

La importancia del liderazgo en la conducción de los medios de comunicación y su influencia en el sistema de defensa argentino

The importance of leadership in media management and its influence in argentine's national defense system

DR. DANIEL ESTEBAN y SILVIA SOLARI SEGOVIA

Universidad de la Defensa Nacional (UNDEF), Argentina

daniel.esteban@undef.edu.ar

Resumen

Friedman (2010) establece que el estudio del liderazgo creció considerablemente en la última década, debido a la incidencia que tiene en la forma de cumplir con los objetivos y resultados para las organizaciones. Dado que empresas que compiten en un mismo mercado, con tecnología similar y recursos comparables difieren sensiblemente unas de las otras en materia de resultados, nos lleva a preguntarnos: ¿cuál es la razón? La manera de gestionar los recursos humanos es lo que marca la diferencia; estamos en la era del conocimiento y aquellas empresas que puedan obtener el máximo potencial de sus empleados serán las que tendrán mejores perspectivas de crecimiento.

A través de una metodología de análisis multivariante se describe el conjunto de relaciones entre el estilo de liderazgo y sus consecuencias. Se abordan definiciones, teorías y estilos como aspectos determinantes en el éxito de una organización inmersa en la industria de la comunicación en Argentina y, específicamente, en los medios gráficos y *online* del sistema de defensa. El líder es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un liderazgo idóneo y comprometido.

Finalmente, se reafirma la necesidad de consolidar herramientas que propendan a la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de comunicación, de forma tal que la organización esté sustentada en los paradigmas del mejoramiento continuo y la excelencia como dimensiones que le garantizan su viabilidad y eficiencia.

Sin dudas, este conjunto de lecciones aprendidas por los medios de comunicación globales, deben ser aprovechadas por los medios del sistema de defensa nacional para obtener los mejores resultados en beneficio del prestigio, la reputación, la capacidad de lobby y su contribución para alcanzar los grandes objetivos estratégicos.

Abstract

Friedman (2010) states that the study of leadership has grown considerably over the last decade, given its impact on the way organizations achieve their goals and results. When companies competing in the same market, with similar technology and comparable resources, differ significantly in their outcomes, one must ask: what is the reason? The answer lies in how human resources are managed. We are in the knowledge era, and those companies that can unlock the full potential of their employees will be best positioned for growth.

Through a multivariate analysis methodology, this paper describes the relationships between leadership style and its consequences. It addresses

definitions, theories and styles as determining factors in the success of organizations within Argentina's media industry, specifically in the print and online outlets of the defense system. The leader is the key factor in an organization's ability to adapt and build a sustainable competitive advantage, making effective and committed leadership essential for its future.

Finally, the need to strengthen tools that promote quality in processes, products and services within a communication system is reaffirmed, so that the organization is grounded in the principles of continuous improvement and excellence as dimensions that ensure its viability and efficiency.

The lessons learned by global media organizations should undoubtedly be leveraged by the media outlets of the national defense system, in order to achieve the best results in terms of prestige, reputation, lobbying capacity and their contribution to broader strategic objectives.

Palabras clave: liderazgo, medios de comunicación, defensa.

Keywords: Leadership, Defense, Media Organization.

Análisis teórico de la temática

Tipos de liderazgo

No todos los *mánagers* son líderes. Por lo general, existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (*management*). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia; mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Líder es quien, apoyándose en sus habilidades blandas y formación, logra comunicar a un grupo influenciando positivamente para conseguir un objetivo grupal, preocupándose por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además de las hacen participar de la toma de decisiones.

Vemos entonces los términos liderazgo y dirección son distintos. No es necesario que todas las personas que ocupan un puesto de dirección en una organización sean líderes. Es decir: quien dirige o administra no es necesariamente quien lidera. La diferencia entre estas actividades permite distinguir, según Yukl y Falbe (1991), que un director necesita fuentes de poder dependiendo de su posición (poder legítimo, de recompensa, coercitivo y control de la información) mientras que un líder necesita fuentes de poder derivadas de la persona (poder experto, referente y de persuasión).

A continuación, presentaremos un resumen de las ventajas y desventajas de los estilos más habituales de liderazgo.

1) Liderazgo *laissez-faire*

También conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de poca intervención y falta de *feedback* regular. El nombre hace referencia al vocablo francés “dejar hacer” o “dejar ser”. El líder *laissez-faire* interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Se trata de trabajadores expertos y que poseen las competencias para trabajar de modo eficaz, de manera independiente y, por lo tanto, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca o escasa supervisión.

Este tipo de liderazgo cuenta con algunas ventajas. Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo

puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

La desventaja de este tipo de liderazgo es que no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando los empleados no poseen las competencias y habilidades necesarias para una tarea. Muchas personas no son buenas para gestionar sus propias tareas, tiempos y plazos límites, y no saben resolver problemas que puedan ir surgiendo. Es por esto que los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los miembros de un equipo no son dirigidos correctamente o no se benefician del *feedback* apropiado.

2) Liderazgo autocrático

Este estilo de liderazgo permite que los supervisores tomen decisiones y fijen los criterios sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesiten tomarse rápidamente. Es también altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que, al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Por otro lado, las desventajas de este tipo de líder son claras; al no tener en cuenta la opinión de los trabajadores, algunos empleados pueden sentirse poco valorados, lo cual genera un bajo nivel de compromiso afectivo hacia la organización, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado.

3) Liderazgo democrático

También se lo llama liderazgo participativo; este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

Las ventajas de este tipo de líder radican en que se “gana” al equipo porque los empleados contribuyen en los procesos de decisión. Por tanto, los empleados se sienten parte de la organización y de los cambios que puedan producirse, mejorando el, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Una de las desventajas de este estilo de liderazgo, es que cuando hay desacuerdos entre las partes del equipo, se hace más lento el proceso a la

hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría alterar.

4) Liderazgo transaccional

Como dice la palabra, este tipo de liderazgo se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Las ventajas de este estilo es que está orientado a los objetivos, por lo que los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

Los líderes transaccionales son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad, en el mundo cambiante de hoy, donde el éxito muchas veces depende de los cambios continuos, existen estilos de liderazgo más efectivos.

5) Liderazgo transformacional

Estos líderes emplean niveles altos de comunicación para conseguir objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Esto motiva y aumenta la productividad y la eficiencia del grupo. Tienen una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización. Son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. La clave de este liderazgo es que los líderes se ganan su confianza, respeto y admiración.

En cuanto a sus desventajas, este tipo de liderazgo se centra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos.

El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard, que se describe a continuación, es aplicable a la dirección de la Generación Y, debido a que su dinámica tiene en cuenta diversos niveles de madurez, motivación y conocimientos de los colaboradores.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El modelo toma en consideración dos dimensiones: habilidades (conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales) y motivación (interés por el puesto, mejorar profesionalmente, ascender, ser útil al equipo), las cuales se califican en alta o baja. En cuanto a su puntuación, se pueden ubicar de la siguiente manera:

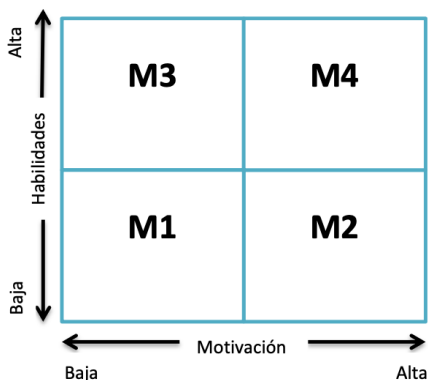


Figura 1: nivel de Madurez de los colaboradores. Fuente: Modelo de Hersey y Blanchard. Curso de Liderazgo. MASSNegocios, año 2013.

Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores: 1) M1: saben poco y tienen baja motivación. No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras. Es un colaborador, que, por ejemplo, acaba de ingresar a una organización y necesita aprender. 2) M2: saben poco, pero tienen motivación alta. No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados, aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder. 3) M3: saben, pero no tienen motivación. Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados porque no les gusta el puesto, tienen problemas con la organización, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder) y puede haber asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento. Por último, 4) M4: saben y tienen motivación alta: capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposita en ellos.

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder deberá adoptar con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación. El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos

dimensiones de conducta a distintos niveles (alta/baja):

- Conducta de Tarea: marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién fija metas y objetivos, determina tiempos y plazos, organiza, dirige y controla.

- Conducta de Relación: establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de apoyo, delegación, escucha activa, retroalimentación y relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard. En la parte superior, se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado. En la parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su madurez.

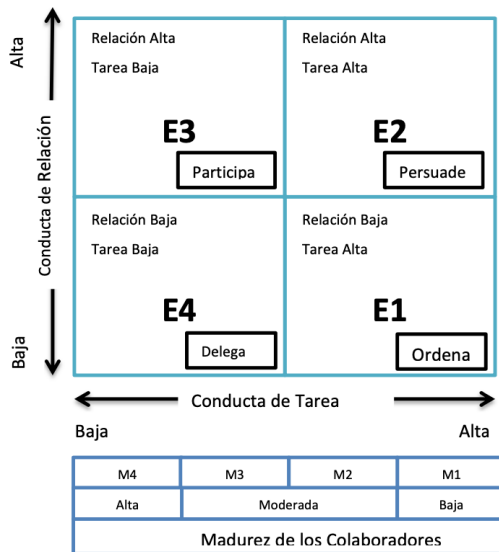


Figura 2: representación gráfica del modelo. Fuente: Modelo de Hersey y Blanchard.

Su proyección muestra el estilo de liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos: en primer lugar, M1: estilo de liderazgo E1. En segundo lugar, M2: estilo de liderazgo E2. Tercero, M3: estilo de liderazgo E3. Y, por último, M4: estilo de liderazgo E4.

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando el más adecuado para los distintos tipos

de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento. El líder E1 ordena: su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal. Debe controlar, ya que carecen de habilidad y motivación, da órdenes precisas, supervisa de cerca. Él dice qué, cómo, cuándo y dónde. El líder toma las decisiones. El E2, por su parte, persuade. Dirige y apoya al mismo tiempo. Explica sus decisiones y permite aclaraciones, al estar el colaborador motivado y con ganas de aprender, se debe enseñarles. Se trata de convencerlos con los actos y que se identifiquen con su visión. El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos. El líder E3 participa: trata de involucrar nuevamente a los colaboradores que ya tienen un nivel de conocimiento deseado y su motivación es moderada. La comunicación es muy activa, los alienta y motiva, comparte sus decisiones con ellos para implicarlos. El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder. Por último, el E4 delega: dirige y apoya en la distancia, observa y supervisa. Fomenta el funcionamiento autónomo y muestra su confianza; valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades. El colaborador es quien toma las decisiones.

Herramientas de medición del liderazgo

Para poder evaluar el liderazgo es necesario entender primero qué es lo que cada teoría concibe por líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que escoja para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

Existen dos grandes tipos de metodologías en la investigación: los métodos cuantitativos y los cualitativos. Los primeros implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico; apuntan a lograr la máxima sistematización posible y se basan en la objetividad, la replicabilidad y la generalización. En cambio, los métodos cualitativos intentan aprehender el fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja. Privilegian la captación del mismo en el contexto natural en el que ocurre. El investigador forma parte del campo de estudio, ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación.

La elección de métodos cuantitativos y cualitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles (Creswell, 1994). El estudio de liderazgo fue realizado, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo, dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno, resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos.

En virtud de que la mayor parte de los estudios son cuantitativos se detallan, en primer lugar, los métodos de estas características:

Experimentales: consiste en la manipulación deliberada de una o más

variables y el análisis de las consecuencias que dicha manipulación genera sobre el fenómeno en estudio. Para el estudio de liderazgo son comunes aquellos estudios que evalúan la eficacia de algún programa de entrenamiento de líderes en empresas o en otros contextos (Castro Solano y Nader, 2004).

No experimentales: en estos no existen manipulación de variables. Se estudian los fenómenos en su contexto normal.

Como forma de recolección de datos cualitativos, se destacan los estudios de campo, que apuntan a identificar y estudiar las asociaciones que pueden darse entre diferentes variables, por ejemplo; la interrelación posible entre actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos y grupos en las situaciones reales tal cual ocurren y las técnicas de encuestas: esta metodología es la más empleada en el estudio del liderazgo. Dentro de ella, existen formatos para la recolección de datos: cuestionarios, inventarios, escalas y escenarios simulados.

Como ya se mencionó, en las investigaciones sobre el liderazgo casi no se empleó metodología del tipo cualitativo. De todas maneras, resulta necesario detallar cuáles son las técnicas cualitativas de las cuales suele hacer uso:

Entrevista: permite a un investigador obtener datos precisos y significativos si se formulan las preguntas correctas.

Observación: es un proceso para observar y recopilar datos del objetivo. Requiere mucho tiempo y es muy personal.

Investigación etnográfica: se centra en las experiencias de la vida cotidiana de los individuos y permite así comprender mejor las prácticas sociales existentes.

Estudio del caso: se utiliza para encontrar más información a través del análisis cuidadoso de los casos existentes, para investigar un problema dentro de su contexto de la vida real. Se debe asegurar que los parámetros y variables en el caso existente son los mismos que en el caso que se está investigando para sacar conclusiones con respecto al tema.

Análisis de contenido: se utiliza para analizar la vida social a través de imágenes o palabras utilizadas por el individuo.

Resulta importante, a la hora de evaluar el liderazgo, especificar el nivel de análisis sobre el que se está trabajando. Dado que es necesario evaluar el fenómeno del liderazgo en el contexto en el que ocurre, resulta necesario

aclarar que cuando la investigación se lleva a cabo en una organización, esta presenta diferentes niveles jerárquicos. Por ende, los resultados que se obtengan van a diferir según se haya focalizado en un nivel individual, grupal, departamental u organizacional.

La actualidad de los medios de comunicación

Hoy en día, tanto la información como las noticias fluyen de manera mucho más rápida que hace veinte años, lo cual tiene sus pros y sus contras: la información llega mucho más lejos en menos tiempo, pero la desinformación y los *deep fakes* también.

Con el tiempo, los medios de comunicación se fueron adaptando a las nuevas tecnologías, los diarios pasaron de ser únicamente físicos a contar con portales digitales con suscripciones, los noticieros ahora no solo se los encuentran en la televisión, sino que también en las redes sociales como YouTube, Instagram, X (ex Twitter) y varias plataformas de *streaming*.

Desde el rol empresarial, los medios de comunicación siguieron a los números. Se adaptaron a un cambio que, en su momento, fue inesperado y, en ocasiones, repudiado. En la actualidad, es común enterarse de alguna noticia porque se viralizó en las redes sociales y encontrarse con un *clip* de una noticia, o encontrar fragmentos de alguna noticia en un canal oficial de un noticiero en YouTube, así como también se volvió común encontrarse con artículos “periodísticos” redactados por la inteligencia artificial.

