

El liderazgo: base del éxito

✎ por **General Alejandro Navas Ramon**
Comandante General de las
Fuerzas Armadas de Colombia



“También deben hacer parte de la agenda personal del líder y de todos los comandantes militares, fortalezas como la sinceridad, la afabilidad, la gentileza, la cordialidad, y otras de la misma naturaleza, que obran como cuentas de cobro pagaderas en respeto, admiración, confianza, seguridad y afecto”.

Indiscutiblemente, el liderazgo es la base del éxito, mientras su ausencia es la causa y razón de la mayoría de los fracasos militares, empresariales, industriales u organizacionales. Con frecuencia se considera que el liderazgo es un asunto de condiciones innatas; que el líder nace con atributos de líder. Sin embargo, aunque existen líderes que muestran algunas condiciones naturales de mando y dirección de personas, en la realidad nadie nace con el sello de líder; el liderazgo no se trae desde la cuna; se adquiere sobre la marcha de la vida, partiendo de un sinnúmero de procesos académicos y de experiencias profesionales que van estructurando las condiciones y cualidades que definen al líder.

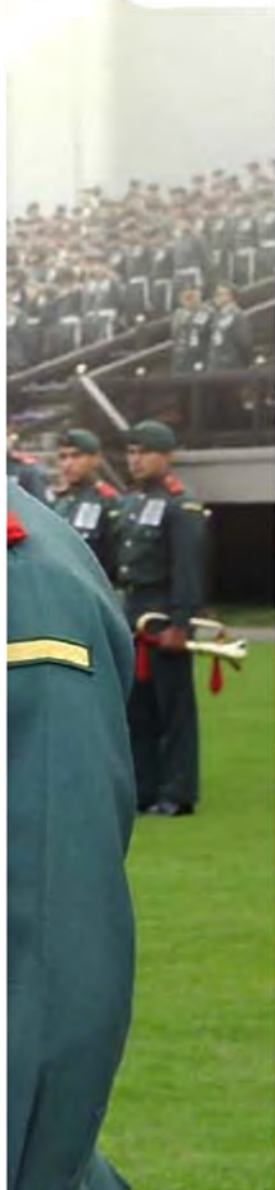
Es decir, para obtener las características que identifican al líder hay que transitar muchos caminos, porque esas indoles o propiedades no llegan solas: dependen de factores como la formación, el conocimiento, la práctica laboral, la personalidad, el carácter, la disposición de ánimo, entre otras. A su vez, estos factores se obtienen después de haber quemado etapas como la de una incansante preparación personal, una profunda capacitación profesional, un estudio detallado del medio y de las circunstancias que se deberán enfrentar, y una ilustración sobre el manejo de personal, la administración de recursos y las relaciones interpersonales e interinstitucionales.

La vivencia del liderazgo

En la práctica, el liderazgo termina siendo una mezcla de conocimientos y experiencias a los que se aplican enormes dosis de voluntad, energía y aptitudes profesionales. Pero este aglutinante tampoco es suficiente para ser un líder. A lo anterior hay que agregarle actitudes de humildad, sencillez, consideración, entre otras también de especial énfasis. Sólo así tendremos al líder a quien se le admira por lo que sabe, se le respeta por lo que hace y se le acata por la seguridad que inspira.

Existen varios tipos de liderazgo derivados de diversas disciplinas del saber, de circunstancias y de actividades. Dependiendo de la actividad o área de desempeño se puede clasificar el liderazgo en gerencial, administrativo, político, deportivo, estudiantil, militar y otros más tantas disciplinas existan.

Este artículo hace referencia al liderazgo militar, que se puede definir como las condiciones que tiene un Comandante, de cualquier nivel, para influir en sus hombres de tal forma que pongan su voluntad incondicional al servicio de las metas y objetivos que la misión institucional le impone a su Unidad, en especial, la victoria militar. Por supuesto que a mayor grado hay más campo de acción y es mayor la responsabilidad que asume el líder. Rudolph W. Gulland, exalcalde de Nueva York, en su libro “Liderazgo” asegura que “el trabajo del dirigente, del líder, es proporcionar la tónica y la agenda de trabajo, incluyendo los objetivos



específicos para director de campo, algún consejo si es necesario, ánimo, y todos los recursos que se necesiten para alcanzar los objetivos marcados”.

