

Liderazgo, lección de vida: una visión estratégica para el cumplimiento de la Misión

✦ **Coronel Julio César Londoño Giraldo**
Jefe Departamento Fuerza Aérea ESDEGUE,
Colombia

▼ Foto: Archivo personal



Reflexiones esenciales

Hablar de liderazgo no es un misterio en la vida militar, por el contrario, es la herramienta más importante que posee el Comandante para cumplir con la misión asignada. Este ensayo está sustentado sobre la base de una lección de vida personal, representada en 27 años de servicio activo en las Fuerzas Militares de Colombia. Mi experiencia como Oficial en la Fuerza Aérea Colombiana y padre cabeza de familia, me ha llevado a argumentar que los líderes no nacen, se forman a través del tiempo y las experiencias de vida. El liderazgo se forja en el ejemplo, la integridad, la vocación del servicio hacia lo que hacemos y por quien lo hacemos, y el sacrificio ante las instituciones y personas que representamos.

Cuando el aspirante entra a la Escuela Militar, inicia un proceso de transformación hacia una nueva vida llena de sacrificios y compromiso con su país. Después de tres intensos meses de entrenamiento y preparación para iniciar su vida militar, jura lealtad a la bandera de su nación hasta el punto de ofrecer su propia vida en caso de que fuere necesario para defenderla y morir por ella. El significado del juramento a la bandera refleja en el militar su deseo de iniciar un viaje en una nueva carrera donde se pondrán a prueba sus capacidades como ser humano para asimilar el reto de convertirse en un líder con miras a comandar a sus hombres y defender al Estado legítimamente constituido. Es allí, en la Escuela Militar, donde aprende el concepto del Honor Militar, “que no es otra cosa sino la obligación que tiene el hombre de armas, basado en la conciencia de obrar siempre en forma recta e irreprochable”¹.

Todo lo que un líder hace debe estar sustentado en los principios y valores fundamentales de la institución que representa y enmarcados en los principios esenciales de los derechos humanos. En palabras del General [®] Fredy Padilla de León “La ética será la coraza inexpugnable que le permitirá protegerse de tentaciones de cualquier orden que le inciten a cumplir con su deber”. La responsabilidad del Comandante se basa en los elementos del liderazgo, tomando como referen-

1 GR [®] Fredy Padilla de León. Liderazgo Militar, una perspectiva personal. p. 39

“El líder debe fomentar el pensamiento crítico y analítico de sus hombres, debe tener como base para la toma de sus decisiones “la razón antes que el corazón”.

.....
 cia que este debe ser un modelo a seguir. Un buen guía refleja lo que sus subordinados quieren ser, esa persona a la que todos se quieren parecer y algún día quisieran llegar a ser, para lo cual debe utilizar su autoridad y capacidad con el fin de influir en los demás positivamente². En otras palabras, un líder debe tener carisma, autoestima y confianza para lograr el objetivo propuesto.

El Comandante debe ser una persona abierta y accesible para recibir asesoría de quienes lo rodean, “el día que el soldado deje de traernos sus problemas, ese día ya no seremos más sus líderes”³. El líder debe fomentar el pensamiento crítico y analítico de sus hombres, debe tener como base para la toma de sus decisiones “la razón antes que el corazón”.

Una experiencia

En 1997 cuando me desempeñaba como piloto de helicóptero *UH-60* en el grado de Capitán, fui designado para realizar una evacuación de dos soldados del Ejército de Colombia quienes habían desaparecido en el área de Mutatá (Antioquia) durante un ataque perpetuado por el grupo terrorista de las Farc a tropas de la Brigada establecida en la zona. La misión parecía simple, debía ir a unas coordenadas en un área selvática de difícil acceso, aterrizar y recogerlos, ellos tenían un radio de transmisión de frecuencia FM con el que se habían comunicado con tropas de la Brigada en el municipio de Mutatá, manifestando que ya tenían un sitio asegurado en la zona para ser eva-

2 Concepts for Air force Leadership AU-24, Gen. John Michael Loh “The Responsibility of Leadership in Command” p.

3 Colin Powell, “Lecciones de Liderazgo”, conferencia dictada a altos oficiales de A.L. en WA, USA, Feb. 2003.



Foto: http://www.gentedecabecera.com/2011/01/convocatoria-para-los-interesados-en-la-fac/web_gecab001_big_tp_2/

cuados y era necesario hacerlo rápido porque los terroristas estaban detrás de ellos.