Los periodistas ya no son los únicos que controlan el acceso a la información y los usuarios se vuelcan más a las redes sociales y otras plataformas, donde hay acceso a una gama más amplia de fuentes y “hechos alternativos”. Algunos de los que contradicen las recomendaciones oficiales son engañosos o directamente falsos (*fake news*).

La pandemia también demostró un incremento en las suscripciones digitales: los ingresos por publicidad cayeron hasta un 50% y muchos periódicos redujeron la cantidad de ejemplares o directamente dejaron de imprimir gráfica. La televisión, por su parte, sigue siendo una de las fuentes principales de información, que muchos usuarios eligen para informarse.

Las redes sociales toman una gran porción del mercado publicitario. En muchos países, se percibe a Facebook como el canal principal de difusión de información falsa, pero en algunos puntos del sur global (por ejemplo, en Brasil y en Malasia) se percibe a WhatsApp como este canal.

En la actualidad, en Argentina tan solo el 11% de la sociedad paga por acceder a noticias *online*. Aún hay un gran potencial de crecimiento para las empresas; por eso, es importante la diversificación y el ingreso de nuevos jugadores. Esto solo sucede cuando están aseguradas las condiciones de “libre competencia y libertad de mercado”.

Hoy en día, los medios reconocen cada vez más que su supervivencia

a largo plazo depende de una conexión más fuerte y profunda con sus audiencias digitales. Los medios de comunicación ya no se definen por el canal a través del que transmiten (televisión, radio, prensa), sino exclusivamente por el valor de los contenidos que generan y por la inteligencia con la que utilicen múltiples plataformas de distribución. El contenido ya no es masivo, sino que será masivamente personalizado, es decir, cada usuario podrá elegir qué parte de él recibir en el formato que lo desee, en el dispositivo que elija y en el momento que decida. La clave será invertir en tecnología, innovación, formación y talento.

Deepfakes

Debido a la velocidad en la que fluye la información, el *boom* de la inteligencia artificial y que las *fakes news* siempre existieron, es ahora más difícil desmentirlas, sobre todo con la existencia de los *deepfakes*, donde es cada vez más difícil discernir entre inteligencia artificial y realidad.

El término *deep* viene del *deep learning*, el cual es un tipo de aprendizaje automático de la inteligencia artificial, y *fake* proviene del término “falso” en inglés. Los *deepfake* son archivos de video, imagen y voz generados por inteligencia artificial que parecen originales, auténticos y reales. A diferencia de las tecnologías anteriores, los *deepfake* utilizan el aprendizaje automático de la inteligencia artificial, tecnología que se basa en algoritmos capaces de analizar si un archivo es real o si está alterado, de manera tal que la inteligencia artificial perfecciona cada vez más la labor de falsificación, por lo que cada vez es más difícil descifrar si es real o falsa.

Como se mencionó anteriormente, los medios de comunicación tienen dentro de sus funciones el proveer información con transparencia a los ciudadanos, para que estos puedan formar opiniones y decisiones en base a las mismas. Los medios de comunicación tienen mucho poder, ya que dependiendo de la noticia que deciden mostrar y la importancia que le den puede persuadir o disuadir a los ciudadanos, influenciar a los decisores, sembrar miedo o transmitir tranquilidad; pueden hacer que los ciudadanos miren para otro lado cuando se están tomando decisiones importantes en los gobiernos.

Es importante analizar de qué manera los líderes de los medios de comunicación abordan las *fake news* y los *deepfakes*, sobre todo cuando se trata de cuestiones políticas que podrían involucrar la defensa nacional. Los medios de comunicación podrían llegar a hacer que el gobierno invierta en defensa nacional, influyendo en el formato y tamaño de los presupuestos.

Riesgos y amenazas

Según el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (2020): “[...] al ritmo al que avanza esta tecnología, en poco tiempo será casi imposible identificar si se trata de una falsificación o no, llegando a crear verdaderos estragos en la credibilidad o reputación de una persona. Si las noticias falsas ya influyen en temas tan importantes como en la crisis sanitaria que estamos viviendo actualmente debido al coronavirus, imaginemos lo que podría conseguirse con las *deepfakes*”. Es solo cuestión de imaginar de qué manera habría impactado en 2020, si una persona con cierta reputación hubiese declarado que el virus COVID-19 era uno de laboratorio, creado con el objetivo de disminuir la población mundial. En la actualidad, en las últimas elecciones presidenciales circularon muchos *deepfakes* de políticos, los cuales, si no se prestaba atención, parecían reales. Ante este escenario, en el que los *deepfakes* existen y son cada vez más difíciles de detectar y en el que los medios de comunicación son la primera línea de defensa (para identificarlos, desmentirlos y educar a los ciudadanos en su detección), el liderazgo de los medios se vuelve crítico.

Su efectividad depende directamente de la calidad del liderazgo que los conduce. Un liderazgo fuerte implica contar con políticas claras de verificación, equipos capacitados y procesos rigurosos antes de publicar cualquier contenido. Por el contrario, un liderazgo débil o ausente expone a la organización a amplificar un *deepfake* en lugar de frenarlo, convirtiéndose en un vector de desinformación involuntario.

Esta distinción cobra especial relevancia en el ámbito de la defensa nacional. Un *deepfake* mal gestionado por los medios podría generar pánico social, desprestigiar a figuras militares o políticas, influir negativamente en las decisiones presupuestarias destinadas a la defensa o incluso desencadenar conflictos diplomáticos. En este sentido, el liderazgo en los medios no es solo una cuestión empresarial o editorial, sino tiene implicancias directas en el interés público y la estabilidad social e institucional. Este mismo razonamiento aplica para las *fake news*, cuya proliferación representa un desafío igualmente vigente para el liderazgo de los medios de comunicación.

Organización post COVID-19

La crisis que ocasionó el COVID-19 obligó a las empresas a adaptarse de manera urgente y evolucionar hacia nuevos métodos de trabajo, como así también a una organización menos jerárquica, más ágil y una mayor digitalización.

Si bien los primeros meses fueron caóticos para muchas de las empresas, ya que no tenían experiencia en estas modalidades nuevas de trabajo, muchas fueron adaptándose a esta nueva realidad y planean continuar por

este camino, entendiendo que volver a la condición inicial no es una opción.

Se consolidaron algunos aprendizajes ocurridos en los últimos meses y, con base en ellos, más algunos resultados de encuestas recientes, surgen cinco conceptos para que las empresas evolucionen y así construir la organización del futuro (Hagemann y Mayol, 2020).

- Redefinir la estructura.
- Adoptar y escalar la agilidad.
- Revolucionar la gestión del talento.
- Transformar la cultura en un activo.
- Coordinar equipos ágiles en tiempos de teletrabajo.

La crisis de la pandemia COVID-19 mostró la preocupación global por la desinformación. Se reforzó la necesidad de un periodismo confiable y riguroso que pueda informar y educar a la población, pero también nos recordó cuán permeables son las sociedades a conspiraciones y desinformación.

Desinformación, guerra híbrida e inteligencia artificial

El concepto de guerra híbrida describe hoy la combinación de herramientas convencionales y no convencionales –militares, cibernéticas, informativas, económicas o diplomáticas– empleadas por actores estatales y no estatales para alcanzar objetivos estratégicos sin necesidad de una declaración formal de guerra (Tambara, 2025). Un artículo publicado en la revista *Pensamiento Conjunto* en 2026 analiza precisamente las limitaciones doctrinales y operacionales de los sistemas de defensa latinoamericanos frente a escenarios de conflicto multidominio, caracterizados por una elevada incertidumbre estratégica que combina capacidades militares con capacidades cibernéticas e informacionales.

