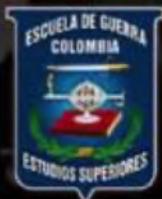


Septiembre 2011

FUERZAS ARMADAS



PUBLICACIÓN MILITAR ESPECIALIZADA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DE COLOMBIA - VOL LXXXIV - EDICIÓN 219



Liderazgo Militar
la base del éxito

Edición 219

DIRECCIÓN

Brigadier General
Jairo Alfonso Aponte Prieto

SUBDIRECCIÓN

Contralmirante
Luis Alberto Ordóñez Rubio

DIRECCIÓN EDITORIAL

Mayor Jhasmin Mora Cuéllar

CONSEJO EDITORIAL

Contralmirante Germán González Reyes
General Álvaro Valencia Tovar
General Fabio Zapata Vargas
Mayor General José Roberto Ibáñez Sánchez
Vicealmirante José Ignacio Rozo Carvajal
Brigadier General Adolfo Clavijo Ardila
Mayor Humberto Aparicio Navia

PERIODISTAS

Nina Andrea Isaza Rodríguez
Andrés Felipe González Vásquez

ENLACE POLICÍA NACIONAL

Intendente Jefe Everardo Tabares Cardona

CIRCULACIÓN / SUSCRIPCIONES

Adriana Suárez Rodríguez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Blanca Marlene Huertas Acero

COORDINACIÓN E IMPRESIÓN

Strategy Ltda.

FOTOGRAFÍA

Archivo Fotográfico
Ejército Nacional - *Dirección de Acción Integral*
Armada Nacional
Fuerza Aérea Colombiana
Policía Nacional

CANJE Y SUSCRIPCIONES

Revista Fuerzas Armadas
Carrera 11 No. 102-50 Of. 209
Telefax: 620 6536
E-mail:
revistafuerzasarmadas@esdegue.mil.co



La Revista Fuerzas Armadas es el medio de difusión del pensamiento militar y civil sobre aquellos aspectos que de una u otra forma tienen relación con la Seguridad y la Defensa Nacional. Las ideas expuestas son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de los altos mandos militares.

Se permite la reproducción de los artículos dándole el crédito a la Revista Fuerzas Armadas. Carrera 11 No. 102-50. Escuela Superior de Guerra. Of. 209. Telefax: 620 6536, Teléfono: 620 4066 Extensiones 1003-1004, Bogotá, D.C. Colombia, Suramérica.

Con



Editorial

Por: Brigadier General
Jairo Alfonso Aponte Prieto
Director Escuela Superior de Guerra



El liderazgo es un deber: premisa clave para el desempeño de los hombres del aire

Por: General del Aire
Julio Alberto González Ruíz
Excomandante de la Fuerza
Aérea Colombiana



Liderazgo basado en C3

Por: Cr (RA) Pedro Pablo Moreno Jiménez
Docente Asesor
Escuela Superior de Guerra

t e n i d o



06

El liderazgo: base del éxito
Por: General Alejandro Navas Ramos
Comandante General de las
Fuerzas Militares de Colombia



12

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



20

El liderazgo carismático en el contexto
militar: un análisis académico
Por: Almirante Álvaro Echandía Durán
Excomandante Armada Nacional



36

La responsabilidad de ejercer un liderazgo visible
Por: General Oscar Adolfo Naranjo Trujillo
Director General de la Policía Nacional



44

Estilos de liderazgo
Por: General (RA) Álvaro Valencia Tovar
Excomandante Ejército Nacional



58

Claves para un liderazgo eficaz
Por: Hernán González Pardo (MBA)
Presidente CIDENAL 2011



62

Liderazgo ético del militar en contexto
de conflicto armado
Por: Pbro. Jorge Orlando
Contreras Sarmiento (Ph.D)
Capellán Escuela Superior de Guerra

Editorial

■ Brigadier General Jairo Alfonso Aponte Prieto
Director Escuela Superior de Guerra

“El líder militar está llamado no sólo a emplear sus medios en forma eficiente desde el punto de vista técnico, administrativo y económico, sino que debe ser capaz de articular su empleo en tiempo y espacio, y en cuanto a sus características técnicas y capacidades individuales de acción, en una forma sinérgica, para obtener del conjunto el más alto rendimiento en combate”.

Manuel Campuzano Arribas

Para la Escuela Superior de Guerra, la formación de líderes constituye un continuo proceso de perfeccionamiento a lo largo de la carrera militar. Por esta razón nada mejor que convocar a quienes lograron alcanzar el máximo cargo en las jerarquías de las Fuerzas Militares y de Policía, para que contribuyan con sus experiencias, al enriquecimiento del saber en torno a este tema fundamental para el ejercicio del mando.

Dada la integralidad del tema escogido como eje central de la presente edición de la Revista Fuerzas Armadas, también se considera esencial incluir el enfoque desde la perspectiva espiritual y académica del mismo, en procura de ofrecer una visión completa al lector.



Gracias al enfoque de los ilustres articulistas, estas páginas develan desde los estilos que signaron el liderazgo de los próceres de nuestro país, hasta las claves de la eficacia en el ejercicio de dirigir, aportándole al Comandante, conceptos esenciales como empatía, carácter, innovación, sinergia, desarrollo de la autonomía y coherencia.

El líder militar debe ser íntegro, ejemplar, con el talante ético suficiente para transmitir a sus subalternos la voluntad de lucha, como seres comprometidos, respetuosos y cumplidores del deber y la ley. En el mismo sentido, debe ser un guía que motive a sus hombres para cumplir los objetivos institucionales trazados.

