la inspiración como un elemento de estimulación interna. Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional favorece la flexibilidad mediante un énfasis en las metas como elementos de guía; en los incentivos como elemento de negociación; y en la motivación como mecanismo de estimulación externa.

Los resultados obtenidos luego de la evaluación de liderazgo en las CDD estudiadas dan cuenta que los estilos de liderazgo, en este tipo de situaciones, se caracterizan por el énfasis que se da a la misión y las metas, como guías de la toma de decisiones; por la inspiración y la motivación como elementos de estimulación interna; y por la participación de todos los miembros del equipo. No se evidencia, que el mejoramiento continuo y los incentivos sean características del liderazgo que favorezcan la flexibilidad en una CDD.

Lo anterior permite identificar cuáles son las características que distinguen al liderazgo en una CDD y cuáles de éstas pueden ser causas de la flexibilidad. Los estilos de liderazgo favorecen la flexibilidad en la toma de decisiones y se estima que lo hace mediante un énfasis en la *misión* y las *metas* como elementos de guía; por un mayor uso de la *inspiración* y *motivación* como mecanismos de estimulación; y por la *participación* de los miembros del equipo directivo.

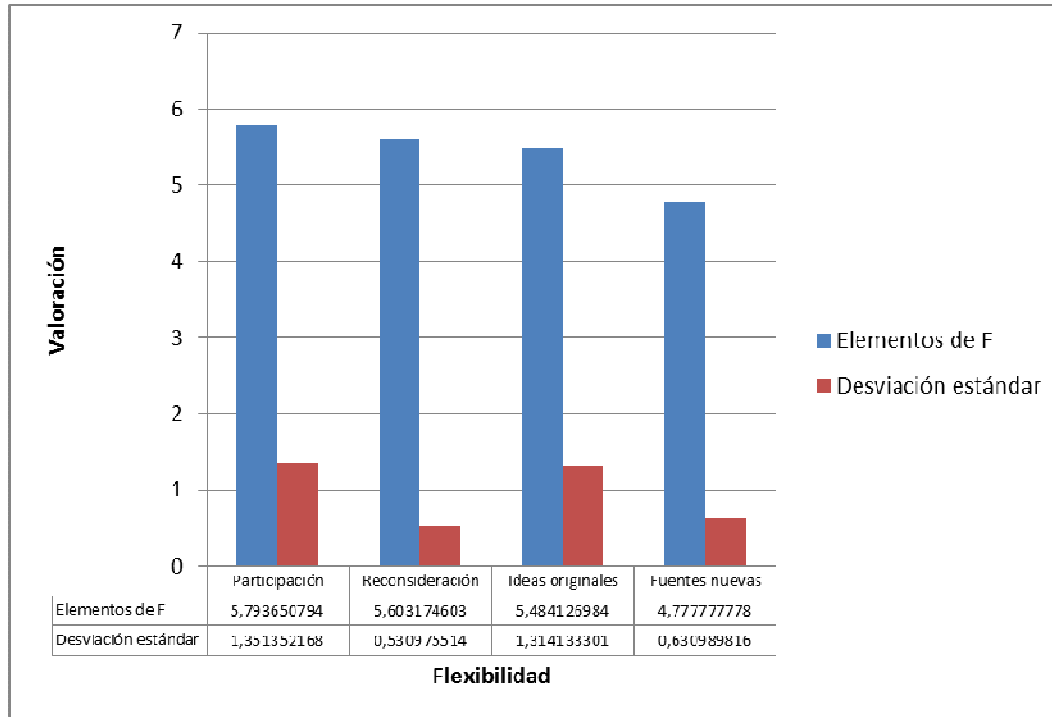
La flexibilidad del proceso de toma de decisiones se define como la exploración de nuevas ideas y suposiciones acerca de la organización y su contexto (Sharfman y Dean, 1997). Se caracteriza por usar *nuevas fuentes* de información, aceptar positivamente *ideas originales*, lograr una *participación* amplia y creativa de los miembros del equipo y *reconsiderar* posiciones iniciales.

Los resultados de la evaluación de flexibilidad, obtenidos de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples, dan cuenta de la valoración de sus características. La *participación* amplia y creativa con aportes que van más allá de las funciones de cada miembro del equipo directivo es la más presente con una valoración de 5.793 y una desviación estándar de 1.351. Seguida por la *reconsideración* de posiciones iniciales que obtiene una valoración de 5.603 y una desviación estándar de 0,530. La recepción positiva de *ideas originales* sigue en tercer lugar con una valoración de 5.484 y una desviación estándar de 1.314. Finalmente, no existe acuerdo ni desacuerdo en cuanto al uso frecuente de *nuevas fuentes* de información; ésta es valorada con 4.777 y una



desviación estándar de 0.630. Es probable que la seguridad de la información en el ámbito militar le reste valoración a esta característica. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.5.

**Gráfico 6.5. Valoración y desviación estándar en Flexibilidad (F)**



Fuente: original del autor (Sharfman y Dean, 1997)

En síntesis, el liderazgo y la flexibilidad en una CDD se relacionan a partir de posibles causas y efectos. Algunas de las causas pueden ser enfatizar la *misión*; fomentar el cumplimiento de *metas*; *inspirar* la excelencia; *motivar* el desempeño; y fomentar la *participación* de todos. Si el liderazgo presenta estas características, entonces el proceso de toma de decisiones puede ser más flexible, caracterizándose por la *participación* de todos los miembros del equipo; por la *reconsideración* de posiciones iniciales; y por la buena acogida de *ideas originales*.

Como demuestra el estudio de casos múltiple y las evaluaciones de liderazgo y flexibilidad realizadas, si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la flexibilidad de la toma de decisiones. Las causas en esta relación pueden ser la misión, las metas, la inspiración, la motivación y la participación; y los efectos pueden ser una mayor participación del equipo directivo, mayor reconsideración de posiciones iniciales y una mejor acogida de ideas originales. Esta relación se entiende como sigue:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

Los hallazgos obtenidos desde el estudio de casos múltiples dejan evidencia que en una CDD la flexibilidad favorece la racionalidad del proceso de toma de decisiones. Lo anterior, mediante un énfasis en el razonamiento crítico, el comportamiento adaptativo, el aporte de ideas y la responsabilidad compartida. Es probable que esta influencia sea mayor en situaciones de conflicto armado.

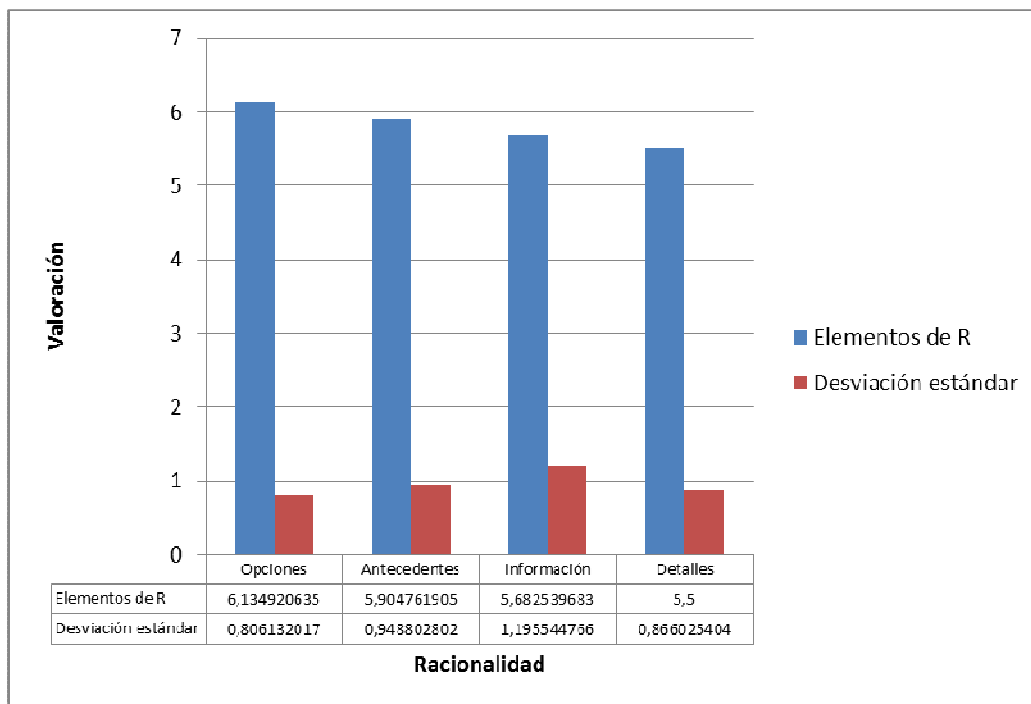
Los resultados obtenidos luego de la evaluación de flexibilidad en las CDD estudiadas, dan cuenta que ésta se caracteriza por el énfasis dado a la participación, que favorece el aporte de ideas y la buena aceptación de ideas originales; y al razonamiento crítico que reconsidera posiciones iniciales. No se evidencia que las nuevas fuentes de información, el comportamiento adaptativo y la responsabilidad compartida sean características que favorezcan la racionalidad en estos casos. Lo anterior permite identificar cuáles son las características que distinguen la flexibilidad en una CDD y cuáles de éstas pueden ser causas de la racionalidad. La flexibilidad favorece la racionalidad en la toma de decisiones y se estima que lo hace mediante un énfasis en el aporte de *ideas originales* y en el *razonamiento crítico*.

La racionalidad del proceso de toma de decisiones se define como la mayor presencia de análisis y la menor presencia de intuición (Dean y Sharfman, 1993). Se caracteriza por la búsqueda exhaustiva de *información*; la profundidad del análisis de *antecedentes*; la rigurosidad del análisis de *opciones*, alcances e implicancias; y el análisis de *detalles* más que de generalidades.

Los resultados de la evaluación de racionalidad, obtenidos de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples, dan cuenta de la valoración de sus características. La rigurosidad del análisis de *opciones*, alcances e implicancias es la característica más presente con una valoración de 6.134 y una desviación estándar de 0.806. Seguida de la profundidad del análisis de *antecedentes* que obtiene una valoración de 5.904 y una

desviación estándar de 0.948. La búsqueda exhaustiva de *información* sigue en tercer lugar con una valoración de 5.682 y una desviación estándar de 1.195. Finalmente, el análisis de *detalles* más que de generalidades alcanza una valoración de 5.500 y una desviación estándar de 0.866. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.6.

**Gráfico 6.6. Valoración y desviación estándar en Racionalidad (R)**



Fuente: original del autor (Dean y Sharfman, 1993)

En síntesis, la flexibilidad y la racionalidad en una CDD se relacionan a partir de posibles causas y efectos. Algunas de las causas pueden ser enfatizar el *aporte de ideas originales* y el *razonamiento crítico*. Si la flexibilidad presenta estas características, entonces el proceso de toma de decisiones se hace más racional o más ordenado (Simon, 1957). Se caracteriza entonces, por la rigurosidad en el análisis de *opciones*, alcances e implicancias, profundidad del análisis de *antecedentes*, búsqueda exhaustiva de *información* y análisis de *detalles* sin desestimar la intuición.

Como demuestra el estudio de casos múltiples y las evaluaciones de flexibilidad y racionalidad realizadas, si varía la flexibilidad, entonces varía la racionalidad de la toma de decisiones. Las causas en esta relación pueden ser el aporte de ideas originales y el razonamiento crítico. Los efectos pueden ser una mayor rigurosidad en el análisis de opciones, alcances e implicancias; una mayor profundidad del análisis de antecedentes;

una búsqueda más exhaustiva de información; y un análisis de detalles que no desestima la intuición. Esta relación acumulativa se entiende como sigue:

$$(LTF + LTR) + F \Rightarrow R$$

Los hallazgos obtenidos desde el estudio de casos múltiples dejan evidencia que en una CDD la racionalidad de la toma de decisiones favorece la calidad de diseño. Lo anterior, mediante un énfasis en la racionalidad limitada, los sistemas en red o *network* y la metodología de toma de decisiones.

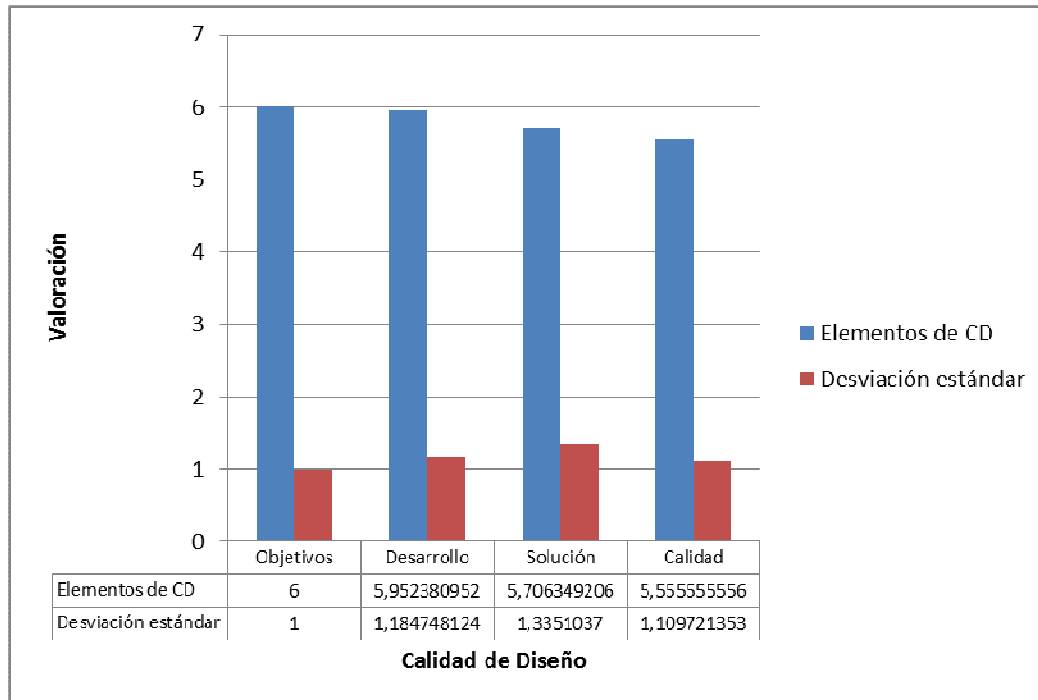
Los resultados obtenidos luego de la evaluación de racionalidad en las CDD estudiadas, dan cuenta que ésta se caracteriza por el énfasis dado: a la metodología para analizar antecedentes, opciones, alcances e implicancias; a los sistemas de información en red o *network* para una búsqueda exhaustiva de información que no es para optimizar (Simon, 1982; 1956); y a la racionalidad limitada que valora el análisis de detalles, sin desestimar la intuición, en búsqueda de la primera alternativa que dé una solución satisfactoria al problema (Simon 1955; 1987). Lo anterior permite identificar cuáles son las características que distinguen la racionalidad en una CDD y cuáles de éstas pueden ser causas de la calidad de diseño. La racionalidad favorece la calidad de diseño en la toma de decisiones y se estima que lo hace mediante un énfasis en la *metodología* de toma de decisiones, en los *sistemas de información en red* y en la *racionalidad limitada*.

La calidad de diseño de la toma de decisiones se define como el resultado de haber cumplido el objetivo, solucionado el problema y agregado valor (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996). Se caracteriza porque la decisión adoptada es de la máxima *calidad*; permite cumplir cabalmente con los *objetivos* que se persiguen con la misma; presenta una *solución* eficaz y eficiente a la problemática que se desea resolver; y crea valor para la institución y favorece su *desarrollo*.

Los resultados de la evaluación de calidad de diseño, obtenidos de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples, dan cuenta de la valoración de sus características. El logro del objetivo es la característica más presente con una valoración de 6 y una desviación estándar de 1. Seguida por la creación de valor y desarrollo institucional que obtiene una valoración de 5.952 y una desviación estándar de 1.184. La solución a la problemática sigue en tercer lugar con una valoración de 5.706 y una desviación estándar de 1.335. Finalmente, la calidad de la decisión alcanza una

valoración de 5.555 y una desviación estándar de 1.109. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.7.

**Gráfico 6.7. Valoración y desviación estándar en Calidad de Diseño (CD)**



Fuente: original del autor (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996)

En síntesis, la racionalidad y la calidad de diseño en una CDD se relacionan a partir de posibles causas y efectos. Algunas de las causas pueden ser enfatizar la *metodología* en la toma de decisiones, el uso de *sistemas de información* en redes; y la aplicación de métodos de *racionalidad limitada*. Si la racionalidad presenta estas características, entonces el proceso de toma de decisiones alcanza una mejor calidad de diseño, caracterizándose por el logro del *objetivo*, la *solución* del problema, una decisión de *calidad* y el *desarrollo* institucional. Siendo esta última característica la clave para liderar la complejidad en futuras CDD (Simon, 1991, p. 133).

Como demuestra el estudio de casos múltiples y las evaluaciones de racionalidad y calidad de diseño realizadas, si varía la racionalidad, entonces varía la calidad de diseño de la toma de decisiones. Las causas en esta relación pueden ser el uso de una metodología de toma de decisiones, de sistemas de información en red y de métodos de racionalidad limitada. Los efectos pueden ser el logro del objetivo, la solución del problema, una decisión de mayor calidad y un mayor desarrollo institucional. Esta relación acumulativa se entiende como sigue:

$$(LTF + LTR) + (F + R) \Rightarrow CD$$

En resumen, los hallazgos del estudio de casos múltiples y de la evaluación de liderazgo, flexibilidad, racionalidad y calidad de diseño, dejan en evidencia una probable cadena de causalidades entre los estilos de liderazgo y la eficacia, desde una dimensión cognitiva del proceso de toma de decisiones. Los estilos de liderazgo favorecen la flexibilidad mediante un énfasis en la *misión*, las *metas*, la *participación*, la *inspiración* y la *motivación*. Luego esta mayor flexibilidad favorece la racionalidad de la toma de decisiones mediante un énfasis en el *aporte de ideas originales* y en el *razonamiento crítico*. Finalmente, esta mayor racionalidad favorece la calidad de diseño mediante un énfasis en la *metodología*, en los *sistemas de información en red* y en la *racionalidad limitada*. Desde una dimensión cognitiva (estilos de liderazgo, flexibilidad y racionalidad), la calidad de diseño se caracteriza por lograr el *objetivo*, favorecer el *desarrollo* institucional, solucionar el problema y lograr una decisión de calidad. Entonces, los estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia a través de una dimensión cognitiva del proceso de toma de decisiones, favoreciendo la flexibilidad; luego ésta, favoreciendo la racionalidad; y finalmente la racionalidad, favoreciendo la calidad de diseño.

#### **6.4.2. Dimensión valórica**

Los hallazgos obtenidos desde el estudio de casos múltiples dejan en evidencia que en una CDD los estilos de liderazgo favorecen la congruencia valórica de manera diferenciada. El estilo de liderazgo transformacional lo hace de manera significativa y el estilo de liderazgo transaccional no. El liderazgo transformacional favorece la congruencia valórica mediante un énfasis en la *inspiración conductual* basada en el comandante y en la *alineación de intereses* de los miembros del equipo con la organización. El estilo de liderazgo transaccional la favorece mediante un énfasis en la

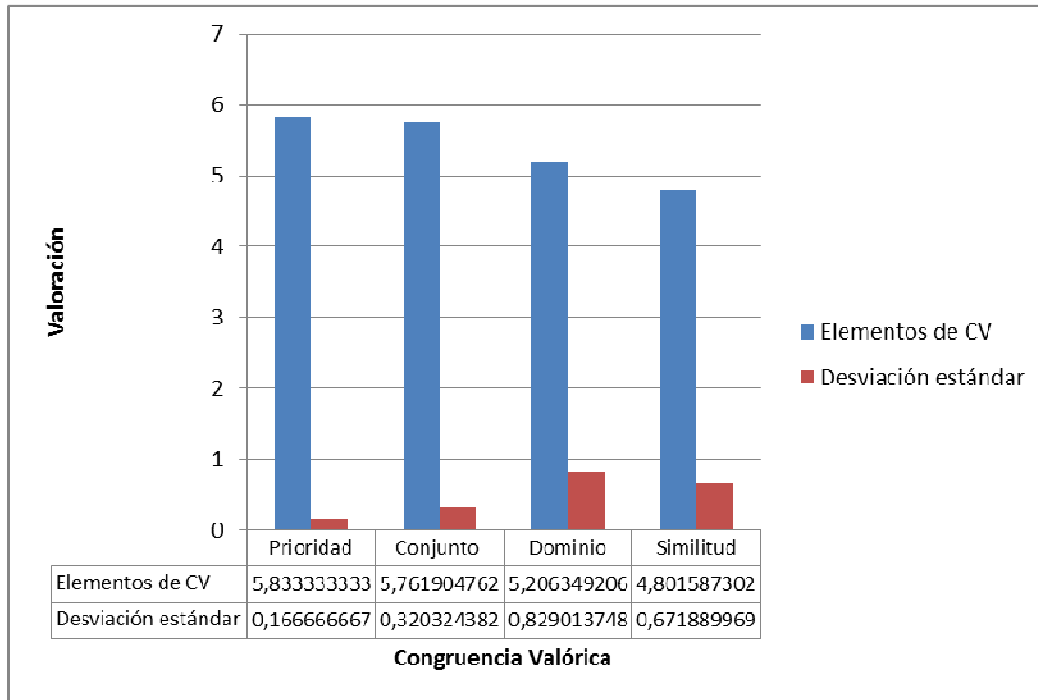
*motivación conductual* basada en los asesores y subalternos; y en el *compromiso de metas y retroalimentación del desempeño* entre comandantes, asesores y subalternos.