La dimensión informativa de esas amenazas híbridas se volvió especialmente visible en el último año. En abril de 2026, especialistas europeos y americanos reunidos en Buenos Aires advirtieron que la desinformación dejó de ser un fenómeno marginal para convertirse en una herramienta de guerra híbrida, y describieron el ecosistema digital como un espacio donde la soberanía de los Estados ya no se disputa solo en las fronteras, sino en la percepción cotidiana de la ciudadanía (*Infobae*, 2026). Como ejemplo de esa dinámica, se mencionó la incursión de drones sobre Polonia en septiembre de 2025, cuando en pocos minutos una red de cuentas automatizadas difundió miles de mensajes contradictorios sobre su origen, con el objetivo no de persuadir sino de confundir a la opinión pública (*Infobae*, 2026).

Frente a este escenario, las instituciones de defensa argentinas comenzaron a intervenir de manera directa sobre el comportamiento comunicacional de su propio personal. En 2026, el Ejército Argentino estableció nuevas reglas para el uso de redes sociales por parte de sus efectivos, con el argumento oficial de evitar conflictos comunicacionales y preservar la neutralidad institucional en

el debate público, aunque desde algunos sectores internos se advirtió sobre el riesgo de que la medida operara como un mecanismo de disciplinamiento de la expresión individual (*El Cronista*, 2026). Esta tensión –entre la necesidad institucional de coherencia comunicacional y el derecho de sus integrantes a la expresión– es, en sí misma, un problema de liderazgo: requiere una conducción capaz de fijar criterios claros sin recurrir exclusivamente a la lógica disciplinaria, tal como proponen los enfoques de liderazgo situacional y de consideración individualizada revisados en el primer apartado.

A esto se suma la dimensión tecnológica. Argentina recibió millones de intentos de ciberataque en 2025, en un contexto regional en el que América Latina en su conjunto enfrentó cifras aún mayores, según datos difundidos por informes especializados en ciberseguridad (*El Cronista*, 2026). Ese mismo análisis describe la etapa actual como una confrontación de “inteligencia artificial contra inteligencia artificial”, en la que los atacantes operan en red, aprenden con rapidez y explotan la fragmentación institucional de quien se defiende. El Congreso Cyber.Ar 2026 es una respuesta institucional a ese diagnóstico, en tanto convoca a especialistas académicos, empresariales y de defensa para avanzar en una estrategia de soberanía digital que incluye, entre sus ejes, la gestión de operaciones de información y guerra cognitiva (*Defonline*, 2026). En síntesis, el liderazgo mediático dentro del sistema de defensa argentino ya no puede limitarse a gestionar la relación con la prensa tradicional: debe incorporar competencias de alfabetización digital, detección de desinformación automatizada y gobernanza de la inteligencia artificial aplicada a la información.

Hacia un modelo de liderazgo mediático para el sistema de defensa argentino

De lo expuesto se desprende que el sistema de defensa argentino necesita un modelo de liderazgo mediático que combine, al menos, cuatro rasgos. En primer lugar, una orientación transformacional en el sentido de Bass y Avolio (1994): los responsables de comunicación institucional de defensa –tanto civiles como militares– deben poder inspirar en sus equipos un compromiso con la veracidad y con el servicio público que trascienda la lógica puramente reactiva de “responder a la prensa”.

En segundo lugar, una flexibilidad situacional, en la línea de Hersey y Blanchard (1969), que permita alternar entre una conducción más directiva en escenarios de crisis –como una campaña de desinformación coordinada– y una conducción más participativa en la gestión cotidiana de la comunicación institucional, incluyendo el diálogo con el personal sobre el uso responsable de las redes sociales, en lugar de resolver esa tensión únicamente por vía normativa. En cuarto lugar, una competencia técnica actualizada frente a la guerra híbrida y la inteligencia artificial, que la propia UNDEF, a través de espacios como Cyber.Ar 2026, ya está contribuyendo a instalar en la formación

de los cuadros de defensa (*Defonline*, 2026). A esto puede sumarse el aporte de instrumentos regionales de transparencia, como el Atlas Comparativo de la Defensa que la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL) actualiza periódicamente y que en su edición 2024 fue presentado en el marco de la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas organizada por el propio Ministerio de Defensa argentino (RESDAL, 2024): la transparencia comparada entre países cumple, a escala regional, una función análoga a la que la comunicación estratégica cumple puertas adentro de cada institución.

Un cambio generacional

Las estructuras organizacionales actuales son herederas de aquellas en las que la mayor parte de la fuerza laboral estaba dominada por los *baby boomers* (generación nacida entre 1949 y 1968) y fueron poco cuestionadas o modificadas por la generación X (nacidos entre 1969 y 1980). El desafío a la autoridad era degradado por la forma verticalista de las empresas.

En el contexto argentino actual, estas generaciones coexisten dentro de las organizaciones con roles y características bien diferenciadas. Los tradicionalistas suelen ocupar el lugar de fundadores o dueños de grandes empresas, siendo los custodios de los valores y estructuras originales de las mismas. Los *baby boomers*, por su parte, ocupan mayoritariamente posiciones de alta dirección como CEOs, conduciendo organizaciones bajo esquemas de gestión más formales y jerárquicos. La Generación X, en cambio, presenta conductas notablemente diferentes: más disruptivos y desestructurados, tienden a identificarse y alinearse con las dinámicas propias de las generaciones Y y Z, actuando muchas veces como puente entre las estructuras tradicionales y las nuevas formas de trabajo.

La nueva fuerza laboral de los *millennials* (nacidos entre 1981 y 1993), que en la actualidad encuentra domina el mercado, es un asunto muy diferente. Esta generación está marcada por extrema energía y determinación significativa para dar forma al lugar de trabajo. Es la fuerza laboral que quiere un lugar en la mesa de decisiones y tiene poco respeto por la estructura jerárquica basada en la antigüedad y el rango más que en el mérito. Tienen poca paciencia para ascender en la cadena jerárquica para que sus opiniones sean escuchadas. Existe un conflicto de intereses entre el equilibrio del trabajo duro y la vida fuera del trabajo en su ámbito privado.

La circunstancia de haber desarrollado sus habilidades cognitivas junto con el crecimiento del avance digital está destinado a representar una dinámica laboral muy flexible y a desenvolverse de manera adecuada en estructuras descentralizadas. Queda atrás el modelo de las jerarquías y los cargos dentro de una empresa, afectando viejas prácticas de liderazgo.

Continuando en profundidad, podemos decir que los *millennials* descreen de la autoridad tradicional, confían más en la palabra de un par y admiran a

personas con liderazgo intelectual. Esto quiere decir que respetan a aquellos que pueden demostrar liderazgo a partir del saber y no de la ostentación de determinado cargo jerárquico. En este encuentro generacional, hay una asimetría entre los deseos y aspiraciones de los llamados *millennials* y sus jefes, y se debe a que en la última década se produjeron cambios muy importantes que incidieron sobre las formas de comunicación interpersonal. Debemos preguntarnos: ¿cuál es el desafío de los nuevos líderes laborales?

En este contexto, tendrán que emprender un proceso de aprendizaje a través de la búsqueda de una manera de constituirse en verdaderos guías para formar equipos de trabajo altamente motivados, revisando paradigmas y estilos de liderazgos, que por supuesto resulten en el cumplimiento de los objetivos de negocios planteados. Estos cambios, en consecuencia, repercutirán sobre el rendimiento general de la empresa y su clima interno.