Así, recibí la orden de recoger a dos Generales que se encontraban en el municipio de Pavandó y de allí proceder al lugar en mención. Al llegar al sitio, establecí contacto con los supuestos soldados que se encontraban en la zona de recogida, (un punto en la mitad de la selva de donde salía abundante humo). Vale la pena señalar que se trataba de una zona de muy difícil acceso, teniendo en cuenta que es muy selvática, con árboles que superan los 30 metros de altura, sin carreteras, y llena de humedales que dificultan la movilidad, por tanto, la única forma de arribar al sitio en forma rápida era por vía aérea.

Al establecer comunicación con ellos noté la voz quebrada del radio operador, con mucha angustia y premura porque se realizara la extracción; utilicé el código de seguridad para recuperación de personal (números establecidos previamente en el planeamiento de las misiones) y empecé a interrogarlo con preguntas sobre su batallón, las cuales nunca me respondió. Lo único que atinó a decirme fue: "sáquenlos rápido, estamos heridos, nos van a matar, aterrice rápido, estamos donde sale el humo". Sin duda, una voz de angustia que rompía el corazón.

Saber que tenía los medios para poder salvarlos me llenaba de valentía. A pesar del apuro y lo angustiante de la situación, en ese momento dudé si eran o no verdaderos soldados en peligro o terroristas que estaban planeando un engaño, tomé la decisión de hacer una pausa y analizar con detenimiento el escenario sin importar la premura de la situación, realicé más preguntas de seguridad sin obtener respuesta adecuada. Tener dos Generales en el helicóptero era una presión adicional que debía afrontar, ellos querían que yo entrara al sitio y realizara la evacuación. Teniendo en cuenta lo delicado que era tomar una decisión como esta y con la certeza de que era una trampa de los terroristas, tomé la decisión de no entrar al sitio y proceder al municipio de Carepa donde se encontraba la base militar del Ejército. Al llegar, fui cuestionado y recibido como un cobarde por no haber cumplido la misión, me manifestaron que por mi culpa los soldados iban a morir, motivo por el cual, el Comandante decidió enviar un helicóptero del Ejército con un piloto de nacionalidad estadounidense (la aviación del Ejército estaba en sus inicios no habían suficientes pilotos colombianos).

Se impartió la misma orden, proceder al sitio de las coordenadas y evacuar a los soldados, ante

lo cual advertí que este era un error más hacerlo implicaba tomar las precauciones del caso. En ese momento me sentí perturbado, no sabía si la decisión que había tomado era la adecuada o por el contrario sería juzgado en una Corte Marcial por cobardía, fueron momentos eternos para mí, los segundos se volvieron minutos y los minutos horas, mantuve a mi tripulación agrupada indicándoles que asumiría la responsabilidad de lo que sucediera.

Efectivamente, al llegar al sitio e intentar descender, fueron recibidos con una explosión en el área de aterrizaje y fuego nutrido de todas direcciones, tanto el piloto como el copiloto fueron heridos y la aeronave recibió más de 70 impactos de fusil, obligándolos a aterrizar de emergencia, con falla de un motor, problemas hidráulicos y falla en el estabilizador de cola, en una zona no preparada donde fueron evacuados por el helicóptero artillado que los acompañaba y otro que se encontraba en un área cercana.

La proactividad le permite al líder estar adelante de las situaciones, siempre previendo los resultados y visualizando cuál podrá ser el futuro, "ser proactivo es adoptar opciones continuamente, basándose en principios a los cuales está firmemente sujeto"⁴. Las decisiones tomadas sin un previo análisis de la situación, por lo general terminan con resultados que comprometen los medios y la vida de las personas; es como afirmaba Henry Ford: "Fallar es solo la oportunidad de iniciar nuevamente en forma más inteligente".

