

EL LIDERAZGO FEMENINO EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL

Roselena Tovar Weffe
Docente de la ESGN
marzor@hotmail.com

Resumen

El presente contenido que se ofrece como aporte a la percepción del liderazgo femenino en la Fuerza Armada Nacional se corresponde con una investigación en desarrollo que efectúa actualmente la suscrita para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial en la UCV, el cual se denomina “**EL LIDERAZGO FEMENINO EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL. ESTRATEGIAS PARA GERENCIARLO**”, tiene como objetivo general: “Proponer estrategias que permitan gerenciar el cambio en el sistema de personal referido al liderazgo ejercido en la Fuerza Armada Nacional con el ingreso del género femenino en el ámbito Castrense. La motivación por el tema es producto de la permanencia de la investigadora en las filas de la institución militar por espacio de veintitrés años habiendo obtenido el grado militar máximo que la ley concede a los Oficiales asimilados y convencida de que ha llegado el momento en que las FAN se inspire en una gerencia estratégica que complemente el desarrollo de liderazgo masculino con el femenino, aprovechando las diferencias, viéndolas no como un obstáculo sino como una gran oportunidad y recordar que la historia fue la historia de los hombres a los que se les concebía como representantes de la humanidad, pero las mujeres también tienen su historia y son agentes históricos en pleno derecho y desarrollo.

Palabras clave: *Liderazgo femenino, Estrategia, Gerencia y cambio organizacional.*

Abstract

This essay, that is offered as a contribution to the perception of the female leadership in the Venezuelan Armed Force, comes from an investigative work still in process that the author is developing in order to opt to a Master's

Degree in Business Management in the Universidad Central de Venezuela, under the title "The female leadership in the Venezuelan Armed Force. Strategies for managing it". It's main objective is: "To propose strategies that allow the management of the changes in the personnel with respect to the female leadership that comes with the introduction of women in the armed force environment". The main reason for choosing this subject is the fact that the author was an officer in the Venezuelan Navy for twenty three years, where she was promoted to highest rank allowed by law to a non-career officer, and as such she knows the importance of this study and she is convinced that the moment has arrived for the Venezuelan Armed Force to implement a strategic management so men and women leadership complement each other, taking advantage of the differences between them as opportunities and not as obstacles, recalling that history has been mainly man history, conceived as humanity representatives but women also have their history and they are historic agents in their own right and development.

Key words: *Female leadership , strategies , management , change organization.*

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas ha habido un cambio espectacular en la participación de las mujeres en la vida laboral no solo en América Latina sino también en otras latitudes; a tal efecto mujeres de diferentes clases sociales, razas y religiones se han organizado alrededor de temas que van desde la pobreza hasta la violencia doméstica, realmente estos avances son significativos, pero persisten obstáculos para la incorporación en ciertos ámbitos o su participación es limitada, por ejemplo en la política, en las altas posiciones gerenciales, en el ámbito militar, en actividades pesadas como la explotación minera, o en la actividad eclesial la presencia de la fémina es nula y esto ocurre porque existen instituciones que son sesgadas sexualmente, se denominan así, a aquellas instituciones donde las reglas formales e informales que la definen se basan en relaciones sesgadas y las reproducen, el sesgo sexual es el significado de la diferencia biológica instituido socialmente a partir de la manera como se asignan a las personas diferentes expectativas y obligaciones, asociadas con la masculinidad o la femineidad.

El dominio histórico del hombre sobre la mujer se traduce en un valor y este dominio expresado en jerarquía se manifiesta en todas las estructuras sociales y sesga a las instituciones; estudios sociológicos han puesto al descubierto estas relaciones.

Es cierto que el Estado y la sociedad han ido cediendo espacio para que la mujer haga uso de su derecho de igualdad ante el hombre, pero su participación se mantiene aun subordinada a éste. Aunque han logrado avances importantes, como es la presencia en las filas de la institución Castrense, sin embargo, aun cuando la mujer forma parte importante de los Ejércitos, no es empleada totalmente en actividades de combate o peligro inminente, tanto que naciones avanzadas como Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido y Alemania asignan a la mayoría de sus militares femeninos a cargos administrativos y en los que no son de primera línea en el combate, aunque no están exoneradas del peligro de muerte en una contingencia.

Con respecto a Venezuela, la mujer ingresa a la Fuerza Armada Nacional hace cuatro o cinco décadas bajo la figura de asimilada, o sea aquella no formada en instituciones o centros educativos militares, siendo asignada en cargos del área de la salud en hospitales militares y enfermerías de las unidades y establecimientos, o sea que eran médicas y enfermeras, y continúan evolucionando progresivamente hasta el día de hoy, dándose diferentes estilos a la incursión del género femenino en las filas de la FAN; de hecho están presentes en todos los componentes, en todos los centros de formación y en todas las categorías, definitivamente es un logro femenino, que por ser un fenómeno amplio en este inicio del tercer milenio, aun no es tiempo de medir la relación costo-beneficio, o los resultados del programa puesto en marcha, el cual promete ser ampliado hasta la incursión de la mujer dentro de los cuarteles en calidad de tropa alistada, de tal manera que en un futuro cercano Venezuela tendrá una Fuerza Armada Nacional con aroma de mujer.