Desafíos para los medios de comunicación

Actualmente, los líderes de las empresas de medios de comunicación tienen algunos puntos en común:

- La mayoría son hombres.
- Llevan muchos años en la compañía (algunos hasta 25 años).
- 35% de sus estudios son sobre medios; la mayoría está más bien asociado a otras disciplinas como negocios, economía, administración, etc.
- Muchos lideran las empresas porque son de sus familias.

Un líder debe encontrar los espacios donde cada colaborador pueda agregar valor. El liderazgo se expresa en las rutinas de trabajo de cada día. Estos líderes necesarios son modelos para sus seguidores, promueven la creatividad y se desafían con las viejas convenciones, comunican su visión a la organización y entienden las necesidades individuales. Tener personal experto en este rubro es muy importante, tanto como tener una buena producción, salud financiera y una buena distribución. Algunos de los problemas que se enfrentan en manejo de personal estas empresas son, en primer lugar, grandes diferencias en salarios; a los que se inician en el medio se le paga muy poco. En segundo lugar, el abuso del concepto “colaborador” o tercerización: mucho personal externo que da un apoyo constante no está en planta permanente. Siguiendo esta línea, el multitrabajo: muchos colaboradores necesitan tener varios trabajos en medios diferentes para poder subsistir. Y, por último, deficiencia en la comunicación interna.

La autora Lucy Kueng (2007) expone una serie de recomendaciones relacionadas con el desempeño estratégico de los líderes en la industria de los medios de comunicación:

1) Decodificar las turbulencias ambientales, verificar las propias suposiciones y encontrar oportunidades de negocio

La autora sugiere que la industria de los medios está atravesando un proceso de cambios permanentes relacionados con la tecnología, regulaciones y el comportamiento del consumidor. Es por esto que toma mucha importancia el rol del líder en cuanto a la percepción de los cambios, comprensión de las reglas de juego, su importancia y tomar decisiones en cuanto a la adaptación de la organización en busca de oportunidades emergentes. Para lograr esto, es necesaria la búsqueda activa de aprendizaje continuo, logrando un cuestionamiento del funcionamiento de las normas establecidas y desaprender supuestos adquiridos para desarrollar nuevos.

2) Sentirse cómodos con el riesgo

El éxito en los medios es muy impredecible; anteriormente, la estrategia de la industria era arrojar diferentes productos en simultáneo al mercado con la intención de captar parte de él y obtener ganancias o influencia. Es por esto que, generalmente, un pequeño porcentaje de la cartera de las organizaciones concentraban cerca del 90% de los ingresos.

Posteriormente, fue reemplazado por el modelo *hit*, el cual busca conseguir productos multimedia que estén en la lista de los más vistos o vendidos, que, ante la tendencia de lograr convertirse en uno de estos, se realizan abundantes inversiones en los creadores de contenido y luego se estimula la demanda con gastos agresivos en promoción. En consecuencia, esta modalidad va acompañada de un mayor riesgo de sufrir pérdidas si el contenido no llega al objetivo deseado.

Por esto es fundamental que los líderes deban tener la aptitud de asumir riesgos e incertidumbres en busca del éxito, mientras demuestren la capacidad de decodificar la estrategia adecuada para lograr una ventaja competitiva sostenible y así poder generar saltos abruptos hacia adelante.

3) Hacer que la organización sea creativa en el largo plazo

Para garantizar la supervivencia en la industria, es necesario fomentar la creatividad de los recursos de la organización. Altos niveles de creatividad necesitan altos niveles de motivación intrínseca, que se obtienen de los siguientes aspectos del ambiente laboral:

- **Aliento:** se debe incentivar de manera clara a los trabajadores en la búsqueda de su creatividad y su importancia en las operaciones actuales como así también en el futuro, no siendo la principal motivación el dinero sino aquellas relacionadas estrechamente con parte intrínseca como ser el reconocimiento público y su capacidad de lobby.

- **Autonomía:** el personal debe tener la autonomía necesaria y equilibrada para desarrollarse creativamente.
- **Recursos:** se deben contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea y permitir trabajar de manera adecuada los conceptos y proponer soluciones creativas.
- **Desafío:** se establecen objetivos generales claramente definidos para el proyecto de modo que se refuerce a la creatividad; estos deben ser alcanzables para no provocar desmotivación y, a la vez, exigentes para empujarlos hacia la acción.
- **Composición del equipo:** se debe buscar la formación de equipos con altos niveles de diversidad de perspectiva, gran idoneidad y experiencia para alcanzar el resultado buscado mediante la sinergia del equipo. Los grupos homogéneos pueden generar la limitación de la creatividad ya que inhibe el intercambio de ideas y las discusiones.

4) Obtener la visión correcta

Una visión coherente e inspirada está muy ligada con la estrategia y el liderazgo. La visión lleva a la creatividad; ningún producto o servicio puede ser creado sin una visión clara, simple, alcanzable y a la vez inspiradora. La visión correcta repercute con la motivación intrínseca preexistente y la fuerza creativa dando un sentimiento más profundo de compromiso con los objetivos estratégicos de la organización.

A través de esta visión, el líder transformacional logrará influenciar de manera extraordinaria a sus seguidores, quienes internalizan esta visión para dirigirse en conjunto hacia el nuevo objetivo. Es así como la visión demuestra un efecto poderoso sobre el desenvolvimiento de las personas y el desempeño organizacional.

5) Buscar colaboración

Es poco probable que un solo líder sea capaz de dominar todos los aspectos externos e internos de la industria de los medios. Varias organizaciones de los medios de alto rendimiento desarrollaron estructuras de liderazgo compartido con el objetivo de que cada uno desarrolle sus áreas de expertos mientras comparten la toma de decisiones estratégicas en busca de los objetivos organizacionales.

6) Salir con gracia

Por último, la autora indica que, en determinadas organizaciones, luego de su fundación, seguido de un gran crecimiento, los emprendedores son sucedidos por otros líderes y, a pesar de la dificultad, no deben apegarse a

su creación dejando su ego de lado. A estos les corresponde saber cuándo retirarse a tiempo, dejando su lugar a otro individuo que posea habilidades y conductas más adecuadas al contexto de ese momento para garantizar la supervivencia de la organización.

El entorno VUCA y el entorno BANI

Desde que terminó la Guerra Fría a finales de la década de 1980, se describe al mundo como VUCA: *volatility* (volatilidad), *uncertainty* (incertidumbre), *complexity* (complejidad) y *ambiguity* (ambigüedad). Esta denominación se encuentra presente en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, la industria, la tecnología o la banca, en los que los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son causantes de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entornos.

Este es el contexto en el que se cree que se está viviendo actualmente, y si se quieren resultados distintos, habrá que adaptarse, buscar nuevas formas de proceder. Es ahí donde aparecen las metodologías ágiles y los equipos de alto rendimiento, ya que brindarán maneras de organizarse y adaptarse al cambio para sacar beneficio de él.

El concepto VUCA se está quedando obsoleto y no cumple su cometido: cuando nos dice que un sistema es volátil o ambiguo, no nos aporta nada nuevo. Lo que experimentamos es incomprensible y genera ansiedad.

Un cambio de paradigma requiere un cambio de lenguaje. BANI: *Brittle* (quebradizo), *Anxious* (que genera ansiedad), *Non-linear* (no lineal) e *Incomprehensible* (incomprensible). Recoge la inestabilidad y situaciones caóticas, sorprendentes y desorientadoras.