Los resultados obtenidos de la evaluación de liderazgo en las CDD estudiadas dan cuenta que los estilos de liderazgo, en este tipo de situaciones, se caracterizan por el énfasis que se da a las metas, como guías de la toma de decisiones; y por la inspiración y la motivación como elementos de estimulación interna. No se evidencia, que la alineación de intereses y la retroalimentación del desempeño sean características del liderazgo que favorezcan la congruencia valórica en una CDD.

Lo anterior permite identificar cuáles son las características que distinguen al liderazgo en una CDD y cuáles de éstas pueden ser causas de la congruencia valórica. Los estilos de liderazgo favorecen la congruencia valórica en la toma de decisiones y se estima que lo hace mediante un énfasis en las *metas* como elementos de guía; y por un mayor uso de la *inspiración y motivación* como mecanismos de estimulación.

La congruencia valórica en el proceso de toma de decisiones se define como la expresión más baja de diversidad de valores y se destaca por producir altos niveles de moral y percepciones de eficacia (Jehn, 1995). Se caracteriza por una *similitud* de valores dentro de un equipo; por la presencia de un *dominio* de valores al momento de tomar las decisiones; por la tenencia de un *conjunto* de valores compartidos; y por compartir una misma *prioridad* de valores al momento de tomar decisiones.

Los resultados de la evaluación de congruencia valórica, obtenidos de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples dan cuenta de la valoración de sus características. La *prioridad* de valores al momento de tomar decisiones es la más presente con una valoración de 5.833 y una desviación estándar de 0.166. Seguida por la tenencia de un *conjunto* de valores compartidos que obtiene una valoración de 5.761 y una desviación estándar de 0,320. El *dominio* de valores al momento de tomar las decisiones sigue en tercer lugar con una valoración de 5.206 y una desviación estándar de 0.829. Finalmente, no existe acuerdo ni desacuerdo en cuanto a que exista una *similitud* de valores dentro de un equipo; ésta es valorada con 4.801 y una desviación estándar de 0.671. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.8.

**Gráfico 6.8. Valoración y desviación estándar en Congruencia Valórica (CV)**

Fuente: original del autor (Jehn, 1995)

En síntesis, el liderazgo y la congruencia valórica en una CDD se relacionan a partir de posibles causas y efectos. Una de las causas puede ser *inspirar* la conducta de los miembros del equipo directivo. Si el liderazgo presenta esta característica, entonces el proceso de toma de decisiones puede tener mayor congruencia valórica, caracterizándose por un *conjunto* de valores compartidos; una adecuada *priorización* de estos valores; y un *dominio* final de estos en la toma de decisiones.

Como demuestra el estudio de casos múltiple y las evaluaciones de liderazgo y congruencia valórica realizadas, si varían los estilos de liderazgo, no necesariamente varía la congruencia valórica. Sin embargo, si varía el liderazgo transformacional, sí varía la congruencia valórica. Una causa en esta relación puede ser la inspiración; y los efectos pueden ser una mayor definición del conjunto de valores compartidos; una mejor priorización de estos; y un mayor dominio en la toma de decisiones. Esta relación se entiende como sigue:

$$LTF \Rightarrow CV$$

$$LTR \not\Rightarrow CV$$



Los hallazgos obtenidos del estudio de casos múltiples no dejan evidencia que en una CDD la congruencia valórica reduce la politización del proceso de toma de decisiones. La intuición puede ser un factor que altere esta relación inversa mediante una *prescripción* colectiva hacia la toma de decisiones adecuadas; y un énfasis del *carácter* y del *sentido de recompensa* en los miembros del equipo.

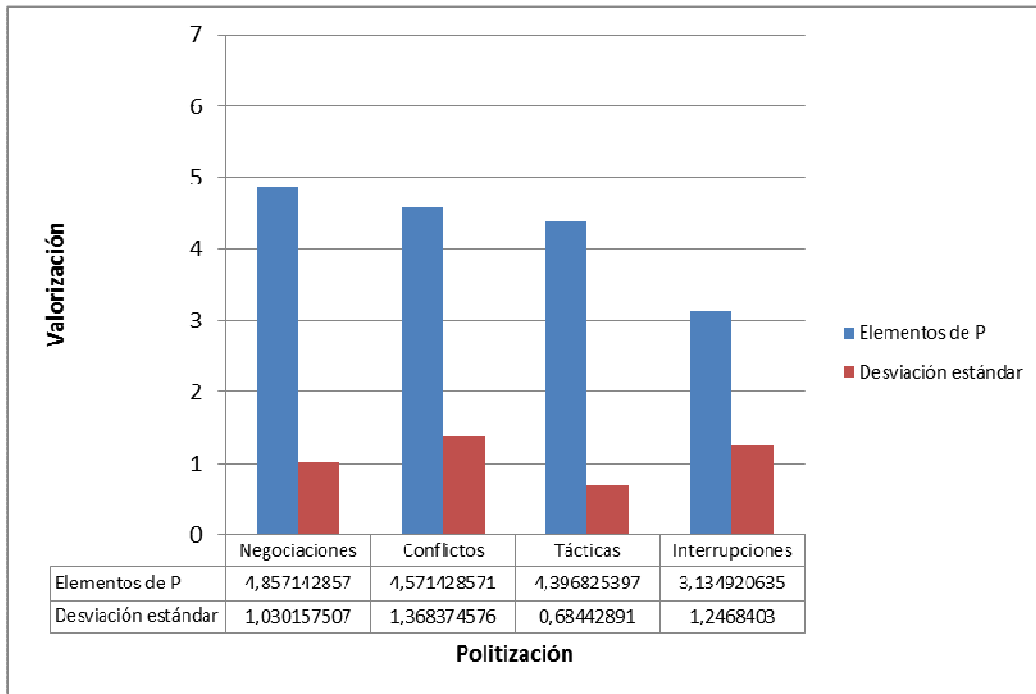
Los resultados obtenidos luego de la evaluación de congruencia valórica en las CDD estudiadas, dan cuenta que ésta se caracteriza por el énfasis dado, probablemente producto de la intuición, a la priorización de un conjunto de valores que dominan la toma de decisiones. De esto se desprende que la congruencia valórica puede reducir la politización cuando, en situaciones de CDD, se toman decisiones intuitivas que gatillan el apego a la prescripción y al carácter. No se evidencia que el sentido de recompensa sea una característica de la congruencia valórica que reduzca la politización en estos casos. Lo anterior permite identificar cuáles son las características que distinguen la congruencia valórica en una CDD y cuáles de éstas pueden ser causas de la politización. La congruencia valórica, acompañada de intuición, puede reducir la politización de la toma de decisiones y se estima que lo hace mediante un énfasis en la *prescripción* y en el *carácter* hacia la toma de decisiones adecuadas.

La politización del proceso de toma de decisiones se define como el efecto de los intentos de intervención, para tratar de sesgar los resultados del proceso de toma de decisiones, en una dirección preferida más que acertada (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998). Se caracteriza por la evidencia de *conflictos* entre grupos de interés durante la toma de decisiones; por la evidencia de *negociaciones* entre grupos de interés; por el despliegue de *tácticas* para favorecer una alternativa; y por las *interrupciones* del proceso para revisar posiciones.

Los resultados de la evaluación de politización, obtenidos de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples dan cuenta de la valoración de sus características. La existencia de *negociaciones* durante la toma de decisiones es la característica que, aunque no hay acuerdo ni desacuerdo de su presencia, podría estar presente ya que alcanza una valoración de 4.857 y una desviación estándar de 1.030. Seguida por la existencia de *conflictos* entre grupos de presión que obtiene una valoración de 4.571 y una desviación estándar de 1.368. El despliegue de *tácticas* para favorecer una alternativa sigue en tercer lugar con una valoración de 4.396 y una desviación estándar de 0.684. Finalmente, no se evidencia la existencia de *interrupciones* del proceso ya que

tiene una valoración de 3.134 con una desviación estándar de 1.246. Para una mejor comprensión, revisar el gráfico 6.9.

**Gráfico 6.9 Valoración y desviación estándar en Politización (P)**



Fuente: original del autor (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998)

En síntesis, la congruencia valórica y la politización en una CDD, no se relacionan de manera significativa, sin embargo ante decisiones intuitivas podría existir relación a partir de posibles causas y efectos. Una causa puede ser enfatizar la *prescripción* y el *carácter* hacia las decisiones adecuadas. En sociedades de alta evitación de incertidumbre, como en los equipos directivos estudiados, existe una alta orientación a las reglas, normas, leyes, regulaciones y controles para reducir dicha incertidumbre (Swaidan y Hayes, 2005; Mooij y Hofstede, 2002; Hofstede, 2001; Lu, Rose y Blodgett, 1999; Dawar et al., 1996; Nakata y Sivakumar, 1996; Shane, 1995; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1991). Si la congruencia valórica en decisiones intuitivas presenta esta característica, entonces el proceso de toma de decisiones se hace menos politizado, caracterizándose por una baja presencia de *negociaciones*, de *tácticas* de influencia y de *conflictos* entre grupos de presión a favor de una alternativa; así también por casi inexistentes *interrupciones* del proceso de toma de decisiones.

Como demuestra el estudio de casos múltiples y las evaluaciones de congruencia valórica y politización realizadas, si varía la congruencia valórica, no necesariamente

varía la politización de la toma de decisiones. Si ante decisiones intuitivas la congruencia valórica se relaciona inversamente con la politización, una causa de esta relación puede ser el énfasis en la prescripción y en el carácter por las decisiones adecuadas. Los efectos pueden ser una baja presencia de negociaciones, de tácticas de influencia y de conflictos grupales; así también una inexistencia de interrupciones durante el proceso de toma de decisiones. Lo anterior, sin embargo no cambia esta relación acumulativa, que se entiende como sigue:

$$(LTF) + CV \neq P -$$

Los hallazgos obtenidos desde el estudio de casos múltiples no dejan evidencias que en una CDD la politización de la toma de decisiones reduce la calidad de diseño. El espíritu de cuerpo puede ser un factor que altere esta relación inversa mediante un énfasis en la *cohesión*, los *valores* y los *principios* institucionales del equipo directivo.

Los resultados obtenidos luego de la evaluación de politización en las CDD estudiadas, dan cuenta que ésta se caracteriza por la menor importancia dada, probablemente producto del espíritu de cuerpo, a las *negociaciones*, *conflictos* y empleo de *tácticas* de influencia entre grupos de presión, por lo que no se reduce la calidad de diseño de las decisiones. De esto se desprende que la politización puede no reducir la calidad de diseño si el espíritu de cuerpo, cuando se toman decisiones intuitivas, gatilla la *cohesión*, los *valores* y los *principios* institucionales. Lo anterior permite identificar cuáles son las características que distinguen la politización en una CDD y cuáles de éstas pueden ser causas de la no reducción en la calidad de diseño. La politización, acompañada de espíritu de cuerpo, puede no reducir la calidad de diseño de la toma de decisiones y se estima que lo hace mediante un énfasis en la *cohesión*, los *valores* y los *principios* institucionales.

La calidad de diseño de la toma de decisiones se define como el resultado de haber cumplido el objetivo, solucionado el problema y agregado valor (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996). Se caracteriza porque la decisión adoptada es de la máxima *calidad*; permite cumplir cabalmente con los *objetivos* que se persiguen con la misma; presenta una *solución* eficaz y eficiente a la problemática que se desea resolver; y crea valor para la institución y favorece su *desarrollo*.

Los resultados de la evaluación de calidad de diseño, obtenidos de las encuestas aplicadas en el estudio de casos múltiples dan cuenta de la valoración de sus características.

En síntesis, la politización y la calidad de diseño en una CDD no se relaciona de manera significativa. Sin embargo en una decisión intuitiva, con la presencia de espíritu de cuerpo, podría existir una relación a partir de posibles causas y efectos. Una causa puede ser enfatizar la *cohesión*, los *valores* y los *principios* institucionales en los equipos directivos. En sociedades colectivistas, como los equipos directivos estudiados, los desacuerdos se resuelven conforme dicta la norma (Smith et al., 1998). Si la politización en decisiones intuitivas presenta un alto espíritu de cuerpo podría no reducirse la calidad de diseño, caracterizándose ésta por el logro del *objetivo*, el *desarrollo* institucional, la *solución* del problema y una decisión de *calidad*.

Como demuestra el estudio de casos múltiples y las evaluaciones de politización y calidad de diseño realizadas, si varía la politización, no necesariamente varía la calidad de diseño. Si ante decisiones intuitivas, con espíritu de cuerpo, la politización se relaciona inversamente con la calidad de diseño, una causa de esta relación puede ser el énfasis en la *cohesión*, los *valores* y los *principios*. Los efectos pueden ser el logro del *objetivo*, el *desarrollo* institucional, la *solución* del problema y una decisión de *calidad*. Lo anterior sin embargo no cambia esta relación acumulativa, que se entiende como sigue:

$$- P \neq > CD$$

Del hallazgo anterior, y basado en datos obtenido del estudio correlacional, es posible relacionar el liderazgo transformacional con la eficacia, directamente a través de la congruencia valórica. El análisis de correlación de Pearson que se presenta en la tabla 6.1 muestra una correlación positiva y significativa entre liderazgo transformacional (LTF), congruencia valórica (CV) y calidad de diseño (CD) del proceso de toma de decisiones. Es decir, mientras mayor *inspiración* de la conducta; mayor *prescripción* y *carácter* hacia las decisiones adecuadas; y mayor énfasis en la *cohesión*, los *valores* y los *principios* institucionales; entonces mayor es la calidad de diseño en una CDD. Esta cadena de valores es respaldada por quienes afirman que las creencias, actitudes, costumbres y valores de las personas pueden ser claves para el éxito en una organización (Jensen y Meckling, 1994). Además, los valores y actitudes de las

personas responden a las acciones que son recompensadas o castigadas en la organización.

**Tabla 6.1. Correlación de Pearson entre LTF, CV y CD**

Variable	LTF	CV	CD
Liderazgo Transformacional (LTF)	1,000	0,542**	0,786**
Congruencia Valórica (CV)	0,542**	1,000	0,579**
Calidad de Diseño (CD)	0,786**	0,579**	1,000

Fuente: original del autor

En resumen, los hallazgos del estudio de casos múltiples y de la evaluación de liderazgo, congruencia valórica, politización y calidad de diseño, no dejan en evidencia una probable cadena de causalidades entre los estilos de liderazgo y la eficacia, desde una dimensión valórica del proceso de toma de decisiones. Los estilos de liderazgo no favorecen en su conjunto la congruencia valórica, sino sólo el estilo de liderazgo transformacional que lo hace mediante un énfasis en la *inspiración* de la conducta. Luego esta mayor congruencia valórica no reduce la politización, probablemente porque las decisiones intuitivas enfatizan la *prescripción* y el *carácter* hacia las decisiones adecuadas alterando esta relación. Sin embargo la congruencia valórica sí favorece la calidad de diseño. Finalmente, la politización no reduce la calidad de diseño de las decisiones intuitivas, probablemente porque el espíritu de cuerpo estimula la *cohesión*, los *valores* y los *principios* institucionales alterando esta relación.

Como demuestra el estudio de casos múltiples y las evaluaciones de estilos de liderazgo, congruencia valórica, politización y calidad de diseño, si varía el estilo de liderazgo transformacional, varía la congruencia valórica. Desde el liderazgo transformacional, la congruencia valórica se relaciona significativamente con la calidad de diseño. Las causas de esta relación pueden ser un conjunto de valores compartidos; una mejor priorización de estos; y su mayor dominio en la toma de decisiones. Los efectos pueden ser el logro del *objetivo*, el *desarrollo* institucional, la *solución* del problema y una decisión de *calidad*. Esta relación acumulativa se entiende como sigue:

$$(LTF) + CV \Rightarrow CD$$

Desde una dimensión valórica abreviada (liderazgo transformacional y congruencia valórica), la calidad de diseño se caracteriza por lograr el *objetivo*, favorecer el *desarrollo* institucional, solucionar el problema y lograr una decisión de calidad. Entonces, el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia, a través de

una dimensión valórica del proceso de toma de decisiones, favoreciendo la congruencia valórica; y luego ésta, favoreciendo la calidad de diseño.

#### **6.4.3. Calidad de diseño y eficacia**

Los hallazgos del estudio de casos múltiples dejan evidencias que en una CDD la calidad de diseño de las decisiones favorece la eficacia de las operaciones mediante la aplicación de *criterios de éxito*, que facilitan la medición del logro; y de *expectativas realistas*, que facilitan la implementación de la decisión. Es probable que esta influencia sea mayor en operaciones de corta duración.

Los resultados de la evaluación de calidad de diseño en las CDD estudiadas, dan cuenta que en este tipo de situaciones, la calidad de diseño se caracteriza por la definición de *objetivos realistas* y por la *solución demostrable* del problema. No se evidencia que el desarrollo institucional y las decisiones de calidad sean características que favorezcan la eficacia en situaciones de CDD. Por lo tanto, la calidad de diseño favorece la eficacia de las operaciones de desastre cuando se definen *objetivos realistas* y una *solución demostrable* al problema.

La eficacia de las operaciones de desastre se define como la satisfacción ciudadana y del equipo directivo respecto del logro de los objetivos (Cadena, 2008; Pedraja-Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004). Se caracteriza por el cumplimiento de la *misión*, por la *satisfacción* de pertenencia a la fuerza militar, por el cumplimiento de *metas* en la reparación de daños y por la adecuada *comunicación* con el entorno.

Se evidencia que la eficacia está presente en las CDD estudiadas. Los encuestados en general están de acuerdo con la eficacia de las operaciones en las CDD por ellos vivenciadas. La valoración general de las características mencionadas es de 6.142 con una desviación estándar de 0.840. Existe acuerdo en los encuestados respecto a que en las CDD estudiadas se cumple la misión, los miembros del equipo están satisfechos de pertenecer a la fuerza militar, se logran las metas en la reparación de daños y se gestiona adecuadamente la información (revisar gráfico 3.4). No se evidencia que la evitación de daños y la evaluación de la ciudadanía favorezcan la eficacia de las operaciones de desastres. Esta evaluación se apoya en las evidencias que hay respecto de la percepción ciudadana de eficacia en las CDD estudiadas y que se obtienen de los medios de prensa y centros de estudios especializados.

En síntesis, la calidad de diseño y la eficacia se relacionan en una CDD a partir de posibles causas y efectos. Algunas de las causas pueden ser el énfasis en la búsqueda de *objetivos realistas* y el énfasis en la implementación de *soluciones demostrables* a los problemas. Si la calidad de diseño presenta estas características entonces las operaciones de desastre son más eficaces, caracterizándose por el cumplimiento de la *misión*, la satisfacción de *pertenencia* en el equipo directivo, el cumplimiento de *metas* en la reparación de daños y la adecuada *comunicación* con el entorno.

Como demuestra el estudio de casos múltiples y las evaluaciones de calidad de diseño y de eficacia realizadas, si varía la calidad de diseño, entonces varía la eficacia de las operaciones de desastre. Las causas de esta relación pueden ser los objetivos realistas y las soluciones demostrables. Los efectos pueden ser una operación de desastre que cumple con la misión y con las metas de reparación de daños, que genera satisfacción de pertenencia en el equipo directivo y en la que se realiza una adecuada gestión comunicacional. Esta relación acumulativa se entiende como sigue:

$$(LTF + LTR) + (F + R + CD) \Rightarrow E$$

$$(LTF) + (CV + CD) \Rightarrow E$$

La calidad de diseño se relaciona con la eficacia desde la dimensión del conocimiento y desde la dimensión de los valores en la toma de decisiones. Los estilos de liderazgo, la flexibilidad y la racionalidad favorecen el conocimiento y esto produce una mejor calidad de diseño. Así también, el estilo de liderazgo transformacional y la congruencia valórica favorecen los valores de la toma de decisiones y esto también produce una mejor calidad de diseño. Por lo tanto, el liderazgo favorece el conocimiento y los valores en una CDD, lo que produce una mejor calidad en el diseño de las decisiones y una mayor eficacia en las operaciones de desastre.