DESARROLLO

En el año 2001 se abre por segunda vez en la historia de este país el programa de formación militar femenino según resolución No. DG 8758 del 16 de Octubre del 2002, emanada del Ministerio de la

Defensa de la República Bolivariana de Venezuela, decisión fortalecida por la presión social ejercida por organizaciones feministas nacionales e internacionales, las cuales inscriben un logro dentro de este espacio referido a la participación femenina, tan importante como lo fue en 1946 el derecho al sufragio por parte del género en cuestión, pero es también innegable el interés de los gobiernos estatales y el desarrollo de actividades con participación femenina, los avances tecnológicos, sociales y culturales, vinculados con este acontecimiento en el ámbito Castrense al inicio del tercer milenio.

Los cuerpos armados que integran a la Fuerza Armada Nacional poseen todos la presencia femenina dentro de sus filas y debido a la división sexual del trabajo, a cada uno de los sexos se le atribuyen funciones y responsabilidades particulares, pero estas últimas no son estáticas, pueden e irán cambiando históricamente, las que pueden serlo, no en vano la sociología se ha venido planteando la necesidad de reorientar los enfoques epistemológicos para ampliar y profundizar en el conocimiento del trabajo de las mujeres en el ejercicio del liderazgo ejercido por parte de ellas.

La organización formal militar rara vez puede definir, todas las variaciones posibles de responsabilidad e interacción personal que se espera de todos los miembros en todas las situaciones, parece que la organización se funda en un sistema básico de expectativas estables relacionadas con las responsabilidades diferenciales y las relaciones de los miembros. No se trata de un proceso en un solo sentido, es decir, la organización no es el único ente que define expectativas para los demás, a los fines del análisis que ahora estamos realizando; sobreentendemos que el principio del liderazgo se aplica no sólo a las organizaciones estratificadas como las entidades militares e industriales, sino que se aplica también a la composición de todos los grupos organizados: empresarios, políticos, educacionales, religiosos, fraternales o sociales, con independencia.

Es indiscutible que la autoridad de un líder o de un dirigente le viene de la asignación del poder que recibe; su eficacia, por el contrario, depende de su capacidad de persuadir y motivar a sus seguidores.

El poder de un líder puede basarse en: Coerción, fundada en el terror, entonces su seguidor sabe que si no acata al pie de la letra las directrices de su líder, va a enfrentar un castigo. Recompensa,

esperanza de obtener elogios, reconocimientos o mejoras. Legitimidad, derivada de la jerarquía o de la posición que se ocupa en la organización. Experticia, surgida en la pericia que perciben los seguidores de él, como superior. Carisma, referencia, a la atracción o simpatía que despierta. Las personas siguen al líder porque creen en el y lo respetan.

Vinculando lo expresado con los aspectos conceptuales del liderazgo militar, encontramos que para entrar en este mundo es necesario indicar las razones doctrinales que la Fuerza Armada Nacional, como organización establece, en principio que el líder militar deber estar caracterizado de una manera peculiar con base en las funciones específicas que impone su trabajo, por otro lado, se parte de la creencia de que el líder excepcionalmente nace y por lo general se hace a partir de ciertas cualidades personales, por medio de la educación y el entrenamiento.

El líder es entonces la persona que dirige, comanda o guía a un grupo o actividad; en el medio militar existen varias definiciones de líder, pero cualquiera que ella sea conlleva profundas implicaciones, el líder militar estará personificado por el oficial hombre o mujer que egresa de los Centros de Estudios de Pregrado, hoy Universidades, de allí que sean estos institutos el semillero que debe nutrir a la organización de hombres y mujeres con la preparación fundamental para incursionar con éxito en el difícil campo del liderazgo.

Estos profesionales jóvenes egresados de los institutos mencionados, ya tienen una clara identificación e ideas claras en cuanto a los principios y valores que caracterizan a la institución militar; además traen consigo los conocimientos acerca de la teoría del liderazgo y su interrelación con las diferentes ciencias de la conducta humana, y es en las diferentes unidades donde son asignadas para desempeñarse como profesionales donde se debe contemplar un riguroso programa de liderazgo a los efectos de consolidar lo aprendido, los Comandantes son los llamados a identificarlos, estimularlos, corregirlos y darles la oportunidad de llevar a la práctica su potencial.

Se considera que el liderazgo es el arte de influir y dirigir hombres (o mujeres) en la misión asignada, pero existen dos aspectos resaltantes que encierra esta definición: el hecho de ver el liderazgo como arte y no como una técnica; en este caso podemos compararlo con un pintor de las bellas artes, no basta que el pintor cuente con

la preparación, los instrumentos, el material y el tiempo para pintar, sino que es necesario además el genio del artista para que pueda lograr una buena obra; el otro aspecto es la misión, la cual constituye la razón de ser de la organización militar y el hombre y la mujer son el elemento fundamental de la organización, es el personal quien cumple la misión, sin hombres y mujeres dispuestos a trabajar y a darlo todo para lograr los objetivos, la organización no obtendrá éxito, ni la castrense ni ninguna otra.

En armonizar estos dos elementos, personal y misión, con la situación que se plantee para lograr el equilibrio justo, estará precisamente el arte de liderizar.