Además, BANI incluye formas de lidiar con esos cuatro desafíos: la solidez frágil con “resiliencia” y “holgura” (*slack*); la ansiedad con empatía y *mindfulness*; la no-linealidad con contexto y flexibilidad; y la incomprensibilidad con transparencia e intuición. El año 2020 forzó a la humanidad a probar nuevas soluciones, lugares de trabajo y experiencias. Se puede considerar que el mundo está en el umbral del caos.

Grabmeier (2020) señala que BANI es un nuevo modelo que se adapta mejor a la situación de cambio global y climático, y alcanza su máximo exponente en el año 2020, siendo considerado como el modelo para describir el contexto para la generación de negocios futuros.

A continuación, se describirán los elementos del modelo BANI:

- Quebradizo: el exceso de volatilidad produce brechas y disrupciones, siendo estas más evidentes, con lo cual provocan sistemas más frágiles y quebradizos. Gran cantidad de los sistemas sociales, económicos y tecnológicos con los que la gente se relaciona son más frágiles de lo que aparentan. Su rendimiento puede desplomarse en el momento en que un *input* exceda de un determinado nivel. La solución al mundo frágil es construir sistemas basados

en estrategias a medio y corto plazo, revisadas frecuentemente.

- **Ansiedad:** el gran nivel de incertidumbre e inseguridad al que están sometidas las personas provoca que se viva con mayor ansiedad el día a día. Esta situación demanda herramientas como: atención plena, autoconciencia, introspección, empatía, desconexión y confianza. Actualmente, para poder ser eficiente no solo hay que hacer las cosas bien, sino tener también foco, disciplina y concentración para hacer las cosas correctas en cada momento.
- **No lineal:** partiendo de la costumbre de vivir en un mundo complejo con cierto descalabro entre la relación “causa y efecto”, las personas se enfrentan a un mundo no lineal y esto las desestabiliza. Se sabe que pequeños hechos pueden generar grandes consecuencias o bien puede haber un desfase muy grande entre el origen y la secuela. Esta desproporcionalidad de las consecuencias termina por sorprender y generar un sentido de constante urgencia. Contar con una visión sistemática ayuda a leer escenarios para adaptarse a estas situaciones.
- **Incomprensible:** lo ambiguo llevado al extremo se traduce en un mundo incomprensible. Se observan hechos que se escapan a la capacidad de entendimiento, y que no se logra encajar en los patrones habituales. Esta situación exige transparencia, desarrollo de la intuición y trabajo colaborativo.

Hoy en día, se vive en un contexto que implica asumir que es imposible saber todo, y que se necesita adquirir competencias muy diferentes a las conocidas hasta ahora. Es por esto que cada vez más las *soft skills* se vuelven críticas, respaldadas por herramientas tecnológicas para reunir y organizar los datos que brinden un mayor entendimiento. De esta forma, se puede gestionar mejor los entornos BANI y todos los que vendrán, ya que los cambios y rupturas de paradigmas son cada vez más acelerados e ingobernables.

El aporte de las metodologías ágiles

Estas metodologías nacen a partir del conocimiento de cuatro valores que enunciamos y doce principios del manifiesto ágil que busca adaptar el trabajo de cada proyecto con el fin de lograr no solo flexibilidad sino también una respuesta más rápida. Para ello, se requiere la integración de los equipos, realizar entregas con mayor frecuencia en búsqueda de detectar los errores con mayor anticipación y que los mismos puedan ser analizados por el equipo. Debido a los diferentes tipos de trabajos a realizar, se pueden utilizar diferentes metodologías ágiles.

Las metodologías ágiles son herramientas que proporcionan el trabajo en equipo con una comunicación fluida, buscando la resolución de los problemas e intentando aprender de ellos a través de la mejora continua. En términos de productividad, pueden generar un aumento del 21 % comparado con los

modelos de trabajo tradicionales según un estudio del grupo International Workspace Group (IWG).

Otro aspecto fundamental son los tiempos de reacción ante los problemas que pueden surgir. Esto, como consecuencia, ayuda a que se consoliden los equipos de trabajo, ya que la percepción que tienen de su participación es mejor. La visualización del resultado logrado, genera un mayor compromiso en la búsqueda de un aporte mejor al producto final, aportando así un mayor valor agregado para el cliente.

Las metodologías ágiles son estrategias integrales (estrategias de *marketing*, gestión de servicios y más) que impulsan a las organizaciones a gestionar sus proyectos con rapidez y flexibilidad. Estas metodologías ayudan en el desarrollo de proyectos que necesitan mayor enfoque para adecuarse a las necesidades del cliente. Es decir, una metodología ágil es una innovadora forma de trabajar y organizar flujos, que divide los proyectos en partes, permite adaptarse sobre la marcha, complementa y resuelve etapas en poco tiempo.

Para conocer sobre la naturaleza de estas metodologías, debemos partir de la administración *Lean Manufacturing* que nace con Eiji Toyoda, quién, sin saberlo, comenzaba a colocar los fundamentos de lo que en parte hoy se conoce como metodologías ágiles. Este concepto nace posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, luego de un viaje a EE. UU. (específicamente para visitar las plantas de producción de Ford) de los directivos de Toyota, con el fin de mejorar la industria automotriz japonesa. Al realizar este viaje, pudieron aprender sobre las técnicas de producción.

Las expectativas de poder replicar estos métodos en su propio país se vieron desvanecidas debido a varias diferencias que tenían los países entre sí: la demanda en el mercado japonés era muy pequeña comparada con la demanda en EE. UU., no existía la posibilidad de prestar la elevada financiación requerida para la compra de nuevas tecnologías que mejorasen la productividad por parte de gobierno japonés y las condiciones laborales no podían ser precarias, aun ofreciendo un salario elevado.

Con el fin de mejorar su sistema productivo y bajo el contexto con el que lidiaban en aquel entonces, desarrollaron el famoso Sistema de Administración *Lean Manufacturing*, también conocido como Sistema de Producción Toyota (Womack, Jones y Roos, 1990). Este tiene 3 pilares:

MUDA (Desperdicio): este pilar tiene como fin eliminar o reducir los desperdicios. Comúnmente se habla de 7 tipos de desperdicios: transporte, inventario, movimiento innecesario, esperas, sobre procesos, sobreproducción y defectos. Con el fin de minimizar el *management*, se propuso que haya un líder cada determinado número de operarios, entendiendo que estos últimos son aquellos que generan un valor agregado en el producto final. Además, en búsqueda de reducir costos, se adaptó la producción para trabajar en menor escala, eliminar grandes inventarios y poder controlar la calidad del producto

en los procesos intermedios.

KAIZEN (Mejora continua): a través de la búsqueda de reducción de defectos se trabajó con lotes más pequeños de producción. Cuando alguno de los lotes presentaba un defecto, este quedaba registrado. Según la frecuencia y la incidencia en el producto final o proceso productivo, un grupo de profesionales los analizaba con el fin de eliminarlos. Para esto, se realizaba en profundidad la técnica de los 5 porqué (definir el problema, preguntar el primer “Por qué”, iterar, encontrar la causa raíz, aplicar una solución).

KANBAN: estratégicamente, Taiichi Ohno decidió integrar a sus proveedores al ciclo productivo. De esta manera, el seguimiento de la calidad de los procesos no comenzaría en la planta productiva de Toyota, sino en el paso anterior. KANBAN busca producir lo justo y necesario en el tiempo exacto en el que el cliente lo necesita. Para ello, se implementó un sistema a través de tarjetas las cuales se colocaban en los *racks* en el momento en el que se requería el abastecimiento de las piezas. Previamente, se estudiaba el tiempo requerido de producción y se alineaba con el proveedor.