#### **6.4.4. Estilos de liderazgo y eficacia**

El estudio de casos múltiples, las evaluaciones de liderazgo y eficacia, así como las relaciones entre calidad de diseño y eficacia, a través del conocimiento y de los valores del proceso de toma de decisiones, permiten avanzar en la demostración de una relación entre liderazgo y eficacia en situaciones de CCD.

Existen evidencias en cuanto a que los estilos de liderazgo mejoran la eficacia de las operaciones en una CDD, sin embargo la influencia del estilo de liderazgo transformacional (LTF) sobre flexibilidad (F), racionalidad (R), congruencia valórica

(CV), calidad de diseño (CD) y eficacia (E) es más significativa que la influencia que ejerce el estilo de liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional (LTR) demuestra tener una correlación significativa con cinco de las seis variables analizadas (F 0,68/ CV 0,54/ R 0,49/ CD 0,78/ E 0,71). No así el estilo de liderazgo transaccional que sólo demuestra tener una correlación significativa con tres de éstas (F 0,47/ CD 0,58/ E 0,58). Esto puede explicar también por qué el estilo de liderazgo transformacional ejerce una influencia mayor en la eficacia de las operaciones de desastre. Para una mejor comprensión, revisar tabla 6.2.

**Tabla 6.2. Correlaciones de Pearson entre LTF y LTR**

Variable	F	CV	R	P	CD	E
Liderazgo Transformacional (LTF)	0,686**	0,542**	0,496**	0,029	0,786**	0,710**
Liderazgo Transaccional (LTR)	0,475**	0,391	0,371	0,132	0,589**	0,580**

Fuente: original del autor

Existen evidencias además que los estilos de liderazgo pueden ser más significativos dependiendo de los niveles de colectivismo del equipo directivo y de la duración de las operaciones de desastre. El liderazgo transformacional demuestra estar relacionado más con la eficacia en sociedades colectivistas (Bass, 1997; Jung, Bass y Sosik, 1995). Mientras más colectivista es la cultura y de menor duración es la operación de desastre, más significativa puede ser la influencia que ejercen los estilos de liderazgo. La racionalidad limitada es más usada en este tipo de culturas porque existe más docilidad a la norma social o de la jerarquía, razón por la cual el liderazgo puede ser más significativo (Simon, 1993, pp. 156- 157).



La presente tesis pretende dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una CDD? Se espera responder esta pregunta mediante la comprobación de una hipótesis de trabajo planteada, en la que se afirma que “*si mejora el liderazgo, entonces mejora la eficacia en situaciones de desastre*”. Esta hipótesis está compuesta por tres variables: liderazgo (variable independiente), eficacia en desastres (variable dependiente) y efectividad de la toma de decisiones (variable interviniente). Se entiende como sigue:

Representación de la hipótesis:

$$Hi: L + ETD \Rightarrow E$$

L= Liderazgo

ETD = Efectividad Toma de Decisiones

E= Eficacia en desastres

Para comprobar la hipótesis de esta tesis se desarrolla un estudio de casos múltiples, compuesto de tres estudios de casos. Mediante un estudio correlacional base se intenta comprobar cinco sub-hipótesis, que en su conjunto representan una relación de causalidad entre  $L + ETD \Rightarrow E$ . Luego mediante dos estudios exploratorios se analiza su aplicación en un contexto ampliado.

La sub- hipótesis N°1 sostiene que, *si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia valórica y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones*. Se presenta como:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

$$LTF \Rightarrow CV$$

La sub- hipótesis N°2 sostiene que, *si varía la congruencia valórica, entonces varía la politización del proceso de toma de decisiones*. Se representa como:

$$CV \Rightarrow P -$$

La sub- hipótesis N°3 sostiene que, *si varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía su grado de racionalidad*. Se representa como:

$$F \Rightarrow R$$

La sub-hipótesis N°4 sostiene que, *si varían la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones, entonces varía la calidad de diseño*. Se representa como:

$$R \Rightarrow CD$$

$$P - \Rightarrow CD$$

La sub- hipótesis N°5 sostiene que, *si mejora la calidad del diseño, entonces aumenta la eficacia*. Se representa como:

$$CD \Rightarrow E$$

El estudio de casos múltiple se sintetiza mediante una relación entre las variables estilo de liderazgo (LTF y LTR) y eficacia (E), desde la calidad del diseño (CD) que representa la efectividad de la toma de decisiones (ETD). Dicha relación se analiza, mediante un enfoque sistémico, particularmente desde el proceso de toma de decisiones y cuatro de las variables que participan: flexibilidad (F), congruencia valórica (CV), racionalidad (R) y politización (P). La relación se entiende como sigue:

$$(LTF + LTR) + [(F + CV + R - P) + CD] \Rightarrow E$$

Los hallazgos del estudio de casos múltiple dan cuenta que, de las cinco sub-hipótesis planteadas, tres se prueban, una se prueba parcialmente y una se rechaza, como sigue:

La sub- hipótesis N°1 se comprueba. Se demuestra que, *si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia valórica y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones*. Se representa como:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

$$LTF \Rightarrow CV$$

La sub- hipótesis N°2 no se comprueba. No se demuestra que, *si varía la congruencia valórica, entonces varía la politización del proceso de toma de decisiones*. Se representa como:

$$CV \neq \Rightarrow P -$$

La sub- hipótesis N°3 se comprueba. Se demuestra que, *si varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía su grado de racionalidad*. Se representa como:

$$F \Rightarrow R$$

La sub-hipótesis N°4 se comprueba parcialmente. Por un lado se demuestra que, *si varía la racionalidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía la calidad del diseño*. Por otro lado, no se demuestra que, *si varía la politización, entonces varía la calidad del diseño*. Se representa como:

$$R \Rightarrow CD$$

$$P - \nRightarrow CD$$

La sub- hipótesis N°5 se comprueba. Se demuestra que, *si mejora la calidad del diseño, entonces aumenta la eficacia*. Se representa como:

$$CD \Rightarrow E$$

Finalmente, el estudio de casos múltiple, las evaluaciones de liderazgo y de eficacia y el análisis realizado para relacionar el liderazgo con la eficacia desde la efectividad de la toma de decisiones, se obtiene la siguiente síntesis. El liderazgo se relaciona con la eficacia mejorando la efectividad del proceso de toma de decisiones en dos dimensiones, desde el conocimiento y desde los valores. Los estilos de liderazgo, en la dimensión del conocimiento, mejoran la flexibilidad y la racionalidad del proceso, mejorando la calidad del diseño. Por otro lado, desde la dimensión de los valores, sólo el estilo de liderazgo transformacional, mejora la congruencia valórica del proceso, luego la calidad del diseño. Por lo tanto, ambos estilos de liderazgo favorecen la efectividad del proceso de toma de decisiones, mejorando la eficacia de las operaciones de desastre, sin embargo el estilo de liderazgo transformacional es más significativo en la eficacia de una CDD. La relación entre liderazgo y eficacia se entiende como sigue:

$$\text{Dimensión cognitiva; } (LTF + LTR) + [(F + R) + CD] \Rightarrow E$$

$$\text{Dimensión valórica; } (LTF) + (CV + CD) \Rightarrow E$$

La cadena de causalidad se evidencia más consistente en la dimensión del conocimiento, ya que todas las variables resultan estar relacionadas de manera significativa. La dimensión de los valores tiene una consistencia menor, ya que no se

demuestra la relación entre la congruencia valórica, la politización y la calidad de diseño. Tampoco se demuestra en esta dimensión la relación del estilo de liderazgo transaccional con la congruencia valórica. Sólo se demuestra la relación entre liderazgo transformacional, congruencia valórica y calidad de diseño. Es probable que la intuición y el espíritu de cuerpo sean factores que alteren las relaciones indirectas entre congruencia valórica y politización; y entre politización y calidad de diseño, respectivamente. Basado en lo anterior, se puede afirmar que si bien ambos estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia en una CDD, el estilo de liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa tanto en la dimensión cognitiva como valórica. El estilo de liderazgo transaccional, sólo en la dimensión cognitiva.

Se prueba la hipótesis de trabajo en tanto que se demuestra que si en una CDD mejora el liderazgo, entonces mejora la eficacia en situaciones de desastre. Este hallazgo contribuye al enfoque de proceso integrado desde la interrelación de variables como la flexibilidad, la racionalidad, la congruencia valórica y la politización en la toma de decisiones, ahora en situaciones de CDD (Rodríguez- Ponce, 2007; L. Pedraja-Rejas, E. Rodríguez-Ponce y J. Rodríguez-Ponce, 2006).

Este estudio de correlaciones en el que se analizan decisiones críticas tomadas por militares en contexto de desastre, presenta algunas diferencias respecto del estudio base en el que se analizan decisiones relevantes tomadas por civiles en contexto de normalidad (Rodríguez- Ponce, 2007, pp. 524- 527) Los estilos de liderazgo tienen una relación directa y más significativa con la flexibilidad y la congruencia valórica en contexto de desastre. Así también, la calidad de diseño en su relación con la eficacia. La relación del liderazgo transaccional con la flexibilidad y la congruencia valórica es la diferencia más importante (Krishnan, 2002; Bass, 1985). Se explica porque la población militar tiene valores que favorecen la conservación de costumbres y tradiciones más que los civiles, aunque este estilo no se relaciona sólo con la tradición (Castro y Nader, 2006). Este estilo, al igual que el estilo de liderazgo transformacional, es más significativo en la eficacia de situaciones de desastre que en situaciones de normalidad. Esto confirma los hallazgos realizados en un estudio comparativo de liderazgo y efectividad entre civiles y militares (Gaspar, 1992). Por otro lado, las variables del proceso de toma de decisiones (flexibilidad, congruencia valórica, racionalidad y politización) tienen relaciones más significativas con la calidad de diseño en contexto de normalidad, especialmente en la dimensión valórica.

No es propósito de este estudio explicar las diferencias entre los hallazgos de esta tesis y los estudios previos realizados en Chile, sin embargo se puede aproximar que el impacto del liderazgo en la eficacia es mayor en situaciones de desastre. Así también que el impacto de la toma de decisiones en la calidad de diseño es mayor en situaciones de normalidad. Es probable que la existencia de altos niveles de liderazgo y de una toma de decisiones de CDD con una alta estandarización (flexibilidad, racionalidad, congruencia valórica y politización), mejore los efectos positivos del liderazgo en la eficacia durante una situación de CDD. Para una mejor comprensión, revisar tabla 6.3.

**Tabla 6.3. Correlaciones de Pearson de la tesis y de estudios previos en Chile**

Relaciones	Tesis	> o <	Estudios previos
LTF con F	0,686**	>	0,611**
LTF con CV	0,542**	>	0,476**
LTR con F	0,475**	>	0,094
LTR con CV	0,391	>	0,181
F con R	0,621**	<	0,716**
CV con P	- 0,033	<	- 0,335
R con CD	0,566**	<	0,579**
P con CD	- 0,056	<	- 0,507**
CD con E	0,736**	>	0,685**

Fuente: original del autor (Rodríguez- Ponce , 2007, pp. 524- 527)

Finalmente, se da respuesta a la pregunta de esta investigación que intenta explicar cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una CDD.

Los hallazgos de esta tesis dan cuenta que el liderazgo, en una situación de CDD, efectivamente ejerce influencia significativa en la eficacia de las operaciones de desastre. En una CDD el liderazgo es un factor determinante en la efectividad de la toma de decisiones, aunque no el único. Luego, este proceso de toma de decisiones tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de las operaciones de desastre.

En una CDD el liderazgo ejerce influencia en la eficacia de las operaciones militares a través de un proceso sistémico, en dos dimensiones diferentes y desde dos estilos complementarios. La influencia se ejerce a través del proceso de toma de decisiones

mediante el cual se decide una solución que satisfaga el problema de la CDD, en otras palabras, que asegure la sobrevivencia de manera suficiente (Simon, 1957). Este proceso es influenciado por los estilos de liderazgo que coexisten en dos dimensiones. Una dimensión cognitiva que se caracteriza por desarrollar un proceso racional en la toma de decisiones y una dimensión valórica que se caracteriza por desarrollar un proceso emocional. La dimensión cognitiva se compone de variables como la flexibilidad y la racionalidad; y la dimensión valórica se compone por la congruencia valórica.

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ejercen influencia de manera complementaria, formando parte de un modelo que se denomina “Liderazgo de Rango Completo” (*Full Range Leadership*) que contempla tres dimensiones de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire* (Bass y Riggio, 2006; Bass, 1985). Ambos estilos de liderazgo, en un proceso de toma de decisiones de dos dimensiones, favorecen la flexibilidad de la toma de decisiones y ésta última, favorece la racionalidad. Sólo el estilo de liderazgo transformacional favorece la congruencia valórica, debido posiblemente al carisma que, en situaciones de mayor incertidumbre y complejidad produce mayor influencia en las personas y organizaciones (Waldman et al., 2001). La racionalidad por un lado y la congruencia valórica por el otro, ejercen influencia directa en la calidad de diseño de la solución.

Ambos estilos de liderazgo ejercen influencia entonces en la calidad del diseño, pero el liderazgo transformacional es más significativo porque se hace sentir en momentos de estrés, como por ejemplo una CDD (Bass, 1985). Finalmente, la calidad de diseño ejerce influencia directa en la eficacia de las operaciones de desastre, por lo tanto ambos estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia de las operaciones militares en situaciones de CDD. Se evidencia que, específicamente en ámbitos militares y organizaciones públicas, el liderazgo transformacional es más efectivo que el estilo de liderazgo transaccional (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Avolio y Bass, 1990; Boyd, 1988).

Se ha logrado el tercer objetivo específico y final de esta tesis, el que consiste en relacionar el liderazgo y la eficacia de las fuerzas militares en situaciones de CDD. La presencia de liderazgo y eficacia es clara y evidente. Así también su relación a través del proceso de toma de decisiones. El liderazgo se relaciona con la eficacia de manera

directa y significativa, es decir a mayor liderazgo en situaciones de CDD, mayor eficacia de las operaciones militares.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES: MODELO DE LIDERAZGO DE CRISIS DECISIONAL

### 7.1. Fundamentos del Liderazgo de Crisis Decisional

La presente tesis, mediante un estudio de casos múltiples, determina la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia en situaciones de CDD. Dicha relación se demuestra sobre la base tres experiencias de desastres diferentes tanto en conflictos armados como en catástrofe natural, que acontecen en el período 2005- 2010.

Los casos que se estudian, dentro del contexto en el que se desarrollan, son ejemplos de CDD porque son situaciones excepcionales en que las fuerzas militares y en especial sus equipos directivos sienten amenazados sus valores fundamentales y se ven obligados a tomar decisiones críticas con mayores niveles de riesgo e incertidumbre del acostumbrado. Los equipos directivos experimentan una crisis decisional en un contexto de crisis de sistema o desastre.

Los tres casos son relativamente recientes, pero ha pasado el tiempo suficiente para ser estudiados, aunque persisten secuelas por el accidente aéreo del helicóptero Cougar ET- 657 en Afganistán, al interior del Ejército de Tierra, que dificultan este estudio en particular. Cabe señalar también que los tres casos gozan de amplia cobertura comunicacional, lo que facilita su estudio; y generan cuestionamientos desde diversos actores del entorno, lo que enriquece su análisis.

El presente estudio se enmarca en teorías que permiten explicar en forma adecuada la relación entre liderazgo y eficacia, la efectividad en la toma de decisiones desde una dimensión cultural y una cognitiva, el liderazgo en situaciones de crisis y la eficacia en operaciones de desastre. Las teorías de *Escalafones Superiores* de Hambrick y Mason, *Dimensiones Culturales* de Geert Hofstede, *Racionalidad Limitada* de Herbert Simon, *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass y *Principal y Agente* de Jensen y Meckling, son un marco teórico adecuado para comprender la complejidad del liderazgo en una CDD desde un enfoque de proceso integrado.

Este estudio además se enmarca en prácticas que permiten explicar en forma realista, en cada caso y en el conjunto, las evaluaciones de liderazgo y de eficacia en situaciones de CDD, así como la relación evidenciada entre ambas, desde el proceso de toma de decisiones en sus dimensiones cultural y cognitiva. Los *índices de evitación de incertidumbre* de Hofstede y los *documentos de gobierno* y de *opinión pública* específicos, en Chile, Colombia y España; así como la *disciplina*, la *doctrina de*



*planificación* y la *doctrina de liderazgo* de sus respectivas fuerzas terrestres son un marco empírico adecuado para comprender las particularidades y generalidades del liderazgo en una CDD.

La presente tesis determina la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia en una CDD, evaluando la presencia de liderazgo y de eficacia y relacionándolos entre sí, en tres casos debidamente seleccionados. La determinación de dicha relación pretende responder a la pregunta: ¿Cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una CDD?

Para responder dicha interrogante se plantea la siguiente hipótesis de trabajo: “Si mejora el liderazgo, entonces mejora la eficacia en situaciones de desastre”. Se busca comprobar entonces si el liderazgo es determinante en una CDD y si se relaciona en forma directa, es decir a mayor liderazgo, mayor eficacia. El liderazgo se comporta como la variable independiente y la eficacia como la variable dependiente de esta relación. Así también, como esta tesis estudia esta relación desde un enfoque de proceso integrado, la efectividad de la toma de decisiones se comporta como una variable interviniente. La hipótesis de trabajo se representa como sigue:

$$H_i: L + ETD \Rightarrow E$$

L= Liderazgo

ETD = Efectividad Toma de Decisiones

E= Eficacia en desastres

En cada caso de estudio, inicialmente se contextualiza la situación social, política y estratégica del país en el que ocurren los acontecimientos, o al que pertenecen las fuerzas militares, mediante un estudio documental que revisa los informes de gobierno, la opinión pública y los recortes de prensa disponibles en archivos históricos e institucionales, que dan prueba y fundamento de la gestión realizada por quienes toman las decisiones durante la respectiva CDD.

En los tres casos de estudio se evalúa el liderazgo mediante la aplicación de un instrumento que mide la presencia de liderazgo transformacional/ transaccional, basándose en una encuesta de percepciones tipo Likert. De esta manera se evalúa la presencia de ambos estilos de liderazgo en la CDD y se determina el grado de influencia que ejercen en la eficacia de la respectiva operación. Posteriormente, se aplica un cuestionario de entrevista a expertos tipo Delphi, con el propósito de profundizar el

análisis y apoyar los hallazgos de la encuesta. Finalmente, se concluye respecto del valor de ambos estilos en la respectiva CDD.

En todos los casos de estudio se evalúa la eficacia de las fuerzas militares, en la respectiva operación de desastre, desde la evaluación realizada por la ciudadanía y por los centros de estudios del país desde el cual se origina la fuerza; y desde la evaluación realizada por el mismo equipo directivo que toma las decisiones en la CDD. Para esto último, se aplica un instrumento de evaluación de eficacia, basado en una encuesta de percepciones tipo Likert. De esta manera se evalúa la presencia de la eficacia de desastre. Posteriormente, se aplica un cuestionario de entrevista a expertos tipo Dephi, con el propósito de reforzar el análisis de los hallazgos de la encuesta. Finalmente, se concluye respecto del valor de la eficacia en la respectiva CDD.

Evaluados el liderazgo y la eficacia de las fuerzas militares en desastres en forma separada, se relacionan desde la efectividad del proceso de toma de decisiones, y específicamente en la CDD, mediante un estudio correlacional y dos estudios exploratorios sucesivos. El estudio correlacional que se realiza del caso piloto “Terremoto 27/F” es el que da base empírica a la construcción del Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD). Los estudios exploratorios de los casos “Operación Jaque” y “Operación Cougar” amplían la aplicación del MLCD a otras situaciones de desastre. En los tres estudios se realiza un análisis estadístico, de regresión lineal en el caso piloto, y de ajuste de muestras en los casos sucesivos.

Cada análisis se sustenta en el análisis anterior dando lugar a un *multi-análisis* cuyo propósito es demostrar la hipótesis de trabajo y encontrar las explicaciones al porqué de las correlaciones y ajustes de muestra evidenciados en cada caso de estudio. El *multi-análisis* se realiza desde el *Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI)*, que sirve de esquema conceptual explicativo de esta tesis.

