

The image features three hands holding puzzle pieces against a warm, orange-toned background with curved lines. The top hand holds a blue piece with the word 'CARÁCTER' in white, bold, sans-serif font. The bottom-left hand holds a dark blue piece with the word 'COMPETENCIA' in white, bold, sans-serif font. The bottom-right hand holds a red piece with the word 'CAMBIO' in white, bold, sans-serif font. The puzzle pieces are arranged in a vertical line, with the red piece to the right of the dark blue one.

por: Gr (RA) Pedro Pablo Moreno Jiménez
Docente asesor Escuela Superior de Guerra

Liderazgo basado en C3

Cuando se habla de liderazgo, siempre surge una pregunta de manera inevitable, similar a la que aparece cuando se discute sobre la guerra: ¿Es ciencia ó es arte? Con relación a estos dos conceptos, pienso que el primero concibe el liderazgo como una ciencia catalogada de exacta y que pueda ser comprendida y practicada por cualquier persona. El concepto opuesto sostiene que ningún grado de estudio y preparación, transformará a un hombre en líder si no posee las "cualidades naturales" para serlo. Un gran número de investigadores se inclinan fuertemente por el segundo concepto, pues reconocen que existen muchos principios y verdades concernientes al ejercicio del liderazgo, y creen firmemente que los atributos que adornan a un líder se pueden acrecentar gradualmente en cualquier individuo mediante el estudio y el conocimiento de éstos y su práctica, pero así mismo, consideran que el temperamento y las Inconstancias de la naturaleza humana, combinadas con las presiones del combate, y en menor grado con las del duro entrenamiento, hacen del liderazgo más un arte que una ciencia.

No podemos desconocer que existen tantos casos de liderazgo positivo como de liderazgo negativo. Des-

de luego, estos últimos también merecen estudiarse, de tal forma que podamos extraer lecciones aprendidas y así evitar fallas. Pero en general, creo que el liderazgo negativo es el resultado de una violación de principios básicos, o de la falta de aplicar uno o varios atributos característicos del liderazgo positivo.

Sea lo que fuere, vamos a referirnos al líder militar bueno y a tres ingredientes importantes del liderazgo, teniendo como referencia las experiencias generales que tiene un Oficial, el contenido de lo investigado y especialmente, el ejemplo de varios superiores bajo cuyo mando hemos tenido el privilegio de servir. Es, en síntesis, lo que denominaremos "las tres C o C3".

Cualquiera podría relacionar el C3 con lo que en la terminología actual de las Fuerzas Militares se conoce como *Comando, Control y Comunicaciones*. No están equivocados, pero en el tema que nos ocupa de liderazgo, al referirnos a C3 estamos haciendo alusión a *Carácter, Competencia y Cambio*.

El carácter

Sin lugar a dudas, es la base en que descansa toda la estructura del líder. Es el sentimiento principal que se busca en toda profesión, toda organización y toda industria al momento de querer evaluar a un miembro de dicha entidad. Sobre esta virtud puede desarrollarse la plena valía de un individuo. Sin él, por el contrario y particularmente en la profesión castrense, se encontrará el

fracaso en la paz, el desastre en la guerra o inclusive, la mediocridad en ambas.

Muy a menudo utilizamos la palabra *carácter* de manera descuidada. Existe tanto carácter notoriamente malo como carácter ejemplar; sin embargo, en su usual aceptación, el carácter representa aquellos magníficos atributos que llevaron a grandes hombres de la historia a ocupar los principales cargos políticos, sociales y militares en diferentes escenarios del panorama mundial. Es que carácter significa probidad, lealtad, entereza a carta cabal y en fin, un código de conducta tradicional que ejemplifica la imagen propia del militar; significa estar dispuesto a aceptar responsabilidades y a admitir errores; significa abnegación, modestia, humildad, desafío para

“Cualquiera podría relacionar el C3 con lo que en la terminología actual de las Fuerzas Militares se conoce como Comando, Control y Comunicaciones. No están equivocados, pero en el tema que nos ocupa de liderazgo, al referirnos a C3 estamos haciendo alusión a Carácter, Competencia y Cambio”.

asumir retos, disposición para sacrificarse cuando sea necesario y por supuesto, fe en la causa y, por qué no, fe en Dios.

