

# EL PERFIL DE LOS LÍDERES ESTRATÉGICOS DEL EJÉRCITO BRASILEÑO EN SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

O PERFIL DOS LÍDERES ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM SEU PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

THE PROFILE OF THE STRATEGIC LEADERS OF THE BRAZILIAN ARMY IN ITS PROCESS OF TRANSFORMATION

MARCOS PEÇANHA DA CRUZ<sup>1</sup>

## RESUMEN

El presente artículo tiene por objeto presentar el perfil que los líderes estratégicos del Ejército Brasileño (EB) deben mostrar en la conducción e implantación del proceso de transformación de la Fuerza Armada. Para ello se ha procedido, de forma metodológica, a la recopilación de material sobre el asunto en artículos, sitios web especializados y monografías. Asimismo, se realizó una encuesta de opinión dirigida a oficiales generales y coroneles del EB –especialistas en liderazgo estratégico– con el fin de conocer las principales competencias que deben componer el perfil de los líderes estratégicos del EB para conducir la transformación. Las respuestas de los especialistas se integraron a los datos recopilados y contribuyeron para llegar al resultado final del trabajo, con el perfil de los líderes estratégicos del EB, en su proceso de transformación, sintetizados en tres grandes áreas de cualificación integradas e interrelacionadas a un conjunto de quince competencias del retrato moral del líder estratégico, basadas en principios y valores morales, integridad de carácter y ética. Por último, se concluye que el trabajo es útil para mejorar las habilidades de los actuales líderes estratégicos de la Institución y permitir obtener el retrato del perfil de los líderes del futuro, ya que los líderes estratégicos son los auténticos inductores del proceso de transformación, pues sin la competente acción de cada uno de ellos, es imposible transformar.

**Palabras clave:** Perfil. Liderazgo estratégico. Ambiente estratégico. Proceso de transformación. Ejército Brasileño.

## RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de apresentar o perfil que os líderes estratégicos do Exército Brasileiro (EB) devem evidenciar na condução e implantação do processo de transformação da Força. Metodologicamente, procedeu-se a coleta do material sobre o assunto em artigos, sites especializados e monografias. Foi dirigida, também, uma pesquisa de opinião a oficiais gerais e coronéis do EB, especialistas em liderança estratégica, a fim de levantar as principais competências que devem compor o perfil dos líderes estratégicos do EB para a condução da Transformação. As respostas dos especialistas foram integradas aos dados coletados e contribuíram para se chegar ao resultado final do trabalho, onde o perfil dos líderes estratégicos do EB, em seu processo de transformação, pode ser sintetizado em três grandes áreas de qualificação integradas e inter-relacionadas a um conjunto de quinze competências, alicerçadas sobre os princípios e valores morais, a integridade de caráter e a ética, como competências do retrato moral do líder estratégico. Por fim, concluiu-se que o trabalho é útil para o aprimoramento das habilidades dos atuais líderes estratégicos da Instituição e permite levantar o retrato do perfil dos líderes do futuro, uma vez que os líderes estratégicos são os autênticos indutores do processo de transformação, pois, sem a competente ação de cada um deles, é impossível transformar.

**Palavras-chave:** Perfil. Liderança estratégica. Ambiente estratégico. Processo de transformação. Exército Brasileiro.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to present the profile Brazilian Army (EB) strategic leaders should demonstrate while engaged in the development and implementation of the process of Force transformation. In terms of methodology, information on the subject was collected in articles, specialized websites and papers. An opinion poll was also conducted among Brazilian Army (DB) generals and colonels, specializing in strategic leadership, to assess the key leadership competencies the profile of the Brazilian Army (EB) should include in order to carry the Transformation forward. The answers provided by the specialists were added to collected data, and thus contributed to the end result of our work, where the profile of the strategic leaders of the EB, in its process of transformation, can be summarized in three large areas of qualification that are integrated and interrelated to a set of fifteen core competencies built upon moral principles and values, integrity of character and ethics, as competencies that depict the moral profile of strategic leaders. Last, it was concluded that this work can contribute to perfect the skills of the current strategic leaders of the Institution, and enables an assessment of the profile of future leaders, once strategic leaders are the actual drivers of the process of transformation and, without effective action by each one of them, transformation is unfeasible.

**Keywords:** Profile. Strategic leadership. Strategic environment. Process of transformation. Brazilian Army.

<sup>1</sup> Ministério de Defesa, Brasília - DF, Brasil

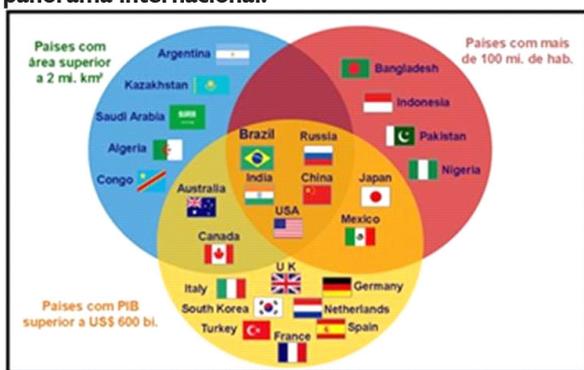
E-mail: <celpecanha@gmail.com>

Master (ECEME) y Doctor en Ciencias Militares (Departamento de Educación y Cultura del Ejército)

## I INTRODUCCIÓN

El mundo se encuentra en constante proceso de cambio que conduce a escenarios estratégicos difusos, generando incertidumbre e inseguridad. Los análisis prospectivos y las tendencias indican que Brasil está entre las diez primeras economías del mundo, ya en la década que se inicia y, en 2030, con status político más relevante en el Sistema Internacional. Para entonces, Brasil, independientemente de estar disfrutando o no de la condición de miembro permanente en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, por su proyección geopolítica y estratégica en el mundo, alcanzará el nivel actual de los principales actores globales (TRINDADE, 2010, p. 1-2).

**Figura 1 – Posición de destaque de Brasil en el panorama internacional.**



Fuente: Vasconcelos (2013).

Países con área superior a 2 millones km<sup>2</sup>

Países con más de 100 millones de habitantes

Países con PBI superior a US\$ 600 mil millones

Ante este cuadro, la cuestión, que naturalmente surge, está en saber si el Ejército Brasileño (EB) posee las capacidades necesarias para que el país haga valer sus decisiones, respaldar la política externa y salvaguardar los intereses brasileños en el panorama internacional (COSTA, 2011, p. 10; BRASIL, 2008b, p. 169). Es decir, el Ejército necesita haber alcanzado la configuración de una Fuerza adecuada a la estatura político-estratégica de Brasil y en condiciones de enfrentar los desafíos que se presentarán en este futuro incierto.

El proceso de transformación es consecuencia de este diagnóstico, donde se concluye que el Ejército no dispone de capacidad compatible con la rápida evolución de la estatura político-estratégica alcanzada por el país. Se observó, aún, que la modernización de la Fuerza sería un paso que no estaba a la altura de lo que la coyuntura exigía, llevando a los tomadores de decisión estratégicos a sumergirse en un proceso bien más amplio de cambios, institucionalmente conocido por Transformación (BRASIL, 2010, p.11).

En otras palabras, la Transformación tiene su génesis, sobre todo, en la percepción de la necesidad de transformar el EB de la Era Industrial en el de la Era del Conocimiento. Dentro de esta visión, el gran desafío de los líderes estratégicos es hacer con que esta ardua tarea,

constituida de complejos planeamientos que fomentarán conjuntos integrados de acciones estratégicas, contribuya efectivamente para la citada Transformación, es decir, en la concepción y en la evolución de la Fuerza que actuará en el contexto del panorama visualizado en 2030.

Consecuentemente, delante de esto, es oportuno reflexionar sobre cuál es el perfil que estos líderes deben evidenciar para que tal objetivo sea efectivamente alcanzado, constituyéndose la referida reflexión en la problemática central del presente trabajo.

Cabe destacar también que el abordaje del perfil del líder estratégico a ser investigado está fundamentado en la siguiente definición de perfil: “descripción o información acerca de las características de alguien, especialmente las profesionales; así como la descripción o relato en que se hace con rasgos rápidos el retrato moral [...] de una persona”<sup>2</sup>. Estas características profesionales se tradujeron en competencias. Competencia, según Ferreira (1995, p. 353), viene del latín *competentia*, y significa “la calidad de quien es capaz de apreciar y resolver cierto asunto, hacer determinada cosa, capacidad, habilidad, aptitud e idoneidad”. Silva J. (2011, p. 19) afirmó que, para el Ejército Brasileño, competencia es el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes expresadas y evidenciadas en el desempeño de una atribución”. Ávila y Balceiro (2003, p. 6) afirmaron que el concepto de competencia se relaciona íntimamente con la calificación y con las tareas desempeñadas por el individuo, de forma que, al aplicarse al asunto en cuestión, se traduce en la capacidad que el líder debe poseer en el sentido de movilizar, al mismo tiempo y de manera interrelacionada, conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias.