Finalizado el estudio de casos múltiple, se realiza un *macro-análisis* con el propósito de determinar, basado en el *multi-análisis* previo, la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia en una CDD, primero evaluando la presencia de liderazgo; luego evaluando la eficacia de las fuerzas militares; finalmente, con los aportes de cada evaluación, relacionando el liderazgo y la eficacia evidenciados. Lo anterior, permite finalmente dar respuesta a la pregunta de investigación en cuanto a cómo el liderazgo influye en la eficacia de las fuerzas militares durante una CDD y comprobar la hipótesis de la tesis en cuanto a que si mejora el liderazgo, mejora la eficacia. Los hallazgos de

esta tesis sirven para construir un modelo teórico de *Liderazgo de Crisis Decisional (LCD)* que explica la relación entre el liderazgo y la eficacia en una CDD, desde la efectividad del proceso de toma de decisiones.

El estudio de casos múltiples y el *macro-análisis* desarrollados permiten obtener hallazgos relevantes. Estos se presentan, a modo de afirmaciones, para dar fundamento al Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD).

Si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones. Sin embargo, sólo se demuestra que variando el estilo de liderazgo transformacional, varía la congruencia valórica. Se presenta como:

$$LTF + LTR \Rightarrow F$$

$$LTF \Rightarrow CV$$

Si varía la congruencia valórica no necesariamente varía la politización de la toma de decisiones. Se representa como:

$$CV \not\Rightarrow P -$$

Si varía la flexibilidad, entonces varía el grado de racionalidad del proceso de toma de decisiones. Se representa como:

$$F \Rightarrow R$$

Si varía la racionalidad del proceso de toma de decisiones y la congruencia valórica del equipo directivo, entonces varía la calidad del diseño. Sin embargo, si varía la politización no necesariamente varía la calidad del diseño. Se representa como:

$$R \Rightarrow CD$$

$$CV \Rightarrow CD$$

$$P - \not\Rightarrow CD$$

Si mejora la calidad del diseño de las decisiones, entonces aumenta la eficacia de las operaciones de desastre. Se representa como:

$$CD \Rightarrow E$$

Si mejora el liderazgo, entonces mejora la eficacia en situaciones de desastre. El liderazgo se relaciona con la eficacia mejorando la efectividad del proceso de toma de decisiones en dos dimensiones, desde el conocimiento y desde los valores. Los estilos

de liderazgo, en la dimensión cognitiva, favorecen la flexibilidad y la racionalidad del proceso, mejorando la calidad del diseño. Por otro lado, desde la dimensión valórica, sólo el estilo de liderazgo transformacional, favorece la congruencia valórica del proceso, luego la calidad del diseño. Por lo tanto, ambos estilos de liderazgo favorecen la efectividad del proceso de toma de decisiones, mejorando la eficacia de las operaciones de desastre. Cabe señalar que el estilo de liderazgo transformacional es más significativo en la eficacia de una CDD. La relación entre liderazgo y eficacia se entiende como sigue:

$$\text{Dimensión cognitiva; } (LTF + LTR) + [(F + R) + CD] \Rightarrow E$$

$$\text{Dimensión valórica; } (LTF) + (CV + CD) \Rightarrow E$$

En forma abreviada se entiende como:

$$L + ETD \Rightarrow E$$

El liderazgo en una CDD es un factor determinante en la eficacia de las operaciones porque influye directa y significativamente en la efectividad del proceso de toma de decisiones. Dicha efectividad se logra a través de una mejora en la calidad de diseño, producida por un aumento de la flexibilidad y racionalidad del proceso y por un aumento de la congruencia valórica del equipo directivo. Este proceso de toma de decisiones tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de las operaciones de desastre.

En una CDD el liderazgo ejerce influencia en la eficacia de las operaciones militares a través de un proceso sistémico, en dos dimensiones diferentes y desde dos estilos complementarios. La influencia se ejerce a través del proceso de toma de decisiones mediante el cual se decide una solución que satisfaga el problema de la CDD. Es decir que cuanto mejor es el liderazgo, mejores son las decisiones que se toman y mayor es la eficacia de las operaciones de desastre.

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ejercen influencia de manera complementaria, formando parte de un modelo que se denomina “Liderazgo de Rango Completo” (*Full Range Leadership*) que contempla tres dimensiones de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire* (Bass y Riggio, 2006; Bass, 1985). El estilo de liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa tanto en la dimensión cognitiva como valórica. El estilo de liderazgo transaccional, sólo en la

dimensión cognitiva. Ambos estilos de liderazgo ejercen influencia en la calidad del diseño, sin embargo en una CDD el liderazgo transformacional es más significativo porque reduce los niveles de estrés en el equipo directivo (Bass, 1985).

## **7.2. Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD)**

La CDD es una situación de quiebra que se produce al interior del equipo directivo de una fuerza, en un contexto de crisis por desestabilización del entorno, que afecta directamente a su proceso de toma de decisiones (Sepúlveda, 2007; Grint, 2005; Fink, 1986; Hermann, 1963). Se puede presentar durante la gestión temprana de una catástrofe natural o durante un conflicto armado en situaciones de gran incertidumbre (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010).

La CDD se desarrolla en un entorno caracterizado por una alta intensidad de daños, con muertes de personas y detrimento de la calidad de vida en los sobrevivientes; por una alta cobertura de daños, que pueden afectar a un país completo o a toda una región; y por una alta duración del desastre propiamente tal o de los efectos que provoca. Así también, se caracteriza por una alta presión de la autoridad o principal en el lugar de la escena (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010; Jensen y Meckling, 1976) y por un alto riesgo de errar y provocar el desprestigio de una institucionalidad a la que se debe (G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov, 2010); Merton, 1993; Borrero, 1990; Janowitz, 1960; Huntington, 1957).

El Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD) se compone de tres elementos: liderazgo, efectividad de la toma de decisiones y eficacia en desastres. La efectividad de la toma de decisiones es el componente base del modelo, la eficacia es el componente resultante y el liderazgo es el componente clave. A continuación se explica cada componente del MLCD en el mismo orden dado por los objetivos específicos de la tesis. Primero se explica el componente de liderazgo, luego el componente de eficacia en desastres y finalmente el componente de efectividad en la toma de decisiones. Este último componente es donde se explica la relación entre liderazgo y eficacia.

El liderazgo es el elemento clave del modelo propuesto, porque como variable independiente es determinante en la eficacia de las operaciones, ya que favorece la efectividad de la toma de decisiones, desde una dimensión cognitiva y valórica, mejorando la calidad del diseño de las soluciones y finalmente, la eficacia en desastres.

El liderazgo se caracteriza por la presencia simultánea de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El primero generando una estimulación interna (inspiración) y de largo plazo en la solución de problemas futuros y difíciles de percibir. El segundo, generando una estimulación externa (motivación), de duración breve y definida, en la solución de problemas inmediatos y evidentes (Bass, 1997; 1985).

La presencia simultánea de ambos estilos provoca una alternancia entre el apego y el desapego a lo establecido. El liderazgo transformacional tiende a cuestionar lo establecido especialmente en situaciones de crisis y el liderazgo transaccional a mantenerlo especialmente en situaciones de normalidad (Bass, 1997; 1985). No obstante, el liderazgo transformacional se destaca más que el liderazgo transaccional en situaciones de CDD. Lo anterior porque el carisma, que lo distingue, reduce los niveles de estrés que producen la incertidumbre y la gestión del cambio propios de una situación de desastre (Pillai, 1996; House, Spangler y Woycke, 1991; Bass, 1985). El liderazgo en una CCD se destaca entonces por altos niveles de liderazgo transaccional y por aún más altos niveles de liderazgo transformacional. Esto se refleja en una adecuada y oportuna combinación de cambios y preservaciones. El liderazgo de CDD cambia lo necesario y preserva lo esencial.

El estilo de liderazgo transaccional da base al MLCDD y sobre éste se apoya el estilo de liderazgo transformacional. Este modelo reconoce el *efecto de aumento* entre ambos estilos (Bass y Avolio, 1993). Los estilos operan en forma complementaria para asegurar la eficacia en una CDD pero desde momentos diferentes. El liderazgo transformacional surge en el momento de la CDD y se complementa con una sólida y preexistente base de liderazgo transaccional.

El liderazgo, debido a la presencia de ambos estilos, se caracteriza por una guía y estimulación simultáneas en las decisiones de largo y de corto plazo. Se caracteriza por una permanente negociación al interior del equipo y por altos niveles de *participación* de sus integrantes. La guía es representada por la *misión*, la visión, los objetivos y las *metas* propias de una operación de desastre. La estimulación, en cambio, es representada por una *inspiración* a los desafíos y a la satisfacción en los roles y por una *motivación* basada en recompensas. La guía y la estimulación pertenecen a dimensiones diferentes de la toma de decisiones. La guía pertenece a la dimensión cognitiva y la estimulación, a la dimensión valórica.

La eficacia, como componente resultante, es un elemento relevante del LCD. La eficacia es el resultado de la unión de liderazgo y efectividad en la toma de decisiones. Se puede medir a través de la evaluación que hace la ciudadanía como principal del bien que se demanda y mediante la evaluación que realiza el equipo directivo como agente del servicio que se ofrece (Scheetz, 2011; Cadena, 2008; García, 2007; Pedraja- Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004; Jensen y Meckling, 1976).

La eficacia se alcanza cuando se logran la *misión* y las *metas*, y simultáneamente se satisface a la ciudadanía y a los miembros de la fuerza. El equipo directivo siente satisfacción por su *pertenencia* a la fuerza y la ciudadanía siente satisfacción por los resultados *comunicados* de la operación. Cabe destacar la valoración de la comunicación entre las fuerzas militares y la ciudadanía. Cuando el agente no valora adecuadamente su comunicación con el principal se presenta problemas de agencia que recaen en conflictos de interés y en una mala evaluación de la eficacia; por el contrario se presenta una agencia perfecta (Jensen y Meckling, 1994; 1976). El conocimiento específico que posee el agente, en este caso el mando superior de la fuerza militar, y las dificultades para que sea comprendido por el principal (ciudadanía) es el núcleo esencial del problema de agencia, que una adecuada comunicación puede reducir (Jensen y Meckling, 1992; Fama y Jensen, 1983).

La evaluación de la ciudadanía puede apoyarse directamente en encuestas de percepción o a través de la opinión de expertos que es posible encontrar en medios de prensa y centros de estudios. Una buena evaluación de la ciudadanía y una buena evaluación del equipo directivo son evidencias de eficacia en una CDD. La evaluación del equipo directivo puede apoyarse encuestas de satisfacción.

Es importante, para lograr la eficacia de una operación de desastre, planificar con expectativas de éxito *realistas* y realizar un levantamiento adecuado de *criterios de evaluación* para verificar los resultados. Es importante tener presente que es probable que en la medida que la operación tenga mayor duración la eficacia percibida por la ciudadanía y por el equipo directivo sea menor.

La efectividad de la toma de decisiones, como componente base del modelo, es otro elemento también relevante porque es el proceso en el cual el liderazgo ejerce influencia y desde el cual se proyecta la eficacia en desastres.

La influencia del estilo de liderazgo transformacional sobre la flexibilidad, la racionalidad, la congruencia valórica, la calidad de diseño y la eficacia es más significativa que la influencia que ejerce el estilo de liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional demuestra tener una correlación significativa con cinco de las seis variables analizadas, quedando fuera sólo la politización (F 0,68/ CV 0,54/ R 0,49/ CD 0,78/ E 0,71). Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional demuestra sólo tener una correlación significativa con tres de éstas (F 0,47/ CD 0,58/ E 0,58). Esto puede explicar también por qué el estilo de liderazgo transformacional ejerce una influencia mayor en la eficacia de las operaciones de desastre.

El liderazgo en una CDD, desde una dimensión cognitiva, favorece la flexibilidad de la toma de decisiones porque guía hacia el cumplimiento de la *misión* y de las *metas*. Así también, porque *inspira* a la excelencia y *motiva* el buen desempeño. Si el liderazgo de CDD presenta estas características, mejora la flexibilidad de la toma de decisiones aumentando la participación del equipo directivo, la reconsideración de las posiciones iniciales y la acogida de ideas originales acerca de la organización y de su contexto (Sharfman y Dean, 1997).

La flexibilidad en una CDD favorece la racionalidad de la toma de decisiones porque aumenta la *participación* de los miembros del equipo, el aporte de *ideas originales* y el *razonamiento crítico* en el proceso haciéndolo más racional o más ordenado (Simon, 1957). De ser así, se produce un análisis de opciones, alcances e implicancias más riguroso; una mayor profundidad del análisis de antecedentes; una búsqueda más exhaustiva de información; y un análisis de detalles que no desestiman la intuición. En síntesis, mejora el análisis de la toma de decisiones (Dean y Sharfman, 1993).

La racionalidad en una CDD favorece la calidad del diseño de las decisiones porque mejora la *metodología* del proceso, el uso de *redes de información* y la aplicación de métodos de *racionalidad limitada*. Siendo así, la calidad de diseño agrega valor favoreciendo el logro del objetivo, la solución del problema, la calidad de la decisión y el desarrollo institucional (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996).

El liderazgo en una CDD, desde una dimensión cognitiva, produce una cadena de valor en el proceso de toma de decisiones hasta lograr la eficacia. Esta cadena se compone de elementos como la *misión*, las *metas*, la *inspiración* y la motivación basada en *recompensas* que producen una mayor flexibilidad; elementos como la *participación*,



el aporte de *ideas originales* y el *razonamiento crítico* que producen una mayor racionalidad; y elementos como la *metodología*, las *redes* de información y la *racionalidad limitada* que producen una mejor calidad de diseño.

El liderazgo en una CDD, desde una dimensión valórica, favorece la congruencia de valores en el equipo directivo porque inspira una conducta virtuosa desde el ejemplo personal, mejorando la priorización y la definición del conjunto de valores compartidos; así como la influencia de estos en la toma de decisiones. Esto produce altos niveles de moral y percepciones de eficacia en el equipo directivo (Jehn, 1995). La motivación hacia una conducta virtuosa, propia del estilo de liderazgo transaccional, no se relaciona significativamente con la congruencia valórica, por tanto no tiene relación con la eficacia en una CDD.

La congruencia valórica en una CDD no reduce la politización de la toma de decisiones, que se caracteriza por el privilegio dado a las decisiones preferidas por sobre las acertadas (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998). Es posible que la intuición, propia de una CDD y caracterizada por un mayor apego a lo prescrito y al carácter, especialmente en culturas que hacen lo posible por evitar la incertidumbre, mantenga una orientación hacia las decisiones acertadas (Swaidan y Hayes, 2005; Mooij y Hofstede, 2002; Hofstede, 2001; Lu, Rose y Blodgett, 1999; Dawar et al., 1996; Nakata y Sivakumar, 1996; Shane, 1995; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1991). La intuición que se define como un pensamiento automático de alto contenido afectivo-emocional no neutral podría inhibir la politización del equipo directivo (Kahneman, 2003, pp. 1450- 1452)

La politización en una CDD no reduce la calidad de diseño, que se caracteriza por el logro del objetivo, la solución del problema, la calidad de la decisión y el desarrollo institucional (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996). El espíritu de cuerpo, propio de organizaciones que dan respuesta temprana a los desastres y que se caracteriza por el énfasis dado a la cohesión, los valores y los principios institucionales, podría inhibir los efectos de la politización en la calidad de diseño de las decisiones. Lo anterior, especialmente en sociedades colectivistas, donde los desacuerdos se resuelven conforme dicta la norma (Smith et al., 1998). Si en un equipo directivo con alto espíritu de cuerpo se toman decisiones intuitivas en una CDD podría ocurrir que la politización no reduzca la calidad de diseño. Esto haría que se mantenga el logro del objetivo, el desarrollo institucional, la solución del problema y una decisión

de calidad. El espíritu de cuerpo definido como el sentido colectivo de unidad y de destino común, que orienta el esfuerzo por conseguir y realzar el prestigio de la organización y de la profesión, podría inhibir los efectos de la politización en la calidad del diseño de las decisiones (Merton, 1993; Janowitz, 1960; Huntington, 1957).

Por otro lado, la congruencia valórica en una CDD ejerce influencia directa favoreciendo en forma significativa la calidad de diseño de las decisiones, porque mejora el conjunto de valores compartidos; la priorización de estos; y su mayor dominio en la toma de decisiones. Siendo así, la calidad de diseño agrega valor favoreciendo el logro del objetivo, la solución del problema, la calidad de la decisión y el desarrollo institucional (Hollenbeck et al., 1998; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996).

El liderazgo en una CDD, desde la dimensión valórica, produce una cadena de valor en el proceso de toma de decisiones hasta lograr la eficacia. Esta cadena, de un solo eslabón, se compone de una *inspiración conductual* que produce una mayor congruencia valórica y una mejora calidad de diseño en las decisiones.

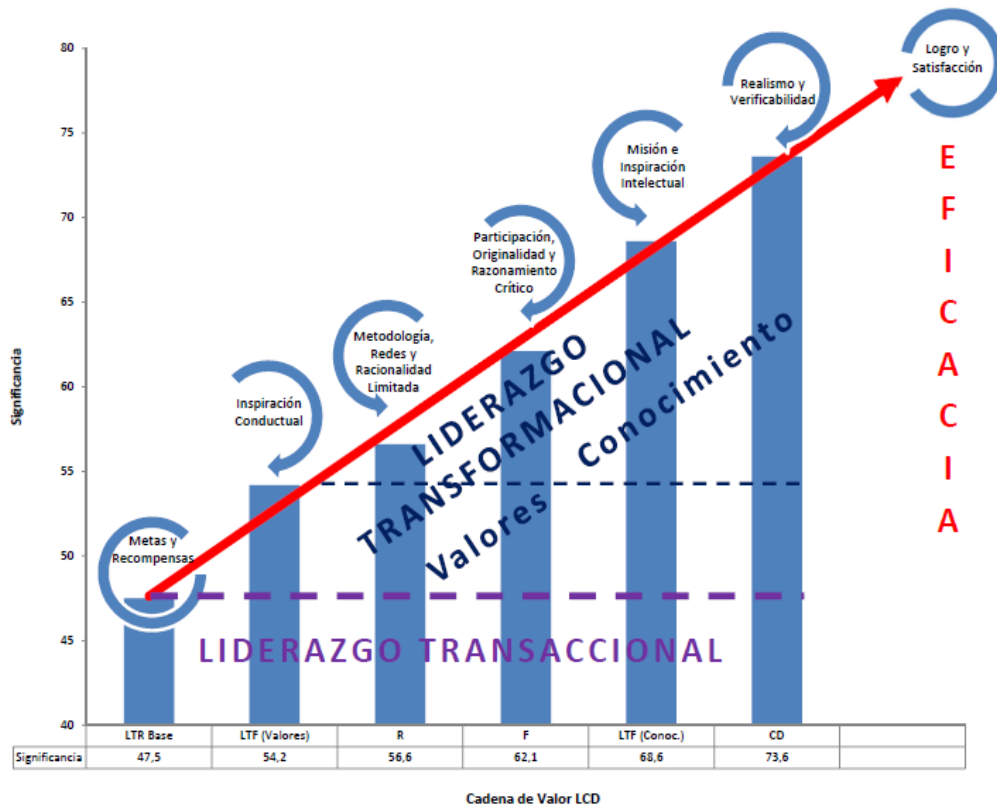
La calidad de diseño en una CDD favorece la eficacia de las operaciones de desastre porque mejora el *realismo* en la definición de objetivos y en las expectativas de éxito; y la *verificabilidad* en la implementación de soluciones demostrables. Siendo así, las operaciones de desastre obtienen el *logro* de la misión y las metas propuestas; y la *satisfacción* de los miembros del equipo por pertenecer a la fuerza y de la ciudadanía por los resultados de las operaciones (Scheetz, 2011; Cadena, 2008; García, 2007; Pedraja- Rejas y Rodríguez- Ponce, 2004; Zambrano, 2004; Jensen y Meckling, 1976).

La calidad de diseño es el producto de la toma de decisiones y representa la efectividad de dicho proceso. Esta efectividad se logra gracias a la influencia que ejerce el liderazgo desde una dimensión cognitiva, a través de elementos tales como: misión, metas, inspiración intelectual, recompensas, participación, ideas originales, razonamiento crítico, metodología, redes de información y racionalidad limitada. Así también, desde una dimensión valórica mediante la inspiración conductual.