Esta aseveración cobra plena vigencia en las tareas de los comandantes de Unidades Operativas Mayores y Menores y Unidades Tácticas, quienes para fungir como verdaderos líderes cuentan con Planas y Estados Mayores en el nivel de planeamiento y Unidades subalternas en el nivel de ejecución.

Canales de consolidación

Recordemos que al liderazgo militar se le empieza a dar forma en las escuelas militares, se va consolidando en los cursos de ascenso y especialización y se concreta a lo largo de la carrera. Como ya se dijo, son varios los canales por medio de los cuales se va estructurando la figura del líder; algunos de ellos se describen a continuación.

“Con su accionar, los superiores deben mostrar el camino correcto del mando y servir de ejemplo de modo que el subordinado vaya perfilando su propio estilo para cuando le llegue el momento de mandar”.

La erudición

El conocimiento de temas que van a facilitarle al comandante - líder el planeamiento de sus proyectos, la iniciativa ante el reto y la toma de decisiones en todo momento. La erudición en los aspectos que necesariamente deben ser del dominio del Comandante en el marco del desempeño profesional le permite demostrar juicio, competitividad e intuición, factores que lo llevan a asumir ascendencia sobre sus hombres. De seguro, al leer estas líneas, muchos traerán a su mente nombres propios de antiguos comandantes suyos que se destacaron por sus conocimientos y supieron aplicarlos en el momento oportuno.

La práctica

Con el ejercicio y la práctica, el futuro Comandante pasará por circunstancias físicas que le servirán para saber hasta dónde pueden llegar las condiciones corporales de sus subalternos en determinadas circunstancias. Por ejemplo, un Comandante de un pelotón de paracaidistas debe ser paracaidista y debe ser el miembro de su Unidad que haya ejecutado el mayor número de saltos. En palabras coloquiales de la vida militar, el Comandante siempre debe “mostrar la forma”.

La condición subalterna

La condición de subalterno desde su entrada al instituto de formación militar. Recibiendo órdenes e instrucciones en forma permanente, se aprende a mandar; un buen ejercicio del mando pasa indefectiblemente por un buen comportamiento como subalterno. Con su accionar, los superiores deben mostrar el camino correcto del mando y servir de ejemplo de modo que el subordinado vaya perfilando su propio estilo para cuando le llegue el momento de mandar. Infortunadamente, a veces se ven formas de mando que sólo le sirven al subalterno para darse cuenta de cómo no se debe

¹ CILJG6. Rol del W. Liderazgo. Versión Editorial Fase Leve. 2002. p. 17



mandar. En este sentido, el mando es la asignatura en la que con más frecuencia el estudiante encuentra modelos positivos y modelos negativos; como es lógico, debe aprender a quedarse con los primeros y a rechazar los segundos. El lector, en su catálogo de gratos recuerdos, registrará nombres de algunos escomandantes a los que siempre apreciará y, asimismo, mantendrá en el recuerdo una lista negra de nombres que en su momento no supieron dirigirlo.

La oportunidad de mando

La oportunidad de mando que tienen los alféreces y los Oficiales y suboficiales durante sus primeros grados es una experiencia invaluable para ir forjando sus condiciones como líderes. Porque, como decía Aldous Huxley, *"La experiencia no es lo que le sucede a uno. Es lo que uno hace con lo que le sucede"*. Es importante recordar que el Alférez, y luego los Oficiales y suboficiales en sus primeros grados, aprenden mandando y, a la vez, obedeciendo; se es superior pero al mismo tiempo se ostenta la condición de subalterno, hecho que enriquece el proceso de liderazgo al tener que incentivar mientras se es incentivado, evaluar mientras se es evaluado, persuadir mientras se es persuadido.

