El liderazgo carismático en el contexto militar:

un análisis académico

por: **Almirante Álvaro Echandía Durán**
Excomandante Armada Nacional

Dar una definición de liderazgo militar ha sido tradicionalmente una tarea bastante compleja por cuanto quienes han sido catalogados como líderes militares, son dueños de características tan diferentes como variados han sido los contextos en los cuales han tenido que desempeñarse. Sin embargo, la tendencia de los estudiosos del tema, los lleva a conceptuar al militar como un líder carismático por naturaleza.

El liderazgo carismático es de característica perceptual, es decir, que se basa en la imagen que proyecta el líder y la forma en que es percibida por sus subalternos. Numerosos estudios del tema soportan esta afirmación. Entre otros, figuran los escritos del profesor de Yale, A.R. Willmer, que van aún más lejos al esgrimir que el carisma no depende de la personalidad o del contexto: *"...no es lo que líder sea sino la forma en que la gente lo vea, lo que cuenta en la generación de una relación carismática..."*

> "El liderazgo carismático es de característica perceptual, es decir, que se basa en la imagen que proyecta el líder y la forma en que es percibida por sus subalternos".

Tal proposición sitúa el liderazgo carismático en zonas de hielo frágil pues, interpretando las definiciones de los expertos, lo que es percibido como comportamiento carismático por unos, puede ser interpretado como manifestaciones arrogantes y pretenciosas por otros.

Lo cierto es que, más allá de lo voluble que pueda ser el atractivo emocional del líder para sus subalternos, esas cualidades especiales que lo distinguen –ese "regalo de los dioses", de acuerdo con la raíz griega de la palabra carisma- han sido el motor propulsor de los cambios más dramáticos de la humani-

1 WILLMER, A.R. "The Spellbinders: Charismatic Political Leadership". New Haven, EE.UU., Yale University Press, 1981.

dad, excediendo los límites de la imaginación de los soñadores más generosos, aún en contra de todas las probabilidades.

La historia de Colombia está plagada de episodios que atestiguan los éxitos y fracasos de líderes carismáticos. Algunos, motivados por propósitos loables y otros no tanto, pero todos caracterizados por lograr grandes movilizaciones de voluntades en los diferentes sectores de nuestra sociedad; los líderes carismáticos - no sólo los militares, sino los políticos, académicos, espirituales y hasta aquellos que han ofrecido piramides de fantasías como alternativa para escapar de las garras de la pobreza generalizada - han moldeado el comportamiento cultural del pueblo colombiano, estimulando en quienes sienten el llamado de liderar a otros, la necesidad de adoptar ciertas conductas características de sus antecesores.

Este ensayo se propone revisar una parte de la literatura vigente en torno al liderazgo, con el propósito de identificar a partir del marco teórico, los factores que mayor influencia tienen en la personalidad del líder colombiano.

El fin último del presente ejercicio es despertar inquietudes en torno a los comportamientos que están siendo estimulados –tanto en forma explícita como tácita– en quienes tienen la responsabilidad de liderar los esfuerzos de sus subordinados en todos los niveles de la jerarquía organizacional. Semejante propósito, desborda el ámbito castrense para llegar a todos aquellos en los cuales el carisma es determinante en aras de lograr los objetivos institucionales.

Teorías sobre liderazgo

A lo largo del siglo pasado, los estudiosos del liderazgo enfocaron sus esfuerzos en identificar aquellos rasgos característicos en la personalidad de los líderes que los diferenciaban de sus seguidores. Algunos de los factores de mayor coincidencia en todos los estudios fueron la inteligencia superior, la autoconfianza, el nivel de energía y actividad así como el nivel de conocimiento específico sobre las tareas que acometían.

La teoría del liderazgo basado en rasgos

El nombre con que se conoce esta corriente, construye sus postulados sobre el estudio de las personalidades de figuras de la historia como Napoleón, Churchill, Kennedy, entre otros, induciendo a pensar que los líderes no se hacen sino que nacen.[2]

A pesar de que esta es una de las teorías de mayor reconocimiento en el estudio del liderazgo desde una perspectiva psicológica, no ha habido quien pueda definir una lista de rasgos definitivos que distinguen a un líder, lo que ha erosionado el interés en el tema.