Aprendizajes para la decisión

Como seres humanos somos susceptibles de cometer errores, es por esto que el líder debe tener la capacidad de diferenciar entre un error y un delito. Un error puede ser cometido por desconocimiento de una norma, falta de atención o dispersión en el trabajo, mientras que el delito se comete con dolo, buscando un resultado planeado por quien lo ejecuta.

Cuando el líder tiene que tomar decisiones siem-

4 Stephen R. Convey. "El Liderazgo centrado en principios", Píados empresa 22, Barcelona (España), 1995, p.135

"Las decisiones tomadas sin un previo análisis de la situación, por lo general terminan con resultados que comprometen los medios y la vida de las personas".

pre debe tener en cuenta que de alguna forma afectará a alguien positiva o negativamente, lo más importante es buscar el bien común, preservar la vida, honra y seguridad de las personas que lo rodean, además de la integridad de la Institución para la que trabaja. Hay que ser justo en la toma de las decisiones, "tratar de caer bien a todos es una de las señales más claras de la mediocridad"⁵. Una decisión no solo puede afectar a quien comete el error, también puede afectar su entorno familiar, por eso la importancia de la justicia

5 Op. Cit. 3

Foto: Evacuación Aeromédica. Área de Antioquia. Foto archivo personal



.....
"Un error puede ser cometido por desconocimiento de una norma, falta de atención o dispersión en el trabajo, mientras que el delito se comete con dolo, buscando un resultado planeado por quien lo ejecuta".
.....

aplicada. El líder no puede ser permisivo o compasivo en el momento de tomar decisiones, una mala decisión por la falta de encausamiento de la disciplina puede redundar en el descontento de las personas que pertenecen a la organización.

El Comandante debe tener la capacidad de entender que encausar la disciplina no significa tener compasión por quien cometió la falta, lo más importante de todo en la toma de la decisión es que el mecanismo correccional cumpla la función de redireccionar a quien cometió la falta, lograr hacerle entender el error y que pueda interiorizarlo como una lección de vida que más adelante

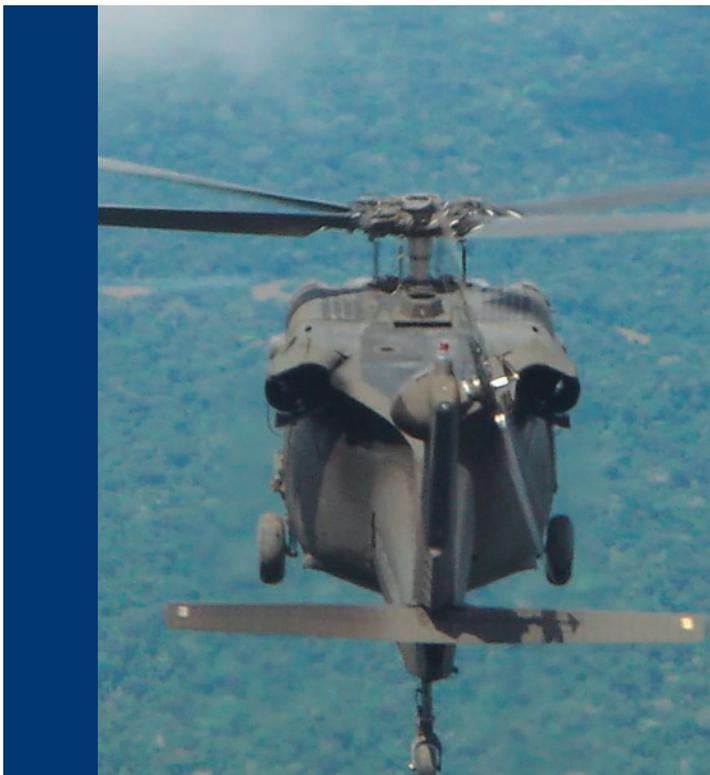
pueda multiplicar a los que lo rodean, es ahí donde el líder logra la armonía en la aplicación de la justicia.