Es absolutamente obvio pensar que siendo la FAN una institución tradicionalmente masculina, la incorporación de la mujer a sus filas, obligará a la organización a buscar un equilibrio relativo entre el liderazgo ejercido por los hombres y el ejercido por las mujeres; esta situación de equilibrio puede lograrse a través de la sinergia centrada en el motivo ganar-ganar, la sinergia es la esencia del liderazgo transformador y la medula de la sinergia es la esencia del liderazgo transformador y la médula de la sinergia esta en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades o limitaciones que puedan presentar las mujeres en las FAN y construir sobre las fuerzas, explorar en ellas y tomar de su pensamiento y de su acción lo mejor, que unido al pensamiento y acción masculino proporcione el complemento o el equilibrio para alcanzar un futuro en positivo.

La igualdad que generalmente rige el ámbito castrense referido a lo masculino debe aprender a dar acceso y a valorar las diferencias: mentales-emocionales-psicológicas-anatómicas etc. partiendo de que todas las personas ven el mundo no como es sino como son ellas mismas.

Las diferencias acrecientan el conocimiento y la comprensión de la realidad, basta suponer que si dos personas tienen las mismas opiniones una de ellas es innecesaria por lo que es enriquecedor en organizaciones como la FAN, pensar en una persona que por lo general ve las cosas de un modo distinto al acostumbrado.

Las mujeres imponen en la organización la necesidad de un nuevo estado de las cosas diferente al antiguo, o sea que propician un cambio

y éste es omnipresente; además será una de las pocas constantes que permanecerá en las organizaciones que se ven obligadas a incorporarse al proceso de postmodernidad y la globalización; ambos procesos escapan de la voluntad del hombre, con tal motivo, el desarrollo organizacional que inicia la FAN en este aspecto, obligará a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que éste es una oportunidad y no una amenaza.

Este cambio puede afectar a muchos elementos de la organización castrense y puede ser rápido o lento, pero cualquiera que sea la situación va a requerir de acciones por parte de los líderes y de los participantes en el desarrollo que se impone.

El despertar en una organización la necesidad de cambio es un fenómeno aterrador y esto se explica por todo lo que implica, entre ello la resistencia al cambio, máxime en una organización de estructura rígida, con muchos paradigmas, y poco abierta a los cambios.

Cabe destacar que algunos elementos de la organización, tales como la cultura, los procesos, y las estructuras organizacionales son puntos de ventajas decisivos para operar mejoras significativas.

La cultura según FREUCH y BELL (1995) se define como “los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan”.

Le corresponde a las altas autoridades de la FAN asumir la importancia de modificar sus planes y esquemas mentales, y propiciar un cambio hacia una situación deseada producto de los nuevos tiempos que imponen cambios necesarios y rápidos, la Fuerza Armada Nacional debe asumir el reto del cambio, además procurar identificar y fomentar la necesidad de un nuevo estado de las cosas, considerando que eso implica el desarrollo de una tarea que empieza por precisar las deficiencias y ausencias presentes en los procesos de administración del liderazgo femenino y todo lo que ello involucra, procurando en todo momento hacer cada vez más estrecha la brecha entre lo que es y el estado deseado.

La estructura, organización, las competencias, el conocimiento, las habilidades y la cultura organizacional de la Fuerza Armada Nacional, evidentemente no están integradas al esfuerzo que supone un cambio en el área de la gerencia referida a la administración del recurso hu-

mano militar femenino, el cual ha generado con su sola presencia una evolución dentro de la organización en cuestión.

JACOB, citado por BOYETT (1999) expresa “las organizaciones que tendrán mas éxito en el futuro serán aquellas capaces de adaptarse rápida y eficazmente a los cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas”, pero para que la Fuerza Armada Nacional se alinie a este pensamiento es necesario empezar a preguntarse qué necesitan saber del género femenino como militar y cómo desarrollarlo dentro de límites realistas, logrando un esfuerzo estratégico que otorgue apertura a unas Fuerzas Armadas Nacionales más flexibles, capaces de aprender y de adaptarse a los nuevos cambios impuestos por el entorno tanto nacional como internacional.

La institución tendrá que estar basada en valores, en el sentido del compromiso de servir a una nación, y la visión entonces deberá ofrecer una dirección para el cambio y los líderes deberán entender que el cambio en su entorno estratégico es un proceso continuo, que la FAN como organización, con la llegada del sexo femenino como Oficial Efectiva va a requerir de una arquitectura estratégica eficaz para enfrentar el cambio real; es innegable que estamos ante un tiempo donde no basta la gerencia, hay que hacer una distinción útil entre el liderazgo y la gerencia.

La gerencia tiene que ver con los procesos de una organización: ejecutarlos correcta y eficazmente. El liderazgo tiene que ver con los propósitos de una organización.

La capacidad para el cambio que muestra la Fuerza Armada es un factor clave para su buen funcionamiento y aprovechamiento del capital mas valioso que tiene la organización en el presente y en el futuro, su gente, su recurso humano; es por este motivo que se hace necesario en la actualidad definir y adaptar conceptos sobre el proceso, problemas y posibilidades de un relevante cambio organizacional.

El cambio desplaza el sistema tradicional de admitir la doctrina militar, por otra forma que obligará a buscar un equilibrio relativo, si la adaptación entre los componentes organizacionales no se planifica a través de planes estratégicos y si no se maneja la implementación del cambio, éste no ofrecerá los beneficios esperados; así, es necesario demostrar y proyectar cómo todos los involucrados en

la organización en cuestión deben cambiar sus esquemas mentales y conocer cuáles serán las acciones y recursos que se requerirán en materia de organización y procesos para lograr el éxito.