Retomando los principios del *Lean Manufacturing*, en el año 2001, se reunieron en EE. UU. 17 miembros destacados de la comunidad del *software* para analizar el contexto que atravesaban las empresas en el mundo tecnológico. En ese encuentro notaron la necesidad de organizar y dar un enfoque a varias formas de trabajar que se venían utilizando hasta ese momento, pero no tenían un contexto formal.

El Manifiesto Ágil define los cuatro valores por los que se deberían guiar las metodologías ágiles (Letelier y Penadés, 2006):

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas

Es el valor más importante del manifiesto. Por ello, es de mucha importancia que haya una buena relación entre los miembros de los equipos de trabajo, ya que una persona por sí sola no puede abordar un gran proyecto y se necesita de un equipo. Hay que comprender que cada equipo es único y el entorno en el que explotan su potencial es distinto. Por eso, es sabio no querer imponer un entorno en el cual ellos debían desenvolverse sino más bien que ellos puedan generarlo. La estrategia para que todo proyecto pueda producirse en base a las necesidades del cliente es que este mismo sea parte del equipo. Por lo tanto, el entorno del equipo también tiene que ser amigable para nuestro cliente. Si se logra esta sinergia, la elección de las herramientas y procesos para el desarrollo del mismo queda en un plano secundario (Letelier y Penadés, 2006).

2. Software funcionando sobre documentación extensiva

La metodología ágil centra su esfuerzo en el producto final, en hacer

tangible aquello que el cliente desea o necesita. Una herramienta útil es observar no solo como será el producto final o prototipo, ya que motivará a generar ideas para lograrlo. Lo importante es que, si bien la documentación es válida y necesaria, se debe entender su propósito, porque hacerlo de manera exhaustiva e innecesaria hará que el tiempo sea desperdiciado. Por ello, entender qué información será útil y dedicarse solamente a ello de manera concisa y clara hará que el producto final sea producido en menor tiempo (Dingsøy, Sridhar, VenuGopal y Nils, 2012).

3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual

Los proyectos ágiles buscan centrarse en el mayor valor del producto final por sobre los controles en la ejecución de procesos y cumplimiento de fechas pactadas. Esto es muy importante, ya que es habitual en los proyectos que se discuta qué módulo o tipo de cambio fue acordado en el contrato y cuáles no. Por ello, al hacer partícipe al cliente durante todas las etapas de desarrollo como un equipo en conjunto, ambos lados entenderán las dificultades del otro y se potenciarán entre sí para generar el mejor output (Letelier y Penadés, 2006).

4. Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Es fundamental que se entienda que el contexto en el que las empresas se encuentran actualmente está en un constante cambio, adaptándose a las necesidades de los clientes y reorganizándose para poder aumentar su eficiencia. Por ello, la mayoría de las etapas de desarrollo de los proyectos pueden cambiar en su proceso en sí. Adaptarse a los cambios de manera ágil y dejando en un segundo plano las fechas pactadas (aunque no en todos los casos) es la dirección propicia hacia el camino de un proyecto exitoso (Dingsøy, Sridhar, VenuGopal y Nils, 2012).

Como consecuencia de estos valores, el Manifiesto Ágil también enuncia los 12 principios que caracterizan un proceso ágil y lo diferencia de otro tradicional, donde este enfoque no se había aplicado lo suficiente; siempre se había dejado implícito, pero sin hacer hincapié en ellos:

- La prioridad es satisfacer al cliente mediante tempranas y continuas entregas de software que le aporte un valor.
- Dar la bienvenida a los cambios incluso al final del desarrollo. Los cambios le darán una ventaja competitiva al cliente.
- Hacer entregas frecuentes de software que funcione, desde un par de semanas a un par de meses, con el menor plazo posible entre entregas.
- Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos diariamente a lo largo de todo el proyecto.

- Construir el proyecto en torno a individuos motivados. Darles el entorno y el apoyo que necesitan y confiar en ellos.
- El diálogo cara a cara es el método más eficiente y efectivo para comunicar información dentro de un equipo de desarrollo.
- El software que funciona es la principal medida del progreso.
- Los procesos ágiles promueven un desarrollo sostenido. Los promotores, usuarios y desarrolladores deben poder mantener un ritmo de trabajo constante de forma indefinida.
- La atención continua a la calidad técnica y al buen diseño mejoran la agilidad.
- La simplicidad es esencial. Es necesario saber maximizar el trabajo que no se debe realizar.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de los equipos que se organizaron ellos mismos.
- En intervalos regulares, el equipo debe reflexionar con respecto a cómo llegar a ser más efectivo, y ajustar su comportamiento para conseguirlo.

Un ejemplo de esto es la intervención de Jeff Bezos en *Washington Post*, un claro caso de éxito, la empresa pasó de un staff de 600 periodistas a 1.600. La reconversión tecnológica fue un gran plan de negocios.

Las empresas con mejor preparación tecnológica y el mejor plantel periodístico tendrán más posibilidades. Siempre enfocados en generar un contenido diferencial y con mediciones, análisis constantes de ese contenido. La transformación va a seguir en los próximos años. Por otro lado, a nivel organización, las empresas deberán seguir buscando escala y diversificación integrando todas sus partes.

Conclusiones

Podemos señalar que se evidencia la necesidad de líderes más que de directores. En especial, aquellos que practican el liderazgo transformacional, ya que permiten el desarrollo de sus subordinados dándole un propósito y sentido a las actividades que ellos realizan.

En este momento, donde atravesamos contextos en constante evolución, es imperioso contar con líderes que sean capaces de acompañar los cambios y liderar a sus equipos en pos del objetivo de las organizaciones para las cuales trabajan.

La influencia que tiene el líder con sus seguidores, las habilidades sociales que desarrolle y la conducta que adopte es de vital importancia para una organización, ya que su desempeño y decisiones que tome están relacionadas con la productividad de los equipos de trabajo, y por ende se relaciona de alguna forma directa o indirecta con los resultados de la compañía

Los atributos que se mencionan en los diferentes tipos de liderazgo generan influencia en el clima organizacional y por lo tanto en el desempeño de los trabajadores. Serrano y Portalanza (2014) concluyen que el líder es el principal generador de calidad de clima organizacional, ya que, dadas sus habilidades y atributos, es quien influye directamente en sus seguidores, interviniendo en su actuación y generando un nivel de motivación que permite cumplir los objetivos de forma eficiente, alcanzando los resultados esperados y creando una organización rentable y perdurable.

La industria de los medios atraviesa una transformación sin precedentes. Las preferencias de los consumidores cambian con frecuencia, la tecnología avanza cada vez más rápido y los modelos de negocio se encuentran en constante disrupción.

En la actualidad, los líderes de las empresas de medios tienden a ser grandes empresarios y no solo expertos en medios de comunicación. La clave es tomar decisiones con una mirada innovadora. Para liderar en un entorno de constante cambio, el asunto principal es el manejo del aprendizaje. Este líder necesario debe transformar la cultura en un activo. Las empresas no son ajenas a las reflexiones que las personas realizan sobre sus vidas personales y familiares. Las mismas deben ser partícipes del cambio reforzando la cultura de la compañía, sus valores y sus objetivos. Alinear el objetivo del trabajador con el de la compañía traerá como consecuencia un resultado positivo para ambos (Hagemann y Mayol, 2020).