Un componente esencial de este carácter es la disciplina en forma tal, que sólo aquellos que se han disciplinado a sí mismos pueden exigir un comportamiento disciplinado de otros. Cuando las cosas van de mal en peor, cuando en el desempeño de una misión táctica aumentan las privaciones y los problemas, cuando se avecina un momento crítico, ¿qué Comandante, obtiene la mejor reacción de sus tropas? ¿Será acaso aquel que ha fallado en compartir con sus subalternos los rigores del combate, o quien no ha influido entre sus hombres con su presencia y con su ejemplo, o quien maltrata, exige y espera mucho pero se sacrifica poco? O acaso ¿será aquel cuya primordial preocupación es el bienestar de sus hombres, sin detrimento del cumplimiento de su misión; quien no les exige hacer nada que él mismo no esté en capacidad de ejecutar; quien ha compartido con su tropa la escasez de las raciones, las incomo-

didades físicas y los rigores propios del patrullaje y, quien se encontrará dispuesto a tomar las mejores decisiones en el momento oportuno, asumiendo sus consecuencias? La respuesta es obvia.

Otro atributo del carácter es el valor, tanto físico como moral, y quien haya de ser un verdadero líder deberá poseer ambas expresiones. Este reduce al mínimo el temor y maximiza el discernimiento prudente bajo presión, y con algo de suerte, terminará guiándonos al éxito aún en situaciones aparentemente irremediables. Los ejemplos de valor físico no se limitan a las acciones de combate, en ocasiones temerarias, ni a unos cuantos intrépidos que realizan hazañas dignas de reconocimiento y admiración por su arrojo. Sin embargo, los ejemplos de valor moral

a pesar de ser mucho menos conocidos, tienden a ser mucho más significativos ya que suelen considerarse como pruebas de verdadera grandeza de espíritu.

Tanto en una acción de combate, como fuera de ella, existe a menudo una tenue línea divisoria entre temeridad, osadía y precaución. Aún al realizar un análisis retrospectivo y autocrítico después de una acción,

se puede fallar en ignorar dichas divisiones puesto que es muy difícil reconstruir el cuadro mental que tuvo el individuo en el momento de la crisis particular del combate. No obstante, la experiencia, tanto propia como de los demás, junto con el sentido común, serán las mejores guías al momento de conformar las lecciones aprendidas.

Algunas amenazas al valor están relacionadas con la tentación de gloria, el temor a que los demás piensen que uno tiene miedo, el riesgo de perder poder y prestigio personal, y la idea errónea que dicta que no hay otra alternativa más que la ciega obediencia de órdenes superiores. Lamentablemente estas amenazas han influido para tomar decisiones trágicas que terminan en pérdida de vidas sin ningún beneficio. La historia a menudo se ha encargado de disimular las miles de vidas que han sido sacrificadas infructuosamente en aras del poder, el prestigio y hasta la publicidad.

Frente a esto, cabe señalar que, es fácil jugar con el dinero ajeno y a veces es más fácil aún jugar con vi-

das ajenas, particularmente cuando la propia no está en peligro. Al respecto hay una curiosa anécdota ocurrida en una reunión de comandantes antes de una de las grandes ofensivas de la Primera Guerra Mundial, cuando durante un momento de calma en la reunión, un General comandante de cuerpo de ejército, cuyo puesto de mando quedaba a muchos kilómetros detrás de las líneas enemigas dijo: "Daría 10.000 hombres por tomarme esa cocina", a lo que un Oficial de enlace de una Unidad de Infantería de primera línea, comentó con otro Oficial que estaba a su lado: "Qué generoso el General ¿verdad?".

La competencia

Se relaciona con varios aspectos del liderazgo; es un concepto integral y extenso que requiere una formación específica en diferentes disciplinas; es capacidad, inteligencia, aptitud, conocimiento, habilidad, talento, idoneidad y una preparación profesional amplia. Sin que sea la cualidad más importante, vamos a referirnos a una de ellas: la aptitud física.