No es secreto que el proceso de cambio en cualquier organización es siempre controversial, acrecentándose éste cuando se produce en organizaciones rígidas, verticales y cerradas como es el caso de la FAN, pero sus autoridades tendrán la necesidad de conectarse a la idea de que deben gerenciar los cambios que le impone el presente y el futuro con la presencia del género femenino en sus filas como alternativa única y última, sobre todo en el espacio ocupado por la disciplina, la obediencia y la subordinación, pilares fundamentales donde se apoya la actividad Castrense para dar cumplimiento a su misión.

Es de vital importancia involucrar, desde luego a la alta gerencia representada por los Comandos, de manera que el cambio sea proyectado con una clara visión de liderazgo y se emprenda un esfuerzo basado en el conocimiento de la necesidad de adaptar la organización a las nuevas exigencias del siglo que se inicia.

Cuando el personal de una organización está convencido de la necesidad de cambio se le despierta su creatividad para hacerlo posible y el desarrollo surge de la misma organización a medida que sus miembros se facultan más y confían más en si mismos.

El líder en una organización como las FAN debe ser el custodio de la sustancia de la institución, representada por: la intelectual, la moral y la física, donde:

- * La sustancia intelectual, es su sentido del propósito y de dirección.
- * La sustancia moral, expresada en su valor agregado, lo que él lleva a cabo como organización.
- * La sustancia física, que es lo que valora, lo que representa.

En otras palabras, el liderazgo estratégico es tanto arte como ciencia, así como es indiscutible que los valores compartidos expresan la esencia de una organización y en este espacio el líder señalará lo que no cambiará, siendo éste su punto de partida.

La imaginación del futuro es competencia del líder, el deberá crear en su ejercicio un patrón, una estructura para hacer las cosas de un modo distinto al nivel más básico de la organización, consciente de que el liderazgo eficaz no consiste en controlar desde arriba, consiste en desencadenar el poder de la gente, lo que en gerencia se denomina “empowerment”.

El éxito del deseado futuro vendrá a ser capaz de adaptarse a lo inesperado, explotando las oportunidades, la organización exitosa es la que sabe manejar bien las sorpresas es por esto que la organización Fuerza Armada Nacional de hoy debe centrar sus energías en sus necesidades, y procurar el logro del equilibrio empleando los recursos disponibles, no puede darse el lujo de detenerse a esperar hasta que toda la organización perciba la crisis, el líder debe hacer que toda su gente mire mas allá del presente y participe en la creación de la nueva organización, fomentar el diálogo sobre el rendimiento, abrir la puerta al aprendizaje, compartiendo las lecciones aprendidas y reduciendo el riesgo; el líder debe fomentar el espíritu innovador, proactivo, optimista, alegre, dispuesto a aprender de otros, de las experiencias y vivencias, de la intuición; uno de sus retos debe ser tener la organización más creativa, cuyo único límite sea la imaginación colectiva de todos los que la integran.

Las herramientas más importantes que un líder militar utiliza, no pueden seguir siendo una lista de reglas (sin necesidad de romperlas) sin una mente aguda mediante un hábito de reflexión que consiste en preguntarse:

¿Qué está pasando?

¿Qué no está pasando?

¿Cómo puedo influir en la situación?

Dedicar tiempo a reflexionar es uno de los hábitos mas difíciles de cultivar en la Fuerza Armada Nacional, donde la cultura del trabajo para ayer es ley, el tiempo el mas grande enemigo, nunca hay tiempo suficiente para realizar exhaustivamente ninguna tarea de carácter administrativo, pero ha llegado el momento de reconocer el imperativo más importante, es dedicar tiempo a reflexionar, a poner los eventos en perspectiva, a imitar un poco a los japoneses, los cuales recurren a la creación de tecnología, que se pone al servicio del bie-

nestar del hombre para proporcionarle más tiempo para meditar; en este sentido la FAN emplea la tecnología, que en algunos espacios es de punta, pero el tiempo que puede sobrar lo emplean para otra actividad práctica, relegando así la reflexión, la meditación que con lleva la creatividad.

Es necesario que el líder estratégico de la FAN reconozca que esa organización a partir de este primer quinquenio del siglo XXI debe estar enfocada hacia el futuro en positivo, por ser ésta la exigencia de los momentos que vivimos, el cambio es hoy, no mañana, y el cambio es para avanzar.

Las acciones de hoy deben ser la riqueza organizacional del mañana, es por este compromiso con el país, con la sociedad, y con el personal subalterno de hoy que las decisiones deben ser repensadas, cuidadosamente estudiadas, imaginando resultados en escenarios futuros; de esta forma la herencia no será un karma, sino un gran beneficio para la institución Fuerza Armada Nacional del mañana.

IDENTIFICACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN FUERZA ARMADA NACIONAL

Entre las cuestiones que se deben tener en cuenta para identificar la filosofía de las organizaciones, en este caso la FAN, encontramos:

- a. Es una organización que asume riesgos elevados, con crecimiento importante mas allá de los recursos financieros y humanos disponibles, de espíritu conservador y tradicionalista que asegura mucho y busca la buena administración.
- b. Demuestra agilidad y respuesta rápida para cambiar cuando se presenta una buena oportunidad; en algunos casos demuestra un espíritu de continuidad y de tendencia a seguir donde se esté, sin cambios fuentes de rumbo.
- c. El desarrollo de nuevas tecnologías no tiene cabida en el seno propio de las Fuerzas Armadas, pero tampoco la investigación; ésta va a remolque, es un proceso que no ocupa un espacio de importancia.
- d. Se busca la economía, el presupuesto asignado por ley se maneja con la suficiente austeridad sin demasiadas discrimi-

naciones, se cree en los valores intangibles y de publicidad, los aspectos financieros se ven como de servicio, un instrumento necesario.