La teoría de la contingencia, en contraste

Define el perfil de líder a partir de una serie de variables particulares en el entorno, las cuales seleccionan de forma natural el estilo de liderazgo que mejor se adapta a la situación. En consecuencia y de acuerdo con esta aproximación, no hay un estilo de liderazgo

2 KLIEM, Ralph. Leading High-Performance Projects. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing Inc., 2004.

por excelencia, sino una coincidencia de características en las personalidades del líder, sus seguidores y los aspectos circunstanciales que los unen.[1] Lo anterior concluye que un líder exitoso en un contexto específico, no necesariamente lo será frente a un escenario diferente.

Teoría conductual del liderazgo

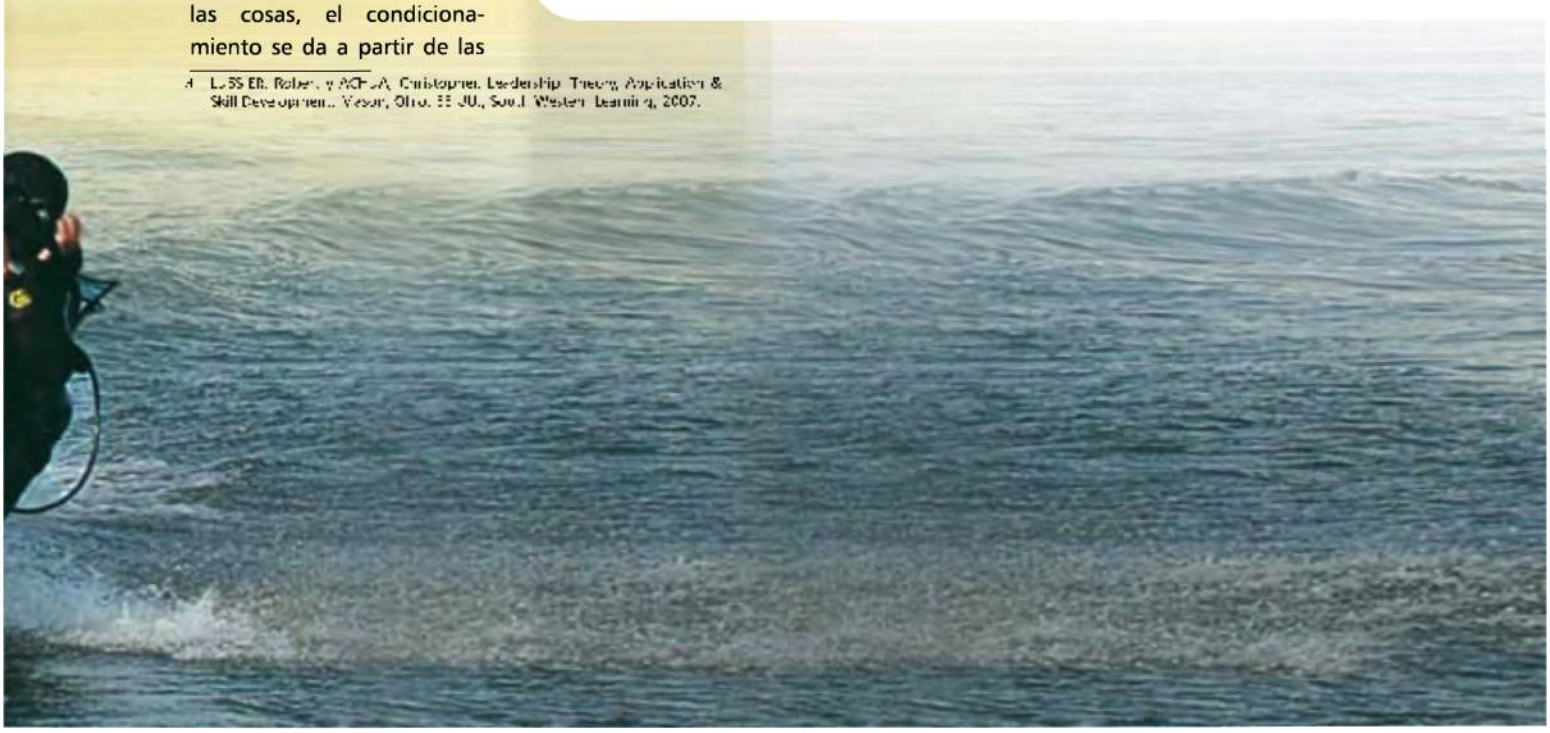
Alejada de la primera corriente, esta teoría propone que el líder no nace sino que se hace, descartando las cualidades mentales o los estados internos del individuo y enfocándose en las acciones que le permiten apropiar el comportamiento de líderes mediante el aprendizaje y la observación. John Watson, uno de los padres de esta corriente de la psicología, escribía en 1930, *"...deme una docena de niños...y le garantizo que puedo seleccionar cualquiera de ellos al azar y formar de él un doctor, un abogado, un artista, un comerciante e incluso un ladrón, al margen de sus talentos, tendencias, habilidades, vocación o la raza de sus ancestros..."*.