Un buen estado físico hace honor a la conocida expresión latina de Juvenal: "Mente sana en cuerpo sano". Sin lugar a dudas, quien mantiene una salud óptima, una alimentación balanceada y un buen entrenamiento físico, obtendrá beneficios adicionales; será poseedor de una mente despejada para poder hacer continuas apreciaciones con claridad, tomar decisiones acertadas y rápidas al enfrentarse a situaciones críticas y lo más importante, dar ejemplo a sus subordinados, con autoridad moral para así poder exigirles resultados en este aspecto. El líder no puede olvidar que por su condición es referente directo para ellos y en este aspecto, el ejemplo cobra especial importancia.

La presencia personal constituye otro aspecto importante dentro de las competencias del líder. Un Comandante de una Unidad de combate, estará siempre asediado por múltiples situaciones de crisis. Cuando estas sucedan, es allí donde las debe atender, en el área correspondiente, no en su puesto de mando a kilómetros del lugar donde se presenta. Si es posible, debería estar allí antes de que surja la crisis. No debemos olvidar que la presencia personal del Comandante en el área, con sus Unidades subordinadas, es un factor multiplicador del poder de combate. Ningún otro medio puede proveer al Comandante de información, más que su percepción personal al estar presente en el lugar y momento críticos. El líder puede intervenir personalmente, si lo cree necesario, pero sólo hasta el grado en que su intervención sea provechosa y no entorpezca a sus subordinados. Es importante tener en cuenta que el liderazgo de un Comandante se acrecienta cuando comparte con sus subordinados, los mantiene informados de la situación, los instruye con responsabilidad y ejemplo. Por tanto, es imperativo estar siempre en los lugares de mayor acción pues son estos mismos donde es más posible que surja la crisis.



Varios líderes militares argumentan que existen unos pilares sobre los cuales descansa el ejercicio del liderazgo, especialmente cuando se cumplen funciones de comando, así como la experiencia, el ejemplo, el conocimiento, el buen trato y la fe en la causa.

Al respecto podemos decir que los atributos de un líder no sólo son aplicables a los Oficiales que ocupan la posición de comandantes. Los requisitos para ser líder son igualmente esenciales en el Oficial de Estado Mayor, y si se quiere, en algunos aspectos debe haber mayor rigurosidad, pues este no tiene esa autoridad final que puede usarse cuando es necesario

“Al respecto podemos decir que los atributos de un líder no sólo son aplicables a los Oficiales que ocupan la posición de comandantes. Los requisitos para ser líder son igualmente esenciales en el Oficial de Estado Mayor, y si se quiere, en algunos aspectos debe haber mayor rigurosidad...”.

y, al desempeñar sus deberes, precisará depender de su propia firmeza de carácter, tacto y poder de persuasión hacia el Comandante. En efecto, entre el Comandante y su Jefe de Estado Mayor debe existir respeto mutuo, comprensión y confianza, sin que existan entre ellos secretos oficiales.

Siempre se ha recomendado a los Oficiales que cuando ocupen cargos de Comando de Unidad le den confianza a sus segundos al mando, a sus ejecutivos, para que la Unidad a su cargo pueda cumplir la misión en armonía conformando un verdadero equipo de trabajo. Esto se logra con el diálogo, poniendo las cartas sobre la mesa y sin querer tomar ventaja del otro, pues, cuando esto no funciona, surgen las divisiones, se crean grupos o “roscas” que dificultan en gran medida el cumplimiento de los objetivos.

EL Cambio

Se presenta como el tercer elemento al que nos referiremos. Vivimos actualmente en una era que a diario se está rediseñando.