- e. El estilo de la organización FAN, está influenciado por el arte, la estética, la ética; se busca mas la funcionalidad, la utilidad y lo práctico.
- f. Los aspectos jurídicos, fiscales y contractuales son muy importantes para la administración de la organización FAN, en pro de la eficacia de las operaciones.
- g. Se busca la racionalidad y el orden en el soporte administrativo y en la utilización de los recursos y equipos.
- h. Se es meticuloso en la creación de normas y regulaciones internas para asegurar una organización estricta, vertical, formal, en un esfuerzo por buscar la excelencia o estar lo más próximo a ella, desde el punto de vista militar.
- i. El clima dentro de la organización es cerrado, formal, burocrático, rígido, donde se valora las capacidades de la persona y se saben aprovechar; sin embargo esto en algunos casos no se cumple y se inhiben las iniciativas del subalterno, quedando así distanciados los niveles de verticalidad organizacional.
- j. Se exhibe una preocupación por la ética y la responsabilidad social, tanto a nivel individual y dentro de la organización, como de cara a la comunidad que la rodea.
- k. La cultura organizacional está basada en el conjunto de conductas, creencias y valores compartidos o transmitidos que se asocian con sus éxitos y se convierten en un conjunto de reglas formales que su personal acepta como guía de su pensamiento y acción; los valores más profundos se adquieren durante los primeros años de formación o capacitación militar; la incorporación al trabajo ocurre posteriormente, cuando muchos valores han sido establecidos e introyectados, las organizaciones tienden a seleccionar las personas que se ajustan mejor a sus culturas.

- I. La toma de decisiones la consideran como parte importante del proceso de planeación, cuando ya se conoce una oportunidad y una meta; el núcleo de la planeación es el proceso de decisión. Las grandes y más importantes decisiones se toman en reunión del denominado Alto Mando en cada componente, integrado por: el Comandante General, el Inspector General y el Jefe de Estado Mayor, o sea que las decisiones se discuten y se toman por la técnica del consenso. Las decisiones de menor envergadura dentro de la planificación de cada comando intermedio la toma el Comandante respectivo de acuerdo con su estilo y necesidades institucionales, donde también cuentan el tiempo, el momento y la circunstancia.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL

Varios autores de los consultados para el desarrollo de la presente investigación y la opinión de los entrevistados en la Fuerza Armada Nacional coinciden en que se debe invertir en las generaciones actuales y futuras para formar bien el líder del presente siglo, dado que no se puede formar a éste con los conocimientos y actitudes del pasado. Están convencidos que:

- a. Está surgiendo un liderazgo altamente innovador en todos los sectores de la sociedad.
- b. Estamos cambiando de un liderazgo autocrático a uno participativo basado en el empowerment.
- c. De un liderazgo manejado cuantitativamente a uno cualitativo, con valores a largo plazo y orientado hacia la gente.
- d. La educación, capacitación y entrenamiento será el fundamento del líder de este siglo.

Estas evidencias son impulsadas por el surgimiento de la competencia global y el reto de la complejidad creciente y la velocidad del cambio, el cual estamos viviendo.

Los recursos estratégicos del nuevo líder son las ideas y el conocimiento que se genera en su mente, ese es el reto de ese nuevo liderazgo el cual necesita ser cada vez más internacional, multicul-

tural y multidisciplinario; el entorno cambiante sugiere que el líder debe dirigirse hacia una mayor observación, investigación, aprendizaje y adaptabilidad.

Los nuevos tiempos obligan a las personas que laboran en las organizaciones civiles y militares formales e informales, a desear ser dirigidas en forma diferente, tener voz y cambiar la ética del trabajo por la ética del valor y reconocer que lo que hacen es la base de su contribución.

Es inútil desconocer que avanzamos hacia una sociedad multicultural con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres y se les debe considerar y valorar a estas personas según su competencia e inteligencia.

El liderazgo del siglo XXI mostrará, según los autores consultados, un equilibrio entre hombres y mujeres, donde los líderes serán escogidos solamente con base a sus méritos y su talento independientemente de su sexo; que la mujer tiene presente la visión del liderazgo para el cambio, aprovechando oportunidades, usando la libertad y ayudando en la construcción de una sociedad más humana, éste es el rol clave y el reto de la mujer, aún dentro de las filas castrenses.