Según Watson y los seguidores del modelo conductual, todos los comportamientos de un individuo son adquiridos por medio del condicionamiento al que es expuesto. La mente humana no es diferente de cualquier otro órgano del cuerpo que reacciona ante estímulos aleatorios del entorno. Así las cosas, el condicionamiento se da a partir de las interacciones con el medio externo y puede ser estudiado y catalogado al margen de las características especificas de la personalidad.[2]

Ralph Stogdill, afamado psicólogo de la Universidad de Ohio, publicó en 1948 un estudio con la contribución de la Oficina de Investigación Naval de la Marina de los Estados Unidos sobre los factores personales asociados al liderazgo.[3] Stogdill y sus colaboradores se dieron a la tarea de elaborar una lista de los factores determinantes del comportamiento del líder que hubieran sido contemplados por al menos tres investigadores en el pasado. Según él, la frecuencia con que un factor fue considerado significante constituye el criterio más satisfactorio a partir del cual catalogar una investigación de la magnitud acometida.

Su extenso trabajo, perfectamente vigente en la actualidad, le permitió llegar a una serie de conclusiones relacionadas a continuación.

> "... es posible afirmar que el problema organizacional no consiste en identificar líderes sino en saber ubicarlos en contextos donde puedan funcionar como tal".



1 LUSS ER, Robert y ACHUA, Christopher. Leadership Theory, Application & Skill Development. Mason, Ohio. EE.UU., South Western Learning, 2007.

2 ALLEN, Richard. The Genesis Principle of Leadership. Claiming and Cultivating your Greatest Capacity. Mustang, Ok, EE.UU., Tate Publishing and Enterprises, 2002.

3 STOGDILL, Ralph. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", Journal of Psychology, 25, 1948, p. 35.

La persona promedio que ocupa una posición de líder, excede al miembro promedio de su grupo en las siguientes características:

- inteligencia
- escolaridad
- confiabilidad en el ejercicio de sus responsabilidades
- participación en actividades sociales y
- estatus socio-económico.

En todos los casos estudiados, los investigadores fueron muy rigurosos al distinguir entre un líder y el jefe de un grupo. Para ellos, ser líder implica la responsabilidad de coordinar las actividades de los miembros del grupo con el fin de obtener un objetivo común.

Sin embargo, Stogdill termina concluyendo que, a pesar de la evidencia estadística, una persona no se convierte en líder en virtud *solamente* de la posesión de algunos rasgos, sino en el patrón de comportamiento que tiene frente a ciertas actividades, características y objetivos de sus seguidores. En consecuencia, el liderazgo debiera ser definido en función de la interacción de ciertas variables en constante flujo y cambio.

El factor de cambio es una de las características especiales de esta situación, al verse permanentemente afectada por la adición o pérdida de miembros, cambios en las relaciones interpersonales y los objetivos y las influencias externas, entre otras. En consecuencia, las características comparativas entre el líder y sus seguidores tienden a ser relativamente estables. En ese orden de ideas, la persistencia en los patrones de comportamiento humano frente a situaciones en constante cambio, fue detectada como una de las principales trabas al ejercicio de liderazgo.