Ante estas consideraciones, el concepto de perfil para el fin a que se destina este trabajo consiste en el conjunto de competencias, habilidades o calificaciones profesionales y en el retrato moral que el líder debe demostrar en el desempeño de sus atribuciones, para decidir y actuar a nivel estratégico.

Siendo así, el presente artículo tiene como objetivo principal presentar el perfil que los líderes estratégicos del Ejército deben evidenciar para que puedan conducir e implementar, en el ejercicio del liderazgo estratégico, el proceso de transformación de la Fuerza.

## 2 DESARROLLO

### 2.1 Fundamentación teórica

#### 2.1.1 El proceso de transformación del Ejército

Para Castells (1996 apud MOTA, 2011, p. 1), la creciente y actual aceleración de la evolución tecnológica se ha difundido por todos los sectores de actividades,

<sup>2</sup> La definición de perfil presentada está disponible en:

a. <<http://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx?pal=perfil>>. Acceso: 28 abr. 2013.

b. <<http://aulete.uol.com.br/perfil#ixzz2RmhwbU3m>>. Acceso: 28 abr. 2013.

generando flujos casi instantáneos de información y de capital, que se han convertido en los sectores más dinámicos de la economía mundial, marcando lo que se ha convenido llamar de “Era del Conocimiento”, “Era de la Información”, “Sociedad en Red” o “Sociedad del Conocimiento”. Esta evolución se presenta como elemento de ruptura o de fuerte diferenciación, en relación con el estándar precedente de la Era Industrial (LASTRES; ALBAGALI, 1999 apud MESQUITA, 2012, p. 27).

En este sentido, la economía mundial adquirió dinamismo sin precedentes con el apoyo de estas evoluciones tecnológicas, al mismo tiempo en que demostró haber incorporado nuevos elementos de incertidumbre y de inestabilidad. La revolución tecnológica en marcha provoca la aceleración de la dinámica del sector y el acceso facilitado a tecnologías de punta, contribuyendo para que las amenazas a la paz y a la seguridad internacional se universalizasen y adquirieran un carácter cada vez más contundente (BRASIL, 2010, p. 7). Brasil para hacer frente a tales desafíos y amenazas, que tienden a aumentar aún más en el futuro, busca desarrollar su propia metodología para transformar sus Fuerzas Armadas (FA), tornándolas aptas para responder prontamente a las necesidades impuestas por el escenario mundial de hoy (SARMENTO, 2004, p. 136). Esta voluntad política se tornaría en una realidad el 18 de diciembre de 2008, cuando el Presidente de la República firmó la primera edición de la Estrategia Nacional de Defensa - END (BRASIL, 2008a, p. 5).

La END surgió, entonces, con el objetivo de concientizar a la sociedad brasileña en lo que se refiere a la necesidad de involucrarse más en los asuntos de defensa, estimuló nuevos abordajes y demandas sobre temas relacionados a la defensa y creó las oportunidades favorables para desencadenar la necesaria transformación de las FA.

De esta forma, el citado documento estableció que cada Fuerza elaborase, en un plazo de seis meses, Planes de Equipamiento y Articulación. La gran oportunidad que se revelaba, se transformaba, también, en uno de los mayores desafíos de la Institución, puesto que desde la Fuerza Terrestre 1990 (FT 90)<sup>3</sup> hasta la aprobación de la END, el EB no había planeado cambios con tamaño profundidad y envergadura (RIBEIRO, 2010, p. 187).

Sarmento (2004), al conceptuar lo que viene a ser de hecho una transformación, permite que se visualice con más claridad la complejidad de los desafíos que la Fuerza necesitará encarar.

En estos momentos, por lo tanto, las Fuerzas Armadas son repensadas en toda su extensión, su

<sup>3</sup> El FT-90 fue el mayor proyecto de modernización del Ejército desde la Segunda Guerra Mundial. El idealizador del proyecto fue el Ministro Leônidas Pires Gonçalves, en la década de 1990, que consistió en la modificación e estandarización de nuevos uniformes, en la ampliación de la Academia Militar de Agulhas Negras, en la adquisición de productos de defensa, en la construcción y reforma de cuarteles y en la creación de la Aviación del Ejército, entre otras acciones (RIBEIRO, 2010, p. 51).

filosofía, y sus sistemas. A este proceso se le ha dado el nombre de Transformación. La Transformación significa dar una nueva forma, apariencia o carácter; cambiar; modificar; transfigurar. Es un concepto que trasciende la simple inclusión de tecnología de punta para ser aplicada contra un enemigo en potencial. Significa romper paradigmas, aplicar el poder militar con nuevos matices sin perder sus milenarios conceptos. La decisión de transformar comprende un profundo trabajo de aculturación. Se sabe que existe una gran resistencia de las personas a cambios de cultura. El núcleo de la Transformación se basa en este entendimiento (SARMENTO, 2004, p. 128).

Según Pereira (2011, p. 43), el proceso de transformación del Ejército surgió de los estudios, diagnósticos, formulaciones y percepciones emanadas en el Estado Mayor del Ejército (EME), que dieron origen inicialmente a la Estrategia Brazo Fuerte, así como de los diversos debates a lo largo de los trabajos relativos a la END y a la revisión del Sistema de Planeamiento Estratégico del Ejército (SIPLEx 2011/2014). Esta etapa fue primordial para los tomadores de decisión estratégicos del Ejército, porque percibieron que la “Modernización” de la Fuerza, abarcada en la Estrategia Brazo Fuerte de 2009 (EBF/2009), era incipiente y la actual conjuntara demandaba un proceso mucho más amplio de cambio.

El diagnóstico del Ejército Brasileño, realizado en los años de 2009/2010, reveló la existencia de puntos críticos, que restringirían la evolución deseada en la EBF/2009. Se concluyó, también, que los proyectos de la EBF/2009 proporcionarían modernizaciones, pero no habría la necesaria transformación institucional que desarrollase nuevas capacidades para cumplir nuevas misiones o desempeñar nuevas funciones en combate. La modernización incide sobre las estructuras físicas de la Fuerza, trayéndola del pasado hacia el presente; ya la transformación es un cambio radical que altera las concepciones – como la doctrina, la gestión, el perfil deseable del profesional militar etc.– proyectando la Fuerza hacia el futuro, y que acelera el proceso evolutivo del Ejército Brasileño (BRASIL, 2011a, p. 13).

Definido el camino a ser recorrido, el Comando del Ejército inició un amplio debate con un diversificado conjunto de fuentes constituidas de militares de la activa y de la reserva, oficiales de naciones amigas, civiles y especialistas de los más diferentes sectores, a fin de buscar soluciones que complementasen las concepciones formuladas por el Órgano de Dirección General de la Fuerza (ODG), el EME, responsable de conducir la transformación del Ejército Brasileño. El punto focal de estas iniciativas estaba dirigido, sobre todo, a repensar las estructuras y la organización, calcular costos y establecer proyectos, en fin, reorientar y preparar a la Fuerza para el futuro (RIBEIRO, 2010, p. 188).

En la reunión n° 268 del Alto Comando del Ejército, el 20 de mayo de 2010, el proceso de transformación del Ejército fue formalmente

desencadenado. El entonces Jefe del Estado Mayor del Ejército registró que el comprometimiento de líderes y liderados de todos los sectores del Ejército sería imprescindible para obtenerse la profundidad y la amplitud indispensables al alcance del éxito y de la consecución de los objetivos trazados (COSTA, 2011, p. 53).

En aquella oportunidad, se decidió que la Transformación debería ser conducida por medio de siete Vectores de Transformación (VT)<sup>4</sup>, los cuales han contribuido al desarrollo de trabajos en áreas específicas, correspondientes a los puntos críticos u “obstáculos” de los diagnósticos realizados.

De acuerdo con Pereira (2011, p. 43), las actividades de implantación del proceso de transformación del Ejército deben concluirse hasta 2015 y tiene el objetivo principal de crear las condiciones para elevar la capacidad operacional de la Fuerza, tornándola fuerte lo suficiente para hacer valer las decisiones del país en el escenario internacional.

Durante el inicio de los trabajos sobre los VT, el Comando de la Fuerza constató la necesidad de crear un Proyecto de la Fuerza que señalase metas y directrices a los vectores en curso. Esta iniciativa contribuyó a la sinergia de los esfuerzos de trabajo, permitiendo que se alcanzasen resultados efectivos, ya en la fase inicial de implantación del proceso de transformación.

Con la aprobación de la Estrategia Nacional de Defensa, hemos visto consolidarse planeamientos

consistentes en la Estrategia Brazo Fuerte. Actualizado el estudio de situación, cumple redefinir la maniobra y enfocar el esfuerzo principal. En este contexto, se creó el Proyecto de Fuerza del Ejército Brasileño (PROFORÇA) que identifica nuestros objetivos prioritarios y establece las fases en metas, según los universos temporales 2015, 2022 y 2030 (BRASIL, 2011a, p. 1).

Se creó, entonces, el Proyecto de Fuerza del Ejército Brasileño (PROFORÇA), con la finalidad de presentar una concepción para la evolución del Ejército en el horizonte temporal hasta 2030, con metas intermedias en 2015 y 2022, así como orientar el proceso de transformación en marcha de la Institución (BRASIL, 2011b, p. 8).

