

El liderazgo

como parte de la vida
de un militar del siglo XXI



por: **Almirante Édgar Augusto Cely Núñez**
*Excomandante General de las
Fuerzas Militares de Colombia*

Resumen

El artículo describe qué es el liderazgo y efectúa un recorrido histórico y teórico sobre el mismo, para adentrarse en el tema de las características del liderazgo militar, los retos para los líderes militares frente a las guerras asimétricas y de cuarta generación y las características particulares de los líderes militares colombianos del siglo XXI.

Conceptos Generales

“A la par de las características y cualidades individuales, los líderes militares de hoy deben tener claro que la clave es conocer a su gente, rodearse de personal capaz y confiar plenamente en su equipo de trabajo”.

De acuerdo con el “Diccionario de Ciencias de la Conducta”, el liderazgo consiste en las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.¹ Para la “Enciclopedia del Círculo de Lectores”, el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Cabe observar que Maquiavelo hace énfasis en la virtud del líder que inclu-

ye tales características como el coraje, la convicción, el orgullo (prestigio) y la fuerza.² Por su parte, Robert Michels, experto en sociología del comportamiento, destaca entre las características de los líderes la “fuerza de voluntad”, el empeño y la capacidad de oratoria.³ Podemos decir en consecuencia, que el liderazgo es inherente a la condición humana y ha estado presente desde los principios de la humanidad.

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o “esperar” que lo sigan, y a su vez, esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma, lo que nos hace pensar en la clásica diferencia entre la virtud y la fortuna en el pensamiento de Maquiavelo.

Sin embargo, la noción de liderazgo ha sufrido cambios importantes en su relación con la autoridad. Las nuevas corrientes intelectuales de los siglos XIX y XX y la influencia del positivismo en ciencias sociales modificaron drásticamente el significado de liderazgo. Ante las nuevas perspectivas de la psicología, el “héroe” tradicional desaparece y el “liderazgo” ya no se explica tanto en función de una serie de rasgos y atributos fijos, sino que se concibe como resultado de la interacción social, del lugar de

1. WOLMAN y DENJAMBE. Diccionario de Ciencias de la Conducta. México, 1987, p. 150.

2. MANUEL AVELLO, Nicolás. El príncipe. Santiago de Chile: Editorial Financiera, 1988, p. 24.

3. MICHELS, Robert. Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna. Cuarenta editores (2 Tomos), 2008, p. 188.



la actividad humana dentro de una determinada estructura, del "papel" que juegan algunos individuos y de las esperanzas mutuas de líderes y seguidores.¹

De manera que, partiendo de este hecho, encontramos que si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que alcance, debe tener autoridad para actuar de modo que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia la obtención de dichos fines. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía, con el objetivo de conseguir los objetivos propuestos a través del trabajo en equipo.

algunos asociados a los líderes: como la inteligencia y la personalidad.² Los rasgos más investigados son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos, preparación, confianza en sí mismo, autocontrol, equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.³

Más recientemente encontramos las teorías que plantean que el liderazgo se puede aprender, como las del comportamiento, que surgen en los años cincuenta y que proponen que es posible enseñar a las personas comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las universidades de Ohio, Michigan y Texas.



Evolución teórica

Al respecto recordemos que a principios del siglo 20, todos los escritos sobre liderazgo, giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la "teoría del gran hombre", que se basaba en estudiar los grandes personajes que han pasado a la historia e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características como: energía, inteligencia, determinación y asertividad. La presunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.⁴

Existen, entonces, dos grandes líneas teóricas sobre el liderazgo; por un lado, una amplia gama de teorías del siglo pasado como la del "gran hombre" o la "teoría de los rasgos", que sostienen que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Para Ralph Stogdill precursor de la teoría de los rasgos, existen

Es así como en estudios de la Universidad de Ohio realizados entre 1950 a 1960, se aprecian dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad hacia las personas de su grupo y, la estructura inicial, que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático o autocrático.⁵

En este mismo sentido, las teorías contingentes, que van desde los años sesenta hasta los noventa, argumentan que las personas a cargo alcanzarán el éxito como líderes cuando saben qué liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, para adaptarlas a su estilo adecuadamente. En la misma línea, el modelo de Fiedler de 1967 que propugna que el estilo del líder debe ir de la mano con la situación, adecuándose a ésta; la situación es

¹ Mc PHERLAND, L., CHIDRESS, J. y SEMN, L. *Liderazgo para el Siglo XXI*. Colombia Editorial Mc Craw Hill, 1995

² Breve historia de Liderazgo. <http://www.impacto.com/Archivos/DescargarHistoriaLiderazgo.pdf>

³ STODGILL, Ralph W. *Methods of Leadership: a Survey of Theory and Research, Results and Expansion*. Van Nostrand USA, 1952.