La confianza es un elemento primordial en la vida del Comandante, contar con las personas adecuadas en el momento adecuado puede significar una buena toma de decisiones. Todas las veces que he tenido que recibir un nuevo cargo en mi trayectoria como oficial de la Fuerza Aérea Colombiana, lo primero que he hecho es hacer un panorama de riesgos y un análisis detallado de la gente que trabaja conmigo. Un líder debe tener un espectro amplio del ambiente que lo rodea, conocer la historia de la Institución y su funcionamiento, de manera que cuando un miembro de la Organización lo aborde tenga la capacidad de responder o en su defecto tener la entereza de afirmar que no conoce la respuesta. "Un hombre casi nunca pierde el respeto a su líder si no conoce la respuesta a algo, pero si descubre que miente o no es honesto, seguro lo hará"⁶.

El Comandante no está en la obligación de conocer todo, sin embargo, es quien en definitiva tomará las decisiones finales para el logro de los objetivos propuestos, amparado por la autoridad que le otorgan legalmente. Aunque la confianza es importante, en exceso nos puede traicionar. Un ejemplo claro de esto me ocurrió cuando volaba en una misión rutinaria de abastecimiento a tropas acantonadas en las montañas del oriente colombiano. Estando en vuelo efectuando la misión, recibí la orden de evacuar tres cuerpos de militares que habían sido muertos en combate por narcoterroristas de las Farc.

Otra misión rutinaria para mí, la había hecho cientos de veces durante mi carrera como piloto de *Black Hawk*, sin embargo esta no iba a resultar en una de esas que muchas veces realicé. Procedí al área de operaciones donde establecí contacto con la tropa en tierra, después de realizar los protocolos de seguridad, aterricé cerca de un lago, zona montañosa pero apropiada para la extracción. Eran ya las 5:30 de la tarde y estaba a 20 minutos de Bogotá, sitio donde tenía que llevar los cuerpos. El vuelo transcurrió sin ningún con-

.....
Foto: UH60A Halcón. Archivo personal.



6 Dr. Douglas Freeman, *Leadership*, Naval War College review XXXIII (Mar. 1979)

tratiempo, aterrizamos en la capital de Colombia, en un batallón al sur de la ciudad, allí estaban esperándonos con las camillas. Como era tarde ordené a los técnicos permanecer en sus posiciones, una vez bajaran los muertos procederíamos inmediatamente a nuestra base de recuperación en Madrid (Cundinamarca). Al bajar el último cuerpo del helicóptero escuché una fuerte explosión al lado mío, inmediatamente le pregunté al técnico por lo sucedido ante lo cual me respondió que los tres cadáveres habían explotado por estar cargados.

Bien, al ver que era inminente el riesgo de quedarse en el sitio, inmediatamente despegué y procedimos a nuestra base a 7 minutos de vuelo. No lograba entender qué había pasado, aterrizamos, el helicóptero estaba lleno de esquirlas de granada en todo el lado derecho, el exceso de confianza en nuestras tropas casi nos había matado, los tres cuerpos estaban llenos de explosivos, fueron dejados en el campo de batalla después del combate y nadie tuvo la precaución de revisarlos. La confianza es importante pero el Comandante debe supervisar muy bien cada movimiento que hace en todas las tareas que realiza

.....
"Un líder debe tener un espectro amplio del ambiente que lo rodea, conocer la historia de la Institución y su funcionamiento, de manera que cuando un miembro de la Organización lo aborde tenga la capacidad de responder o en su defecto tener la entereza de afirmar que no conoce la respuesta".
.....

de modo que para no llevarse sorpresas desagradables, el control y la supervisión son la base del desarrollo adecuado en las tareas asignadas.

Por todo lo anterior, la actitud determina tu altitud. Aunque esta frase aplica para los aviadores, también es aplicable a la vida diaria. Mientras una actitud positiva lo puede llevar "a volar con las águilas", una negativa lo llevará a "estrellarse y explotar". Recuerde siempre que nadie quiere

Foto: XXXXX



seguir a alguien que se está hundiendo⁷. Todo el desarrollo de las actividades en la Organización están orientadas según lo determine la actitud del líder, nunca pierda la oportunidad de poder convertir una experiencia negativa en una ventaja positiva para la Organización, recuerde que la forma de afrontar los inconvenientes, que por lo general son parte diaria de todas las empresas, es expresando esperanza y capacidad de recuperación. La resiliencia es parte vital de cualquier persona y el líder debe tener la capacidad de fomentarla en su equipo de trabajo, si la cabeza del equipo no mantiene su actitud positiva, lo más posible es que la organización se derrumbe.

