



## El concepto

de líder militar, hasta ahora enmarcado dentro de la concepción del manejo de tropas y obtención de objetivos netamente militares, mediante la guía y dirección de sus subordinados, ha perdido vigencia dentro del contexto actual del país.

La población civil, sin lugar a dudas, es ahora la que debe ocupar el centro de atención de nuestros líderes y comandantes a todos los niveles, ya que es esta, la que con su apoyo, marcará la evolución, en uno u otro sentido, de la guerra no declarada que se vive en la actualidad. Este apoyo comunitario no se logra por el simple hecho de ser comandante. Alcanzarlo requiere de esfuerzo, inteligencia, capacidad de persuasión y, sobre todo, de un sabio despliegue de habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan al líder militar representar ante la comunidad, los valores morales y éticos que deben caracterizar su gestión, buscando como medio preponderante para el desarrollo de sus planes, la confianza y el apoyo de los líderes comunales, políticos, religiosos y económicos de la región.

# LIDERAZGO

## MILITAR

### Y SU INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD CIVIL

Por • Capitán de Fragata Henry Blain Garzón

#### Durante

los últimos años, la difícil situación que vive el país y la influencia cada vez mayor de las organizaciones narcosubversivas sobre la población civil en general, han obligado a los comandantes militares a replantear la concepción clásica del líder militar y orientar gran parte de su esfuerzo a lograr el apoyo y la confianza de la comunidad, buscando evitar que esta caiga bajo la influencia de las organizaciones delincuenciales convirtiéndose en potenciales enemigos del orden constitucional.

El presente trabajo busca analizar la situación actual del líder militar, relacionándola con el nuevo rol que están obligados a desempeñar todos y cada uno de quienes ejercen el mando institucional, con el fin de proveer una base de conocimientos que les permita

Quien no logre influir en su entorno, está destinado a ser rebasado por los acontecimientos y condenado al olvido inmediato.

desarrollar sus habilidades dentro de un marco conceptual, adaptado a la condición especial de comandante militar y líder ante la sociedad civil.

Asimismo, presenta un acercamiento al uso de las herramientas básicas que se tienen a la mano, para alcanzar con éxito la meta de influir en las mentes y decisiones de la sociedad civil en todos sus niveles, orientando siempre nuestro esfuerzo y actuaciones, al logro del objetivo social de nuestra Institución, **el bienestar y la seguridad de la población.**

## EL LÍDER Y SU AMBIENTE OPERACIONAL

Para analizar el liderazgo militar desde el punto de vista de su influencia en la comunidad o ámbito civil, debemos partir de la naturaleza especial del líder militar en Colombia, el cual en la situación actual del país debe enfrentar múltiples situaciones de amenaza directamente relacionadas con el ambiente operacional que lo rodea y derivadas del alto grado de descomposición social y política, que busca, a través de la corrupción, la delincuencia y la subversión, acabar con las instituciones legalmente constituidas e imponer una situación de caos y anarquía.

Es aquí entonces, donde cobra su máxima importancia dentro de los objetivos del comandante militar, **la población civil**, la cual es sin lugar a dudas, el centro de atención de las fuerzas que buscan los oscuros objetivos descritos, ya que es esta, la que con su apoyo a cualquiera de los dos frentes, marcará la evolución, en uno u otro sentido, de la guerra no declarada que se vive en la actualidad.

Así pues, el líder militar debe concebirse en los momentos actuales no solamente como un guía y orientador de sus subalternos, para el cumplimiento de operaciones militares, sino como un comandante que ejerza su influencia sobre todos y cada uno de los estamentos que tengan asiento en su área de operaciones, buscando además, que esta influencia se irradie fuera de los límites de su jurisdicción, de tal forma que pueda involucrar o comprometer tanto a sus tropas como a las instituciones y especialmente a la comunidad, en el desarrollo de actividades tendientes al logro de sus metas y objetivos.

Las exigencias actuales, determinan que el comandante militar asuma la responsabilidad de un área geográfica, con sus componentes de población civil, recursos, medios de comunicación, propias tropas y enemigos (ambiente operacional). Esta necesidad de influir en su entorno es la que determina el cambio

de concepción del liderazgo, ampliando su panorama hacia un horizonte mucho más complejo, donde todos los componentes de su ambiente operacional deben ser tenidos en cuenta, para poder alcanzar las metas y objetivos institucionales.