La mujer es considerada en la organización militar como un indiscutible agente de cambio organizacional, además de proponer cambios de infraestructura en las unidades y establecimientos de toda la Fuerza Armada donde ella está presente, ha incrementado el presupuesto destinado a la compra de los uniformes, dado que en su indumentaria militar posee prendas diferentes y más costosas que las de los hombres, pero es indiscutible el reconocimiento que hacen los entrevistados de los aportes femeninos expresados en:

- Alta capacidad para adaptarse a los cambios.
- Diligentes, disciplinadas y pacientes
- Dispuestas a adquirir nuevos conocimientos, aunque no se encuentren directamente relacionados con la orientación elegida.
- Creativas e intuitivas
- Persuasivas, persistentes y organizadas

- Confiables y comprometidas
- Con capacidad para escuchar y ponerse en el lugar del otro.
- Logran empatía con la gente
- Lideran por consenso, haciendo coaliciones

Siendo la FAN una organización de actividades sui-géneris para cualquier mujer profesional, es menester que tenga presente no considerarse una supermujer ni su opuesto, la que no se anima; el antídoto es la predisposición para afrontar el cambio y el reconocimiento de las propias debilidades y fortalezas, por ejemplo: algunas mujeres militares han demostrado sus:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Responsables	Inseguras
Trabajo en equipo	Ansiosas
Orientación al logro	Le cuesta decir no
Administración del tiempo	Indecisas
Perseverante	Tímidas
Organizadas	Confiadas
Motivadas	Susceptibles
Tolerantes	Poco expresivas
Leales	Baja capacidad de negociación
Flexibles	Cansancio físico
Buena imagen	Temerosas

Fuente: el Autor

La mujer en cualquier organización donde se desempeñe lleva consigo los valores que le son inherentes a su cualidad femenina reforzados por su instinto maternal; algunos de estos valores son: la tolerancia, la paciencia, la flexibilidad, la comprensión, la humanidad, el compromiso, etc.

Pero en el momento de vestir un uniforme militar no se debe olvidar que es mujer y que bajo ninguna circunstancia debe comportarse como un hombre, aunque intelectualmente son iguales a los hom-

bres hay rasgos que las deben diferenciar, porque de lo contrario no se presentarían en la naturaleza humana las variedades de machos y hembras, (o sea dos sexos, no iguales ni combinados).

En este mismo orden de ideas hay rasgos que impiden el desempeño profesional militar de la mujer en algunos cargos de la estructura organizacional, coincidiendo los entrevistados en esta apreciación.

RASGOS QUE DIFERENCIAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO FEMENINO DEL MASCULINO

Las mujeres y los hombres comparten la responsabilidad laboral hoy en día por el atraso relativo de la mujer en cuanto a participación igual en el proceso productivo. Entre la mayoría de las mujeres exitosas se escucha la opinión de que la pasividad de la mujer frente a las oportunidades es el factor más limitante.

En los actuales momentos (2004) se puede ver que organismos oficiales en los países desarrollados defienden el principio de la igualdad de la mujer y su participación activa, tal es el caso de España. Sin embargo no desechan por completo el reflejo de tres tipos de dudas severas con respecto a la posibilidad de que la mujer asuma responsabilidades gerenciales; estas mismas limitaciones son las contempladas en la Organización Castrense Venezolana:

La biología define el destino:

Se manifiesta en las diferencias de comportamiento, el hombre muestra una mayor tendencia hacia la agresión y hacia la autoridad, lo que le otorga una ventaja sobre la mujer a la hora de mandar.

El embarazo:

Existen mujeres que dado la irregularidad de su ciclo menstrual y aun no siendo así, no se percatan del momento de su embarazo, considerando que los cargos en el ámbito militar no son todos de tipo administrativos y muchos demandan fuerza física, desgaste físico-

emocional, muchas horas de trabajo duro, que restan atención a lo personal. Eso trae consigo la pérdida de sus fetos, lo cual involucra a todo el colectivo que rodea a la afectada militar; la única forma de evitarlo es no asignarlas en cargos donde este suceso pueda ocurrir, o sea que no podría ocupar cualquier cargo.

Según los entrevistados las militares no deberían ocupar cargos operativos donde puedan poner el peligro su vida o la de sus hijos.

Esta situación las coloca en el bando de la discriminación respecto a algunos cargos, pero pueden alcanzar todos los grados militares previstos por la ley de acuerdo con su categoría: efectiva o asimilada.

El cuidado de los niños:

La sociedad venezolana es matricéntricamente orientada en cualquiera de sus estratos surge de la creencia de que las mujeres tienen una responsabilidad en el cuidado de los hijos que va más allá de los meses de lactancia, la cual requerirá la reducción de las horas laborales y la exoneración de algunas tareas propia de la vida militar como es la guardia; sin embargo en muchas ocasiones la militar compra los servicios de otra mujer para el cuidado de sus hijos si es que no tiene algún familiar directo cerca de ellas en quien delegar la tarea materna. Realmente esto ocurre con más frecuencia dentro de los primeros cuatro grados militares, por ser la edad en la cual se dan esos sucesos, como son el matrimonio y/o la maternidad.

La mujer se dedica al servicio, pero corre el riesgo de perder o debilitar su feminidad expresada en su apariencia física, su forma de vestir, sus modales. En una oportunidad un entrevistado expresó que las caras de las mujeres militares eran duras y el modo de caminar ordinario, temiendo que adquirieran un prototipo masculino; sin embargo la mayoría opinó que en la FAN se aspira que la mujer militar alterne los dos factores, sea mujer y sea militar, sin sacrificar ninguno de los dos y sin ser menos que el hombre, sin tener que adoptar el vocabulario masculino, ni su modo de ser aunque se use la misma indumentaria militar; no se desea tener mujeres masculinizadas que quieran borrar toda diferencia con el hombre, ni se desea como organización oponerse al progreso.