El 16 de febrero de 2011, el Estado Mayor del Ejército aprobó la directriz para regular y orientar la elaboración del PROFORÇA (BRASIL, 2011c, p. 20). Sin embargo, al año siguiente, el Comando del Ejército determinó al EME que actualizase, hasta el 30 de marzo de 2012, la referida directriz para implantar el proceso de transformación que, en vez de conducir el proceso por los siete VT, pasaría, ahora, a implementarlo por medio de nueve VT<sup>5</sup> (BRASIL, 2012, p.4), como lo ilustra la Figura 2.

Costa (2011, p. 56) evidencia aún que los productos del PROFORÇA son las directrices para la concepción estratégica del EB; la nueva articulación y estructuración de la Fuerza Terrestre; las nuevas capacidades, discriminadas para cada una de las misiones

Figura 2. Los Vectores de Transformación del PROFORÇA.



Fuente: Mayer (2013), adaptado por el autor.

**Vectores De La Transformación:** Doctrina, Preparación Y Empleo, Logística, Ingeniería, Ciencia Y Tecnología, Gestión, Presupuesto Y Finanzas, Educación Y Cultura, Recursos Humanos

4 Los siete Vectores de Transformación, concebidos en 2009, fueron: I- Doctrina; II- Preparación y Empleo; III- Educación y Cultura; IV- Gestión de Recursos Humanos; V- Gestión Corriente y Estratégica; VI- CyT y Modernización del Material; y VII- Logística (BRASIL, 2010, p.31).

5 Los nueve Vectores de Transformación instituidos por la nueva directriz del PROFORÇA son: I- Ciencia y Tecnología; II- Doctrina; III- Educación y Cultura; IV- Ingeniería; V- Gestión; VI- Recursos Humanos; VII- Logística; VIII- Preparación y Empleo; y IX- Presupuesto y Finanzas.

del EB; las directrices para cada uno de los VT; las directrices para la futura Organización Básica del Ejército; y las orientaciones para la integración al SIPLEx, ya que este será el instrumento que el EME utilizará para la implantación de todas las etapas del proyecto.

Por consiguiente, delante de lo expuesto, es lícito inferir que los líderes estratégicos del EB necesitarán evidenciar un perfil capaz de conducir un proceso complejo y de largo plazo, como es el proceso de transformación de la Fuerza, sumergido en un escenario cuyo ambiente se caracteriza por ser volátil, incierto, imprevisible y ambiguo.

### 2.1.2 Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico se desarrolla en los niveles que establecen la política y estrategia de una organización, siendo, por lo tanto, típica de los escalafones estratégicos, constituidos por los individuos responsables de conducir los destinos mayores de la institución (MACEDO, 2006, p. 10).

El ex Ministro de Estado Ozires Silva (2013) definió liderazgo estratégico como los métodos y procesos para la creación de visiones, para que una empresa u organización pueda motivar su equipo y transmitir a todos un empeño, una aspiración, así como para compartir un objetivo e implementar las acciones necesarias para llegar a la meta organizacional.

Según el General de Ejército Adhemar Machado Filho (2013), el arte de Comandar no es abstracta, pero sí contextual y depende de las circunstancias que encuentra. Luego, en el ejercicio del liderazgo estratégico las acciones de comando, pedagógica y de presencia, asociadas al diálogo, se tornan imprescindibles para el fortalecimiento de la relación dentro y fuera de la institución, porque ninguna relación nace pronta.

El Ejército Estadounidense conceptúa liderazgo estratégico como el proceso usado para influenciar la consecución de una visión de futuro deseable y claramente entendida, actuando en la cultura organizacional, asignando recursos y orientando, a través de políticas y directrices, el establecimiento del consenso dentro de un ambiente global volátil, incierto, complejo y ambiguo, marcado por oportunidades y amenazas (ESTADOS UNIDOS, 1998).

Conociendo las necesidades y los objetivos del Ejército, los líderes estratégicos estadounidenses trabajan para convencer a las personas en funciones clave sobre lo que quieren para la Fuerza en la actualidad y para el futuro. De acuerdo con el Ejército Estadounidense, las habilidades personales más significativas en sus líderes estratégicos son: comunicarse, dialogar, negociar, obtener el consenso y formar el equipo o staff (COSTA, 2011, p. 18).

Esas definiciones y conceptos indican cómo los líderes estratégicos desarrollarán el arte de liderar sus organizaciones sin, no obstante, perder de vista los principios y valores, pues la esencia del liderazgo militar, a nivel estratégico, se orienta, sobre todo, por esta premisa (CASTRO, 2012, p. 5).

Al hacer mención a principios y valores, el General McArthur afirma que el liderazgo estratégico es, antes de más nada, un liderazgo moral (KINNI; KINNI, 2008, p. 15). El Comandante del Ejército, al inferir sobre la ética moral del líder en su directriz, declaró:

La acción de comando, visible a quien entra en cualquier ambiente militar, es fundamental para la preservación de la cohesión y de la armonía en la Fuerza. Ella se ejerce principalmente por el ejemplo. **Dar ejemplo es el mandamiento número uno de quien comanda. [...] La palabra y la vida del comandante, en todos los niveles, deben marchar de paso cierto.** La autoridad proviene exactamente de la coherencia entre una y otra (PERI, 2011, p. 32, la negrita es nuestra).

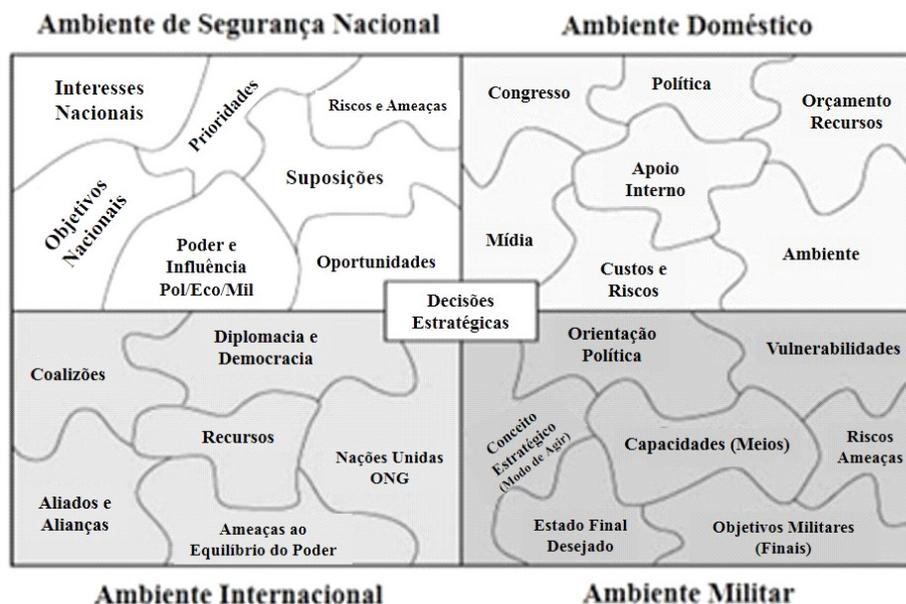
En este sentido, “el líder debe saber ejercer su influencia dentro de la organización, pues este tiene que ser escuchado y respetado” (DIAS, 2010, p.10). Luego, dentro del concepto de la teoría del liderazgo transformacional, esta influencia solo se vuelve posible cuando el líder conoce las creencias, los valores y las expectativas que están en juego. Con este tipo de interacción, el líder es investido de una verdadera autoridad y dispone de recursos que le permiten operar cambios y al mismo tiempo diseminar la cultura organizacional. Líderes estratégicos transformacionales necesitan saber diagnosticar las fortalezas y debilidades de la organización, como también armonizarlas delante de las oportunidades del ambiente, encontrando formas de inspirar a los liderados a enfrentarse con tales desafíos (SILVA, 2004, p. 3).

Sin embargo, en el ambiente estratégico esto no es tan simple así, una vez que Jacobs (2009 apud MESQUITA, 2012, p. 40) afirma que en la Era de la Información, el ambiente en que operan las naciones, organizaciones e instituciones es volátil, incierto, complejo y ambiguo.

El Coronel de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, W. Michael Guillot (2004, p. 2), uno de los idealizadores del concepto de ambiente del liderazgo estratégico, complementa Jacobs, afirmando que este ambiente está compuesto de cuatro partes distintas: el ambiente de seguridad nacional, el doméstico, el militar y el internacional, conforme consta en la Figura 3.

Se percibe, con esto, que el ambiente estratégico es interrelacionado, complementario y contradictorio. Tales características exigen que los líderes estratégicos actúen tanto dentro del contexto del dominio político nacional e internacional, como del doméstico y militar, con repercusiones que pueden influir en el proceso de toma de decisión organizacional, debido al hecho de necesitarse, en diversas situaciones, tomar decisiones sin el claro discernimiento de la coyuntura impuesta por el ambiente y de los respectivos riesgos a ella asociados. Este aspecto contribuye para que la naturaleza del ambiente estratégico se vuelva sumamente compleja, demandando de los líderes, competencias singulares para el desempeño de esta desafiadora función.