## ¿QUE ES EL LIDERAZGO MILITAR MODERNO ?

Partiendo de un análisis general de la situación actual, así como de la evolución de la Institución militar y la sociedad en general, podemos decir que es la capacidad de un comandante militar, de influir en un grupo o comunidad, conformada por todos aquellos individuos, militares o civiles y las entidades e instituciones de toda índole (religiosas, políticas, entre otras) que tengan asiento en su jurisdicción o área de operaciones específica y que constituyen su ambiente operacional, para la obtención de las metas propuestas y el logro de los objetivos institucionales.

## ¿QUE ES LA INFLUENCIA?

La influencia denota cualquier cambio en el comportamiento de una persona, grupo o comunidad, como respuesta a factores inanimados o a ideas emanadas de otra persona que adquiere el carácter de influyente. Por ejemplo, un día lluvioso podría influir en alguien para abandonar sus planes de salir a caminar o de un día de campo. Sin embargo, para efectos de liderazgo, los factores de influencia se refieren a situaciones en las que ocurren cambios de comportamiento como resultado de las relaciones interpersonales.

## CONCEPTOS

El término influencia generalmente va ligado a otros como poder y autoridad, donde el poder es la capacidad de hacer o afectar algo<sup>(1)</sup>. Implica la habilidad para influir en otros. En su sentido más general, el poder denota:

1. La capacidad de producir un suceso determinado,
2. La influencia ejercida por una persona o grupo, por cualquier medio, sobre la conducta de otros de una manera intencionada. El potencial para influir apoyado en la coerción y la autoridad es el poder legítimo; es el poder que se le confiere a una persona en virtud de su cargo dentro de la Institución.

La autoridad es el poder institucionalizado<sup>(2)</sup>. Se basa en fundamentos legales que definen la misión de una organización y dan poder a sus miembros para realizar sus actividades.

Sin la autoridad formal, los grupos desarrollan relaciones de poder basadas en características como el conocimiento, el carisma, la sabiduría, y otros, sin embargo, en nuestro caso, las relaciones están estructuradas y los cargos formalmente establecidos, por lo tanto, nuestros líderes deben esforzarse en desarrollar el mínimo de habilidades que les permitan hacerse merecedores de su autoridad ante sus subalternos y demás componentes de su entorno.

## COMPORTAMIENTO

Para ejercer esta forma de influencia, no se requiere un contacto directo o interpersonal con las personas o grupos en que se quiere o espera influir, está basada en la tendencia de los individuos a adoptar patrones de comportamiento "modelo"<sup>(3)</sup> esperando alcanzar el mismo éxito, posición preponderante o injerencia que ostenta ese líder o referencia.

¿Pero cómo puede el comandante o el líder militar, utilizar este medio para influir en la población civil? Definitivamente para que el comandante militar, logre ser tomado como modelo de comportamiento en una comunidad, y por lo tanto, pueda ejercer influencia en ella requiere ante todo irradiar:

- a. Liderazgo sobre sus tropas, este aspecto sin lugar a duda, es la piedra angular en el proceso de convertirse en líder de una comunidad civil. Ningún dirigente, grupo o individuo seguirá o se dejará influenciar por alguien que no inspire respeto, admiración y aprecio entre sus propias tropas. Su imagen ante sus subordinados y la influencia que ejerza sobre ellos, se constituirán en el primer peldaño para el cumplimiento de sus metas de liderazgo al exterior de la Institución. Primero conviértase en un verdadero líder en su unidad, para luego proyectar ese liderazgo al exterior de la misma.
- b. Orgullo, de pertenecer a las Fuerzas Militares, de su misión y el papel que estas cumplen en la vida de la Nación y en particular en su área de influencia. El porte militar, la disciplina y rectitud, deben ser su carta de presentación en todas las actividades que realice. Nunca deberá cometer el error de expresar sentimientos antagónicos hacia la Institución por

inofensivos que considere que estos sean. Estos comentarios en boca de un líder militar hacen daños incalculables a la imagen institucional y por ende afectarán la credibilidad y confianza de la población hacia el comandante militar. Recuerde, que el orgullo de vestir el uniforme es la base de su autoestima y dignidad como persona, si no irradia este orgullo, no podrá pretender ser ante la sociedad civil, un líder con credibilidad y prestigio por lo que hace.