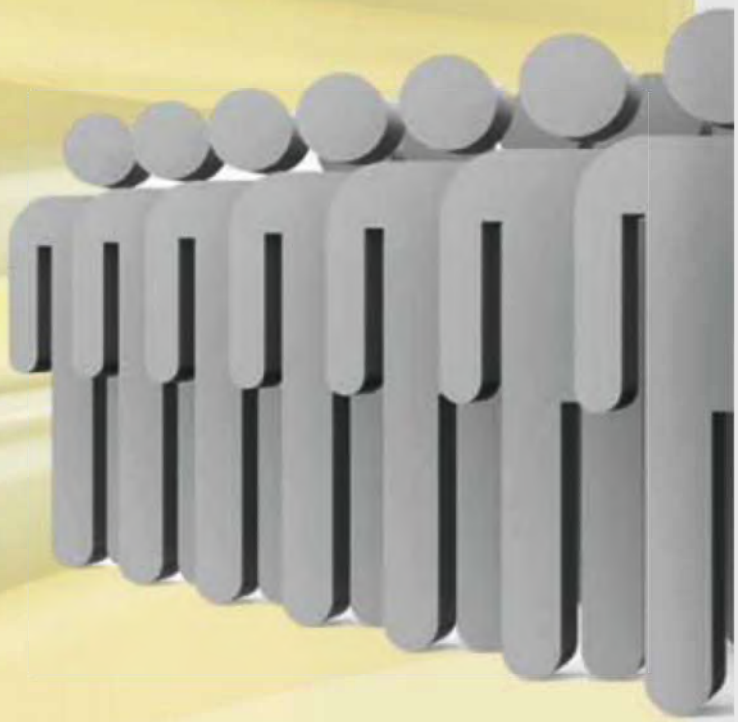
A la luz de estas conclusiones, es posible afirmar que el problema organizacional no consiste en identificar líderes sino en saber ubicarlos en contextos donde puedan funcionar como tal. Un adecuado análisis sobre liderazgo involucra, en consecuencia, no sólo el estudio de los individuos sino también de las situaciones.

Concluyendo con los descubrimientos de Stogdill, la evidencia sugiere que el liderazgo es una relación que existe entre personas en una situación social determinada y que, aquellos que actúan como líderes en un escenario, no necesariamente lo sean en otro. Sin embargo, esto no quiere decir que el liderazgo sea una actividad incidental, ocasional o impredecible. Todo lo contrario. Los patrones de comportamiento en cada escenario evaluado permitieron identificar rotundas diferencias entre aquellos que lideraban y los que les seguían. El líder asume un comportamiento distintivo y esa connotación es transversal a todos los contextos: su efectividad depende de la capacidad que tenga de decidir en función de sus seguidores. Ser expresivo, honesto, cálido y cooperativo afianza su condición. La frialdad, el distanciamiento, la prevención y el trato impersonal, por otro lado, reducen la efectividad de su liderazgo.[5]

El líder en el contexto colombiano

Asumir que los rasgos personales de un individuo lo preposicionan en el rol de líder de una colectividad, es descartar otros factores muy valiosos en