⁴ Fuente: <http://es.scribd.com/doc/18510521/series-liderazgo-1991> Sur.

⁵ SOTC, Eduardo. *Comportamiento Organizacional: impacto de las emociones*. Tercer y último p. 173

óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo y éste ejerce poder sobre su gente, por lo tanto tiene una visualización clara de los objetivos.⁹

Actualmente, las teorías más importantes sobre liderazgo se fundamentan en las buenas relaciones:

- el liderazgo transaccional - la retroalimentación con el equipo

“...el liderazgo es una característica pero al mismo tiempo puede adquirirse, es importante tener en cuenta que no todos los espacios de liderazgo son iguales y que las condiciones de tiempo, espacio y lugar determinan el tipo de liderazgo que se requiere”.

- el liderazgo transformacional - en el sentido transformador y partidario del cambio del líder
- el liderazgo del siglo XXI – donde según las nuevas teorías, el líder moderno, se anticipa a los cambios y los acepta de forma positiva; visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.¹⁰

En conclusión, el liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás). En los abordajes más recientes sobre liderazgo, se evidencia que éste es un ejercicio en el que la esencia del líder son sus seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. De manera que el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Liderazgo militar

Teniendo claro que el liderazgo es una característica pero al mismo tiempo puede adquirirse, es importante tener en cuenta que no todos los espacios de liderazgo son iguales y que las condiciones de tiempo, espacio y lugar determinan el tipo de liderazgo que se requiere.

Dicho lo anterior, se puede entender que en el caso de la profesión militar, el liderazgo es fundamental para el ejercicio de su misión histórica, según la cual, los militares tienen la función de defender la soberanía de un país y su integridad territorial, entre otras funciones, para lo cual usan armas y tienen la facultad del uso de la fuerza.¹¹

⁹ LUSSEIER M. Robert y ACHUA F. Christopher. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. p. 42.

¹⁰ HOGG A. Michael y WAUGHMAN G. Ian. Psicología Social. Editor e. Médica Panamericana. p. 319.

¹¹ F. J. del Hierro del Moral. 1997.



Veamos ahora las características que históricamente se requerían o se debían tener para la efectiva conducción de una guerra. Karl Von Clausewitz, en el tercer capítulo de su famoso libro *"De la guerra"*, dedica todo un apartado para describir lo que él denomina el "genio para la guerra". De esta manera, el estratega plantea que para ser realizada con cierta perfección, toda actividad de carácter especial exige cualidades particulares de entendimiento y temperamento. Cuando estas cualidades poseen un alto grado de excelencia y se ponen de manifiesto a través de realizaciones extraordinarias, se distingue al espíritu al cual pertenecen con el término de "genio".

Adicionalmente, el historiador continúa argumentando qué se entiende por "genio" al que describe como una capacidad mental eminente para la ejecución de ciertas actividades. En este caso no se refiere al genio que ha obtenido su título gracias a un

des de éxito en este elemento desconcertante; una fuerza que los historiadores y cronistas de los hechos militares describen como energía, firmeza, constancia, fortaleza de espíritu y de carácter, de acuerdo con las diferentes modificaciones introducidas por las circunstancias.¹¹

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el líder militar debe necesariamente poseer ciertas cualidades que lo distinguan del común de las personas, ya que se exige que posea una personalidad bien definida, un criterio claro y previsor, energía, perseverancia y serenidad ante los imprevistos. Entonces puede decirse que el ejercicio del liderazgo se basa, entre otros, en el principio de moralidad e integridad, competencia profesional y ejemplo personal.