- c. Seguridad, tanto en sí mismo, como en su unidad, en las operaciones que esta cumple y sobre todo, en el fin social que persigue. Debe demostrar claridad de pensamiento, objetivos tangibles y metas bien definidas, orientadas hacia el bienestar y seguridad de su entorno, de tal forma que puedan ser percibidas por la comunidad y sea visto como un apoyo, alguien en quién confiar. La seguridad expresada en esta forma es lo que permite al líder tomar decisiones oportunas. El titubeo y la duda que produce la inseguridad, conducen a la indecisión y por ende al fracaso como líder.
- d. Conocimiento, de su jurisdicción y área de operaciones, de su ambiente operacional. La comunidad debe sentir que el comandante militar conoce y se encuentra identificado con los problemas que afronta la región, no solamente en los aspectos relacionados con la seguridad y las operaciones netamente militares, sino con las causas y posibles soluciones a necesidades cotidianas de la sociedad. Debe convertirse en consejero, que sea buscado para conocer su opinión sobre asuntos y aspectos relativos a su entorno. Se debe tener siempre presente que "cuando la población sabe a dónde ir en caso de problemas es porque tiene identificado al líder" y ese debe ser el comandante militar. La seguridad y el conocimiento se complementan de una forma tal, que si la seguridad permite tomar decisiones oportunas, el conocimiento hace que estas sean acertadas.

Este medio de influencia implica una interacción directa y consciente entre los individuos o entre un individuo y un grupo. Es un intento explícito de influir en el comportamiento, presentando una idea o defendiendo un curso de acción particular. Este esquema normalmente es utilizado, cuando hay varios cursos de acción aceptables y el sujeto influyente sugiere un patrón de su preferencia. Cualquier miembro de un grupo puede presentar sugerencias, sin embargo, la sugerencia de

un líder siempre tiene más peso o posibilidad de ser la escogida, en razón a que inconscientemente existe una predisposición de los miembros a considerar acertado lo expuesto en forma convincente y clara. Es aquí, entonces, donde entran en juego otras cualidad y/o habilidad que deben ser sumadas al conocimiento, la seguridad en sí mismo y demás características del líder ya enumeradas: "el arte de la comunicación".

No debe olvidarse que los líderes comunales y/o los elegidos por voto popular, representan el mayor apoyo potencial para lograr las metas de liderazgo hacia la población civil. Es labor primordial de cada comandante identificar estos líderes y hacia ellos dirigir los principales esfuerzos encaminados a ejercer influencia. Una manera sutil de lograr esta meta es precisamente con sugerencias. Obtener éxito e influencia sobre el comportamiento y las decisiones de otros líderes (políticos, comunales, económicos y otros) requiere inteligencia, manejo de información y de las relaciones interpersonales. No debe pretenderse imponer ideas amparándose en medidas de fuerza y mucho menos demostrar intransigencia cuando no se acatan sus sugerencias. Debe recordar que el hecho de ser llamado por la comunidad, los gremios o las instituciones gubernamentales locales, para oír su opinión o punto de vista sobre algún tema o asunto de interés común, ya es un triunfo. Aprovechélo para cosechar otros relacionados con el manejo de decisiones, tratando de orientar al grupo hacia lo que el líder o comandante militar considera, aporta o coadyuva al cumplimiento de sus objetivos, recordando siempre que nuestro fin como Institución militar es de naturaleza social y así deben estar definidas las metas y objetivos de cada comandante.

## LA PERSUASION

Implica instar, es el uso de algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada. Normalmente es utilizada para reforzar las sugerencias. El líder militar debe ser muy cuidadoso al aplicar la persuasión ya que existe el peligro de caer en la coerción, situación que puede derivar en sentimientos antagónicos por parte de quienes se espera liderar; como la prevención, pérdida de confianza y de imagen, resquebrajando su posición de líder o su camino para lograrlo. Esto será analizado más adelante.