[5] Op. Cit. 2 p. 2

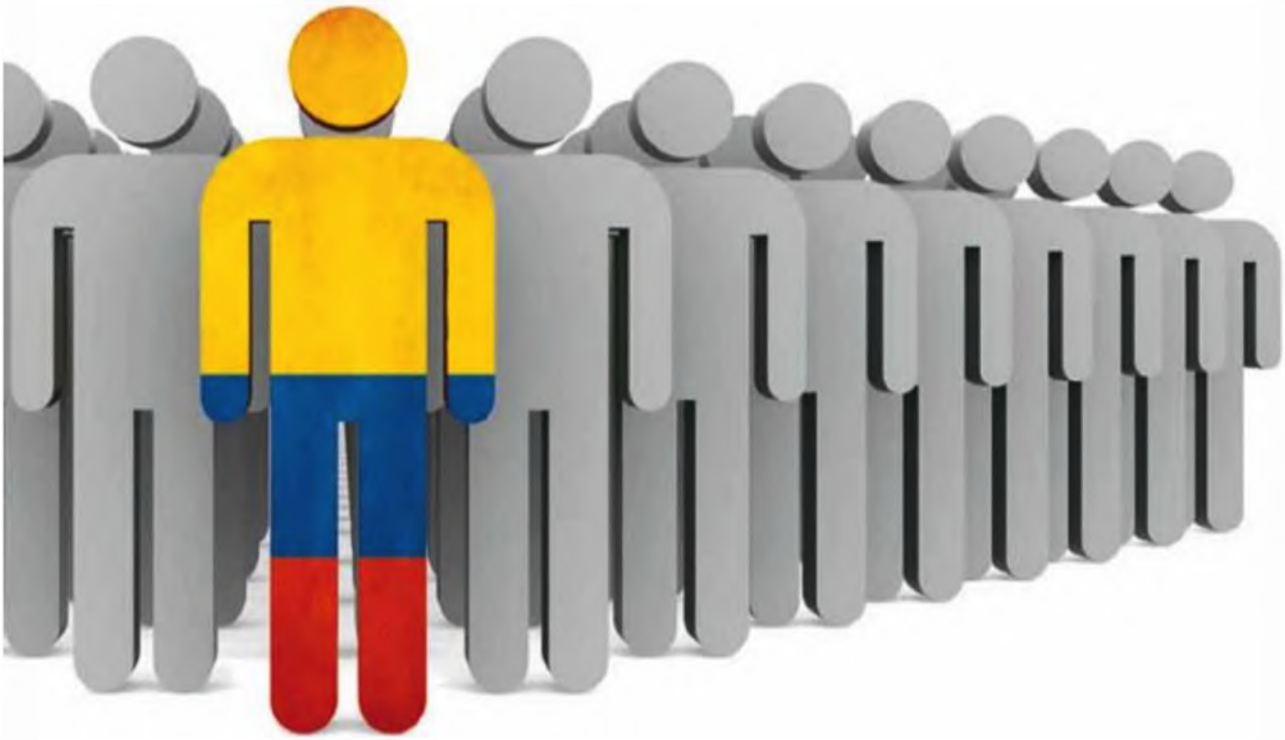


el estudio de las características que definen el estilo de liderazgo colombiano. Sin embargo, la evidencia histórica muestra que nuestra sociedad parece preferir ciertas cualidades y rasgos en aquellos a quienes identifican como líderes. En consecuencia, los siguientes párrafos se proponen identificar los perfiles de ese "estereotipo" que ha distinguido a quienes dirigen de quienes siguen.

Las características geomorfológicas del territorio colombiano definen notoriamente las regiones nacionales, generando comportamientos socioculturales en sus pobladores, tan distintos unos de otros como los paisajes en donde se materializan. Las diferencias entre los colombianos del Norte, del Sur, del Este y del Oeste se evidencian en la diversidad de costumbres, tradiciones, creencias y tendencias cognoscitivas de cada uno. En consecuencia, los miembros de una región serán más proclives a confiar en líderes que hablen, se vistan, sientan y entiendan de forma similar a ellos y se mostrarán relativamente más distantes de aquellos que vengan "de afuera".

Es importante tener en cuenta que en el tema de las relaciones humanas no hay reglas infalibles. El determinismo no es aplicable en este contexto. Sin embargo, algunos eventos muestran tendencias de comportamiento que arrojan luz sobre las posiciones asumidas hasta ahora: el éxito del tristemente célebre David Murcia y sus pirámides residía en la confianza que inspiraba en las clases populares el hecho de que uno de ellos mismos les ofreciera independencia económica. Si hubiera sido un extranjero el que hubiera llegado al Putumayo a ofrecer rendimientos financieros del 50% en tres meses, difícilmente hubiera tenido el éxito que tuvo DMG.