Las limitaciones de las mujeres tienen que ver con los prejuicios de muchos hombres, que algunas veces se sienten inseguros y utilizan estos prejuicios para defenderse; cuando una mujer asume una posición firme frente a alguna situación se comenta que es una mujer complicada, pero si eso sucede con un hombre se comenta que es un hombre de carácter.

Pero, no podemos olvidar que otra limitación puede ser en el caso militar, además del sexo, la sensualidad y la belleza femenina, que puede resultar perturbadora o puede convertirse en fortaleza personal y organizacional dependiendo del fenómeno que se presente.

La transformación del rol femenino dentro de la estructura militar no se pretende subestimar, al contrario se tiene claro que la llegada de la mujer a los niveles altos de la organización depende de la formación y ya se ha logrado, la mujer se superó intelectualmente y se colocó a la par del hombre.

Hombre y mujer de la FAN hoy en día (2004) están preparados para enfrentar el mundo cambiante, aunque en el desarrollo del mundo contemporáneo es prácticamente imposible predecir el futuro: las interrelaciones sociales, los intereses nacionales versus los globales, el impacto de las fuerzas naturales y la constante evolución de la tecnología, hacen imposible perfilar nuestro futuro con precisión.

Lo importante no es predecir el futuro, sino tratar de identificar los riesgos y las oportunidades a través de una planificación por escenarios, que nos lleve a un mejor conocimiento de nuestro entorno, para ir entonces adaptándonos a ese futuro y poder aprovechar las oportunidades, conscientes de los riesgos que estamos corriendo. Esto nos lleva a reconocer que el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro, que para triunfar hay que cambiar y este cambio en algunas ocasiones puede ser: compulsivo, imitativo o creador, siendo ésta la esencia de la estrategia, motor de las estructuras de la organización, requiere un objetivo, un modelo, un concepto integrado de la institución con el medio, se aplica primero a la estrategia, después a la estructura y luego a la administración de los recursos humanos.

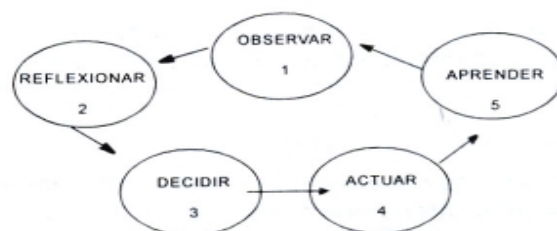
Pero también existen seis elementos fundamentales que se encuentran implicados en los procesos de cambio: la gente, el entrenamiento, mezcla de fuerzas, doctrina, equipo moderno y el desarrollo

de líderes. El elemento guiador, conductor de la estrategia puede cambiar con el tiempo, pero en todas las fases estos elementos estarán implicados, junto a los valores básicos y la formulación de la visión, que completarán la arquitectura estratégica para aquilatar el cambio generado en la FAN con la presencia femenina en sus filas.

CICLO DE ACCIÓN DEL LIDERAZGO

Lo que se prevea para lograr crear el futuro para la organización es muy importante para el momento que vive la sociedad venezolana, que requiere un liderazgo fuerte y ajustado a las circunstancias, el cual debe orientarse entre otras alternativas por cuatro pasos: observar, orientarse, decidir y actuar, lo cual ocurre muy rápidamente y dado que la retroalimentación es inmediata, el ciclo se repite de nuevo con cierta rapidez. SULLIVAN (Ob. Cit), agrega un elemento a los ya mencionados, siendo éste: reflexionar.

gráfico



“Ciclo de acción” Tomado de “La Esperanza no es un Método”
por SULLIVAN (2000) pag. 54 Edit. Norma

Las acciones se presentan en sentido contrario a las agujas del reloj, donde cada una de ellas ofrece el siguiente significado:

- **Observar:** se refiere al ¿Qué está pasando?, mirar la organización por dentro y darse cuenta de las fortalezas, debilidades, competencias, tendencias y necesidades.

- **Reflexionar:** ¿Qué se puede hacer? interpretar la información obtenida con la observación, considerando las amenazas y las oportunidades para formular cursos de acción, opciones, alternativas y entonces el líder establece objetivos.
- **Decidir:** determinar como puede actuar mejor en pro del logro del objetivo, identificar las tareas, los roles específicos de los participantes claves para el éxito.
- **Actuar:** referida a la ejecución de las acciones del líder.
- **Aprender:** en esta fase la organización y el líder modifican su conducta para volverse más eficientes, ajustan sus decisiones y reenfochan los objetivos.

El liderazgo transformacional requiere una aproximación personal muy directa, actuar y dirigir la acción, crear la confianza necesaria para que la gente cambie el paradigma de hoy y se mueva hacia el futuro es una ambición que cuesta mucho dentro de organizaciones como la Fuerza Armada Nacional, pero es posible lograrlo.

Cuando todo se ha dicho y hecho, ser líder es ponerse de pie, juzgar, aceptar la responsabilidad y entrar en acción.

LA SINERGIA EN LA FUERZA ARMADA NACIONAL

Nos referimos a la coherencia, al tipo de relaciones que deben existir entre las diferentes características del personal de oficiales en la FAN. En los años sesenta se propuso un concepto de trabajo denominado sinergia, para evaluar coherencias de las organizaciones distinguiéndose la "sinergia" funcional, la sinergia de la estrategia y la sinergia de la dirección, según sea el caso.