La persuasión verbal no es calle de una sola vía. Cuando alguien está hablando o comunicándose no lo está haciendo en el vacío, siempre está en competencia con la voz interior de otra persona, que es precisamente la que se busca influir con nuestros argumentos.

Esto requiere de un proceso ordenado donde debe tenerse presente, que nadie por ningún motivo debe ser subestimado, y que solo será realmente escuchado cuando usted capte toda su atención, cuando su inter-

locutor comprenda que lo que usted dice, es importante y sobre todo cuando él participe y aporte a su idea<sup>(4)</sup>.

Llegar a la mente y al corazón, es una habilidad que cualquiera puede adquirir si se trabaja en ello. Si se recuerda que la persuasión verbal es un proceso y sobre todo, si se está seguro de lo que se dice:

- Lo escuchan los oyentes.
- Se entiende.
- Mantiene su interés.
- ¡Conduce a actuar!<sup>(5)</sup>

Las siguientes son algunas sugerencias basadas en investigaciones psicológicas, que pueden ser tomadas como guía del proceso de persuasión:

- Presente una idea a la vez: al hacer la frase, emplee palabras sencillas y exactas, sea breve.

- Dígala sencillamente: las palabras que use deben ser comprendidas por sus oyentes, recuerde que el medio militar introduce en nuestro léxico palabras y frases muy propias de la vida castrense, evítelas, la comunidad civil muchas veces responde negativamente a lo que asocia con militarismo e imposición, diga lo que piensa en la forma más simple posible.

- Sea breve: vaya al grano, no divague, eluda los rodeos y las redundancias.

- Logre la aceptación de una idea antes de seguir con la próxima: escuchar sin protestar, no significa necesariamente aceptación, puede ser que la idea no haya penetrado en su auditorio, trate de obtener reacciones positivas o pronunciamientos de apoyo antes de seguir adelante.

Debemos recordar que la persuasión es una habilidad y como tal, se desarrolla con la práctica. Como ocurre con las demás habilidades, no basta conocer las reglas, la práctica es la respuesta.

## LA COERCION

Prevé la coartación por la fuerza, utiliza la amenaza directa o velada para influir en el comportamiento<sup>(6)</sup>. Esta forma de actuar dirigida hacia el exterior de la Institución, debe trabajarse muy inteligentemente por el líder militar, ya que en lo posible y de acuerdo con las circunstancias debe restringirse únicamente a casos específicos donde se requiera obligar o presionar un cambio de actitud en dirigentes que estén actuando por fuera de los principios morales y éticos, ya sea en el manejo de la cosa pública o en actividades que atenten contra el bien de la sociedad. Tenga siempre presente que si existen pruebas contundentes, la acción a seguir debe ceñirse a la ley y sólo en caso de conocer circunstancias o informaciones creíbles y ve-

rificadas, pero que no tengan el suficiente peso jurídico, deberá a su juicio utilizar en la mejor forma lo conocido, de tal manera, que pueda coaccionar el cambio de actitud que evite mayor daño a la comunidad y al cumplimiento de sus metas y objetivos.

La coerción como método para defender ideas o influir acciones, no es aconsejable y el criterio para su uso, aunque es discrecional puede hacer más daño que bien a la causa si se tienen en cuenta las circunstancias negativas que produce, como resentimientos, odios y desconfianza, más aún si la decisión de usarla se toma a la ligera cometiendo errores de juicio, que en el mejor de los casos derrumbaría la imagen de conductor y líder que pudo haberse formado. A no ser que existan circunstancias extremas, como lo expuesto anteriormente, el líder debe ser ante todo persuasivo y respetuoso de las ideas de los demás. Recuerde, el objetivo es participar en la toma de las decisiones importantes dentro de nuestro ambiente operacional, no usurpar funciones, ni atribuciones. Sea sutil y efectivo, sin atropellar. El éxito o fracaso depende de sus habilidades, ejercítelas.