Ese concepto de identidad entre el líder y su grupo no sólo se materializa a partir de los orígenes étnicos o socio-culturales. El expresidente Álvaro Uribe Vélez sufrió en carne propia la violencia que para el año 2002, cuando fue elegido como Primer Mandatario Nacional, había superado los límites de la "distante geografía rural" para afectar la percepción de seguridad de los colombianos de la ciudad. Su discurso



interpretaba el sentir de los casi cuarenta millones de ciudadanos hastiados de los grupos terroristas y su testimonio de vida le daba credibilidad. Visto así, no deberían sorprender los resultados de los comicios electorales a favor de quienes los votantes consideraban como "uno de los suyos".

Lo anterior refuerza algunas de las conclusiones del trabajo de Stodgill, *"...la multitud pareciera desear ser liderada por una persona del común. Evidentemente, en una sociedad democrática el líder no puede diferenciarse mucho del grupo..."*[7] *Si bien es cierto que el líder es dueño de algunas características que lo distinguen de los demás, estas diferencias no pueden ser muy grandes"*. Uno de los descubrimientos más significativos en lo concerniente a la relación entre liderazgo e inteligencia consiste en que discrepancias extremas entre la inteligencia del líder potencial y sus seguidores afecta el ejercicio de liderazgo. *"Algunas evidencias muestran que una persona con IQ de 160 tiene pocas probabilidades de liderar a un grupo cuyo promedio de IQ es de 100, debido a las deficiencias de comunicación entre unos y otros...la persona promedio no puede comprehender una gran parte del vocabulario empleado por una persona de inteligencia notoriamente superior"*.[8]

En el ámbito militar, la necesidad de cercanía de personalidades y rasgos entre el líder y sus subordinados es vital. Es por eso que el Comandante que desee mantener su rol de líder debe escoger las palabras con que se dirige a sus subalternos. Su vocabulario debe ajustarse al grupo que comanda, poniendo atención en expresar los objetivos trazados en términos comprensibles por sus hombres.

Esa sincronía de lenguajes entre las partes, da pie a la segunda condición para que se mantenga una relación eficiente de liderazgo: entender el contexto en el cual se da la relación entre dirigentes y dirigidos. El general Tomás Cipriano de Mosquera (1798-1878), uno de los líderes más importantes de nuestra historia, supo explotar al máximo las oportunidades que le ofrecía el contexto (entendido como las interacciones sociales y los intereses de los grupos de poder), para movilizar en su beneficio las voluntades de los habitantes de la incipiente República de Colombia. Nuestro antecesor apoyó las tendencias conservadoras de los grupos políticos que lo llevaron al poder en 1845, pero luego, en 1860, apropió

7 Op. Cit. 5 p. 45

8 Ibid. p.45

los rencores liberales y logró movilizar los Estados de Santander y Tolima para derrocar a sus antiguos aliados políticos y asumir nuevamente la presidencia de Colombia, ahora con el título de liberal.

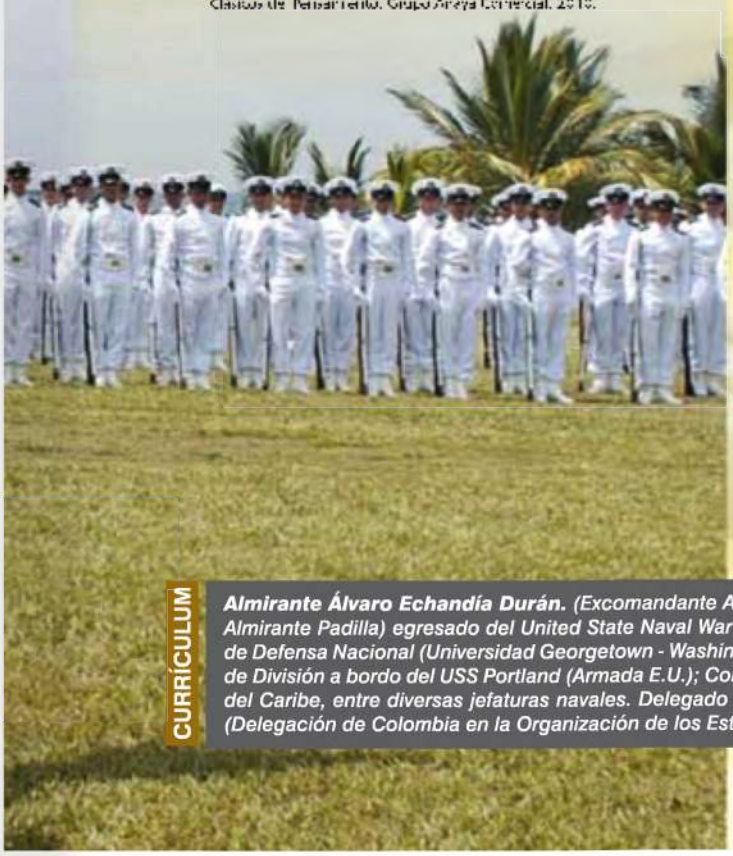
A pesar de que este es un caso relativamente extremo, sirve para exponer la imperiosa necesidad que tiene quien desee conducir hombres, de conocer el entorno que lo rodea, no sólo en términos físicos sino en todos aquellos que despierten estímulos en sus dirigidos. En los dominios castrenses, el Comandante que no entienda su contexto operacional tendrá grandes probabilidades de fracasar en su esfuerzo. Karl Von Clausewitz definía categóricamente esta condición: *"...Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro. Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales. Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estarás en peligro en cada batalla..."*[9].