El MLCD que se propone explica que la eficacia de las operaciones en una CDD puede ser exitosa en la medida que el liderazgo favorezca la efectividad de la toma de decisiones. Dicha efectividad puede lograrse si el liderazgo favorece la calidad del diseño de las decisiones, mediante una mayor congruencia valórica en el equipo directivo y una mayor flexibilidad y racionalidad de la toma de decisiones.

En términos prácticos el MLCD explica que el liderazgo es determinante para la eficacia de las operaciones en una CDD porque provee una misión y al mismo tiempo una serie de metas claramente definidas; inspira la excelencia intelectual y conductual desde el ejemplo personal y no desde la crítica a otros; estimula la participación de todos y recompensa el logro de manera justa y oportuna; estimula las ideas originales y luego el razonamiento crítico; finalmente, promueve una toma de decisiones metodológica que se caracteriza por la aplicación de una racionalidad limitada y el uso de redes de información. Para comprender mejor el MLCD que se propone se puede revisar la figura 7.1.

**Figura 7.1. Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional (MLCD)**



Fuente: original del autor

El MLCD recomienda que, para favorecer la eficacia de las operaciones en una situación de CDD, los equipos directivos cuenten con un liderazgo en la toma de decisiones cuyas características priorizadas sean las siguientes:

- 1° Sistema de metas y recompensas conocido y valorado por todos.
- 2° Inspiración conductual basada en el ejemplo personal.

- 3° Planificación realista y verificable.
- 4° Énfasis en la misión como elemento guía de la toma de decisiones.
- 5° Inspiración intelectual basada en desafíos y satisfacciones profesionales.
- 6° Participación amplia y creativa más allá de las funciones.
- 7° Énfasis en la originalidad y en el razonamiento crítico de las posiciones iniciales.
- 8° Rigurosidad en el método de análisis.
- 9° Redes de información amplia y especializada.
- 10° Búsqueda de una solución satisfactoria, más que óptima.

El MLCD espera llenar un vacío de conocimiento en la teoría de liderazgo, que ha sido poco explorado desde un enfoque de proceso integrado, ya sea por la dificultad de estudiar casos extremos, como por las dificultades de obtener información desde las organizaciones militares. El MLCD contribuye con una estructura teórica que explica cómo se relaciona el liderazgo con la eficacia en las situaciones más extremas que puede vivenciar un equipo directivo.

El MLCD en la práctica puede contribuir al fortalecimiento del liderazgo en las organizaciones públicas y privadas que participan de la respuesta temprana frente a situaciones de desastre, especialmente en aquellos desastres en que, producto de amenazas emergentes e incluso tradicionales, no existe consenso público en cuanto a que la fuerza militar sea o no parte relevante de la solución; o que los modos y los resultados de la operación puedan ser altamente cuestionados.

Este modelo puede contribuir a solucionar en parte el problema planteado en la presente tesis, mediante al fortalecimiento del liderazgo en organizaciones militares que desean prepararse para mantener la iniciativa en una CDD. Lo anterior, puede colaborar a reducir el cuestionamiento de la sociedad civil y de las autoridades políticas y a generar expectativas realistas respecto del éxito de las operaciones militares cuando intentan solucionar problemas *perversos* y especialmente una *crisis* (Grint, 2005: Rittel y Webber, 1973).

El MLCD está construido a partir de la experiencia de fuerzas militares de diversos países por tanto puede contribuir al fortalecimiento del liderazgo en países cuyas dimensiones culturales sean parecidas. Además, se construye a partir de diversas

experiencias de desastres tales como: catástrofes naturales y conflictos armados. Así también, desde diversos tipos de operaciones tales como: operaciones de apoyo humanitario, operaciones especiales y operaciones internacionales de estabilización.

Este modelo es el producto de una serie de investigaciones exploratorias. Se pretende desarrollar una estructura de conocimiento científico y de vanguardia, que aporte a la teoría del liderazgo desde un enfoque de crisis decisional. Se espera además incentivar el desarrollo de nuevos estudios empíricos que den mayores certezas de los hallazgos aquí obtenidos, con el propósito de fortalecer la capacidad predictiva del modelo.

### **7.3. Nuevas preguntas**

La presente tesis de una respuesta a la pregunta de investigación. No agota ni espera agotar el tema, sino más bien pretende abrir un camino a futuras respuestas y también a nuevas preguntas.

Esta tesis explora la relación entre liderazgo y eficacia en una CDD desde la efectividad del proceso de toma de decisiones. Propone un modelo cuya estructura de conocimientos abarca una dimensión cognitiva y una dimensión valórica. La dimensión cognitiva del proceso propone una cadena de valor entre estilos de liderazgo, flexibilidad, racionalidad, calidad de diseño y eficacia. La dimensión valórica por otro lado, propone una cadena de valor entre estilos de liderazgo, congruencia valórica, calidad de diseño y eficacia. Ambas cadenas se sustentan en correlaciones que sólo son un indicio de una probable cadena de causa y efecto.

Esta tesis avanza en demostrar que las diferentes variables presentadas están relacionadas en forma directa y significativa. Es decir, que ante la variación de una variable, se produce la variación de otra. Lo anterior, hace evidente la necesidad de generar estudios que den mayores certezas de estas relaciones. Determinar si una variable es la causa efectivamente del comportamiento de una segunda variable puede dar respuesta a futuras preguntas de investigación.

Esta tesis demuestra que los estilos de liderazgo se relacionan directa y significativamente con la calidad de diseño y esta última con la eficacia en desastres. Así también, los estilos de liderazgo se relacionan con la flexibilidad y la congruencia valórica. Luego, la flexibilidad con la racionalidad. Finalmente, la racionalidad y la congruencia valórica con la calidad de diseño. Todas las relaciones son directas y significativas, pero no se demuestra que el comportamiento de una cause el

comportamiento de la otra. El hecho que se demuestren relaciones, no significa que exista causa- efecto.

Por lo anterior, se estima que futuras preguntas de investigación puedan avanzar en determinar si efectivamente hay relaciones de causa y efecto en cada relación de las variables del modelo. Esto permitiría avanzar en desarrollarle una capacidad predictiva al MLCDD.

La presente tesis no logra demostrar la relación de algunas variables. Es así como la relación entre congruencia valórica con politización y de ésta con calidad de diseño no son demostradas. Estudios previos demuestran que existen relaciones indirectas y significativas, pero en esta tesis sin bien se comprueba que son indirectas, no se demuestra que sean significativas.

El estudio de casos múltiples logra identificar algunas respuestas al porqué no se demuestra la significancia de esta relaciones. Se logra aproximar que la intuición y su priorización valórica puede inhibir la politización; así como el espíritu de cuerpo y su identidad corporativa, puede inhibir los efectos de la politización. Sin embargo, estas respuestas sólo permiten avanzar en una posible solución a estas interrogantes. Se estima que futuros estudios pueden avanzar en determinar si efectivamente en una CDD existe politización y de existir, determinar si efectivamente se relaciona con la congruencia valórica y con la calidad de diseño.

#### **7.4 Palabras finales**

Las crisis de diversos tipos serán cada vez más complejas (Boin et al., 2003). De ser así, se hace aún más necesario que las organizaciones que enfrentan tempranamente sus efectos cuenten con equipos directivos con una capacidad de liderazgo que les permita prever futuras amenazas y diseñar e implementar soluciones eficaces para enfrentarlas. Por tanto, se estima que el estilo de liderazgo no es un fenómeno que haya que dejar al azar en el futuro de las organizaciones militares y de emergencias.

La alta evitación de incertidumbre que caracteriza a países como Chile, Colombia y España, así como a la mayoría de los países Latinoamericanos y a algunos del sur de Europa, obliga a pensar que ante la complejidad creciente de las futuras crisis se hace cada vez más necesario contar con líderes altamente efectivos. De no contarse con ellos ni con los equipos directivos que conforman, se puede caer en un permanente y creciente riesgo de ineficacia frente a las futuras CDD que se aproximan.

Finalmente, se estima que la complejidad de las futuras crisis y los altos niveles de evitación de incertidumbre, pueden provocar una necesidad creciente de aplicación del Modelo de Liderazgo de Crisis Decisional que se propone. Para enfrentar esta probable mayor demanda de conocimientos, se estima necesario continuar desarrollando estudios empíricos que permitan comprobar la utilidad del modelo con mayor precisión y en otros ámbitos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Acs, Z. y Gerlowsky, D. (1996). *Managerial Economics and Organization*. EE.UU. Prentice-Hall.
- Agnoli, F. (1991). Development of Judgmental Heuristics and Logical Reasoning: Training Counteracts the Representativeness Heuristic. *Cognitive Development*, 6 (2), pp. 195-217.
- Agnoli, F. y Krantz, D. (1989). Suppressing Natural Heuristics by Formal Instruction: The Case of the Conjunction Fallacy. *Cognitive Psychology*, 21 (4), pp. 515-50.
- Albi, E., González, J., López, G. (1997). *Gestión pública: Fundamentos, técnicas y casos*. España: Ed. Ariel.
- Altman, M. (2008). *Behavioral Economics, Economic Theory and Public Policy*. EE.UU: Social Science Research Network.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Acad. Manag. J.*, 39, pp. 123-148.
- Ancona, D. y Caldwell, D. (1992). Demography and design: Predictors of new product team development, *Organization Science*, 3, pp. 321-341.
- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramamiam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 261-295.
- Armstrong, R. (1996). "The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing, *Journal of Business Ethics*, 15 (11), pp. 1199-1208.
- Arrindell, W., Hatzichristou, C., Wensink, J., Rosenberg, E., van Twillert, B., Stedema, J. y Meijer, D. (1997). Dimensions of national culture as predictors of cross-national differences in subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 23, pp. 37-53.
- Athanassiou, N. y Nigh, D. (1999). The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks: A tacit knowledge perspective, *Strategic Management Journal*, 20, 83- 92.
- Avolio, B. y Bass, B. (1988). Bass's Charisma and Beyond. Hunt, J., (ed.), *Emerging Leadership Vistas*. EE.UU.: Books.
- Avolio, B. y Bass, B. (1990). *The Full Range of Leadership Development: Basic/advanced manuals*. EE.UU.: Bassi Avolio and Associates.
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Bantel, K. y Jackson, S. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, pp. 107-124.
- Baskerville, R. (2003). Hofstede never studied culture, *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 1-14.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. EE.UU.: Free Press.
- Bass, B. (1988). The inspirational Process of Leadership. *Journal of Management Development*, 7, pp. 21-31.



- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-31.
- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. EE.UU.: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *American Psychologist*, 2, pp. 130-139.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. EE.UU.: Erlbaum.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *Eur. J. Work Organiz. Psychol*, 8, pp. 9-32.
- Bass, B. y Avolio, B. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. EE.UU.: Mind Garden.
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational structure. *International Journal of Public Administration Quarterly*, 17, pp. 112-121.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 6, pp. 199-218.
- Bass, B. y Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. EE.UU.: Mindgarden.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., Avolio, B. y Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, pp. 7-19.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 207-218.
- Becker, M. (1970). Sociometric location and innovativeness. *American Sociological Review*, 35, pp. 267-304.
- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 213-237.
- Boin, A., t'Hart, P., Stern, E. y Sundelius, B. (2003). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. UK: Cambridge University Press.
- Bond, M. y Chinese Culture Connection (1987). "Chinese values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18 (2), pp. 143-164.
- Borrero, A. (1990). Militares, Política y Sociedad, *Revista Colombiana de Sociología*, 1 (1), pp. 77-87.
- Bourantas, D. y Papadakis, V. (1996). Greek management, *Int. Studies Manag. Organizat*, 26, pp. 13-33.
- Boyd, J. (1988). *Leadership extraordinary: A cross national military perspective on transactional versus transformational leadership*. Unpublished doctoral dissertation, Nova University.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*, UK: Ed. Routledge.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. EE.UU.: Harper & Row.

- Bycio, E., Hackett, R. y Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 468-478.
- Cabana, S. (1996). Leadership for turbulent times, *Journal for Quality and Participation*, 19 (2), pp. 76-80.
- Cadena, J. (2008). Política, Estrategia y Economía: Herramientas para medir la Eficacia de un Ejército, *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 3(1), pp. 105-148.
- Cannella, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy, *Academy of Management Executive*, 15 (3), pp. 36-44.
- Carpenter, M. y Fredrickson, J. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44 (3), pp. 533-546.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción, *Anales de psicología*, 22 (1), pp. 89-97.
- Castro, A. y Martina, M. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo, *Boletín de Psicología*, 78, pp. 63-79.
- Castro, A. y Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 23 (2), pp. 155-174.
- Centro de Estudios Estratégicos de Defensa (2014). *Registro Suramericano de Gastos Agregados en Defensa 2006- 2010*. Argentina: CEED.
- Centro de Estudios Públicos (2010). *Estudio Nacional de Opinión Pública N° 33*, Tercera Serie. Chile: Centro de Estudios Públicos.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium - sized firms. *International small business journal*, 15, pp. 73-85.
- Clark, T. (1990). "International Marketing and National Character: A review and proposal for an integrative theory, *Journal of Marketing*, 54, pp. 66-79.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in the Organizational Effectiveness*. EE.UU.: Jossey- Bass.
- Conlisk, J. (1996). Why Bounded Rationality?, *Journal of Economic Literature*, 34 (2), pp. 669-700.
- Cornell University, INSEAD y WIPO (2013). *The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*. Geneva, Ithaca and Fontainebleau: Cornell University, INSEAD y WIPO.
- Cuesta, L. (2007). La presencia militar española en Afganistán, Anuario Asia- Pacífico, *Política y Seguridad*, pp. 167-180.
- Curphy, G. (1992). An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. Clark, K., Clark, M. y Campbell, D., (eds.), *Impact of leadership*. EE.UU.: The Center for Creative Leadership, pp. 177-187.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. EE.UU.: Prentice- Hall.
- D' Aveni, R. (1990). Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1, pp. 121-142.
- Daft, R. (1983). Learning the Craft of Organizational Research, *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 539-546.

- Darke, P., Shanks, G. y Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigor, relevance and pragmatism, *Information Systems Journal*, 8, pp. 273-289.
- Dawar, N., Parker, P. y Price, L. (1996). "A cross-cultural study of interpersonal information exchange, *Journal of International Business Studies*, 27 (3), pp. 497-516.
- Day, R. (1993). Bounded Rationality and the Coevolution of Market and State. Day, R., Eliasson, G. y Wihlborga, C., (eds.), *The markets for innovation, ownership and control*. Holanda: North- Holland, pp. 1-17.
- De Long, J., Shleifer, A., Summers, L. y Waldmann, R. (1990). Noise Trader Risk in Financial Markets, *Journal of Political Economy*, 98 (4), pp. 703-38.
- De Mooij, M. y Hofstede, G. (2002). "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing, *Journal of Retailing*, 78, pp. 61-69.
- Dean, J. y Sharfman, M. (1993). Procedural rationality in strategic decision making process, *J. Manag. Studies*, 30, pp. 587-610.
- Dean, J. y Sharfman, M. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, *Acad. Manag. J.*, 39, pp. 368-396.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994). *Introduction: Entering the field of qualitative research*. EE.UU.: Sage Publications.
- Díez, N. (2006). *La opinión pública española y la política exterior y de seguridad: Informe INCIPE 2006*. España: Instituto de Cuestiones Internacionales y Política Exterior (INCIPE) e Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE).
- Dorfman, P., Howell, J., Hibino, S., Lee, J., Tate, U. y Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures, *The Leadership Quarterly*, 8 (3), pp. 233-274.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.
- Durham, S. (1997). *Chaos Theory for the Practical Military Mind*. EE.UU.: Air Command and Staff College.
- Dutton, J. y Duncan, R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8, pp. 279-296.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 735-744.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. y Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978- 1988, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 504-529.
- Ejército de Chile (2011). *Apoyo solidaridad y reconstrucción: Ejército de Chile*. Chile: Instituto Geográfico Militar.
- Ellram, L. (1996). The use of the case study method in logistics research, *Journal of Business Logistics*, 17 (2), pp. 93- 138.
- England, G. (1976). *The manager and his values: An international perspective*. EE.UU.: Balingier.

- Epstein, S. (2003). Cognitive-Experientia Self- Theory of Personality. Millon, T. and Lerner, M., (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology, volume 5: Personality and social psychology*. EE.UU.: Wiley & Sons, pp. 159- 84.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301- 325.
- Fariña, L., Opasso, C. y Vera, P. (2012). *Impactos ambientales del terremoto y tsunami en Chile: Las réplicas ocultas del 27/F*. Chile: Fundación Terram.
- Feaver, P. (2003). *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations*. EE.UU.: Harvard University Press.
- Fernández, D., Carlson, D., Stepina, L. y Nicholson, J. (1997). “Hofstede’s Country Classification, 25 years later, *The Journal of Social Psychology*, 137, pp. 43- 55.
- Ferris, G. y Judge, T. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective, *Journal of Management*, 17 (2), pp. 447- 488.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. EEUU: American Management Association.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 484- 503.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership*. EE.UU.: West Publishing Company.
- Finucane, M., Alhakami, A., Slovic, P. y Johnson, S. (2000). The Affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits, *Journal of Behavioral Decision Making*, 13 (1), pp. 1- 17.
- Fiske, A., Markus, H., Kitayama, S. y Nisbett, R. (1996). The Cultural Matrix of Social Psychology. Gilber, D., Fiske, S. y Lindzey, G., (eds.), *Handbook of Social Psychology, 4th edition*. EE.UU: McGraw-Hill, pp. 915-981.
- Flisfisch, A. y Robledo, M. (2012). *Gobernabilidad democrática de la defensa en Chile: Un índice para el periodo 1990-2010*. Chile: PNUD.
- Gal, R. (1985). Commitment and obedience in the military: An Israeli case study, *Armed Forces and Society*, 11, pp. 553- 564.
- Gandz, J. y Murray, V. (1980). The experience of workplace politics, *Acad. Manag. J.*, 23, pp. 237- 251.
- García, D. (2014). La evolución de la participación española en las operaciones de mantenimiento de paz: una imagen de España en el exterior 1989-2014. *Comillas Journal of International Relations*, 1, pp. 81- 90.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias, *Presupuesto y Gasto Público*, 47, pp. 37- 64.
- Gaspar, S. (1992). *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University.
- George, A. y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. EE.UU.: MIT Press.
- Gerring, J. (2001). *Social Science Methodology: A Critical Framework*. EE.UU.: Cambridge University Press.
- Geyer, A. y Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks, *Applied Psychology: An International Review*, 47, pp. 397- 420.

- Gigerenzer, G. y Goldstein, D. (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality, *Psychological Review*, 103 (4), pp. 650- 669.
- Gilbert, D. (1989). Thinking Lightly About Others: Automatic Components of the Social Inference Process. Uleman, J. y Bargh, J., (eds.), *Unintended thought*. EE.UU.: Prentice-Hall, pp. 189- 211.
- Gilbert, D. (1991). How Mental Systems Believe. *American Psychologist*, 46 (2), pp. 107- 119.
- Gilbert, D. (2002). Inferential Correction. Gilovich, T., Griffin, D. y Kahneman, D., (eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive thought*. EE.UU.: Cambridge University Press, pp. 167-184.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. EE.UU.: Aldine.
- Goll, I. y Rashed, A. (1997). Rational decision making and firm performance: The moderating role of environment, *Strat. Manag. J.*, 18, pp. 583- 191.
- Gómez-Mejía, L. y Welbourne, T. (1991). "Compensation strategies in a global context, *Human Resource Planning*, 14 (1), pp. 29- 41.
- Graen, G. y Uhl – Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making, *Journal of Management Systems*, X, pp. 25- 39.
- Graham, J. (1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. Hunt, J., Baliga, B., Dachler, H. y Schriesheim, C., (eds.), *Emerging leadership vistas*. EE.UU.: Lexington Books.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership, *Human Relations*, 58 (11), pp. 1467- 1494.
- Guzmán, M. (2003). *Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados: La Experiencia Chilena*. Chile: Ministerio de Hacienda.
- Hall, E. y Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. EE.UU.: Intercultural Press, Inc.
- Hambrick, D. (1998). Corporate coherence and the top management team. Hambrick, D., Nadler, D. y Tushman, M., (eds.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*. EE.UU: Harvard Business School Press, pp. 123- 140.
- Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: An Update, *The Academy of Management Review*, 32 (2), pp. 334- 343.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers, *Acad. Manag. Rev.*, 9, pp. 193- 204.
- Hambrick, D. y Snow, C. (1977). A contextual model of strategic decision making in organizations, *Academy of management Proceedings*, pp. 109- 112.
- Hambrick, D., Finkelstein, S. y Mooney, A. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30, pp. 472- 491.
- Hart, S. y Bambury, C. (1994). How strategic making processes can make a difference, *Strat. Manag. J.*, 15, pp. 251- 269.
- Helgstrand, K. y Stuhlmacher, A. (1999). "National culture: An influence on leader evaluations?" *International Journal of Organizational Analysis*, 7 (2), pp. 153- 168.
- Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8, pp. 61-82.