No obstante, los retos de los nuevos escenarios operacionales enmarcados en las guerras asimétricas y



talento superlativo sino al resultado de tendencias combinadas de las fuerzas del espíritu hacia la actividad militar, considerando entonces a éstas como la esencia del genio militar.¹²

Clausewitz se refiere a tendencias combinadas, porque el genio militar no consiste en una cualidad única para la guerra, sino que es el resultado de una combinación armoniosa de fuerzas, en la cual puede predominar una u otra, pero ninguna debe hallarse en oposición.

Los postulados de Clausewitz plantean que si se toman en su forma amplia los cuatro componentes del ambiente en que se desarrolla la guerra (el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar), fácil será comprender que se requiere una gran fuerza moral y mental para avanzar con seguridad y posibilidad

de cuarta generación que plantea el siglo XXI, requieren en el nivel estratégico, nuevos y mejores líderes en los que las cualidades históricas que los deben caracterizar, sumadas a la agilidad, el ingenio, la innovación, la imaginación y la apertura al cambio, son nuevos requisitos indispensables para ejercer un liderazgo proactivo.

Es así como el militar de hoy debe tener cualidades personales especiales, toda vez que los integrantes de la profesión tienen la responsabilidad ética de poner en práctica el conocimiento profesional actual al grado máximo posible cuando se enfrentan con desafíos operacionales, manteniendo la capacidad de adaptar ese conocimiento a novedosos requerimientos y exigencias operacionales.¹³

12 CLAUSEWITZ, K. Von. *De la Guerra*. Librosdel. p. 32

11 *Ibid.*, p. 36.

13 COOK, Victor L. "Rebelión de los Generales. Un estudio sobre la ética Profesional" en *Military Review*. Noviembre-Diciembre 2010. p. 12.



Por consiguiente, los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos, han ido acelerándose a lo largo de estos últimos tiempos e influido en la estructura institucional. Estos cambios provocan directa o indirectamente modificaciones en la cultura organizacional conservadora, por ende influyen en las personalidades de sus integrantes. Estos procesos de cambio, muchas veces generan resisten-

En el escenario diario y en el marco de las relaciones interpersonales la franqueza y la credibilidad siguen siendo indispensables, porque el militar de hoy se enfrenta a una guerra en la que los deberes tradicionales de un oficial serán acompañados por dilemas morales y éticos presentados por un ambiente enmarcado en la guerra política del enemigo, en el que tal y como lo planteaba el exsecretario de Defensa de Estados Unidos, Robert Gates en un artículo para la Revista Military Review, *"nos enfrentamos a un adversario que no usa uniformes ni acata las leyes de la guerra"*.¹⁴

“Es así como el militar de hoy debe tener cualidades personales especiales, toda vez que los integrantes de la profesión tienen la responsabilidad ética de poner en práctica el conocimiento profesional actual al grado máximo posible”.

El exsecretario Gates también plantea que si los militares de hoy siguen los dictados de su conciencia y mantienen el valor de sus creencias, mientras manifiestan respetuosamente su franqueza a los oficiales superiores y alientan esta misma en los demás, estarán en una

cia, ya que generalmente se espera que los acontecimientos sucedan para adaptarse posteriormente.

Adicionalmente, pueden darse en los objetivos institucionales, en las relaciones de autoridad, en las formas de trabajo, en los procedimientos y en las relaciones interpersonales, entre otros factores, que exigen ajustes a través de patrones de comportamiento, que deberán adaptarse a los nuevos esquemas de comunicación, cooperación e interacción.

Es aquí donde el líder toma un rol fundamental. Es el encargado de regular las consecuencias del efecto psicológico que producen en los seguidores estas modificaciones relacionadas con la personalidad individual de sus colaboradores y sus habilidades para manejar el cambio.

posición ventajosa para encarar los desafíos que se les presenten en calidad de Oficiales y líderes en los próximos años.