Un pensamiento de cierre

Posiblemente, el ejemplo es la herramienta más poderosa que posee el Comandante para ejercer

7 Cpt. Hardy J. Sellers III. "Concepts for Air Force Leadership, Leadership principals for the successful Company grade Officer

su liderazgo. Las organizaciones retribuyen lo que el líder haya sembrado en ellas, uno cosecha lo que siembra con el ejemplo, si usted exige respeto, debe aprender a cosechar el respeto de los demás, para poder exigir el 100% de sus subordinados usted debe dar más de eso, de esta manera ellos lo seguirán a donde los quiera guiar⁸.

Cada persona desarrolla su estilo de liderazgo a través de su vida. El carácter representa un factor importante en su forma de asumir los retos. **El liderazgo autocrático** es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde **los líderes tienen el poder absoluto** sobre sus trabajadores o equipos. **Los líderes burocráticos** hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Un estilo carismático de liderazgo es similar al **liderazgo transformacional**, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. A pesar de que el líder democrático es

8 *Ibíd.* Pag. 354

Foto: Helicóptero UH60L Multipropósito



el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones⁹.

Adicionalmente, no importa qué estilo de liderazgo usted adopte, el enfoque positivo siempre estará relacionado con los resultados positivos para la Organización, mientras que el deficiente está relacionado con estrés elevado, poca satisfacción, poco compromiso con la Organización y poca inclinación para permanecer en el servicio¹⁰.

En conclusión, mi experiencia durante muchos años como Oficial en la Fuerza Aérea Colombiana me lleva a argumentar que no importa qué estilo de liderazgo usted adopte; las habilidades, el entrenamiento y la práctica ayudan a moldear su forma de conducción, sin embargo, existen muchas herramientas y el ejemplo es el pilar fundamental para que sus subordinados lo sigan a donde usted quiere guiar la Institución. La forma más adecuada para alcanzar la meta propuesta y obtener el cien por ciento de su equipo de trabajo, es mostrándoles que usted mismo puede dar más de eso.

Finalmente, las decisiones siempre afectarán positiva o negativamente a las personas y a las organizaciones; el líder debe estar consciente que cuando actúe lo debe hacer aplicando la justicia, buscando el bien común y no el personal, orientando los intereses de la organización hacia la visión de la misma. Ser líder no es nada fácil, lograr la capacidad de reunir todas esas cualidades que llevan a una persona a conducir una organización al éxito, es solo para algunos individuos especiales, que con su inteligencia interpretan el lideraz-

9 Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>, 25 Nov 2014

10 George E. reed, "Toxic leadership", Military review 84, No 4 (July-August 2004): 67-71

go positivo, como la herramienta más importante para cumplir con la misión asignada y guiar el equipo de trabajo a cumplir una misión específica en forma eficiente.

Referencias

- GR ® Fredy Padilla de León. P. 39, "Liderazgo Militar, una perspectiva personal"
- Concepts for Air force Leadership AU-24, Gen. John Michael Loh "The Responsibility of Leadership in Command" p. 103
- Colin Powell, "Lecciones de Liderazgo", conferencia dictada a altos oficiales de A.L. en WA, USA, Feb. 2003.
- Stephen R. Convey. "El Liderazgo centrado en principios", Piados empresa 22, Barcelona (España), 1995, p.135
- Ibíd. P. 103
- General ® Fredy Padilla de León, "Liderazgo Militar, Una perspectiva personal", p.93
- Dr. Douglas Freeman, "Leadership", Naval War College review XXXIII (Mar. 1979)
- Cpt. Hardy J. Sellers III. "Concepts for Air Force Leadership, Leadership principals for the successful Company grade Officer".
- Ibíd. Pag. 354
- Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones, <http://www.losrecursos-humanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>, 25 Nov 2014.
- George E. reed, "Toxic leadership", Military review 84, No 4 (July-August 2004): 67-71
- CR. Julio Cesar Londoño Giraldo, Conceptos personales, Jefe Departamento FAC, ESDE-GUE, Nov 2014. 🍷