- Hirsch, P., Michaels, S. y Friedman, R. (1987). Dirty hands versus cleans model: Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 317- 336.
- Hitt, M. y Tyler, B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 327- 351.
- Hodgetts, R. y Luthans, F. (1993). "U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications, *Compensation & Benefits Review*, 25 (2), pp. 42- 48.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, 9 (1), pp. 42- 63.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, 14, pp. 75- 89.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values*. EE.UU.: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. UK: McGraw- Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies and Field Observations*. EE.UU.: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. EE.UU.: Sage.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds, *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 882- 896.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16 (4), pp. 4- 21.
- Hofstede, G., Hofstede, J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. EE.UU.: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286- 316.
- Hollebenck, J., Ilgen, D., Le Pine, J., Colquit, J. y Helund, J. (1998). Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams, *Acad. Manag. J.*, 41, pp. 269- 282.
- Hoppe, M. (1990). *A replication of Hofstede's culture dimensions*, Ph.D. dissertation. Chapel Hill: University of North Carolina.
- House, R. (1977). *A 1976 theory of leadership effectiveness*. Hunt, J. y Larson, L., (eds.), *Leadership: The cutting edge*. EE.UU.: Southern Illinois Press, pp. 189- 207.
- House, R. y Podsakoff, P. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. Greenberg, J., (ed.), *Organizational behavior: The state of the science*. EE.UU.: Erlbaum, pp. 45- 82.
- House, R., Spangler, W. y Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 364- 396.
- Howard, A., Kochhar, A. y Dilworth, J. (2000). Case studies based development of a rule-base for the specification of manufacturing planning and control systems, *International Journal of Production Research*, 38 (12), pp. 2591- 2606.
- Hunt, J. y Schuler, R. (1976). *Leader reward and sanction behavior in a public utility: What difference does it make?*. EE.UU.: Southern Illinois University.

- Huntington, S. (1957). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. EE.UU.: Harvard University Press.
- Inkeles, A. y Levinson, D. (1969). National Character: the study of modal personality and sociocultural systems. Lindzey, G. y Aronson, E., (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. EE.UU.: McGraw- Hill, pp. 418- 506.
- Isaza, J. y Campos, D. (2009). Consideraciones cuantitativas sobre la evolución reciente del conflicto, *Análisis Político*, 65, pp. 3- 12.
- Jackson, S. (1992). Consequence of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing, *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 345- 382.
- Jaeger, A. (1986). "Organization development and national culture: Wheres the fit?", *Academy of Management Review*, 11, pp. 178- 190.
- Janowitz, M. (1960). *The professional soldier: A social and political portrait*. EE.UU.: The Free Press.
- Jehn, K. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Admin. Sci. Quar.*, 40, pp. 256- 282.
- Jennergren, L. (1981). Decentralization in Organizations. Nystrom, P. y Starbuck, W., (eds.), *Handbook of Organizational Design*. EE.UU.: Oxford, 39-59.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305- 360.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1994). The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2), pp. 4- 19.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1992). Specific and General Knowledge, and Organization Structure. Wijkander, L., (ed.), *Contract Economics*. UK: Basil Blackwell, pp. 251- 274.
- Johansen, L. (1977). *Lectures on macroeconomic planning. Part 1. General aspects*. Amsterdam: North-Holland.
- Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp. 755- 768.
- Jung, D., Bass, B. y Sosik, J. (1995). Collectivism and transformational leadership, *Journal of Management Inquiry*, 2, pp. 3- 18.
- Kagitcibasi, C. (1994). A critical Appraisal of Individualism and Collectivism: Toward a New Formulation. Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S. y Yoon, G., (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods and Applications. Cross-cultural research and methodology series*, 18, pp. 52- 65.
- Kagitcibasi, C. (1997). "Individualism and Collectivism, Handbook of Cross-Cultural Psychology, *Social Behavior and Applications*, pp. 1- 49.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics, *The American Economic Review*, 93 (5), pp. 1449- 1475.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. EE.UU.: Basic Books.
- Kim, U., Triandis, H., Kagitcibaci, C., Choi, S., Yoon, G. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and apliccations*. EE.UU.: Sage.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 125- 143.

- Kimberly, J. y Evanisko, M. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations, *The Academy of Management Journal*, 24 (4), pp. 689-713.
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. EE.UU.: Random House.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. EE.UU.: MIT Press.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. EE.UU.: Jossey-Bass.
- Krishnan, V. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value – Based Management*, 15, pp. 19- 33.
- Kuhnert, K y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Lawrence, B. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, pp. 1- 22.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. EE.UU.: Harvard University.
- Levinson, H. (1980). Power, leadership, and the management of stress. *Professional Psychology*, 11, pp. 497- 508.
- Levinthal, D. y March, J. (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95– 112.
- Li, J. y Hambrick, T. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams, *Academy of Management Review*, 48, pp. 794-813.
- Lieberson, S. y O'Connor, J. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations, *American Sociological Review*, 37, pp. 117-130.
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. EE.UU.: Addison-Wesley Pub. Co. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lowe, K., Kroeck, K. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, *The Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 385-415.
- Lu, L., Rose, G. y Blodgett, J. (1999). “The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study, *Journal of Business Ethics*, 18 (1), pp. 91-105.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. (2006). Ambi dexterity and performance on small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, 32, pp. 646- 672.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. EE.UU.: Wiley.
- Markus, H., Kitayama, S. y Heimain, R. (1996). Culture and Basic Psychological Principles. Higgins, E. y Kruglanski, A., (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. EE.UU.: The Guilford Press, pp. 857-913.
- Marshall, C. y Rossman, G., (1989). *Designing qualitative research*. EE.UU.: Sage.
- Mayston, D. (1993). Principals, Agents and the Economics of Accountability in the New Public Sector, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6 (3), pp. 68- 96.
- Merton, R. (1993), Estructura Burocrática y Personalidad. Ramió, C. y Ballart, X., (eds.), *Lecturas de Teoría de la Organización*. España: Ministerio para las Administraciones Públicas, pp. 177- 194.



- Milliken, F. y Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21, pp. 402- 423.
- Ministerio del Interior (2014). *Diagnóstico Estado de la Reconstrucción: Terremoto y Tsunami, 27 de febrero de 2010*. Chile: Ministerio del Interior.
- Mintzberg, H. (2005). Developing Theory about the Development of Theory. Smith, K. y Hitt, M., (eds.), *Great Minds in Management*. EE.UU.: Oxford University Press.
- Mirowski, P. (1994). Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution by Herbert Simon; Massimo Egidi; Robin Marris; Riccardo Viale, *Southern Economic Journal*, 60 (3) pp. 786- 787.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. Magnusson, D. y Endler, N., (eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 217-247.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Kramer, R. y Tyler, T., (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. EE.UU.: Sage, pp. 261–287.
- Mitchell, J. (1983). Case and situation analysis, *Sociological Review*, 31 (2), pp. 187- 211.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo: una relación multifacética, *Boletín de Psicología*, 76, pp. 53- 75.
- Montt, M. y Rehner, J. (2012). Distancia cultural entre América Latina y Asia: reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales. Durán, R., Jaramillo, M., Rehner, J. y Soto, R., (eds.), *Documentos de Trabajo en Estudios Asiáticos No. 8*. Chile: Centro de Estudios Asiáticos, pp. 1- 37.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8, pp. 486- 500.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass*. Univ. Psychol., 6 (3), pp. 1- 16.
- Nakata C. y Sivakumar, K. (1996). “National culture and new product development: An integrative review, *Journal of Marketing*, 60 (1), pp. 61- 72.
- Ng, S., Hossain, A., Ball, P., Bond, M. (1982). “Human values in nine countries. Rath, R., (ed.), *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology*. Holanda: Swets and Zeitlinger, pp. 196- 205.
- Nisbett, R., Krantz, D., Jepson, C. y Ziva, K. (1983). The Use of Statistical Heuristics in Everyday Inductive Reasoning, *Psychological Review*, 90 (4), pp. 339- 363.
- O’Reilly, C. Snyder, R. y Boothe, J. (1993). Executive Team demography and organizational change. Hunter, G. y Glick, W., (eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. EE.UU.: Oxford.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira de la Colleta, M., Fimmen, C., Ickis, J. y Martínez, S. (1999). “Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe, *Revista Latinoamericana de Administración*, 22, pp. 29- 57.
- Ohmae, K. (1989). Managing in a borderless world, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 152- 161.
- Papadakis, V., Lioukas, S. y Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context, *Strat. Manag. J.*, 19, pp. 115- 147.

- Pastor, J. y Mayo, M. (2008). Transformational leadership among Spanish upper echelons: The role of managerial values and goal orientation, *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (4), pp. 340- 358.
- Patterson, C., Fuller, J., Kester, K. y Stringer, D. (1995). A recta-analytic examination of leadership style and selected follower compliance outcomes. Paper presented at the meeting of the *Society for Industrial and Organizational Psychology*. EE.UU.
- Peabody, D. (1985). *National Characteristics*. UK: Cambridge University Press.
- Pedraja- Rejas, L. y Rodríguez- Ponce, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, *Rev. Fac. Ing. Univ. Tarapacá*, 12, pp. 63- 73.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora, *Revista Interciencia*, 31 (8), pp. 1- 17.
- Pemberthy, P. (2009). La operación Jaque y la intervención extranjera, *Pensamiento Politik*, 1 (2), pp. 17- 25.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations*. EE.UU.: Random House.
- Perry, C. (2000). Case Research in Marketing, *The Marketing Review*, 1, pp. 303- 323.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), pp. 785- 802.
- Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation, *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 543- 562.
- Pillai, R., Schriesheim, C. y Williams, E. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, 25 (6), pp. 897- 933.
- Pitz, G. y Sachs, N. (1984). Judgment and Decision: Theory and Application, *Annual Rev. Psych.*, 35, pp. 139- 63.
- Podsakoff, P., Todor, W., Grover, R. y Huber, V. (1984). Situational moderators of leader reward behavior and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 21- 63.
- Pollay, R. (1983). Measuring the Cultural Values Manifest in Advertising, *Current Issues and Research in Advertising*, 6 (1), pp. 71- 92.
- Property Rights Alliance (2007). *International Property Rights Index: 2007 Report*. EE.UU.: PRA.
- Property Rights Alliance (2010). *International Property Rights Index: 2010 Report*. EE.UU.: PRA.
- Radner, R. (1975). Satisficing, *Journal Math. Econ.*, 2 (2), pp. 253-62.
- Radner, R. y Rothschild, M. (1975). On the Allocation of Effort, *J. Econ. Theory*, 10 (3), pp. 358- 76.
- Ramamoorthy, N. y Carroll, S. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices, *Human Relations*, 51 (5), pp. 571- 588.
- Rashid, A. (2006). España y Afganistán, *Área: Seguridad y Defensa - ARI*, 64, pp. 1- 3.
- Real Instituto Elcano (2005). *Barómetro del Real Instituto Elcano: 10º Oleada noviembre de 2005*. España: Real Instituto Elcano.
- Real Instituto Elcano (2006). *Barómetro del Real Instituto Elcano: 11º Oleada marzo de 2006*. España: Real Instituto Elcano.

- Rettberg, A. (2010). *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*. Colombia: Universidad de Los Andes.
- Rittel, H. y Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4, pp. 155- 169.
- Roberts, K., Stout, S. y Halpern, J. (1994). Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations, *Management Science*, 40 (5), pp. 614- 624.
- Robinson, R. (1983). Review of Culture's consequences: International differences in work-related values, *Work and Occupations*, 10, pp. 110- 115.
- Rodríguez- Ponce, E. (2007) Estilos de Liderazgo, Toma de Decisiones Estratégicas y Eficacia: Un Estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas, *Revista Interciencia*, 32, pp. 522- 538.
- Rodríguez, D. y Ríos R. (2007). Latent premises of labor contracts: paternalism and productivity, *International Journal of Manpower*, 28 (5), pp. 354- 368.
- Rodríguez, D. y Ríos, R. (2009). Paternalism at a crossroads: Labour relations in Chile in transition, *Employee Relations*, 31 (3), pp. 322- 333.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.
- Rogers, E., Shoemaker, F. (1971). *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*. EE.UU.: The Free Press.
- Rothschild, M. (1975). Further Notes on the Allocation of Effort. Day, R. y Grove, (eds.), *Adaptive economic models*. EE.UU.: Academic Press, pp. 195- 220.
- Ryan, A., McFarland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice, *Personnel Psychology*, 52 (2), pp. 359- 391.
- Sánchez, V. (2013). La política de comunicación del Ministerio de Defensa Español en la misión de Afganistán entre los años 2002 y 2006, *Premios Defensa 2013*, Categoría Trabajos de Estudios e Investigación, pp. 1- 78.
- Sanders W. y Carpenter M. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure, *Academy of Management Journal*, 41, pp. 158- 178.
- Scheetz, T. (2011). *Teoría de la gestión económica de las fuerzas armadas*. Argentina: Escuela de Defensa Nacional.
- Schwab, K. y Porter, M. (2006). *The Global Competitiveness Report 2006–2007*. Suiza: Foro Económico Mundial [FEM].
- Schwab, K. y Sala i Martin, X. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. Suiza: FEM.
- Secretaría General de la Presidencia (2011). *Balance de Reconstrucción: a un año del 27/F*. Chile: División de Estudios Ministerio SEGPRES.
- Secretaría General de la Presidencia (2014). *Rindiendo cuenta: Balance de cuatro años de Gobierno del Presidente Sebastián Piñera*. Chile: Unidad Presidencial de Gestión de Cumplimiento.
- Sepúlveda, I. (2007). Análisis de los conceptos de crisis y gestión de crisis. Vega, E., (ed.), *Realidades y perspectivas de la Gestión internacional de crisis*. España: Instituto General Gutiérrez Mellado, pp. 17- 37.
- Shafir, E. y Le Boeuf, R. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53 (1), pp. 419- 517.

- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, pp. 405-424.
- Shamir, B., House, R. y Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science*, 4, pp. 577- 594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. y Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance, *Academy of Management Journal*, 41, pp. 384- 409.
- Shane, S. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles, *Journal of International Business Studies*, 26 (1), pp. 47- 68.
- Sharfman, M. y Dean, J. (1997). Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives, *J. Manag. Studies*, 34, pp. 191- 217.
- Siegel, P., Brockner, J. y Tyler, T. (1995). Revisiting the interactive relationship between procedural and distributive justice: the role of trust. Paper presented at the *Academy of Management Meeting*, Canada.
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice, *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), pp. 99- 118.
- Simon, H. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63, pp. 129- 138.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior* (2nd Ed.), EE.UU.: Macmillan.
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality*. EE.UU.: MIT Press.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1), pp. 125- 134.
- Simon, H. (1992). *Economics, bounded rationality, and the cognitive revolution*. UK: Elgar.
- Simon, H. (1993). Altruism and economics. *AEA Papers and Proceedings*, 83 (2), pp. 156- 161.
- Simon, H. (1987). Satisficing. Eatwell, J., Milgate, M. y Newman, P., (eds.), *The new Palgrave: A dictionary of economics*. EE.UU.: Palgrave, pp. 243- 245.
- Simon, H. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 1- 19.
- Singh, N. (2004). From Cultural Models to Cultural Categories: A framework for Cultural Analysis, *Journal of American Academy of Business*, September, pp. 95- 101.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. y Leelakulthanit, O. (1994). A Cross-Cultural Study of Moral Philosophies, Ethical Perceptions and Judgements: A comparison of American and Thai marketers, *International Marketing Review*, 11 (6), pp. 65- 78.
- Smith, N. (1990). The case study: a useful research method for information management, *Journal of Information Technology*, 5, pp. 123- 133.
- Smith, P. y Bond, M. (1993). *Social Psychology across cultures*. EE.UU.: Harvester.
- Smith, P., Dugan, S., Peterson, M. y Leung, K. (1998). Individualism–collectivism and the handling of disagreement: a 23 country study, *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (3), pp. 351- 367.
- Smith, V. y Walker, J. (1993). Monetary Rewards and Decision Cost in Experimental Economics, *Econ. Inquiry*, 31 (2), pp. 245- 61.
- Sondergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, *Organization Studies*, 15 (3), pp. 447- 456.
- Stake, R. (1994). Case studies. Denzin, N. y Lincoln, Y., (Eds.), *Handbook of qualitative research*. EE.UU.: Sage, pp. 236-247.

- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Ediciones Morata SRL.
- Stanovich, K. y West, R. (2002). Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?. Gilovich, T., Griffin, D. y Kahneman, D., (eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive thought*. EE.UU.: Cambridge University Press, pp. 421- 440.
- Staw, B. y Boettger, R. (1990). Task Revision as a Form of Work Performance, *Academy of Management J.*, 33, pp. 534- 559.
- Staw, B., Sandelands, L. y Dutton's, J. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 501- 524.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25 (1), pp. 35- 71.
- Swaidan, Z. y Hayes, L. (2005). Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research Agenda, *Journal of American Academy of Business*, 2, pp. 10- 15.
- Tedlock, P. (1985). Accountability: The Neglected Social Context of Judgment and Choice. Cummings, L. y Staw, B., (eds.), *Research in Organizational Behavior*. EE.UU.: JAI Press, pp. 297- 332.
- The Human Rights Watch (2008). *¿Rompiendo el Control? Obstáculos a la Justicia en las Investigaciones de la Mafia Paramilitar en Colombia*. EE.UU.: HRW.
- Triandis, H. (1990). "Theoretical concepts that are applicable to the analysis of ethnocentrism". Brislin, R., (ed.), *Applied Cross-cultural Psychology*. EE.UU.: SaRe, pp. 34- 55.
- Triandis, H. (1995). *Individualism and Collectivism*. EE.UU.: Westview Press, Inc.
- Triandis, H. (2004). The many dimensions of culture, *Academy of management executive*, 18, pp. 88- 93.
- Trice, H. y Beyer, J. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, pp. 113- 164.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. EE.UU.: Professional Publishing.
- Tyler, T. y DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. Kramer, R. y Tyler, T., (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. EE.UU.: Sage, pp. 331- 350.
- Varela, M., Díaz, L. y García, R. (2011). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud, *Investigación en Educación Médica*, 1(2), pp. 90- 95.
- Vargas, J. (2002). *Políticas públicas para la reducción de la vulnerabilidad frente a los desastres naturales y socio-naturales*. Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Vega, E. (2007). La gestión militar de crisis internacionales. Vega, E., (ed.), *Realidades y perspectivas de la Gestión Internacional de Crisis*. España: Instituto General Gutiérrez Mellado, pp. 343- 365.
- Villamarín, L. (2009). *Operación Jaque*. Colombia: Luis Alberto Villamarín Pulido.
- Viso, N. (2010). Lealtades incómodas: argumentos y debates en torno a la presencia de España en Afganistán (2001- 2009), *Relaciones Internacionales*, 13, pp. 105- 137.
- Vitell, S., Nwachukwu, S. y Barnes, J. (1993). The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology, *Journal of Business Ethics*, 12, pp. 753- 760.

- Vroom, V. (2000). Leadership and decision making process, *Organizational Dynamics*, 28, pp. 82- 94.
- Wagner, G., Pfeffer, J. y O'Reilly, C. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 74- 92.
- Waldman, D. (1987). Reducing the incongruence between formal organization and the development of individuals: A case for transformational leadership. Ponencia presentada en el *47th meeting of the Academy of Management*, EE.UU.
- Waldman, D., Bass, B. y Einstein, W. (1987). Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings, *Journal of Occupational Psychology*, 60, pp. 177- 186.
- Waldman, D., Javidan, M. y Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory, *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 355- 380.
- Waldman, D., Ramírez, G., House, R. y Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter?: CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 38 (4), pp. 943- 974.
- Weick, K. (1995). What theory is not, theorizing is, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 385- 390.
- Whetten, D. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution, *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 490- 495.
- Wiersema, M. y Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35 (1), pp. 91- 121.
- Wilson, T. (2002). *Strangers to ourselves: Discovering the adaptive unconscious*. EE.UU.: Harvard University Press.
- Woodside, A. y Wilson, E. (2003). Case study research methods for theory building, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6/7), pp. 493- 508.
- Wu, M. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States, *Intercultural Communication Studies XV*, 1, pp. 33- 42.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Argentina: Universidad del CEMA.
- Yaffe, L. (2011). Conflicto armado en Colombia: análisis de las causas económicas, sociales e institucionales de la oposición violenta, *CS*, 8, pp. 187- 208.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and methods*. EE.UU.: Sage Publishing.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and methods*. EE.UU.: Sage Publishing.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. EE.UU.: Sage Publications.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). Dunnette, M. y Hoveh, L., (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. EE.UU.: Consulting Psychologists Press, pp. 147-197.
- Zambrano, K. (2004). *Planificación y control de la Producción Pública*. Colombia: Editorial S-PlanyCG Killian ZD.