Las otras aristas de estructuración

Fuera de las escuelas de formación, de los centros militares de capacitación y especialización y de los procesos de enseñanza, el liderazgo también tiene su academia en la forma en que cada quien se prepara en el mando o se desempeña en él; en cómo alimenta su personalidad y cómo fragua su carácter en función de saber obedecer y saber mandar. Como en la práctica el líder busca ser acatado en forma estricta y acertada, debe tener injerencia en contextos distintos al propio pero que tengan relación con el que él maneja. Debe poseer carisma, que es el don que se refleja en la capacidad de persuasión e influencia sobre otros, en particular sobre los subalternos.

Para llegar al punto de persuasión e influencia directa sobre su propia gente, el Comandante o líder, además de ejercer su autoridad, debe hacer gala de su sentido humanitario, el cual ha de manifestarse en la preocupación por el bienestar de sus hombres, la comprensión de sus necesidades y angustias, la acogida a sus ideas y propuestas, el respeto por su dignidad humana y la exigencia puntual y precisa en buenos términos.



Es esencial enfatizar que el liderazgo exige también aplicar siempre los valores y principios que rigen la vida militar y que deben involucrarse en los sentimientos y conductas de las personas. En esta forma, el ejemplo pasa a ser la guía que orienta las actitudes de los miembros de la Unidad y que constituye la base sobre la cual el Comandante o líder conduce a su personal al cumplimiento de la misión Institucional. Y, si a esa convicción interna de que se debe actuar sin apartarse de los valores y principios se le inculca la consigna de *Fe en la causa*, que viene gobernando el entusiasmo de todos los integrantes del Ejército Nacional, vamos a tener una comunión de creencias y sentimientos que allanará el camino hacia el éxito de la Fuerza en el campo operacional y en los otros campos como el administrativo y el académico.

Los intangibles que involucran principios y valores como virtudes insustituibles del líder militar son condiciones *sine quanon* para ejercer el mando y la dirección de militares. La *honestidad*, la *honorabilidad*, el *honor*, la *rectitud*, la *integridad* y el *decoro*, entre otros, deben figurar como patrimonio consustancial del líder, quien no sólo los debe exhibir en todas sus intervenciones sino que también debe exigir que sus subalternos, sin excepción, posean estos atributos y

los hagan ostensibles. En esta forma, los logros profesionales de las Unidades y de sus jefes no se verán nublados por manchas que acarreen desprestigios y sinsabores.

También deben hacer parte de la agenda personal del líder y de todos los Comandantes militares, fortalezas como *la sinceridad*, *la afabilidad*, *la gentileza*, *la cordialidad*, y otras de la misma naturaleza, que obran como cuentas de cobra pagaderas en respeto, admiración, confianza, seguridad y afecto. Aquí cabe recordar a Alejandro Magno, quien en sus tantas victorias se encontró con civilizaciones de costumbres diferentes, a las que en lugar de destruir, absorbió y asimiló. Así demostró su condición de líder sencillo que supo respetar las tradiciones de los vencidos.

El liderazgo también comprende el desarrollo de procesos prácticos como el de la comunicación. Un líder tiene que saber inculcar virtudes como *la lealtad* y consignas como *la de Fe en la Causa*. Debe saber instruir a sus hombres en destrezas y habilidades. Debe enseñar saberes y competencias que ilustren a su gente en áreas propias de su desempeño. Debe saber capacitar a sus subalternos en el manejo de situaciones previstas e imprevistas. Debe saber comunicarse con la población de su jurisdicción, buscando



el respaldo y apoyo a sus actuaciones. Debe saber relacionarse con la prensa y los medios en general.

Las amenazas

Sin embargo, cuando se habla de liderazgo no es suficiente señalar cómo se debe ser, qué se debe saber, qué se debe hacer y cómo se debe convivir con los subordinados durante el ejercicio del mando sino que es procedente traer a colación lo que no se debe hacer y cómo no se debe actuar. En otras palabras, ayuda a la formación del líder poner en su conocimiento, durante sus periodos de preparación, aquellos elementos que amenazan el desarrollo de un correcto liderazgo, porque, como reza un anónimo, *"nadie puede hacer el bien en un espacio de su vida, mientras hace daño en otro"*.