Conclusiones

No es poco lo que se ha estudiado sobre liderazgo, pero tal como se anunciaba al inicio de esta reflexión, la definición categórica de semejante tarea aún no ha sido escrita. El líder es el resultado de una indescifrada combinación de dones personales, capacidades intelectuales, alerta situacional y hasta de buena fortuna. En ese orden de ideas, cada situación que se presenta trae consigo infinitas formas de ser aproximada y esa manera de entender y tratar de solucionar los problemas es lo que constituye el sello distintivo de la persona que ha sido destinada para tomar decisiones.

Sin embargo y, a pesar de lo difuso que pueda ser el tema, es posible enunciar una condición infalible en todos los líderes: la capacidad que tienen de motivar a sus subordinados. Dando por sentada esta proposición, entonces el líder de todos los contextos y en todas las situaciones debe ser un generador de estímulos y la manera más rápida de lograr ese propósito es mediante el ejemplo. Este constituye el primer paso que debe dar quien desee transitar por los azarosos caminos que distinguen el ejercicio del liderazgo.

[9] CLAUSEWITZ, Karl. De la Guerra. Traducción de Celer Pavlosky. Colección Clásicos del Pensamiento. Grupo Anaya Comercial. 2010.



Bibliografía

ALLEN, Richard. "The Genesis Principle of Leadership: Claiming and Cultivating your Created Capacity", Mustang, Ok, EEUU, Tate Publishing and Enterprises, 2002.

CLAUSEWITZ, Karl. *De la Guerra*. Traducción de Celer Pawlosky, Colección Clásicos del Pensamiento, Grupo Anaya Comercial, 2010.

KLIEM, Ralph. *Leading High-Performance Projects*. Boca Ratón, EE.UU., Ross Publishing Inc., 2004.

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. *Leadership. Theory, Application & Skill Development*, Mason, Ohio, EE.UU. South Western Learning, 2007.

STODGILL, Ralph. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, 25, 1948, p.35.

WILLNER, A.R. *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven, EE.UU., Yale University Press, 1984.

CURRÍCULUM

Almirante Álvaro Echandía Durán. *(Excomandante Armada Nacional de Colombia). Ingeniero Naval Electrónico (Escuela Almirante Padilla) egresado del United State Naval War College (Newport - Rhode Island – E.U.) con Maestría en Seguridad de Defensa Nacional (Universidad Georgetown - Washington D.C.). De la multiplicidad de sus cargos se registran: Oficial Jefe de División a bordo del USS Portland (Armada E.U.); Comandante de la Fuerza Naval del Pacífico y de la Flotilla de Superficie del Caribe, entre diversas jefaturas navales. Delegado por Colombia ante la Junta Interamericana de Defensa y Consejero (Delegación de Colombia en la Organización de los Estados Americanos - Washington D.C.).*