Figura 3. El ambiente del liderazgo estratégico.



Fuente: Guillot (2004, p.2).

**Ambiente de Seguridad Nacional:** Intereses nacionales, Prioridades, Riesgos y Amenazas, Objetivos Nacionales, Poder e Influencia Pol/Eco/Mil, Suposiciones, Oportunidades, Decisiones / **Ambiente Doméstico:** Congreso, Política, Presupuesto, Recursos, Apoyo Interno, Medios, Costos y Riesgos, Ambiente, Estratégicas / **Ambiente Internacional:** Coaliciones, Diplomacia y Democracia, Recursos, Aliados y Alianzas, Amenazas al Equilibrio del Poder, Naciones Unidas ONG / **Ambiente Militar:** Orientación Política, Vulnerabilidades, Concepto Estratégico (Modo de Actuar), Capacidades (Medios), Riesgos Amenazas, Estado Final Deseado, Objetivos Militares (Finales)

Tales competencias son demostradas por Villaça (2002, p. 15) que, al disertar sobre el perfil del líder del siglo XXI, declaró que los líderes necesitan tener la capacidad de trabajar en condiciones de ambigüedad permanente cada vez mayor, pues el caos y la confusión son cada vez más comunes y el ritmo de los cambios se acelera drásticamente.

Por lo tanto, de lo expuesto, se puede afirmar que los líderes estratégicos son responsables de establecer los rumbos que llevarán a su organización para la consecución de políticas y estrategias, con el fin de alcanzar el estado final deseado para la institución en el futuro. Muchas veces, estos rumbos apuntan hacia el camino de la transformación organizacional, exigiéndoles un perfil compatible para la conducción de este arduo camino, puesto que, según el Dr. Myles Munroe (2009), nada ocurre sin liderazgo, nada se desarrolla sin liderazgo, nada mejora sin liderazgo, nada es corregido sin liderazgo y, finalmente, nada cambia, es decir, nada se puede transformar sin liderazgo.

## 2.2 Metodología

Metodológicamente, se procedió a la recopilación del material necesario para estudiar los diversos modelos de liderazgo en biografías, obras clásicas, manuales, textos de revistas, periódicos, artículos y sitios web especializados. A seguir, se pasó a la revisión de la literatura y de los principales documentos sobre el proceso de transformación del Ejército Brasileño.

Posteriormente, se realizó la revisión de ambos asuntos, liderazgo estratégico y proceso de transformación, en literaturas basadas en trabajos académicos producidos en el ámbito de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (ECEME), de la Fundación Getúlio Vargas, del portal de la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior (CAPES) y de sitios web especializados, seguido del análisis interpretativo del material recopilado, individualmente y en su conjunto.

El levantamiento consistió en el examen de artículos y trabajos monográficos sobre el perfil del líder estratégico encontrados en la producción académica brasileña, así como también de estudios referentes a procesos de transformación ocurridos en organizaciones civiles y su respectiva relación con el liderazgo estratégico.

Así mismo, se llevaron a cabo las investigaciones bibliográfica y documental de artículos, periódicos y trabajos científicos sobre el asunto, además de la revisión teórica y estudios fundamentados en los textos de las obras presentadas en la referencia del trabajo. El método quedó limitado al análisis del contenido e interpretación de datos fundamentados en el abordaje estructuralista según Theiry-Cheques<sup>6</sup> (2006).

<sup>6</sup> Theiry-Cheques presenta, en su artículo, un programa para aplicación de la forma de investigar de Pierre Bourdieu en las investigaciones en ciencias humanas y sociales. Bourdieu fue un investigador que trajo una contribución inestimable a la discusión epistemológica (también llamada de teoría del conocimiento) y amplió significativamente la temática de las ciencias humanas y sociales. En la forma de investigar de Bourdieu, el análisis estructural y la investigación empírica se dan simultáneamente. La construcción de la matriz de relaciones, la estructura de articulación entre las posiciones, acompaña, corrige y finaliza el análisis de la lógica del campo. En la investigación empírica, Bourdieu hace uso de técnicas convencionales, tanto cualitativas como cuantitativas, siempre con referencia a la significación epistemológica del tratamiento a que será sometido el objeto (THEIRY-CHEQUES, 2006).

La investigación relata los principales aspectos que caracterizan el liderazgo estratégico, estableciendo su relación con el proceso de transformación del Ejército Brasileño en el contexto de la Era de la Información. Ella también busca analizar las razones y los aspectos primordiales en el perfil de los líderes estratégicos, por medio de la identificación y el análisis de sus causas y efectos en el proceso de transformación del Ejército Brasileño.

Cuanto a la naturaleza, la investigación es cualitativa; sin embargo, para demostrar y validar los datos recopilados, se elaboró un cuestionario de investigación de opinión, a fin de obtener las principales competencias que deben evidenciarse en el perfil de los líderes estratégicos del Ejército para la conducción del proceso de transformación de la Fuerza (ALMEIDA, 1996 apud PINTO, 2010).

El cuestionario de investigación se dividió en dos partes. En la primera, que tiene por finalidad proporcionar a los especialistas una conciencia situacional sobre el objeto investigado y el objetivo final de la investigación, se les presenta informaciones adicionales sobre la formulación central del problema. En la segunda parte, se realizaron treinta preguntas sobre las diversas competencias investigadas y tuvo como objetivo principal identificar aquellas que, según los especialistas, caracterizan el perfil del líder estratégico en el contexto de un proceso de transformación.

El instrumento utilizado para mensurar la realidad sobre el problema del objeto en estudio fue la Escala Likert. En este trabajo se utilizaron cuatro niveles de respuestas (de acuerdo totalmente; de acuerdo; discrepo; y discrepo totalmente). En el cuerpo del cuestionario se reservó un espacio para que los especialistas pudiesen incluir otras ideas que considerasen pertinentes, relacionadas con el asunto, contribuyendo para la integración y el análisis interpretativo del material recopilado.

Por último, el universo de la encuesta de opinión quedó limitado a los oficiales del Ejército especialistas en asuntos de liderazgo estratégico, que son los coroneles del EB que están realizando o ya realizaron cursos de política y estrategia en el país o en el extranjero, cursos con el mismo nivel del Curso de Política, Estrategia y Alta Administración del Ejército, y los oficiales generales. Los referidos oficiales son los que desempeñan cargos y funciones de asesoramiento o de comando a nivel estratégico y se constituyen en los líderes en potencial para la conducción y el proseguimiento del proceso de transformación de la Fuerza.

### 2.3 Presentación de los Resultados y Discusión

Una vez recopilados todos los datos necesarios a la investigación del problema, el siguiente paso fue analizarlos, haciendo la interacción y complementación con la encuesta de opinión dirigida a los especialistas

en asuntos de liderazgo estratégico. En este sentido, se expidieron 170 cuestionarios de encuesta para el universo de 106 generales y 74 coroneles del EB; de este universo, el 56,5% de los especialistas respondió a las preguntas realizadas, o sea, 96 especialistas respondieron y emitieron opiniones sobre las preguntas, de los cuales 51 eran generales y 45 coroneles.

Las respuestas de los especialistas se integraron a los datos de la investigación recopilados y sirvieron de base para la presentación de los resultados y discusión del presente trabajo, llegándose a los corolarios que serán presentados a continuación.

Con relación al proceso de transformación en el EB, este tuvo su origen en el diagnóstico de que la Fuerza necesitaba ajustarse a la rápida evolución de la estatura político-estratégica del país. Su concepción se basó en la END y en subsidios reunidos de varias fuentes y de especialistas en diversos campos y áreas del conocimiento.

La transformación del Ejército Brasileño es el producto oriundo de un diagnóstico minucioso de la Institución con miras a integrarla, efectivamente, en la Era de la Información. La Transformación está estructurada en un portafolio de acciones estratégicas integradas y consolidadas en el Proyecto orientador de la Fuerza, el PROFORÇA, teniendo como límites temporales de cambio los años de 2015, 2022 y 2030.

En el EB, el ejercicio del liderazgo estratégico está relacionado con las actividades de los oficiales generales que integran el Alto Comando del Ejército, responsables del establecimiento de políticas, estrategias y directrices que conducen el destino de la Institución. Asimismo, Castro (2005, p. 2, 3) resalta que este encargo puede ser desempeñado, eventualmente, por otros oficiales generales de la Fuerza, dependiendo de la función o actividad que estén ejerciendo.

Los líderes estratégicos tienen una enorme capacidad de realización, pero lo que realmente los diferencia son los principios y valores que traen consigo. Considerando que una de las definiciones de perfil consiste en la “descripción o relato en que se describe rápidamente el retrato moral de una persona”. Este

Figura 4 – La Anatomía de un Líder Estratégico.



Fuente: Guillot (2004, p.7).