En primer lugar, para llegar a ser o para seguir siendo competitivos dentro del concepto de cambiar pa-

radigmas, los líderes deben autoevaluarse y plantear cambios que le generen beneficios, tanto a su gestión de comando, como a sus subalternos. De esta forma se afianzará el respeto en los subordinados y se acrecentará la condición de autoridad, teniendo en cuenta a esta como el atributo que nos permite conseguir que la gente haga voluntariamente lo que uno quiere. Esta influencia personal requiere también de una gran dosis de respeto hacia la gente. Este respeto, consiste en tratar a los demás de la misma manera como se trataría a un personaje “importante”, sin ser selectivos con las personas, y sin seguir el viejo paradigma que dicta el respeto como algo que tiene que “ganarse”, y en el peor de los casos “pedirse”. Si entendemos que todos merecen respeto por el simple hecho de ser seres humanos y porque hacen parte de nuestro equipo, estamos contribuyendo a que estas personas logren éxitos, y por consiguiente, nosotros alcancemos el nuestro como líderes.

En segundo lugar, “el trabajo lo hacen las personas, y no puede hacerse un buen trabajo sin cuidar las relaciones humanas”, estas se fundamentan en varios principios como:

- la paciencia (mostrar dominio de uno mismo)
- la afabilidad (prestar atención, apreciar y animar)
- la humildad (ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia)
- la generosidad (satisfacer las necesidades de los demás)
- la indulgencia (no guardar rencor cuando te perjudiquen)
- la honradez (estar libre de engaños)
- el compromiso (atenerse a tus elecciones).

En tercer lugar es esencial entender que "no podemos cambiar a nadie, sólo podemos cambiar nosotros mismos". El mundo cambia a tanta velocidad que, si no revisamos nuestras creencias y nuestros paradigmas, nos estamos arriesgando, en el mejor de los casos, a quedarnos paralizados. Se debe tener en cuenta que el cambio nos hace salir de un ámbito que nos resulta cómodo y nos obliga a hacer las cosas de modo diferente, y eso es duro. No dar por sentadas las cosas nos obliga a replantear nuestra posición, y eso es incómodo. No obstante, a pesar de duro e incómodo, esta evolución es fundamental para alcanzar nuestros objetivos.

Por último, es clave considerar el análisis introspectivo como motor de cambio. Para alcanzar un verdadero autoconocimiento, se requiere de mucha valentía, pues debemos vencer un enemigo que todos tenemos en nuestro interior y que día a día lo vamos alimentando, hasta el punto de hacerlo crecer mucho más que nuestro propio tamaño: el ego. Frecuentemente, en este se cultivan las deficiencias

psicológicas de cada individuo, nos hace olvidar de dónde venimos, es la vanidad, es la causa de nuestros sufrimientos, la Inconsciencia, errores, vicios y temores; toma el control de todo lo que la mayoría de nosotros pensamos, sentimos y creemos. Desde esta óptica, el hombre de armas frecuentemente es dado a cultivar su ego escondiéndolo detrás del uniforme y de su grado militar, por eso es tan difícil que logre dominarlo, y es que el secreto está precisamente en saber dominarlo y no dejar que nos manipule. La experiencia nos ha enseñado que no hay nada que el ego defienda con mayor pasión que su derecho a "tener razón". Un buen liderazgo no es amigo de un ego crecido, pues rife con el deseo de crear un ambiente de trabajo al cual todos quieran pertenecer.

Después de la lectura de los párrafos anteriores, convendría hacerse nuevamente la pregunta: ¿el liderazgo es ciencia ó arte? Seguro ya tenemos un poco más clara la respuesta y quizás otros puntos de vista para justificarla. ✎



CURRICULUM

Coronel (RA) Pedro Pablo Moreno Jiménez. Coronel de la Reserva Activa del Ejército, del Arma de Infantería, Administrador de Empresas, diplomado en Finanzas y Gestión Administrativa, Especialista en Administración de Recursos Militares, profesor militar con amplia experiencia en planeamiento de cursos y seminarios de instrucción militar, Inteligencia, Liderazgo y manejo del recurso humano, así como en el desarrollo de procesos de selección, instrucción y evaluación de personal. Habilidad en la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño y consultoría. Docente y asesor de la Escuela Superior de Guerra en el área de Liderazgo y candidato a Magíster en Defensa y Seguridad Nacionales.