### Artículos en periódicos

- La Tercera (2010, 03 de octubre). Encuesta del gobierno revela fuerte recuperación en valoración de FF.AA., [http://diario.latercera.com/2010/03/10/01/contenido/13\\_26047\\_1.html](http://diario.latercera.com/2010/03/10/01/contenido/13_26047_1.html).
- La Tercera, (2011, 03 de mayo). Direcon: Informe de EEUU no considera adecuadamente avances de Chile en materia de propiedad intelectual,

<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2011/05/655-362881-9-direcon-informe-de-eeuu-no-considera-adecuadamente-avances-de-chile-en-materia.shtml>.

### **Recursos digitales y páginas web**

- Deschepper, R., Grigoryan, L., Lundborg, C., Hofstede, G., Cohen, J., Van Der Kelen, G., Deliens, L. and Haaijer-Ruskamp, F. (2008). *Are cultural dimensions relevant for explaining cross-national differences in antibiotic use in Europe?* BMC Health Service Research [on line], <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/8/123>.
- Ejército Nacional de Colombia (2009, 10 de julio). *Con mayor favorabilidad en el país*, <https://ejercito.mil.co/wap/index.php?idcategoria=229835>.
- Gallup Colombia (2014, septiembre). *Gallup Poll*, <http://lasillavacia.com/archivos/historias/encuestas/gallup.pdf>.
- GFK- Adimark (2010, marzo). *Evaluación del Gobierno Posterremoto, Informe Especial marzo 2010*, [http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/Ev\\_Gob\\_Terremoto2010.pdf](http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/Ev_Gob_Terremoto2010.pdf).
- Ipsos- Napoleón Franco (2008). *Pulso Colombia*, [www.elspectador.com/files/bb119082eb68212b17e967ca87fbd234.ppt](http://www.elspectador.com/files/bb119082eb68212b17e967ca87fbd234.ppt).
- National Aeronautics and Space Administration (2010, 30 de agosto). *¿El terremoto de Chile movió el eje de la Tierra?*, [http://ciencia.nasa.gov/science-at-nasa/2010/11mar\\_figureaxis/](http://ciencia.nasa.gov/science-at-nasa/2010/11mar_figureaxis/).

### **Fuentes normativas**

- Ley N° 20.424/2010, 04 de febrero, norma el estatuto orgánico del Ministerio de Defensa Nacional.
- Ley N° 18.415/1985, 14 de junio, norma la orgánica constitucional de los Estados de Excepción.
- Decreto Supremo N° 152/2010, 28 de febrero, declara estado de excepción constitucional de catástrofe por calamidad pública en la región del Maule.
- Decreto Supremo N° 153/2010, 28 de febrero, declara estado de excepción constitucional de catástrofe por calamidad pública en la región del Biobío.
- Decreto Exento N°760/2010, 25 de febrero, optimiza la coordinación para apoyar el manejo de emergencias, desastres y catástrofes (revocado el 24 de marzo de 2010).
- Resolución del Parlamento Europeo sobre Afganistán, B6-0549/2005, 19 de octubre de 2005.

## ENCUESTA OPERACIÓN TERREMOTO 27/F

**Estilos de liderazgo y eficacia en desastres**

A continuación se presentan diferentes afirmaciones acerca de la forma cómo, en un contexto como el terremoto del 27 de febrero de 2010, usted ejerció su estilo de liderazgo y la percepción de la eficacia de la fuerza militar a la que perteneció. Por favor, responda todos los ítems de este cuestionario. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted y a su institución.

En esta hoja de respuesta, marque con una X la alternativa que más se ajusta a cada frase. Use la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5	6	7				
PREGUNTA				ESCALA						
1. El comandante compartió la misión y la visión con sus subordinados.				1	2	3	4	5	6	7
2. Los subordinados compartieron y siguieron con entusiasmo los objetivos institucionales del comandante.				1	2	3	4	5	6	7
3. Los subordinados compartieron y siguieron con entusiasmo la visión de largo plazo del comandante, respecto del desarrollo institucional.				1	2	3	4	5	6	7
4. Los subordinados aceptaron con entusiasmo los desafíos profesionales que les planteó el comandante.				1	2	3	4	5	6	7
5. Los subordinados compartieron y aceptaron con entusiasmo el papel que les correspondió jugar en la organización.				1	2	3	4	5	6	7
6. Los subordinados comprendían y estaban de acuerdo con el sistema de recompensas en la institución.				1	2	3	4	5	6	7
7. Los subordinados comprendían y compartían el sistema de poder en la institución.				1	2	3	4	5	6	7
8. El comandante promovió procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.				1	2	3	4	5	6	7
9. Los términos de intercambio o el sistema de remuneraciones e incentivos fueron determinantes para				1	2	3	4	5	6	7



las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.							
10. En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7
11. En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva.	1	2	3	4	5	6	7
12. Quienes participaron en la decisión tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo.	1	2	3	4	5	6	7
13. En el proceso de adopción de la decisión se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.	1	2	3	4	5	6	7
14. La decisión adoptada se basó en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.	1	2	3	4	5	6	7
15. La decisión adoptada requirió un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.	1	2	3	4	5	6	7
16. Se realizó un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión.	1	2	3	4	5	6	7
17. El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas fue rigurosa y analítica más que intuitiva.	1	2	3	4	5	6	7
18. Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión eran similares.	1	2	3	4	5	6	7
19. Al considerar el equipo que asesoró en la toma de la decisión se puede sostener que existía una concepción valórica dominante.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los miembros del equipo que participó en la decisión tenían metas comunes y una visión compartida.	1	2	3	4	5	6	7
21. Los miembros del equipo que participó en la decisión tenían prioridades estratégicas compartidas y coherentes entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
22. La presencia de grupos de intereses en conflicto fue evidente durante el proceso de adopción de la decisión.	1	2	3	4	5	6	7
23. La adopción de la decisión implicó negociaciones entre los grupos de interés.	1	2	3	4	5	6	7
24. Los grupos de interés desplegaron tácticas o acciones para favorecer su posición.	1	2	3	4	5	6	7
25. Los grupos de interés propiciaron interrupciones del proceso para revisar sus posiciones.	1	2	3	4	5	6	7

26. La decisión adoptada fue de la máxima calidad.	1	2	3	4	5	6	7
27. La decisión adoptada permitió cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma.	1	2	3	4	5	6	7
28. La decisión adoptada presentó una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver.	1	2	3	4	5	6	7
29. La decisión adoptada creó valor para la institución y favoreció su desarrollo.	1	2	3	4	5	6	7
30. La ciudadanía estuvo plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas.	1	2	3	4	5	6	7
31. Los miembros de las fuerzas armadas se encontraban plenamente satisfechos en la fuerza militar a la que pertenecían.	1	2	3	4	5	6	7
32. Se recuperó el orden público deseado.	1	2	3	4	5	6	7
33. Se cumplieron las metas de reparación de daños	1	2	3	4	5	6	7
34. Se evitaron daños en los lugares de especial interés público	1	2	3	4	5	6	7
35. La difusión de la información favoreció la tranquilidad de la población.	1	2	3	4	5	6	7

**CUESTIONARIO DE EXPERTOS OPERACIÓN TERREMOTO 27/F**

**Congruencia valórica, politización y calidad de diseño**

Estimado experto, a continuación se presentan diferentes cuestionamientos originados a partir del análisis de la encuesta “Liderazgo militar y eficacia estratégica en situaciones de crisis decisional” en la cual Ud. tuvo la gentileza de participar.

Este estudio busca determinar si la situación de crisis decisional vivida a partir del terremoto de 2010 y durante el estado de excepción constitucional de catástrofe, los estilos de liderazgo militar influyeron significativamente sobre la eficacia de la conducción estratégica.

Los datos que se presentarán a continuación son el resultado de la misma encuesta en la que Ud. participó. Dicha encuesta fue realizada exitosamente a 42 de los 76 oficiales (55% del universo) que participaron en alguno de los tres estados mayores de emergencia organizados en las regiones del Bio-bío y Maule y en el Estado Mayor General del Ejército.

Por favor, responda todos los ítems del cuestionario que se presenta más adelante. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a la realidad del estado mayor de emergencia en el cual Ud. participó. En estas hojas de respuesta, marque con una X la alternativa que más se ajusta a cada afirmación. Use la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Mediana-mente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Los cuestionamientos que a continuación se presentan surgen de la divergencia observada entre la teoría de toma de decisiones que da marco al estudio y la información obtenida a través de la encuesta.

### Primer cuestionamiento

La teoría nos consigna que en un proceso de toma de decisiones, el predominio de decisiones “preferidas” por sobre las decisiones “objetivas”, reduce la “calidad del diseño estratégico”. Se entiende una decisión “preferida”, como aquella que surge de la presión de grupos de interés y que daña el proceso racional de toma de decisiones.

Es posible identificar una aparente contradicción entre los hallazgos empíricamente establecidos en este estudio y las propuestas teóricas, ya que en la presente investigación, se ha constatado que no existió correlación entre decisiones “preferidas” y “calidad del diseño estratégico”.

Un experimento aislado, como el que representa este estudio, no conlleva la pretensión de echar por tierra la correlación indirecta entre “decisiones preferidas” y “calidad del diseño estratégico” que nos presenta el constructo teórico. Sin embargo, cabe inferir entonces la existencia de otras fuerzas que actúan anulando los efectos de la correlación que registra la teoría y cuya ausencia, en este caso de estudio, llama la atención. La pregunta que surge entonces es:

*¿Qué factores presentes en la toma de decisiones de los estados mayores de emergencia, cree Ud. que serían los responsables de neutralizar el efecto negativo de las decisiones “preferidas”?*

AFIRMACIONES	ESCALA						
1. Prudencia ante futuras críticas negativas de grupos de interés externos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Decisiones inicialmente “preferidas”, pasaron por reflexiones ulteriores, antes de su puesta en práctica, que actuaron en mejoramiento de su calidad.	1	2	3	4	5	6	7
3. No hubo decisiones “preferidas”.	1	2	3	4	5	6	7
4. Otras (agregar en siguientes filas, cuantas considere necesarias)							

## Segundo cuestionamiento

La teoría plantea que en un proceso de toma de decisiones, la congruencia de valores entre los participantes del proceso, reduce la tendencia a tomar decisiones “preferidas” y aumenta la tendencia a decisiones “objetivas”. Recordemos que se entiende una decisión “preferida”, como aquella que surge de la presión de grupos de interés y que tiende a evitar el proceso racional de toma de decisiones.

En la presente investigación se ha constatado que la congruencia de valores entre los integrantes de los estados mayores de emergencia, no aumentó las decisiones “objetivas” ni disminuyó las “preferidas”, contradiciendo el planteamiento teórico antes anotado.

Al igual que en lo supuesto en el caso del primer cuestionamiento, aquí cabría presumir también la existencia de ciertos factores, no considerados en el estudio, los que estarían neutralizando las tendencias axiomáticas de la teoría. La nueva pregunta que surge es:

*¿Qué factores presentes en la toma de decisiones de los estados mayores de emergencia cree Ud. que actuaron para que no aumentaran las decisiones “objetivas” ni disminuyeran las decisiones “preferidas” a pesar de la congruencia de valores de quienes participaron en la toma de decisiones?*

AFIRMACIONES	ESCALA						
1. Preeminencia del nivel de exigencia “satisfactorio” por sobre el nivel de exigencia “óptimo” en las decisiones tomadas.	1	2	3	4	5	6	7
2. La inmediatez requerida para adoptar decisiones limitó la fase de debate.	1	2	3	4	5	6	7
3. Intención resolutoria más que orientadora, por parte del comandante.	1	2	3	4	5	6	7
4. Certeza en el éxito de cualquiera de las alternativas posibles.	1	2	3	4	5	6	7
5. Otras (agregar en siguientes filas, cuantas considere necesarias)							

**MUESTRA INTERNA OPERACIÓN TERREMOTO 27/F**

CARACTERÍSTICAS MUESTRA ESTADOS MAYORES DE EMERGENCIA 27/F																	
CRITERIO			EME EJERCITO				EME ZC BIOBIO				EME ZC MAULE						
CUESTIONARIO	EXPERTICIA	JEM	PARTICIPANTES	UNIVERSO	MUESTRA	%	PARTICIPANTES	UNIVERSO	MUESTRA	%	PARTICIPANTES	UNIVERSO	MUESTRA	%			
ENCUESTA	PROCEDENCIA INSTITUCIONAL	ARMADA	NO HAY				CRL.1	1	1	100%	CRL.1	1	1	100%			
			NO HAY				CN.1	5	3	60%	NO HUBO						
		FACH	NO HAY				CC.2					NO HUBO					
			NO HAY				CRL.1	4	3	75%	NO HUBO						
		EJERCITO	OFICIALES				17	10	58%	TOTAL FAs	9	6	55,5%	OFICIALES	14	8	57%
			OFICIALES				17	10	58%	OFICIALES	36	18	50%				
	OFICIALES				17	10	58%	NO				NO					
	EXPERIENCIA PROFESIONAL	OF. GRAL.	GDD.1				3	2	66%	NO				NO			
			GDB.2				3	2	66%	NO				NO			
		OF. SUP.	CRL.5				9	5	55%	CRL.8	15	9	60%	CRL.1	2	1	50%
			CRL.5				9	5	55%	CDN.1	15	9	60%				
		OF. JEFE	TCL.2				5	3	60%	TCL.9	30	15	50%	TCL.2	10	6	60%
			MAY.1				5	3	60%	MAY.2	30	15	50%	MAY.4	10	6	60%
	MAY.1				5	3	60%	CC.2	30	15	50%						
	OF. SUBALTERNO				NO HUBO				CDG.2	NO HUBO				CAP.1	2	1	50%
SUB-TOTAL			SUB-TOTAL	17	10	58%	SUB-TOTAL	45	24	53%	SUB-TOTAL	14	8	57%			
<p>UNIVERSO : 76 OFICIALES  MUESTRA : 42 OFICIALES  REPR. MAX. : 100%  REPR. MIN. : 50%  REPRES. : 55%</p>																	

## ENCUESTA OPERACIÓN JAQUE

**Estilos de liderazgo y eficacia en desastres**

A continuación se presentan diferentes afirmaciones acerca de la forma cómo, en un contexto de conflicto armado y específicamente en el conjunto de decisiones tomadas durante la ejecución de la Operación “Jaque”, usted ejerció su estilo de liderazgo. Así como también, la eficacia percibida respecto de la fuerza militar que realizó la operación. Por favor, responda todos los ítems de este cuestionario. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted y a su institución Ejército.

El presente estudio pretende analizar en forma especial, aquellas decisiones tomadas durante la operación, en que se vio seriamente vulnerado su éxito.

Cabe señalar que toda la información contenida en esta encuesta sólo será utilizada con fines académicos y se respetará el anonimato de todos los participantes.

En esta hoja de respuesta, marque con una X la alternativa que más se ajusta a cada frase. Use la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	
PREGUNTA				ESCALA			
1. El comandante compartió la misión y la visión con sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los subordinados compartieron y siguieron con entusiasmo los objetivos definidos por el comandante.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los subordinados compartieron y siguieron con entusiasmo la visión de largo plazo del comandante, en cuanto a los efectos de la operación en el desarrollo institucional.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los subordinados aceptaron con entusiasmo los desafíos profesionales que les planteó el comandante.	1	2	3	4	5	6	7
5. Los subordinados compartieron y aceptaron con entusiasmo el papel que les correspondió jugar en la	1	2	3	4	5	6	7

operación.							
6. Los subordinados comprendían y estaban de acuerdo con el sistema de recompensas en la institución Ejército.	1	2	3	4	5	6	7
7. Los subordinados comprendían y compartían el sistema de poder en la institución Ejército.	1	2	3	4	5	6	7
8. El comandante promovió procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los términos de intercambio o el sistema de remuneraciones e incentivos fueron determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo en la operación.	1	2	3	4	5	6	7
10. En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7
11. En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva.	1	2	3	4	5	6	7
12. Quienes participaron en la decisión, tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo.	1	2	3	4	5	6	7
13. En el proceso de adopción de la decisión se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.	1	2	3	4	5	6	7
14. La decisión adoptada se basó en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.	1	2	3	4	5	6	7
15. La decisión adoptada requirió un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.	1	2	3	4	5	6	7
16. Se realizó un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión.	1	2	3	4	5	6	7
17. El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas fue rigurosa y analítica más que intuitiva.	1	2	3	4	5	6	7
18. Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión eran similares.	1	2	3	4	5	6	7
19. Al considerar el equipo que asesoró en la toma de la decisión se puede sostener que existía una concepción valórica dominante.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los miembros del equipo que participó en la decisión tenían metas comunes y una visión compartida.	1	2	3	4	5	6	7
21. Los miembros del equipo que participó en la decisión tenían prioridades estratégicas compartidas y coherentes	1	2	3	4	5	6	7



entre sí.							
22. La presencia de grupos de intereses en conflicto fue evidente durante el proceso de adopción de la decisión.	1	2	3	4	5	6	7
23. La adopción de la decisión implicó negociaciones entre los grupos de interés.	1	2	3	4	5	6	7
24. Los grupos de interés desplegaron tácticas o acciones para favorecer su posición.	1	2	3	4	5	6	7
25. Los grupos de interés propiciaron interrupciones del proceso para revisar sus posiciones.	1	2	3	4	5	6	7
26. La decisión adoptada fue de la máxima calidad.	1	2	3	4	5	6	7
27. La decisión adoptada permitió cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma.	1	2	3	4	5	6	7
28. La decisión adoptada presentó una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver.	1	2	3	4	5	6	7
29. La decisión adoptada creó valor para la institución Ejército y favoreció su desarrollo.	1	2	3	4	5	6	7
30. La ciudadanía estuvo plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas militares que participaron en la operación.	1	2	3	4	5	6	7
31. Los participantes en la operación se encontraban plenamente satisfechos de la fuerza militar a la que pertenecían.	1	2	3	4	5	6	7
32. Se contribuyó eficazmente a la defensa de la soberanía nacional.	1	2	3	4	5	6	7
33. Se contribuyó eficazmente a la defensa del orden constitucional.	1	2	3	4	5	6	7
34. Se contribuyó eficazmente a la defensa de la integridad del territorio nacional.	1	2	3	4	5	6	7
35. Se contribuyó eficazmente a la protección de las personas residentes en el país.	1	2	3	4	5	6	7
36. Las decisiones tomadas durante la operación buscaban lo satisfactorio por sobre lo óptimo.	1	2	3	4	5	6	7
37. La inmediatez requerida para tomar decisiones, limitó el debate.	1	2	3	4	5	6	7
38. El comandante entregaba intenciones resolutivas más que orientadoras.	1	2	3	4	5	6	7
39. Durante la operación no se tomaron decisiones preferidas sino, las más adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7

**CUESTIONARIO DE JUICIO DE EXPERTOS OPERACIÓN JAQUE**

**Congruencia valórica, politización y calidad de diseño**

Estimado experto, a continuación se presentan diferentes cuestionamientos originados a partir del análisis de la encuesta “Liderazgo militar y eficacia en desastres” en la cual participaron integrantes del equipo que planificó y condujo la operación Jaque.

Este estudio busca determinar si en la situación de crisis decisional<sup>6</sup> vivida por ellos, a partir de la ejecución de esta operación, los estilos de liderazgo influyen significativamente sobre la eficacia de las operaciones.

Los datos que se presentan a continuación son el resultado de una comparación estadística de muestras, con herramientas econométricas, entre la encuesta realizada a 2 oficiales del equipo directivo de la operación Jaque y a 42 oficiales del equipo directivo de la operación 27/F<sup>7</sup>. Aquellos aspectos del proceso de toma de decisiones que son similares, permiten avanzar en la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional de desastre.

Por favor, responda todos los ítems del cuestionario que se presenta más adelante. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a lo que, según sus conocimientos y experiencia, mejor explica la realidad del proceso de toma de decisiones de la operación Jaque.

En estas hojas de respuesta, marque con una X la alternativa que más se ajusta a cada afirmación. Use la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

<sup>6</sup> Situación excepcional que se percibe en un equipo directivo cuando está amenazada la misión, existe gran incertidumbre y se tiene que decidir y accionar en menos tiempo del acostumbrado.