## ¿CÓMO SE DIRIGE UN LÍDERAZGO SITUACIONAL?

El análisis de las cualidades, los estilos y el comportamiento, tanto de los líderes, como de sus seguidores lleva a la conclusión de que no existe una mejor forma de dirigir, todo depende.

Depende del líder, la situación, la naturaleza de la tarea, las relaciones de autoridad y la dinámica de grupo. Estos factores son parte de lo que llamamos el ambiente operacional o del sistema psicosocial dentro del cual debe funcionar un líder. Un punto de vista orientado a diagnosticar situaciones, aunado a la flexibilidad de comportamiento y adaptación del estilo a este ambiente operacional, mejorará las probabilidades de que los intentos del líder para influir en la población civil tengan éxito.

El liderazgo situacional por sus características y su flexibilidad, exige sin lugar a dudas, un conocimiento completo de la situación operacional, psicosocial, geográfica y en general un claro entendimiento de su entorno, incluyendo las necesidades más sentidas de la población, sus expectativas, temores y sobre todo sus sentimientos de simpatía o adhesión hacia la Institución militar. Es en este punto donde debe centrarse el trabajo de influencia del líder. Toda su labor relacionada con el apoyo de la población al logro de sus metas y objetivos se basa precisamente en los sentimientos que pueda despertar o alimentar ese líder militar en la región o área específica.

El enfoque que dé a su labor como líder militar de su jurisdicción, aunado con la capacitación, ofrece los medios para desarrollar el talento de liderazgo al tiempo

que se utilizan con mayor eficiencia las habilidades con que se cuenta.

## HABILIDADES DEL LÍDER

Anteriormente se creía que las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da más importancia a la identificación de los comportamientos del liderazgo, las habilidades y la actuación, en lugar de subrayar las cualidades personales.

Los líderes deben poner en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales<sup>(7)</sup>, que aunque en la práctica se interrelacionan vamos a considerarlas separadamente para un mejor entendimiento.

## TECNICAS

Son los conocimientos, aptitudes o destrezas del líder, sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, como por ejemplo, los adquiridos por los ingenieros, carpinteros o electricistas.

Aun cuando puede pensarse que a medida que se asciende en la carrera y se adquieren mayores responsabilidades, las habilidades técnicas van haciéndose menos importantes, el oficial de carrera debe tener presente que son estas habilidades las que en primera instancia van a servir de base para la creación de su imagen de líder ante sus subordinados. Los conocimientos técnicos sólo se adquieren con estudio y dedicación y es deber de todos, mantener estos conocimientos vigentes de tal forma que el subalterno tenga la certeza de que quien los dirige toma las decisiones basado en la experiencia y el "know how" (saber hacer).

Al tratar el líder de proyectar su imagen hacia afuera de la Institución, estas habilidades son una magnífica herramienta que le permitirá acercarse a la clase trabajadora, a los campesinos y a todos aquellos que por su condición y labor puedan sentir que existe entendimiento de sus actividades por parte del comandante militar y lo más importante, que estas personas sientan que aún en cosas triviales y sencillas puedan recurrir a ese líder en busca de consejo. Esto es ganarse el respeto y la confianza aprovechando destrezas y conocimientos sencillos, en general aprovechando sus habilidades técnicas.

## DE LAS HABILIDADES

## SOCIALES

Son las capacidades para comunicarse con los miembros de la comunidad militar o civil, que forma parte de su entorno. Esta comunicación, encierra la habilidad para fomentar las relaciones interpersonales en todos los niveles, tanto de la Institución como de la sociedad civil y son fundamentales en el proceso de buscar alianzas, participación y/o apoyo a ideas o iniciativas.

De estas habilidades se deriva el manejo político de las situaciones que tiene que enfrentar un líder y un gran porcentaje de su éxito depende precisamente de qué tan político es el líder; veamos:

La política se relaciona con la forma en que los líderes adquieren y utilizan el poder, salvan las apariencias, las negociaciones, hacen concesiones o ingeniosas operaciones, todo encaminado a alcanzar logros institucionales. Es indudable que el intercambio social como táctica para obtener poder político implica, "si tú haces algo por mí, yo haré algo por ti", que se sustenta en la poderosa regla de reciprocidad en una sociedad.