Tomador de Decisiones Estratégicas, Competencias, Estratégicas, Habilidades Mentales Estratégicas, Comando, Responsabilidad, Autoridad, Experiencia, Habilidades Básicas, Conocimiento, Valores, Ética, Códigos, Moral, Normas

retrato moral, cuando se trata de liderazgo estratégico, en lo concerniente a sus acciones, se fundamenta sobre todo en la honra, como imperativo de la integridad personal y en los valores que comunican. En este sentido, independientemente de los cambios situacionales, hay ciertos valores, particularmente aquellos relacionados a la formación moral, al carácter intachable, a la ética y al pundonor militar, que son innegociables para los líderes estratégicos, no admitiéndose cualquier tipo de cuestionamiento, eliminación o disminución de importancia.

En la encuesta de opinión, el 97% de los especialistas aseveró que valores como la honestidad, la lealtad y la integridad son inmutables y se constituyen en el pilar sobre el cual se desarrollarán las competencias específicas necesarias para el desempeño del liderazgo a nivel estratégico, conforme se puede observar en la pirámide que Guillot denominó de “la anatomía de un líder estratégico”, representada en la Figura 4.

Del estudio del pensamiento sistémico, quedó evidente que esta competencia ayuda al líder a percibir holísticamente las cosas como parte de un todo y no como piezas aisladas. Esta habilidad le posibilita entender las interrelaciones de las partes, la dinámica de los procesos, dominar los efectos indirectos y discernir cómo y dónde la lógica se aplica (MESQUITA, 2012, p. 46). El resultado de la encuesta mostró que el 100% de los especialistas cree que la capacidad de pensar sistémicamente es fundamental para el perfil de los líderes estratégicos, sobre todo, los que conducen un proceso de transformación organizacional.

Con relación a la descentralización del proceso decisorio o el *empowerment*, quedó claro que esta capacidad es imperativa al ejercicio del liderazgo estratégico, ya que la rapidez en la solución de diversas situaciones, característica peculiar de la descentralización decisoria, contribuye decisivamente para la supervivencia de la institución (ALCARAZ, 2010). La delegación de competencia de aquello que es posible, por parte del líder estratégico, es indispensable para la consecución del proceso de transformación del Ejército y el 100% de los especialistas estuvo de acuerdo con esta afirmación.

El estudio que Gonçalves (2005, p. 55) realizó en base a la teoría de Jones (1942, p. 14) sobre los atributos necesarios al liderazgo militar, mostró que las habilidades personales buscadas en los líderes de las organizaciones actuales se refieren a la firmeza de carácter, preparación intelectual y elevado potencial comunicativo. Por consiguiente, la habilidad de argumentación y la capacidad de persuadir a otras personas con relación a sus opiniones son competencias que los líderes militares a nivel estratégico deben dominar, para que puedan influenciar los variados públicos con quienes interactúan. La encuesta de opinión reveló que el 100% de los especialistas entiende que tales competencias son pertinentes a los líderes estratégicos que conducen un complejo proceso de transformación, donde en diversas situaciones, necesitarán buscar un consenso para implementar determinadas estrategias.

Negociar es el proceso por el cual dos partes llegan a un acuerdo sobre cuestiones o líneas de acción que inicialmente poseían un grado de divergencia en intereses, objetivos, valores o creencias (JACOBS, 2009 apud MESQUITA, 2012, p. 50). El estudio de la negociación demostró que la esencia de la función del negociador es construir la credibilidad necesaria con el fin de convencer a la otra parte a apoyar resultados que le sean favorables. Así, para el 99% de los especialistas, la habilidad de negociación se revela como imprescindible para los líderes estratégicos que conducen un proceso de transformación.

La visión es la expresión de que la organización necesita ser y será capaz de tornarse en un determinado punto del futuro. Es un cuadro desafiante de cómo será la institución cuando se concreten las estrategias (WALL, 1995 apud BRAGA, 2012, p. 16). De acuerdo con el 98% de los especialistas, la visión, responsable de la clarificación del estado final deseado de la organización, es una competencia inherente a los líderes estratégicos y debe ser reforzada por sus decisiones y acciones.

Sin embargo, tan importante como establecer la visión, los líderes estratégicos deben tener la capacidad de difundirla en la institución y motivar a cada integrante a implantarla y ejecutarla en todo lo que realice (ALCARAZ, 2010). En este aspecto, la capacidad estratégica contribuye con este objetivo, pues, para el 99% de los especialistas, los líderes agregados de esta competencia serán capaces de pensar y trabajar con muchas cuestiones y problemas complejos, propios de una organización que vive un proceso de transformación.

La innovación representa los caminos y los medios por los cuales se puede potenciar lo que existe y, por medio de la creatividad, posibilita el descubrimiento de nuevas fronteras en territorios todavía no explorados (KINNI; KINNI, 2008, p. 226). La investigación mostró que el 98% de los especialistas consideran que los líderes estratégicos son innovadores por naturaleza. Las organizaciones necesitan de innovación para sobrevivir y prosperar, particularmente cuando experimentan un proceso de transformación.

La confianza, traducida por autoconfianza, fue validada por el 97% de los especialistas como una competencia vital del liderazgo estratégico. Los líderes estratégicos deben tener fe en sí mismos, pues la confianza es el mecanismo por el cual ellos exhiben la convicción en aquello que creen. La autoconfianza se torna particularmente importante delante de las discordancias y críticas que aparecen cuando los líderes abren un nuevo camino, sobre todo, el de la transformación (KINNI; KINNI, 2008, p. 209).

Cuanto a la flexibilidad, quedó evidente en la encuesta que los líderes estratégicos deben evitar las trampas bastante comunes del planeamiento, la austeridad y detallado, ya que el proceso de transformación de la Fuerza fue concebido en base a un planeamiento estratégico, considerando panoramas futuros, los cuales raramente son precisos con relación a la realidad futurista.

Validando el citado resultado, la encuesta reveló que el 98% de los especialistas entiende que la flexibilidad es una competencia importante a los líderes estratégicos del EB y esencial para la conducción del proceso de transformación.

La iniciativa, según el 97% de los especialistas, se constituye en una competencia inmanente al perfil de los líderes estratégicos del Ejército, principalmente en su proceso de transformación, debido a la necesidad que tiene de actuar antes de los acontecimientos y no en respuesta a ellos. La iniciativa es una competencia elemental en el perfil de los líderes estratégicos de una organización en proceso de transformación.

Del estudio de la inteligencia emocional, las siguientes habilidades se revelan primordiales<sup>7</sup>: el autoconocimiento; el autocontrol, el equilibrio emocional o dominio propio; la empatía; y el uso correcto de la autoridad, de la paciencia y del tacto. Los líderes inteligentes, del punto de vista emocional, tiene la capacidad de actuar en el grupo con el propósito de inspirar y generar el coraje necesario para superar la incertidumbre y el miedo, en medio a un escenario incierto y difuso (BRASIL, 2011 d, p. 5-9). De esa forma, para el 98% de los especialistas, urge la necesidad de que los líderes estratégicos estén atentos a las cuestiones ligadas a la inteligencia emocional, pues esto les permitirá establecer lazos fuertes de liderazgo con los subordinados, requisito indispensable en una organización que experimenta un proceso de transformación.

Liderar con eficiencia exige coraje, así lo evaluó el 95% de especialistas. Los líderes estratégicos necesitan coraje para administrar riesgos personales y organizacionales, y para aceptar las responsabilidades de los fracasos, sin perder la fe en la causa. El coraje de los líderes estratégicos es la base de toda acción exitosa (KINNI; KINNI, 2008, p. 194).

Para el 95% de los especialistas, los líderes estratégicos deben poseer habilidades de liderazgo transformacional, pues son ellos quienes lideran los cambios en la institución para adaptarla, de manera ágil, al ambiente estratégico (MESQUITA, 2012, p. 15). Los líderes transformacionales miran hacia el estado final deseado de la organización y determinan como trabajar con los cambios a niveles interno y externo, siendo, por lo tanto, los principales responsables de suministrar las necesidades de los liderados, para que estos puedan alcanzar los objetivos que harán efectiva la transformación organizacional.

Concluyendo la presentación de los resultados, se verificó que la Ingeniería de Sistemas Complejos se presenta, en la actualidad, como una de las herramientas más efectivas para realizar procesos de gestión de ciclo de vida de un sistema organizacional, sobre todo, en

<sup>7</sup> Las definiciones de estas habilidades consideradas primordiales son: el autoconocimiento o conocimiento de las propias emociones; el autocontrol, el equilibrio emocional o dominio propio que consiste en la capacidad de controlar estas emociones; la empatía o reconocimiento de las emociones en las demás personas o grupos; y el uso correcto de la autoridad, de la paciencia y del tacto relacionados con la capacidad de administrar las relaciones con personas o grupos.

instituciones complejas como el EB. Su efectividad consiste en la capacidad que posee de dirigir, controlar y coordinar todas las etapas del ciclo de vida del sistema en un proceso de transformación. Para el 91% de los especialistas, los líderes estratégicos del Ejército deben tener el perfil para supervisar las prácticas de gobernanza de proyectos<sup>8</sup> que, según Bahia (2013, p. 30), integran las gestiones de los portafolios, programas, proyectos y procesos, que concebirán la transformación de la Fuerza.