El líder militar colombiano

En el caso puntual de las Fuerzas Militares de Colombia, el honor militar y los principios y valores, son los faros que guían todas sus acciones. A la par de las características y cualidades individuales, los líderes militares de hoy deben tener claro que la clave es conocer a su gente, rodearse de personal capaz y confiar plenamente en su equipo de trabajo. Un líder debe poseer la capacidad de demostrar conocimientos, entusiasmo, pasión y convencimiento. Por lo tanto, el líder militar debe poseer una conjunción de

¹⁴ GATES, Robert. "Reflexiones sobre el liderazgo" en Military Review. Marzo -Año 2003 p. 57

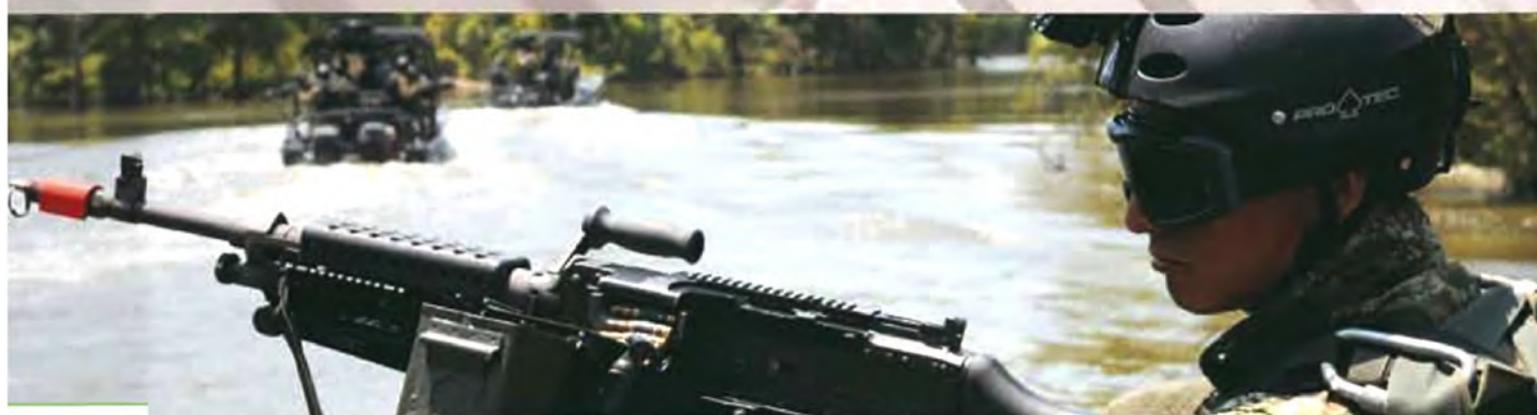
capacidades humano-técnica-tácticas, adaptables a diferentes situaciones de acuerdo con su ubicación dentro de la Institución.

Además, el líder debe ser justo, lo que implica ser imparcial, impersonal y consecuente al ejercer el mando. Entraña saber premiar y castigar siempre que sea necesario; jamás humillar o rebajar al subalterno. El líder tiene la responsabilidad de administrar justicia, para lo cual es necesario comprender de manera total el comportamiento humano y sus emociones.

De igual forma, el líder militar colombiano debe guiar su accionar por el principio del trabajo en equi-

Se vislumbra en consecuencia, por parte de las mujeres, un liderazgo militar que combina el saber escuchar a la gente, la empatía y, al mismo tiempo, tener la capacidad necesaria para tomar decisiones con firmeza, razón por la cual, puede decirse que la mujer corre con ventaja dada su sensibilidad innata, ya que posee una predisposición natural para dirigir, coordinar el trabajo, sacar lo mejor de cada subordinado y lograr objetivos concretos.

Rompiendo las barreras sociales y generando una igualdad real de oportunidades, mayor número de mujeres podrán aportar su talento y creatividad con consecuencias directas en el crecimiento de la Institución y el bienestar de su personal.



po que debe verse reflejado en el trabajo conjunto de las Fuerzas Militares; un solo cuerpo avanzando unido en torno al objetivo de la seguridad y la prosperidad. El concepto de lo conjunto es la fortaleza para los líderes militares colombianos. A partir de nuestras diferencias, potencialidades y especialidades, se debe lograr la complementariedad para lograr articular una organización militar coherente, consistente y contundente.

Otro aspecto importante es el hecho de que las Fuerzas Militares colombianas y en general las del mundo, desde hace casi un cuarto de siglo incorporaron a las mujeres a la vida militar, lo que ha producido cambios en los paradigmas organizacionales.