En el juego del poder, que no es otra cosa que la habilidad de influir en otras personas y situaciones, las relaciones sociales, la facilidad de comunicación y en la actualidad el manejo de los medios masivos de comunicación, son las habilidades que mejor debemos manejar.

### HABILIDADES CONCEPTUALES

La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, es la capacidad de pensar en términos de modelos o marcos de referencia, formular planes a largo plazo, políticas, entre otros, en general es generar ideas y tener la claridad mental y conceptual, así como los conocimientos necesarios para defenderlas y lograr su aplicación.

La práctica de estas habilidades se vuelve más importante a medida que se escalan posiciones dentro del nivel directivo de la Institución y cuando la proyección del liderazgo hacia el exterior se dirige a los más altos niveles del poder civil.

### CONCLUSIONES

1. La necesidad de influencia del liderazgo militar en la vida de la Nación, entendiéndolo por esto, sus relaciones y aportes para una mejor convivencia en cada una de las áreas asignadas a los diferentes comandantes, ha tomado en Colombia una dimensión no imaginada poco tiempo atrás en razón, a la generalización de los conflictos sociales y económicos, a la falta casi total de líderes confiables entre la población, a la creciente corrupción e inmoralidad administrativa y en general a todos los agentes desestabilizadores que amenazan la existencia de las instituciones. Es por esto que todos y cada uno de quienes ejercen el comando, están obligados a desarrollar su labor constitucional con el apoyo de las comunidades que conforman su área de responsabilidad.
2. El apoyo comunitario no se logra por el simple hecho de ser comandante. Alcanzarlo requiere de esfuerzo, inteligencia, capacidad de per-

suasión y sobre todo, de un sabio despliegue de habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan al líder militar representar ante la comunidad los valores morales y éticos que deben caracterizar su gestión, buscando como medio preponderante para el desarrollo de sus planes, la confianza y el apoyo de los líderes comunales, políticos, religiosos y económicos de la región.

3. La guerra no declarada que vive el país, sólo podrá ganarse si se aísla la población de los gérmenes de insurgencia y corrupción que la atacan, buscando ganar su simpatía y apoyo. Es esta, entonces, la principal misión de los líderes militares "ganar la batalla en las mentes y el comportamiento de la ciudadanía". La decisión de hacerlo es institucional, la forma y los logros dependen de cada comandante. Prepárese, son sus habilidades y conocimientos adquiridos los que le darán resultados y tenga siempre presente, que el recurso humano interno y externo es la causa y el fin de sus operaciones.
4. Todo líder militar debe cuidarse de presentar o expresar ideas o iniciativas (sin importar el foro donde lo haga, civil o militar) que no tengan la suficiente base conceptual que le permita sustentarlas y defenderlas sin arriesgar su imagen y posición dentro de la comunidad a que se dirige. Su imagen es la base de su poder e influencia.

### NOTAS

1. Bertrand Russell, Power, W.W. Norton & Company, Inc., 1938, página 35.
2. Kast y Rosenweiz, J. **Administración en las Organizaciones**. Mac Graw Hill, México 1988, página 385.
3. Kast y Rosenweiz, J. **Administración en las Organizaciones**. Mac Graw Hill, México 1988, página 379.
4. Culligan y Deakins. **Principios Olvidados de Gerencia Excelente**. Editorial Legis, Bogotá, 1988, página 124.
5. Culligan y Deakins. **Principios Olvidados de Gerencia Excelente**. Editorial Legis, Bogotá, 1988, página 125.
6. Kast y Rosenweiz, J. **Administración en las Organizaciones**. Mac Graw Hill, México 1988, página 380.
7. Davis y Newstrom. **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mac Graw Hill, México, 1990.

### BIBLIOGRAFIA

- BERTRAND Russell, Power, W.W. Norton & Company, Inc., 1938.
- KAST Y ROSENWEIZ, J. **Administración en las Organizaciones**. Mac Graw Hill, México 1988.
- CULLIGAN Y DEAKINS. **Principios Olvidados de Gerencia Excelente**. Editorial Legis, Bogotá, 1988.
- DAVIS Y NEWSTROM. **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mac Graw Hill, México, 1990.