Introduciendo la discusión, es importante destacar que, a nivel político, la Carta Magna de 1988, en su Preámbulo y en los artículos subsiguientes que componen el Título I, definió las aspiraciones de Brasil, como país y nación, y estableció el concepto nacional, los principios y los objetivos fundamentales, para que tales aspiraciones se concreten. En vista de eso, se decretó, en su artículo 142, el destino constitucional de las Fuerzas Armadas, para que estas puedan hacer valer estos principios y contribuir para la conquista o mantenimiento de estas aspiraciones y objetivos (BRASIL, 1988, p. 4, 5, 32; 2011 e, p. 4).

Por su vez, el EB tiene la misión de “contribuir para la garantía de la soberanía nacional, de los poderes constitucionales, de la ley y del orden, salvaguardando los intereses nacionales y cooperando con el desarrollo nacional y el bienestar social” (BRASIL, 2013). Para eso, la Institución debe prepararse y mantenerse permanentemente en estado de alerta. En este sentido, la Transformación es, por lo tanto, primordial para que la Fuerza pueda cumplir su misión y destino constitucional con efectividad.

Sin embargo, la transformación de una institución, sobre todo, secular y tradicional como el EB, insertada en un ambiente en constante evolución, representa un gran desafío para sus líderes estratégicos.

Ante esto, es oportuno reflexionar sobre el cuestionamiento a seguir que, aunque no sea el propósito final de la investigación, carece de consideraciones, ya que tal cuestionamiento se muestra una relevante estrategia a ser implementada por los líderes, que contribuirá para evidenciar algunas calificaciones y competencias necesarias en sus perfiles, que serán vistas más adelante.

La pregunta es: ¿cómo estos líderes conseguirán realizar la transformación con eficiencia?

Hace cerca de 2000 años, Paulo declaró: “No os conforméis a este siglo, sino **transformaos por medio de la renovación de vuestro entendimiento**, para que comprobéis cuál sea la buena voluntad de Dios, agradable y perfecta” (SHEDD, 1997, p. 1599, negrita nuestra).

Lo que se desea extraer y enfatizar de esta verdad milenaria es que la auténtica transformación tiene como principio elemental la renovación de la mente. Es imposible transformar sin que haya la renovación de la mente y, en el caso de la transformación del Ejército, las

<sup>8</sup> Gobernanza de Proyectos “es la fuerza propulsora que orienta la obtención de objetivos y estrategias a nivel organizacional, a través de portafolios, programas y proyectos. Trabaja con la necesidad de establecer la estructura, jerarquía, apoyo, responsabilidades y comunicación de forma a garantizar una avanzada consistencia de la ejecución y de la entrega” (BAHIA, 2013, p. 30).

mentos del público interno y externo a la Fuerza.

Los líderes estratégicos del EB cuando decidieron implantar el proceso de transformación de la Fuerza, percibieron luego que el citado principio se constituía en uno de los pilares para el éxito de todo proceso, ya que conceptualizaron la transformación como:

El proceso de desarrollo e implementación de nuevos conceptos e capacidades operativas conjuntas, **modificando** la preparación, el empleo, **las mentes**, los equipos y las organizaciones, para atender las demandas operativas de un ambiente bajo evolución continuada (BRASIL, 2010, p. 46, negrita nuestra).

En el ámbito externo a la Fuerza, la END identificó que la falta de mentalidad de la sociedad brasileña en los asuntos de defensa se constituía en una de las vulnerabilidades estratégicas de la actual estructura de defensa del país (BRASIL, 2008a, p. 42). Este hecho, al mismo tiempo que tiene repercusiones desfavorables en las metas de implantación del proceso de transformación de la Fuerza, ha mostrado al liderazgo estratégico del Ejército la necesidad de desarrollar un perfil capaz de actuar, de forma amplia e sinérgica, en el sentido de explicar el pensamiento de la organización a los líderes políticos, al público interno y a la sociedad en general, para que pueda establecer el consenso y negociar el futuro, permitiendo así que se cree un ambiente favorable a la Institución.

Cambiar mentes y romper paradigmas para que se pueda realizar un proceso de transformación organizacional no es una tarea fácil y demanda tiempo y esfuerzo del liderazgo estratégico. En este sentido, ¿cuál es el perfil que el liderazgo estratégico del EB debe demostrar para que pueda conducir un proceso de transformación tan complejo como este?

En este trabajo, perfil es definido como el conjunto de competencias, habilidades o cualificaciones profesionales y retrato moral que el líder estratégico debe demostrar en el desempeño de sus atribuciones, para decidir y actuar a nivel estratégico.

Por lo tanto, saber cómo pensar sistémicamente, posibilitando que se tenga el conocimiento holístico de los sistemas, las interrelaciones de las partes y la dinámica de los procesos; saber actuar en el grupo con inteligencia emocional, con el fin de inspirar y generar, sobre todo en los liderados, el coraje necesario para superar la incertidumbre y el miedo, en medio al escenario incierto y difuso en que la Organización EB está insertada; poseer capacidad estratégica para saber administrar diversas cuestiones y complejos problemas simultáneamente; saber innovar con oportunidad y eficiencia; y saber gestionar los procesos, como autoridades patrocinadoras<sup>9</sup>, utilizando herramientas de Ingeniería de Sistemas Complejos, particularmente, aquellos relativos a la Gestión de Ciclo

<sup>9</sup> En el lenguaje de proyectos, esta autoridad es llamada de sponsor, patrocinador. En el EB, la autoridad patrocinadora es quien controla y asigna los principales recursos humanos, materiales y financieros al proyecto. Es quien defiende el proyecto dentro y fuera de la organización, buscando apoyo y complementando los medios necesarios. Ejerce el liderazgo estratégico de todo el proceso, motivando a las personas (BRASIL, 2013b).

de Vida y Planeamiento Estratégico de la Fuerza del Futuro son competencias relacionadas con la calificación del conocimiento, que los líderes estratégicos del EB deben evidenciar en su perfil en el contexto del proceso de transformación de la Fuerza.

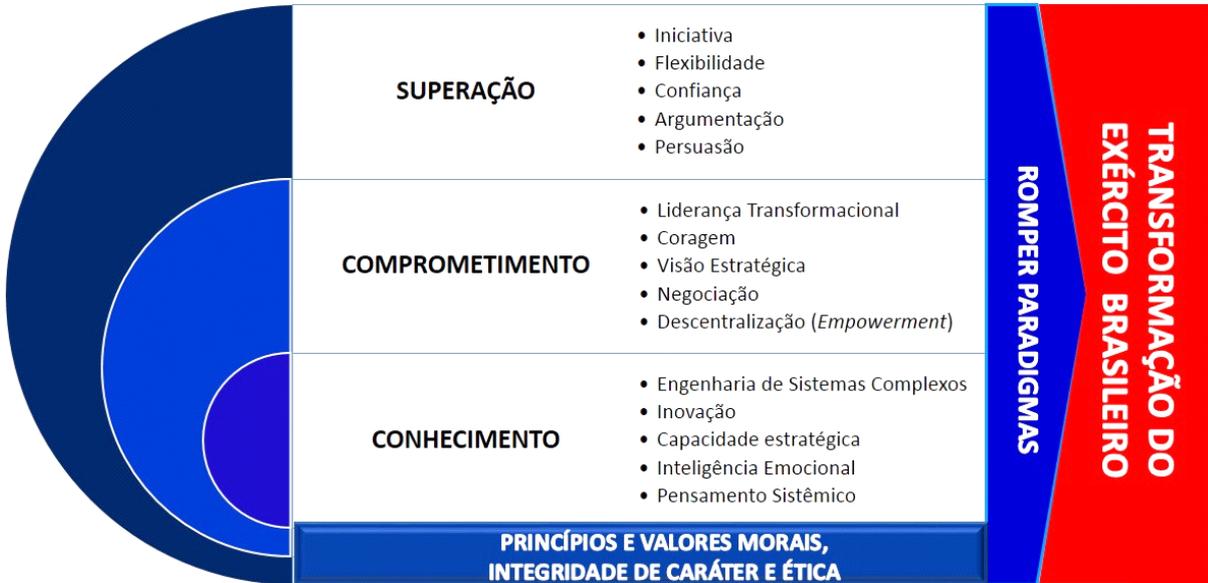
La calificación del comprometimiento demandará de los líderes estratégicos la capacidad de comprometerse totalmente con los proyectos de la Fuerza, evitando vehementemente los personalismos y los emprendimientos de intereses personales. A esta calificación están asociadas las siguientes:

- el empeño del líder con una visión estratégica que retrate lo que la Institución necesita ser y desea convertirse en 2030;
- la descentralización de los procesos decisivos o empowerment que contribuye para acelerar el proceso de toma de decisión, además de valorar y motivar a los liderados, que se ven comprometidos con el proceso, posibilitando que los líderes estratégicos del EB dediquen tiempo y esfuerzo a las tareas más relevantes relacionadas con el proceso de transformación de la Fuerza;
- el coraje para decidir aun corriendo riesgos personales y organizacionales, asumiendo la responsabilidad de su actitud, contribuyendo, con esto, para motivar, influir y comprometer a los subordinados en el proceso de transformación de la Fuerza;
- el compromiso con las peculiaridades del liderazgo transformacional, donde el líder señala el estado final deseado de la organización y al mismo tiempo suministra las necesidades de los liderados, para que estos puedan alcanzar los objetivos que tornarán efectiva la transformación de la Fuerza; y
- la negociación, que consiste en la capacidad de los líderes estratégicos del EB mantener una clara idea de los objetivos que pretenden alcanzar en las diversas etapas del proceso de transformación de la Fuerza, mientras expresan sus posiciones sobre cuestiones esenciales relacionadas con las necesidades del Ejército, con el propósito de obtener el compromiso de la otra parte en la búsqueda de una solución conjunta, no obstante el grado de diferencia en intereses, valores o creencias.