Es así como las mujeres han sido vinculadas históricamente y culturalmente con valores como los de amabilidad, compasión y sensibilidad hacia las necesidades de los demás. Estas cualidades confluyen en un liderazgo más participativo y abierto al diálogo.

Para finalizar, el líder colombiano no puede olvidar que en la pulcritud de nuestras actuaciones, en la protección de la población y en la confianza que ella nos entrega, radica nuestra legitimidad. Es lo que nos permite mantener inquebrantable la voluntad y la vocación de servicio al pueblo colombiano.

Es fundamental tener presente que en cada militar colombiano existe un líder, un colombiano de bien, que honra su honor, que defiende una heredad, que hizo un juramento ante Dios y la Bandera y eso nos impulsa, nos motiva, nos sirve de aliciente para servirle más y mejor al pueblo colombiano.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de su unidad y su Fuerza. Deberá ser estratega, organizador y proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse y en cada etapa saber ser líder.

En ese empeño, ha de conocer de todo un poco y también dominar todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo (además de presentarse en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad), aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es, entonces, donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige, encararlo, contrarrestarlo y aprender de ello para experiencias futuras.

Séneca, el pensador griego, decía: "no hay viento favorable para el marino que no sabe a dónde ir". En nuestro caso, el destino y el sendero están claramente trazados, dependerá de nosotros recorrerlo y vamos a transitarlo todos unidos, fortalecidos y decididos. ✎

Bibliografía

- BENNIS, W. y NANUS, B. *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma, Colombia, 1995
- CIRCULO DE LECTORES. *Gran Enciclopedia Ilustrada*. Barcelona, Círculo Plaza & Janés Editores, 1984.
- CLAUSEWITZ, Karl. *De la Guerra*. Traducción de Celer Pawlosky, Colección Clásicos del Pensamiento, Grupo Anaya Comercial, 2010.
- COOK, Martin L. "Rebelión de los Generales: un estudio sobre la ética profesional" en *Military Review*. Noviembre-Diciembre 2010.
- Diccionario de la lengua española. Madrid, Espasa-Calpe, 1984.
- GATES, Robert. "Reflexiones sobre el liderazgo" en *Military Review*. Marzo - Abril 2009.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. Edición 11ª, Mc Graw Hill.

HOGG A. Michael y VAUGHAN, Graham. *Psicología Social*. Editorial Médica Panamericana.

LUSSIER N. Robert y ACHUA E. Christopher. *Liderazgo, teoría aplicación y desarrollo de habilidades*.

MAQUIAVELO, Nicolás. *El príncipe*. Santiago de Chile, Editorial Ercilla, 1988.

MICHELS, Robert. *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrotu, editores (2 tomos), 2008.

Mc FARRLAND, L, CHILDRESS, J. y SENN, L. *Liderazgo para el Siglo XXI*. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996

SALLENAVE, Jean-Paul. "La gerencia integral. No le temas a la competencia, támela a la incompetencia".

STOGDILL, Ralph M. *Handbook of Leadership: a survey of Theory and Research, revised and expanded*. Macmillan USA, 1982.

SOTO, Eduardo. *Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones*. Thomson learning.

WOLMAN y BENJAMIN. *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. México, 1984.

Documentos electrónicos

Breve Historia del Liderazgo. http://coaching.top-tenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf

Definiciones sobre temas militares. Fuente: <http://definicion.de/militar/>

Teorías sobre liderazgo. Fuente: <http://es.shvoong.com/social-sciences/1651092-teorias-liderazgo/#hzz1PXi1Spt>.

CURRÍCULUM

Almirante Edgar Augusto Gely Niñez. (Comandante de las Fuerzas Armadas de Colombia). Ingeniero Naval Electrónica, profesional en Ciencias Navales (Escuela Naval de Cadetes); especialista en Relaciones Internacionales y Derecho Humanitario (Universidad Nueva Granada, Bogotá) y en Seguridad y Defensa Nacional (Escuela Superior de Guerra). Igualmente, Controlador Aéreo Antisubmarino de la Marina de los Estados Unidos, con estudios administrativos y de Alta Gerencia (Instituto - Universidad de la Sabana) y (Universidad de los Andes). Ha sido Agregado Naval ante el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte; hoy Embajador de Colombia en República Dominicana.