"La sinergia funcional es aquella que produce el efecto de que $2+2 = 5$ ". ANSOFF (1998), la unión de los esfuerzos y de las diferencias entre el personal de gerentes de una empresa, propicia que ésta se denomine empresa sinérgica, las cuales son más flexibles y mantienen un mejor rendimiento que aquellas que no lo son.

Un líder estratégico da alas a su grupo, da sinergia, emana compromiso, inventa responsabilidad recíproca, regala confianza, espere credibilidad, goza de enorme capacidad de arrastre, de adhesión

firme a favor de un proyecto común, contagia disponibilidad, vierte un arraigado sentido de las obligaciones, pero el líder no debe jugar con una personalidad cambiante dependiendo de las circunstancias; el líder no es el que más sabe, sino el que mejor cohesiona y entusiasma a un equipo de trabajo bajo su responsabilidad.

La sinergia está en todas partes, el desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa, aunque descubrir la creatividad requiere una enorme seguridad interior, la vida familiar proporciona muchas oportunidades de observar la sinergia y practicarla, nada más parecido a la vida familiar que la convivencia de los oficiales que conforman la FAN, es obvio que se valoran las diferencias físicas entre el hombre y la mujer, pero las diferencias sociales, mentales emocionales no se aprovechan en pro de los logros de la organización. Cuando una persona se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón, y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas y nuevas opciones. Las personas inefectivas viven día tras día con un potencial sin usar.

La sinergia es casi como si un grupo estuviera de acuerdo colectivamente en subordinar viejos guiones y redactar uno nuevo; cuando esto ocurre, emerge una cultura extremadamente singular, cohesiva y sinérgica, que pueda durar muchos años.

La Fuerza Armada Nacional debe procurar afianzar la sinergia para nutrirse de la diversidad que ofrece el ejercicio del liderazgo femenino y masculino, viendo esa situación como una oportunidad para crecer, madurar y encaminar a la organización hacia un futuro en positivo, y no considerarlo un problema, un obstáculo.

Observando la FAN nos percatamos que desarrollar lo planteado en el párrafo anterior es más sencillo que en otra empresa pública, dadas algunas características inherentes al ámbito militar, tales como: inician una formación desde los diecisiete años y siguen viéndose y compartiendo por treinta años después de la formación, lo que les permite conocerse, identificando en cada persona sus debilidades y fortalezas, esto con respecto a los oficiales efectivos. A los militares llamados por la ley, asimilados, se les identifican sus características en su quehacer cotidiano, muchas de las cuales se reflejan en su evaluación semestral, efectuada por su supervisor inmediato.

Conocidas las características del personal militar, dado que son diferentes en cada una, deben permitirles que las expresen por ejemplo: la fémina oficial de mentalidad creativa, la que tiene capacidad de síntesis, la de mentalidad estratégica, la que demuestra talento y personalidad, la que demuestra habilidad para detectar factores claves del éxito, la de facilidad de expresión, la que tiene habilidad organizativa, la tolerante, la que no tiene miedo escénico y otras características importantes como para convertirlas en oportunidades.

Estas características aprovechables pueden ser expresadas en las actividades diarias que le exige su cargo, en las comisiones asignadas, en las reuniones de trabajo, en el desempeño del trabajo en equipo, etc. En otras palabras, asignarles tareas directas o paralelas a su cargo para que muestre su utilidad y así la organización pueda conocer a su personal, saber de lo que es capaz, aprovechar las capacidades y no marginarlas de algunas responsabilidades laborales por ser mujeres. No obstante, reconocieron los entrevistados que las damas, cualquiera que sea su categoría y su grado, pueden ocupar todos los cargos a excepción de los operativos: ellas pueden llegar a ascender hasta el máximo nivel militar, teniendo siempre cargos a ser desempeñados de acuerdo con su naturaleza; las excluyen de los cargos operativos porque en los grados subalternos e intermedios no se desempeñan en estas áreas, presentándose en la actualidad el fenómeno de que en su fase de formación en los centros educativos, no asisten a los llamados periodos de campo; esto las coloca en desventajas con respecto a los hombres en los años futuros de su vida militar. Si la mujer militar no tiene la mentalidad apropiada y la formación y experiencia adecuada para enfrentar eventos, evitará las nuevas señales que puedan afectar sus decisiones y esto obviamente afectará a la Fuerza Armada Nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis y Buró (1985) *“Las cuatro clases de liderazgo eficaz”* Edit Norma, USA.
- Davis F. (2003) *“Conceptos de Administración Estratégica”*. Edit Prentice Hall, México.
- Duby y Michelle (2000) *“Historia de las Mujeres”*. Edit. Siglo XXI – España.
- MC Ferland, Senn y Childress (2003) *“Liderazgo del Siglo XXI”* Edit Mc Graw Hill – España.
- Naisbitt y Aburdene (1991) *“Megatendencias 2000”* Edit. Norma – México.
- Robbins S. (1994) *“Comportamiento Organizacional”*. Edit. Prentice Hall – México.
- Sallenave J. *“Gerencia y Planeación Estratégica”* Edit. Norma – Colombia.
- Shils E. (1967) *“Los militares y los países en desarrollo”* Edit. Pleamar – Argentina.
- Simon, H. (1967) *“Teoría de la Organización”* Edit. Ariel, Barcelona – España.
- Sullivan G. y Herper (2000) *“La esperanza no es un método”* Edit. Norma – España.