La calificación de la superación exigirá de los líderes estratégicos del EB la capacidad de aprender con el pasado, no conformarse con el presente y desafiar el futuro. A esta calificación están vinculadas:

- la iniciativa, que consiste en la capacidad de los líderes estratégicos de la Fuerza de ser proactivos, actuando siempre antes y no en respuesta los acontecimientos, una vez que la efectividad operativa de la Fuerza, idealizada con el proceso de transformación del Ejército, solo podrá ser alcanzada por líderes capacitados y estimulados a actuar con el grado de iniciativa que sea capaz de superar todos los obstáculos;
- la flexibilidad para realizar cambios en aquello que sea pertinente, a fin de superar las amenazas al buen desarrollo del proceso de transformación de la Fuerza y alcanzar las metas establecidas en función del escenario concebido para 2030;
- la confianza, que se basa en la creencia en sí mismo, en el Ejército y en la realización de los objetivos determinados en el proceso de transformación de la Fuerza. Es por

Figura 5 – Retrato del perfil de los líderes estratégicos del EB en su proceso de transformación.



Fuente: Autor.

SUPERACIÓN: Iniciativa, Flexibilidad, Confianza, Argumentación, Persuasión / COMPROMETIMIENTO: Liderazgo Transformacional, Coraje, Visión Estratégica, Negociación, Descentralización (Empowerment) / CONOCIMIENTO: Ingeniería de Sistemas Complejos, Innovación, Capacidad Estratégica, Inteligencia Emocional, Pensamiento Sistémico. PRINCIPIOS Y VALORES MORALES, INTEGRIDAD DE CARÁCTER Y ÉTICA / TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO BRASILEÑO / ROMPER PARADIGMAS

medio de la confianza que los líderes estratégicos superan las críticas en función de las discordancias que surgen por cuenta de las incertidumbres que caracterizan el ambiente estratégico; y

- la habilidad de argumentación y la capacidad de persuadir, competencias necesarias para que los líderes puedan influenciar otros actores con sus opiniones y visiones. Mediante la coherencia, la lógica y el uso de datos concretos, como instrumentos de persuasión, el liderazgo estratégico del Ejército conseguirá cooptar a su causa, importantes actores del público interno y externo, responsables de administrar recursos de toda orden necesarios para la superación de diversos obstáculos a la implementación del proceso de transformación de la Fuerza.

Siendo así, a la luz de lo que fue analizado, es lícito inferir que el retrato del perfil de los líderes estratégicos del EB, en su proceso de transformación, puede ser sintetizado en tres grandes áreas de calificaciones integradas por un conjunto de competencias, ambas cimentadas sobre los principios y valores morales, la integridad de carácter y la ética, como competencias del retrato moral del líder estratégico, conforme se ilustra en la Figura 5.

De lo expuesto, se puede afirmar que el conocimiento, el compromiso y el espíritu de superación son calificaciones, interrelacionadas e integradas a las competencias anteriormente presentadas, vitales para que los líderes estratégicos del EB puedan implantar el proceso de transformación de la Fuerza hasta 2030, en medio a un ambiente, cuyo escenario se caracteriza por la incertidumbre, imprevisibilidad, volatilidad y ambigüedad en todos los aspectos.

### 3 CONSIDERACIONES FINALES

El proceso de transformación del Ejército fue concebido con el propósito de reestructurar, reorganizar y reorientar la Fuerza, con miras a desarrollar las capacitaciones necesarias para cumplir, con eficacia y eficiencia, su misión y destino constitucional, asegurándole autonomía operativa para defender los intereses de Brasil y de la sociedad brasileña en un mundo totalmente globalizado.

En una institución compleja, como el EB, es deseable que sus líderes estratégicos, los oficiales generales, tengan idiosincrasias diferenciadas, en términos de competencias, en las diversas áreas y sean habilidosos en tratar cuestiones que caracterizan cambios en la organización en medio a un ambiente volátil, incierto, imprevisible y ambiguo, además de estratégico.

Como los verdaderos emprendedores del proceso de transformación, estos líderes saben que la renovación de la mente, tanto del público interno como del externo, es primordial para transformarla. Cambiar las mentes y romper paradigmas exige perseverancia y demanda un perfil agregado de conjuntos de calificaciones, habilidades y competencias profesionales y personales propias del líder a este nivel.

Por consiguiente, los datos recolectados en la investigación realizada y que, posteriormente, fueron complementados por el cuestionario de la encuesta respondida por 96 especialistas en asuntos de liderazgo estratégico, señalaron que el perfil de los líderes estratégicos del Ejército Brasileño en su proceso de transformación debe ser integrado por quince competencias esenciales, sintetizadas en tres grandes

áreas de calificaciones, cimentadas sobre los principios y valores morales, la integridad de carácter y la ética, como competencias del retrato moral del líder.

Las calificaciones y respectivas competencias evidenciadas fueron, primeramente, la calificación del conocimiento expresada por la capacidad para administrar procesos utilizando herramientas de Ingeniería de Sistemas Complejos; capacidad de innovación; capacidad de actuar con Inteligencia Emocional sobre grupos; capacidad estratégica para administrar diversas cuestiones y complejos problemas; y capacidad de pensar sistémicamente.

En segundo lugar por la calificación del comprometimiento, que se quedó caracterizada por la habilidad de ejercer el liderazgo transformacional; coraje; visión estratégica; habilidad de negociación; y descentralización o *empowerment*.

Y, finalmente, por la calificación de la superación traducida por las competencias de la iniciativa; flexibilidad; confianza; capacidad de argumentación; y capacidad de persuasión.

Consecuentemente, los resultados presentados en este artículo se convierten en legados que pueden contribuir al perfeccionamiento de la doctrina del liderazgo de la Fuerza, constante en el Manual Liderazgo Militar (BRASIL, 2011a), y optimizar las habilidades profesionales de los actuales líderes estratégicos de la Institución. Asimismo, permite levantar el retrato del perfil que los líderes estratégicos del futuro deberán mostrar, sirviendo, por lo tanto, de subsidio para la selección de estos líderes por parte del Alto Comando del Ejército, sobre todo, en el proceso de selección en la promoción de oficiales a los cargos de generales.

La investigación evidenció también que, en razón de las peculiaridades que caracterizan el ambiente estratégico, los líderes que actúan en este nivel muchas veces necesitan tomar decisiones sin el nítido discernimiento de toda situación y de los respectivos riesgos a ella asociados. Por lo tanto, las competencias presentadas se revelan como habilidades imprescindibles para que los líderes estratégicos del EB puedan decidir con prudencia y, así, conducir el proceso de transformación con eficiencia.

Un asunto que no ha sido discutido en el presente trabajo, pero que es fundamental para el éxito del proceso de transformación y Gestión del Ciclo de Vida del Proyecto de la Fuerza, es la influencia de la gestión del conocimiento en las diversas etapas y en la administración de riesgos de todo proceso (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p. 6; ESTADOS UNIDOS, 2008; EURE, 2009 apud LOPES, 2013; LOPES, 2013a). En función de esto, se propone que se investigue cuál es el papel de los líderes estratégicos en la citada gestión durante la implantación del proceso de transformación y de sus impactos sobre el referido Proyecto de Fuerza.

Finalmente, los líderes estratégicos del EB son los responsables de conducir a la Fuerza hacia el estado final deseado en 2030, para eso debe actuar en la cultura organizacional; asignar recursos de todo orden; implementar políticas y estrategias, con el objetivo de maximizar los puntos fuertes y optimizar los débiles;

establecer el consenso dentro y fuera de la Organización; en fin, trabajar con perseverancia, para potenciar las oportunidades, neutralizar las amenazas y convencer a las personas en funciones clave sobre lo que quieren para la Institución en la actualidad y en el futuro. Los líderes estratégicos del EB son los auténticos inductores del proceso de transformación de la Fuerza, sin la competente acción de cada uno de ellos es imposible transformar.

## REFERENCIAS

ALCARAZ, R. **Liderança Estratégica**. [S. l.] : [s. n.], 2010. Disponible en: <<http://pbrasil.wordpress.com/2010/06/12/lideranca-estrategica/>>. Fecha de acceso: 30 abr. 2013.