<sup>7</sup> Es el conjunto de operaciones militares desarrolladas por las Fuerzas Armadas de Chile, a raíz de los efectos producidos por el terremoto 8.8 ocurrido el 27 de febrero del año 2010.

Los cuestionamientos que a continuación se presentan surgen de la divergencia observada entre la teoría de toma de decisiones, que da marco al estudio, y la información obtenida de las encuestas operación 27/F y operación Jaque.

### **Primer cuestionamiento**

La teoría nos consigna que en un proceso de toma de decisiones, el predominio de decisiones preferidas por sobre las decisiones objetivas, reduce la calidad del diseño (CD) en este proceso. Se entiende una decisión preferida, como aquella que surge de la presión de grupos de interés y que daña el proceso racional de toma de decisiones.

Es posible identificar una aparente contradicción entre los hallazgos empíricamente establecidos en las dos encuestas realizadas (operación 27/F y operación Jaque) y las propuestas teóricas, ya que en la presente investigación, se ha constatado que en este tipo de operaciones no existe una correlación entre decisiones preferidas y calidad del diseño (CD). Es decir, las decisiones preferidas no necesariamente, reducen la calidad de las decisiones.

Dos experimentos aislados, como la operación 27/F y la operación Jaque, no conlleva la pretensión de echar por tierra la correlación indirecta entre decisiones preferidas y calidad de diseño (CD) que nos presenta el constructo teórico. Sin embargo, cabe inferir la existencia de alguna otra variable que actúa anulando los efectos de esta correlación.

El espíritu de cuerpo (EC), que surge a partir de la doctrina y de la disciplina en el ENC, generando un sentido colectivo de unidad, es una variable que se estima puede inhibir los efectos de las decisiones preferidas en la calidad de diseño del proceso de toma de decisiones. Por otro lado, los resultados de la encuesta de la operación Jaque, permiten afirmar que en dicha operación, no se toman decisiones preferidas por algún grupo de presión, sino sólo las que el equipo directivo considera como más acertadas para el éxito de la operación. Entonces, es posible inferir que el espíritu de cuerpo (EC) inhibe las decisiones preferidas en el proceso de toma de decisiones de la operación Jaque. De lo anterior, surge la siguiente pregunta:

*¿Qué factores presentes en la toma de decisiones del equipo que planifica y conduce la operación Jaque, cree Ud., serían los responsables de inhibir la influencia de las decisiones preferidas en la calidad de diseño?*

AFIRMACIONES	ESCALA						
1. El sentido colectivo de unidad, que privilegia aquello que es mejor para la unidad de pertenencia.	1	2	3	4	5	6	7
2. El profesionalismo militar, que privilegia aquello que favorece un mejor desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
3. El prestigio de la profesión militar, que privilegia lo que la identifica y diferencia de otras profesiones.	1	2	3	4	5	6	7
4. El sentido del deber, que privilegia lo que dicta la norma institucional.	1	2	3	4	5	6	7
5. Otras (agregar en siguientes filas, cuantas considere necesarias)							
Fundamentos (a todas las respuestas anteriores)							

## Segundo cuestionamiento

La teoría plantea que en un proceso de toma de decisiones, la congruencia valórica (CV)<sup>8</sup> entre los participantes del proceso, reduce la tendencia a tomar decisiones preferidas y aumenta la tendencia a tomar decisiones objetivas. Recordemos que una decisión preferida, es aquella que surge de la presión de grupos de interés y que tiende a evitar el proceso racional de toma de decisiones.

En los estudios realizados es posible identificar una aparente contradicción entre los hallazgos, empíricamente establecidos en las dos encuestas realizadas (operación 27/F y operación Jaque), y las propuestas teóricas. En la presente investigación, se ha constatado, que en este tipo de operaciones, la congruencia valórica no aumenta las decisiones objetivas ni disminuye las preferidas. Es decir, la congruencia valórica no necesariamente aumenta o disminuye la politización (P) en la toma de decisiones.

Al igual que en el cuestionamiento anterior, dos experimentos aislados, como la operación 27/F y la operación Jaque, no conlleva la pretensión de echar por tierra la correlación indirecta entre congruencia valórica (CV) y politización (P) que nos presenta el constructo teórico. Sin embargo, cabe inferir también la existencia de alguna otra variable que actúa anulando los efectos de esta correlación.

La intuición (I), presente en las decisiones de una operación de desastre, es un tipo de pensamiento rápido y asociativo que, a diferencia del razonamiento, se caracteriza por ser espontáneo y de un alto contenido afectivo- emocional no neutral. Se estima que puede inhibir la influencia de la congruencia valórica (CV) sobre la politización (P). Así también, los resultados de la encuesta de la operación Jaque, permiten afirmar que en el proceso de dicha operación, la inmediatez requerida para tomar decisiones, limita el debate, impidiendo que se ejerza influencia externa alguna. El equipo directivo sólo considera aquellas alternativas más valoradas para el éxito de la operación. Entonces, es posible inferir que la intuición (I) inhibe la influencia de la congruencia valórica sobre la politización en la toma de decisiones de la operación Jaque. De lo anterior, surge la siguiente pregunta:

---

<sup>8</sup> Se define como la expresión más baja de diversidad de valores. Para que un equipo sea eficiente tenga la moral alta (mayor satisfacción, intención de permanecer, y compromiso) o se perciba a sí mismo como eficaz, los miembros deben tener una baja diversidad de valores.

*¿Qué factores presentes en la toma de decisiones del equipo que planifica y conduce la operación jaque, cree Ud., serían los responsables de inhibir la influencia de la congruencia valórica sobre la politización?*

AFIRMACIONES	ESCALA						
1. La necesidad de inmediatez, que reduce la posibilidad de debate.	1	2	3	4	5	6	7
2. El contenido afectivo- emocional no neutral, como alternativa a la racionalidad.	1	2	3	4	5	6	7
3. El énfasis en los valores, ante situaciones de incertidumbre.	1	2	3	4	5	6	7
4. Otras (agregar en siguientes filas, cuantas considere necesarias)							
Fundamentos (a todas las respuestas anteriores)							

## ENCUESTA OPERACIÓN COUGAR

### Estilos de liderazgo y eficacia en desastres

A continuación se presentan diferentes afirmaciones acerca de la forma cómo, en un contexto de desastre y específicamente en el conjunto de decisiones tomadas al interior de la plana mayor del GT San Quintín, durante la ejecución de las operaciones posteriores al accidente del helicóptero Cougar ET- 657, usted ejerció su estilo de liderazgo. Así como también, la eficacia percibida respecto de la fuerza militar que ejecutó dichas operaciones.

Esta encuesta no busca conocer información clasificada respecto de las causas, responsabilidades ni consecuencias del accidente del helicóptero mencionado, sino que intenta aprender cómo la plana mayor del GT San Quintín tomó las decisiones relacionadas con el accidente y la eficacia percibida en la ejecución de estas decisiones.

Este estudio forma parte de un estudio de casos múltiples en el que se ha analizado el liderazgo y la eficacia en situaciones de crisis decisional de desastres. Las decisiones tomadas por los Estados Mayores de Emergencia del ECH luego del terremoto 8.8 (2010) que destruyó dos regiones administrativas del país. Así también, las decisiones tomadas por el equipo directivo de la operación Jaque que hizo posible rescatar a quince rehenes de las FARC en Colombia (2008). Forman parte, junto a las decisiones tomadas por la plana mayor del GT San Quintín, luego del accidente del helicóptero Cougar ET-657 (2005), de algunas de las mejores experiencias de liderazgo militar hispánico del S XXI.

Por favor, responda todos los ítems de este cuestionario. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted y al equipo con quienes trabajó en dicha operación.

El presente estudio pretende analizar en forma especial, aquellas decisiones, en que se vio seriamente vulnerado el éxito y el prestigio del GT San Quintín.

Cabe señalar que toda la información contenida en esta encuesta sólo será utilizada con fines académicos y se respetará el anonimato de todos los participantes.

En esta hoja de respuesta, marque con una X la alternativa que más se ajusta a cada frase. Use la siguiente escala:



Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Mediana-mente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Responda por favor. Una vez que la Plana Mayor del GT San Quintín tomó conocimiento del accidente del helicóptero Cougar ET- 657 y durante las siguientes 2 semanas (16 de agosto y hasta el 30 de agosto de 2005).

PREGUNTA	ESCALA						
	1	2	3	4	5	6	7
1. El comandante compartió la misión y la visión con sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los subordinados compartieron y siguieron con entusiasmo los objetivos definidos por el comandante.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los subordinados compartieron y siguieron con entusiasmo la visión de largo plazo del comandante, en cuanto a los efectos de la operación en el desarrollo institucional.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los subordinados aceptaron con entusiasmo los desafíos profesionales que les planteó el comandante.	1	2	3	4	5	6	7
5. Los subordinados compartieron y aceptaron con entusiasmo el papel que les correspondió jugar en la operación.	1	2	3	4	5	6	7
6. Los subordinados comprendían y estaban de acuerdo con el sistema de recompensas en la institución Ejército de Tierra.	1	2	3	4	5	6	7
7. Los subordinados comprendían y compartían el sistema de poder en la institución Ejército de Tierra.	1	2	3	4	5	6	7
8. El comandante promovió procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los términos de intercambio o el sistema de remuneraciones e incentivos fueron determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo en la operación.	1	2	3	4	5	6	7
10. En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7
11. En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva.	1	2	3	4	5	6	7
12. Quienes participaron en las decisiones, tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo.	1	2	3	4	5	6	7
13. En el proceso de adopción de las decisiones se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.	1	2	3	4	5	6	7
14. Las decisiones adoptadas se basaron en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.	1	2	3	4	5	6	7

15. Las decisiones adoptadas requirieron un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.	1	2	3	4	5	6	7
16. Se realizó un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en las decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
17. El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas fue riguroso y analítico más que intuitivo.	1	2	3	4	5	6	7
18. Los valores de todos los miembros del equipo que participó en las decisiones eran similares.	1	2	3	4	5	6	7
19. Al considerar el equipo que asesoró en la toma de las decisiones se puede sostener que existía una concepción valórica dominante.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los miembros del equipo que participó en las decisiones tenían metas comunes y una visión compartida.	1	2	3	4	5	6	7
21. Los miembros del equipo que participó en las decisiones tenían prioridades estratégicas compartidas y coherentes entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
22. La presencia de grupos de intereses en conflicto fue evidente durante el proceso de adopción de las decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
23. La adopción de las decisiones implicó negociaciones entre los grupos de interés.	1	2	3	4	5	6	7
24. Los grupos de interés desplegaron tácticas o acciones para favorecer su posición.	1	2	3	4	5	6	7
25. Los grupos de interés propiciaron interrupciones del proceso para revisar sus posiciones.	1	2	3	4	5	6	7
26. Las decisiones adoptadas fueron de la máxima calidad.	1	2	3	4	5	6	7
27. Las decisiones adoptadas permitieron cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma.	1	2	3	4	5	6	7
28. Las decisiones adoptadas presentaron una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver.	1	2	3	4	5	6	7
29. Las decisiones adoptadas produjeron prestigio para el GT San Quintín y favorecieron su desarrollo.	1	2	3	4	5	6	7
30. La ciudadanía estuvo plenamente satisfecha con el	1	2	3	4	5	6	7

desempeño de las fuerzas militares que participaron en las operaciones relacionadas con el accidente.							
31. Los participantes del GT San Quintín se encontraban plenamente satisfechos de la fuerza militar a la que pertenecían.	1	2	3	4	5	6	7
32. Se contribuyó eficazmente a la misión del Ejército de Tierra en Afganistán.	1	2	3	4	5	6	7
33. Se contribuyó eficazmente a la misión de la ISAF en Afganistán.	1	2	3	4	5	6	7
34. Se contribuyó eficazmente a la consolidación de la democracia en Afganistán.	1	2	3	4	5	6	7
35. Se contribuyó eficazmente a la protección de las personas en Afganistán.	1	2	3	4	5	6	7
36. Las decisiones tomadas durante la operación buscaban lo satisfactorio por sobre lo óptimo.	1	2	3	4	5	6	7
37 La inmediatez requerida para tomar decisiones, limitó el debate.	1	2	3	4	5	6	7
38. El comandante entregaba intenciones resolutivas más que orientadoras.	1	2	3	4	5	6	7
39. Durante la operación no se tomaron decisiones preferidas sino, las más adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7

### CUESTIONARIO DE JUICIO DE EXPERTOS OPERACIÓN COUGAR

#### Congruencia valórica, politización y calidad de diseño

Estimado experto, a continuación se presentan diferentes cuestionamientos originados a partir del análisis de la encuesta “Liderazgo militar y eficacia en desastres” en la cual participaron integrantes del equipo que planificó y condujo la operación Cougar.

Este estudio busca determinar si en la situación de crisis decisional<sup>9</sup> vivida por ellos, a partir de la ejecución de esta operación, los estilos de liderazgo influyen significativamente sobre la eficacia de las operaciones.

Los datos que se presentan a continuación son el resultado de una comparación estadística de muestras, con herramientas econométricas, entre la encuesta realizada a 3 oficiales del equipo directivo de la operación Cougar, 2 de la operación Jaque<sup>10</sup> y a 42 de la operación 27/F<sup>11</sup>. Aquellos aspectos del proceso de toma de decisiones que son similares, permiten avanzar en la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional de desastre.

Por favor, responda todos los ítems del cuestionario que se presenta más adelante. Juzgue cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a lo que, según sus conocimientos y experiencia, mejor explica la realidad del proceso de toma de decisiones de la operación Cougar. En estas hojas de respuesta, marque con una X la alternativa que más se ajusta a cada afirmación. Use la siguiente escala:

Total- mente en desacuerd o	En desacuer- do	Mediana- mente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	Mediana- mente en acuerdo	En acuerdo	Total- mente en acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Los cuestionamientos que a continuación se presentan surgen de la divergencia observada entre la teoría de toma de decisiones, que da marco al estudio, y la

<sup>9</sup> Situación excepcional que se percibe en un equipo directivo cuando está amenazada la misión, existe gran incertidumbre y se tiene que decidir y accionar en menos tiempo del acostumbrado.

<sup>10</sup> Es la operación militar desarrollada por el Ejército Nacional de Colombia en la que se rescata a quince personas secuestradas por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia en 2008.

<sup>11</sup> Es el conjunto de operaciones militares desarrolladas por las Fuerzas Armadas de Chile, a raíz de los efectos producidos por el terremoto 8.8 ocurrido el 27 de febrero del año 2010.

información obtenida de las encuestas operación Cougar, operación 27/F y operación Jaque.

### **Primer cuestionamiento**

La teoría plantea que en un proceso de toma de decisiones, la congruencia valórica (CV)<sup>12</sup> entre los participantes del proceso, reduce la tendencia a tomar decisiones preferidas y aumenta la tendencia a tomar decisiones objetivas. Recordemos que una decisión preferida, es aquella que surge de la presión de grupos de interés y que tiende a evitar el proceso racional de toma de decisiones.

En los estudios realizados es posible identificar una aparente contradicción entre los hallazgos, empíricamente establecidos en la encuesta 27/F y reafirmados en las encuestas Jaque y Accidente Cougar, con las propuestas teóricas. En la presente investigación, se ha constatado, que en este tipo de operaciones, la congruencia valórica no aumenta las decisiones objetivas ni disminuye las decisiones preferidas. Es decir, la congruencia valórica no necesariamente aumenta o disminuye la politización (P) en la toma de decisiones.

Tres experimentos aislados, como la operación 27/F, la operación Jaque y la operación Cougar, no conlleva la pretensión de echar por tierra la correlación indirecta entre congruencia valórica (CV) y politización (P) que nos presenta el constructo teórico. Sin embargo, cabe inferir también la existencia de alguna otra variable que actúa anulando los efectos de esta correlación.

La intuición (I), presente en las decisiones de una operación de desastre, es un tipo de pensamiento rápido y asociativo que, a diferencia del razonamiento, se caracteriza por ser espontáneo y de un alto contenido afectivo- emocional no neutral. Se estima que puede alterar la influencia de la congruencia valórica (CV) sobre la politización (P), es decir que al existir intuición (I) en el proceso de toma de decisiones, la congruencia valórica (CV) impide que se tomen decisiones preferidas, entonces se inhibe la politización (P). Así también, los resultados de la encuesta de la operación Cougar, permiten afirmar que en el proceso de dicha operación la inmediatez requerida para tomar decisiones limita el debate y que las decisiones buscan la solución más satisfactoria, lo que demuestra la existencia de intuición (I). Además, el equipo directivo considera principalmente aquellas alternativas más valoradas para el éxito de la operación. Entonces, es posible inferir que la intuición (I) influye en la relación entre la

---

<sup>12</sup> Se define como la expresión más baja de diversidad de valores. Para que un equipo sea eficiente tenga la moral alta (mayor satisfacción, intención de permanecer, y compromiso) o se perciba a sí mismo como eficaz, los miembros deben tener una baja diversidad de valores.

congruencia valórica (CV) y la politización (P) en la toma de decisiones de la operación Cougar. De lo anterior, surge la siguiente pregunta:



*¿Qué factores presentes en la toma de decisiones del equipo que planifica y conduce la operación Cougar, cree Ud., serían los responsables de alterar la influencia de la congruencia valórica sobre la politización?*

AFIRMACIONES	ESCALA						
1. La necesidad de inmediatez, que reduce la posibilidad de debate.	1	2	3	4	5	6	7
2. El contenido afectivo- emocional no neutral, como alternativa a la racionalidad.	1	2	3	4	5	6	7
3. El énfasis en los valores, ante situaciones de incertidumbre.	1	2	3	4	5	6	7
4. Otras (agregar en siguientes filas, cuantas considere necesarias)							
Fundamentos (a todas las respuestas anteriores)							

## **Segundo cuestionamiento**

La teoría nos consigna que en un proceso de toma de decisiones, el predominio de decisiones preferidas por sobre las decisiones objetivas, reduce la calidad del diseño (CD) en este proceso. Se entiende una decisión preferida, como aquella que surge de la presión de grupos de interés y que daña el proceso racional de toma de decisiones.

Es posible identificar una aparente contradicción entre los hallazgos empíricamente establecidos en las tres encuestas realizadas (operación 27/F, operación Cougar y operación Jaque) y las propuestas teóricas, ya que en la presente investigación, se ha constatado que en este tipo de operaciones no existe una correlación entre decisiones preferidas y calidad del diseño (CD). Es decir, las decisiones preferidas no necesariamente, reducen la calidad de las decisiones.

Tres experimentos aislados, como la operación 27/F, la operación Cougar y la operación Jaque, no conlleva la pretensión de echar por tierra la correlación indirecta entre decisiones preferidas y calidad de diseño (CD) que nos presenta el constructo teórico. Sin embargo, cabe inferir la existencia de alguna otra variable que actúa anulando los efectos de esta correlación.

El espíritu de cuerpo (EC), que surge a partir de la doctrina y de la disciplina en el ET, que genera un sentido colectivo de unidad; es una variable que se estima puede inhibir los efectos de las decisiones preferidas. Por otro lado, los resultados de la encuesta de la operación Cougar, permiten afirmar que en dicha operación, se toman principalmente decisiones objetivas. Sin embargo, en esta operación comparada con las operaciones 27/F y Jaque, ante un mismo nivel de politización (P) existe menor calidad de diseño (CD). A pesar de lo anterior, es posible inferir que el espíritu de cuerpo (EC) reduce el efecto las decisiones preferidas en el proceso de toma de decisiones de la operación Cougar. De lo anterior, surge la siguiente pregunta:

*¿Qué factores presentes en la toma de decisiones del equipo que planifica y conduce la operación Cougar, cree Ud., serían los responsables de inhibir la influencia de las decisiones preferidas en la calidad de diseño?*

AFIRMACIONES	ESCALA						
1. El sentido colectivo de unidad, que privilegia aquello que es mejor para la unidad de pertenencia.	1	2	3	4	5	6	7
2. El profesionalismo militar, que privilegia aquello que favorece un mejor desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
3. El prestigio de la profesión militar, que privilegia lo que la identifica y diferencia de otras profesiones.	1	2	3	4	5	6	7
4. El sentido del deber, que privilegia lo que dicta la norma institucional.	1	2	3	4	5	6	7
5. No hubo decisiones preferidas, por grupos externos, durante la operación.	1	2	3	4	5	6	7
6. Otras (agregar en siguientes filas, cuantas considere necesarias)							
Fundamentos (a todas las respuestas anteriores)							