Esta suma de lecciones aprendidas por los medios de comunicación globales debe ser aprovechada por los medios del sistema de defensa nacional para enfrentar desafíos de manera continua, a través de un liderazgo adaptativo y distribuido, y que entienda el negocio editorial no solo como un instrumento de comunicación, sino como una de las formas más duraderas de construir un lugar en el debate público y en la comunidad internacional.

El liderazgo aplicado a los medios de comunicación no es, para el sistema de defensa argentino, un tema secundario o meramente instrumental: es una de las condiciones que determina si la defensa nacional se ejerce de manera legítima y sostenible en democracia. Las teorías clásicas del liderazgo –transformacional, situacional, y su desarrollo específico en organizaciones militares– ofrecen herramientas conceptuales sólidas para pensar cómo debe conducirse la comunicación de defensa. El presente, marcado por la desinformación automatizada, la guerra híbrida y la disputa por la soberanía digital, exige un liderazgo mediático que sea a la vez transparente, adaptable y técnicamente actualizado. Construir ese liderazgo es hoy una tarea tan estratégica como cualquier otra dimensión de la defensa nacional.

Bibliografía

Blanchard, K. (2013). Liderazgo. Estados Unidos de América. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Dbagz5XK64s>. Consulta: 10 noviembre 2022.

Borchardt, A. (s/f). How to be an excellent leader in news [infographic]. *Reuters Institute*. Disponible en: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/how-be-excellent-leader-news>. Consulta: 3 noviembre 2022.

Botella Carrubi, D. (2014). *La evolución de los estilos de liderazgo y su impacto en las dimensiones del compromiso organizativo*. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir.

Bregler, C., Covell, C. y Slaney, M. (s/f). Video Rewrite: Driving Visual Speech with Audio. *Chris Bregler*. Recuperado: <https://chris.bregler.com/videorewrite/>.

Castro Solano, A. y Nader, M. (2004). Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*, 10(17), 29-45.

Castro Solano, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, Universidad Católica del Perú, 22(1), 64-88.

Connectas (enero de 2025). De reportero a editor: enseñanzas de Martin Baron para dirigir una redacción en la nueva era digital. *Connectas*. Recuperado de: <https://www.connectas.org/labs/de-reportero-a-editor-ensenanzas-de-martin-baron-para-dirigir-una-redaccion-en-la-nueva-era-digital/>.

Creswell, J. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dingsøy, T., Sridhar, N., VenuGopal, B. y Nils, B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>. Consulta: el 22 de octubre de 2022.

Emprendedores (septiembre de 2016). ¿Cuál es el origen de la metodología ágil? *Emprendedores*. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/programacion-software-startups/>.

Friedman, M. (2010). *Handbook of leadership theory*. Harvard Business Press.

Grabmeier, S. (2020). BANI vs. VUCA. *Stephan Grabmeier*. Consultado: 28 octubre 2022. <https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1974): So you want to know your Leadership Style? *Training and Development Journal*, 28(2), 1-5.

IEBS (diciembre de 2021). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>. Consulta: 28 octubre 2022.

Incibe (Instituto Nacional de Ciberseguridad) (1 de abril de 2024). Deepfakes, ¿cómo se aprovechan de esta tecnología para engañarnos? *Incibe*. Recuperado de: <https://www.incibe.es/ciudadania/blog/deepfakes-como-se-aprovechan-de-esta-tecnologia-para-enganarnos>.

Infobae (abril de 2026). Expertos alertaron en Buenos Aires sobre la guerra de la desinformación: "No es un debate, es una batalla de narrativas". *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/mundo/2026/04/15/expertos-alertaron-en-buenos-aires-sobre-la-guerra-de-la-desinformacion-no-es-un-debate-es-una-batalla-de-narrativas/>.

Kueng, L. (2006). *Leadership in the Media Industry: Changing Contexts, Emerging Challenges*. Suecia.

Letelier, P. y Penadés, M. C. (2006). Metodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP). *Técnica Administrativa*, 5(26), 1666-1680. Recuperado de: <http://doi.org/1666-1680> Consulta: el 15 de octubre de 2022.

McKinsey & Company (agosto de 2020). La nueva organización Post-COVID. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/ar/our-insights/la-nueva-organizacion-post-covid>. Consulta: 23 octubre 2022.

Media Ownership Monitor Argentina (2018). ¿Quiénes son los dueños de los medios en Argentina? *Media Ownership Monitor Argentina*. Disponible en: <https://argentina.mom-rsf.org/es/>. Consulta: 16 octubre 2022.

Mendoza Torres, M. y Ortiz Riaga, C. (1 de junio de 2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.

RESDAL (Red de Seguridad y Defensa de América Latina). (2024). Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe, edición 2024. Recuperado de: <https://www.resdal.org/esp/Atlas-RESDAL.html>.

Rodríguez E. M. (7 septiembre de 2018). Las principales Teorías del Liderazgo. *La mente es maravillosa*. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>. Consulta: el 15 de octubre de 2022.

Rovetto, F. y Figueroa, L. (2018). Perio-feminismo desde adentro. Desigualdades de género en los medios. *Con X*, 4, e022. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de: <https://doi.org/10.24215/24690333e022>. Consulta: 13 noviembre 2022.

Sarmiento, S. (14 de agosto de 2023). Deepfakes: origen, riesgos y amenazas. *Platzi*. Recuperado de: <https://platzi.com/blog/como-hacer-un-deepfake/>.

Scolari, C. (2008) *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Gedisa.

Shokida, N. (2018). La desigualdad de género se puede medir. *Economía Femenita*. Recuperado de: <https://economiafemenita.com/la-desigualdad-de-genero-se-puede-medir-3/>. Consulta: 15 de octubre de 2022.

Shokida, N., Serpa, D., Domenech, L., Moure, J., Fernández Erlauer, M., Espiñeira, L., Santellán, C., Pradier, C. y Lee, J. (febrero 2022). Ecofeminista/ EcoFemiData: informes ecofemidata. *Zenodo*. Recuperado de: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4540185>. Consulta: 10 noviembre 2022.

Womack, J., Jones, D. y Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. MacMillan/ Rawson Associates.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 120

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D Dunnette y L. M. Hoveh, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press.

Resumen

El presente artículo metodológico analiza el doble papel de la cartografía en la historia política de la Antártida, tanto como fuente primaria para la investigación como recurso expositivo. Para este fin, desarrolla la relación entre la ciencia política y la geografía como principio epistemológico, define los conceptos básicos para el empleo de documentos cartográficos –distinguiendo entre mapas antiguos e históricos–, y aborda dos casos concretos de historia política antártica. Del primer caso se remarcan aspectos metodológicos y teóricos de la investigación, mientras que del segundo caso se centra en la técnica de superposición que se empleó. Se concluye que el uso de mapas constituye un componente clave en la tríada metodológica que integra la historia, la geografía y la ciencia política para la reconstrucción histórica de la política internacional antártica.

Abstract

This methodological article analyzes the dual role of cartography in the political history of Antarctica, both as a primary source for research and as an expository resource. To this end, it develops the relationship between political science and geography as an epistemological principle, defines the basic concepts for the use of cartographic documents –distinguishing between old maps and historical maps–, and addresses two specific cases in Antarctic political history. The first case highlights methodological and theoretical aspects of the research are highlighted, while the second case focuses on the overlay technique employed. It concludes that the use of maps constitutes a key component in the methodological triad that integrates history, geography, and political science for the historical reconstruction of Antarctic international politics.

Palabras clave: historiografía política, cartografía, geografía, ciencia política, Antártida

Keywords: Political Historiography, Cartography, Geography, Political Science, Antarctica