ÁVILA, G. M.; BALCEIRO, R. B. A Gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. In: KMBRASIL, 2003, SÃO PAULO. **Anais...** São Paulo: KMBRASIL, 2003. Disponible en: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BBE80C20F-74DA-4726-A1E8-D83D77C323EB%7D/AGestaoDePessoasParaOProfissionalDoConhecimento.pdf>>. Fecha de acceso: 9 jul. 2013.

BAHIA, F. D. **Gestão de Projetos**: coletânea de material didático. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

BRAGA, L. C. N. **A Liderança Estratégica no Exército Brasileiro aplicada no Processo de Transformação da Instituição**. 2012. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta administração do Exército)– Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponible en: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Fecha de acceso: 11 mar. 13.

BRASIL. **Decreto-lei nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008**. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República 2008a. Disponible en: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Fecha de acceso: 15 fev. 2013

BRASIL. Exército. **Manual de Transformação**: o Processo de Transformação do Exército. 3. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2010. Disponible en: <[http://www.eb.mil.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704](http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704)>. Fecha de acceso: 15 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de Campanha C 20-10**: liderança militar. Aprovado pela Portaria nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011. 2. ed. Brasília, DF: EGGCF, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Missão e Visão de futuro**. Brasília, DF:

Exército Brasileiro, 2013. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/missao-e-visao-de-futuro>>. Fecha de acceso: 31 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 09-EME, de 16 de fevereiro de 2011. Diretrizes de elaboração do Projeto de Força do Exército (PROFORÇA). **Boletim do Exército**, Brasília DF, n. 8, p. 20, 25 de fevereiro de 2011 d.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 104, de 14 de fevereiro de 2011. Criação do Projeto de Força do Exército (PROFORÇA). **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 7, p.8, 18 fev. 2011 b.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 133, de 28 de fevereiro de 2012. Atualização da Diretriz de implantação do Projeto de Força do Exército (PROFORÇA). **Boletim Especial do Exército**, Brasília DF, n. 1, p. 4, 2 de março de 2012.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Força do Exército Brasileiro: PROFORÇA**. Reservado. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011 c.

\_\_\_\_\_. **SIPLEX I: missão do Exército**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2011 e.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**. MD33-M-02. Aprovado pela Portaria Normativa nº 513/EMD/MD, de 26 de março de 2008. 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2008b.

CASTRO, P. C. Liderança Militar Estratégica: experiências e reflexões. **Military Review**, [S. l.], maio/jun., p. 2-8, 2012. Disponível em: <[http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20120630\\_art004POR.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20120630_art004POR.pdf)>. Fecha de acceso: 14 feb. 2013.

COSTA, C. H. T. **A Liderança Estratégica no Exército Brasileiro e seus reflexos no atual Processo de Transformação da Instituição**. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta administração do Exército)– Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, M. A. S. **Liderança Estratégica: reacção face à mudança e orientação dos comportamentos dos líderes**. 2010. 75 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Perfil**. [S. l.]: Priberam Informática S.A., 2012. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx?pal=perfil>>. Fecha de acceso: 28 abr. 2013.

ESTADOS UNIDOS. Army. Department of Command, Leadership, and Management. **DCLM: Strategic Leadership Primer**. Carlisle Barracks: U. S. Army War

College, 1998.

\_\_\_\_\_. **Army Knowledge Management and Information Technology (AR 25-1, US Army)**. Washington DC: U. S. Army, 2008.

EURE, R. G. **Knowledge Management (KM): as an Integral Component of Systems Engineering**. [S. l.]: INCOSE, 2009.

FERREIRA, A. B. H (Ed.). **Dicionário Aurélio Básico da língua portuguesa**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1995.

GONÇALVES, R. A. **Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia nos ambientes militar e empresarial**. 2005. 110 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)– Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

GUILLOT, W. M. Liderança estratégica: o desafio de definir. **Air and Space Power Journal em português**, [S. l.], 1. trim. 2004. Não paginado. Disponível em: <<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html>>. Fecha de acceso: 30 abr. 2013.

IDICIONÁRIO AULETE. **Perfil**. [S. l.]: Lexikon Editora Digital, 2013. Disponível em: <<http://aulete.uol.com.br/perfil#ixzz2RmhwbU3m>>. Fecha de acceso: 28 abr. 2013.

JONES, A. J. **A educação dos líderes**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1942.

KINNI, T. B.; KINNI, D. **MacArthur: lições de estratégia e de liderança**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2008.

LOPES, E. G. A conexão entre estratégia e conhecimento na criação de vantagens competitivas sustentáveis: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** . ANPAD: Bento Gonçalves, 2013a.

\_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento no Departamento de educação e Cultura do Exército. In: ENCONTRO DE ITAIPAVA, 4. , 2013, Itaipava. **Palestras...** Itaipava: DECEX, 2013b.

MACEDO, J. L. **Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização**. 2006. 68 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2006.

MACHADO FILHO, A. C. Liderança Estratégica. Palestra realizada em 21 de fevereiro de 2013. In: CURSO DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: ECEME, 2013.

- MAYER, S. J. O Sistema de Ciência e Tecnologia e o Processo de Transformação do Exército: uma visão. Palestra realizada em 18 de julho de 2013. In: CURSO DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: ECEME, 2013.
- MESQUITA, T. K. **A atuação da Liderança Estratégica do Exército Brasileiro na Segurança e Defesa do Espaço Cibernético Nacional**. 2012. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.
- MOTA, R. M. A Gestão da Inovação e Transformação do Exército. **Coleção Meira Mattos**: revista das Ciências Militares, Rio de Janeiro, v.1, n. 24, p. 1-19, 2011. Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/meiramattos/index.php/RMM/article/view/78/105>>. Fecha de acceso: 31 mar. 2013.
- MUNROE, M. O propósito da liderança servidora: parte I. In: CONGRESSO DA ESCOLA DE LÍDERES DA ASSOCIAÇÃO VITÓRIA EM CRISTO, 1, 2009, Águas de Lindóia, . **Anais...** Águas de Lindóia: Editora Central Gospel, 2009. Não paginado.
- PEREIRA, M. M. **A Liderança Estratégica do Exército**: os imperativos da atualidade e a Estratégia Nacional de Defesa. 2011. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.
- PERI, E. M. **Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período de 2011-2014**. Disponível em: <[http://www.exercito.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=10f67ae5-35f3-44ad-84aa-76b0e16f546c&groupId=10138](http://www.exercito.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=10f67ae5-35f3-44ad-84aa-76b0e16f546c&groupId=10138)>. Fecha de acceso: 15 feb. 2013.
- PINTO, A. F. C. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos acadêmicos, segundo as normas da ABNT. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2010. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/ApostilaMetdologiaCientificaAdministracao.pdf>>. Fecha de acceso: 30 jul. 2013.
- RIBEIRO, T. L. **Os Impactos da Estratégia Nacional de Defesa sobre a Liderança Estratégica no Exército**. 2010. 204 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.
- SARMENTO, J. P. **Gerência de projetos do "Project Management Institute" aplicada à transformação do Exército**. 2004. 162 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.
- SHEDD, R. P. **Bíblia Shedd**. Tradução João Ferreira de Almeida. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Vida Nova; Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1997.
- SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007. Disponível em: <[http://www.mestradoadm.unir.br/site\\_antigo/doc/manualdetrabajoacademicoatual.pdf](http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabajoacademicoatual.pdf)>. Fecha de acceso: 30 jul. 2013.
- SILVA, J. M. R. **Liderança estratégica no Exército Brasileiro**: considerações a respeito das competências individuais e comuns após a edição da Estratégia Nacional de Defesa. 2011. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Administração Militar)- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.
- SILVA, M. R. J. D. O valor da liderança estratégica para a disseminação da cultura organizacional: caso ABN AMRO REAL. In: CONGRESSO VIRTUAL DE BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. 2004, [S. l.]. **Anais...** [S. l.]: Convibra, 2004. Disponível em: <[http://www.Sirleipitteri.Com.Br/1/Seminario\\_3\\_Cultura\\_Lideranca\\_Amro\\_Bank\\_Bank.pdf](http://www.Sirleipitteri.Com.Br/1/Seminario_3_Cultura_Lideranca_Amro_Bank_Bank.pdf)>. Fecha de acceso: 14 feb. 2013.
- SILVA, O. **Liderança Estratégica**. Palestra realizada em 1º de julho de 2013. In: CURSO SUPERIOR DE DEFESA, 1., 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2013.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: A teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-56. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/762>>. Fecha de acceso: 3 abr. 2013.
- TRINDADE, V. S. O processo de transformação do Exército. In: SIMPÓSIO INTERDISCIPLINAR DE CIÊNCIAS APLICADAS À ATIVIDADE MILITAR, 2., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: EsAEx, 2010.
- VASCONCELOS, E. Atuação do Banco Central do Brasil e Perspectivas Econômicas. Palestra realizada em 5 de julho de 2013. In: CURSO SUPERIOR DE DEFESA, 1., 2013, Rio de Janeiro. **Palestras...** Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2013.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VILLAÇA, S. P. **O perfil do líder do século XXI**: estudo de caso em uma instituição de ensino. 2002. 116 fl. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

Recebido em 02 de outubro de 2013

Aceptado em 10 de julho de 2015