Quizás uno de los principales enemigos del líder es la prepotencia, que en la realidad se transforma en soberbia, arrogancia o petulancia. El jefe prepotente cree que todo lo sabe y que nadie sabe lo que él sabe. Esta presunción hace que él, imaginariamente, se ubique muchas escalones por encima del resto de sus congéneres, hecho que lo aísla de su propia comunidad. Además, una persona con esta jactancia se considera infalible, y cuando uno la sabiduría que cree tener con el convencimiento personal de infalibilidad, maltrata psicológicamente a sus subalternos, dando lugar a que surjan los resentimientos que se convierten en un palo atravesado en la rueda que le da movimiento a los desarrollos de la respectiva Unidad. La prepotencia es el pecado capital que se opone a la humildad.

Otro inconveniente que no deja que el liderazgo marche en forma adecuada es la falta de ecuanimidad en el trato a los subalternos. Las preferencias con unos, a la par con los menosprecios hacia otros, dan lugar a fracturas en la integridad de las Unidades, fracturas que impiden logros institucionales en cualquier área. En este sentido, el Comandante que

actúa en esta forma no sólo se aparta del liderazgo sino que peca manifiestamente contra la imparcialidad, la justicia y la equidad.

En esa relación de amenazas en la formación de un buen líder, la corrupción también se constituye en una lacra institucional. Aunque este fenómeno no se presenta con mucha frecuencia en la Institución, es necesario que en este escrito se haga un comentario sobre ella, ya que es la negación absoluta de la formación militar, en lo ético y en lo moral. Un militar y con mayor razón un Comandante, no puede caer en tentaciones o ambiciones perversas que afectan los intereses económicos del Ejército y su buen nombre. Es inconcebible que quien está llamado a dar ejemplo de pulcritud porque sobre él recae la dirección y el control de su Unidad, sea quien aproveche las circunstancias del poder administrativo para lucrarse furtivamente. Es de esperarse que muy pronto esta inclinación sea desterrada para siempre de nuestra Institución.

En síntesis, el líder militar en todos los niveles del mando, por sus conocimientos y su forma de actuar, debe garantizar éxito en las operaciones militares de cualquier tipo que sean, transparencia en los procesos administrativos que dirija, eficiencia en los desarrollos académicos que estén bajo su tutela, completa integración de su Unidad con las comunidades a las que debe proteger, comportamientos de sus subalternos ceñidos a la ética, a la moral y a las buenas costumbres, satisfacción de su gente en el cumplimiento de las misiones que adelantan, orgullo de sus hombres de pertenecer a la Unidad, voluntad y sacrificio cuando de trabajar por Colombia se trate.

En igual forma, el líder militar debe asegurar el arraigo de las tradiciones y de las buenas costumbres militares. Una frase de André Maurois resume lo anterior: *"Un jefe no debe tener más que una pasión: la de su obra y la de su oficio"*. ☞

General Alejandro María Ramos. (Comandante General de las Fuerzas Armadas de Colombia). Líder integral especializado en Dirección Humana y Solución de Conflictos; Planeación Estratégica; Asesorado de Infantería; Asesorado Militar; Regular de Comandos, Comando Terrestre Fuerzas Especiales Rurales y Llanero. Ha sido Comandante del Ejército Nacional; de la Fuerza de Tarea Conjunta Omega de la Fuerza de Despliegue Rápido; de la Brigada de Fuerzas Especiales. Igualmente, Jefe de Operaciones del Comando General de las FEMM. En varias ocasiones condecorado con la Medalla de Servicios Distinguidos y a su haber, más de 50 condecoraciones nacionales e internacionales como la Orden del Mérito Militar Antonio Restrepo, José María Córdoba y la Cruz de Boyacá en la categoría de Gran Oficial.