Así como el Comandante está obligado a mantener una constante actividad intelectual, pues es a través del conocimiento que se perfecciona la capacidad de tomar decisiones acertadas en el ejercicio de sus funciones, también debe asumir el reto de desarrollar habilidades para promover el trabajo en equipo, de tal manera que logre obtener el mayor aporte de los hombres que le sean asignados para el cumplimiento de la misión.

Debe recordarse que en todo proceso de interacción humana, la comunicación cumple un papel fundamental; más aún, cuando el objetivo que se busca es influir en la conducta de quienes le rodean. Por esta razón, el líder militar está obligado a planear y ejecutar con precisión las estrategias que le permitan ganarse la mente y el corazón de sus subalternos y de la comunidad, recordando siempre que todos sus comentarios y actuaciones, son determinantes en la construcción de su reputación.

Sin duda alguna, el fortalecimiento del liderazgo militar es una tarea apremiante, en procura de obtener mayores herramientas para neutralizar las amenazas a las que se ve enfrentado el país; así lo ratifica el General del Ejército Norteamericano Omar N Bradley, al aseverar: *“El liderazgo militar es intangible, y a pesar de eso, jamás se ha diseñado un arma que lo pueda reemplazar”*.¹

“El líder militar debe ser íntegro, ejemplar, con el talante ético suficiente para transmitir a sus subalternos la voluntad de lucha, como seres comprometidos, respetuosos y cumplidores del deber y la ley. En el mismo sentido, debe ser un guía que motive a sus hombres para cumplir los objetivos institucionales trazados”.

¹ Citado por Pedro Oña Martínez y William A. Covert, en artículo: “Evolución del Liderazgo Militar”, *Revista virtual “Historia Militar y Milicia Local”* tomado de <http://perso.uva.es/educes/erl/0307/derazgo.htm>

El liderazgo: base del éxito

✎ por **General Alejandro Navas Ramon**
Comandante General de las
Fuerzas Armadas de Colombia



“También deben hacer parte de la agenda personal del líder y de todos los comandantes militares, fortalezas como la sinceridad, la afabilidad, la gentileza, la cordialidad, y otras de la misma naturaleza, que obran como cuentas de cobro pagaderas en respeto, admiración, confianza, seguridad y afecto”.

Indiscutiblemente, el liderazgo es la base del éxito, mientras su ausencia es la causa y razón de la mayoría de los fracasos militares, empresariales, industriales u organizacionales. Con frecuencia se considera que el liderazgo es un asunto de condiciones innatas; que el líder nace con atributos de líder. Sin embargo, aunque existen líderes que muestran algunas condiciones naturales de mando y dirección de personas, en la realidad nadie nace con el sello de líder; el liderazgo no se trae desde la cuna; se adquiere sobre la marcha de la vida, partiendo de un sinnúmero de procesos académicos y de experiencias profesionales que van estructurando las condiciones y cualidades que definen al líder.

Es decir, para obtener las características que identifican al líder hay que transitar muchos caminos, porque esas indoles o propiedades no llegan solas: dependen de factores como la formación, el conocimiento, la práctica laboral, la personalidad, el carácter, la disposición de ánimo, entre otras. A su vez, estos factores se obtienen después de haber quemado etapas como la de una incansante preparación personal, una profunda capacitación profesional, un estudio detallado del medio y de las circunstancias que se deberán enfrentar, y una ilustración sobre el manejo de personal, la administración de recursos y las relaciones interpersonales e interinstitucionales.

La vivencia del liderazgo

En la práctica, el liderazgo termina siendo una mezcla de conocimientos y experiencias a los que se aplican enormes dosis de voluntad, energía y aptitudes profesionales. Pero este aglutinante tampoco es suficiente para ser un líder. A lo anterior hay que agregarle actitudes de humildad, sencillez, consideración, entre otras también de especial énfasis. Sólo así tendremos al líder a quien se le admira por lo que sabe, se le respeta por lo que hace y se le acata por la seguridad que inspira.

Existen varios tipos de liderazgo derivados de diversas disciplinas del saber, de circunstancias y de actividades. Dependiendo de la actividad o área de desempeño se puede clasificar el liderazgo en gerencial, administrativo, político, deportivo, estudiantil, militar y otros más tantas disciplinas existan.

Este artículo hace referencia al liderazgo militar, que se puede definir como las condiciones que tiene un Comandante, de cualquier nivel, para influir en sus hombres de tal forma que pongan su voluntad incondicional al servicio de las metas y objetivos que la misión institucional le impone a su Unidad, en especial, la victoria militar. Por supuesto que a mayor grado hay más campo de acción y es mayor la responsabilidad que asume el líder. Rudolph W. Gulland, exalcalde de Nueva York, en su libro “Liderazgo” asegura que “el trabajo del dirigente, del líder, es proporcionar la tónica y la agenda de trabajo, incluyendo los objetivos



específicos para director de campo, algún consejo si es necesario, ánimo, y todos los recursos que se necesiten para alcanzar los objetivos marcados”.

Esta aseveración cobra plena vigencia en las tareas de los comandantes de Unidades Operativas Mayores y Menores y Unidades Tácticas, quienes para fungir como verdaderos líderes cuentan con Planas y Estados Mayores en el nivel de planeamiento y Unidades subalternas en el nivel de ejecución.

Canales de consolidación

Recordemos que al liderazgo militar se le empieza a dar forma en las escuelas militares, se va consolidando en los cursos de ascenso y especialización y se concreta a lo largo de la carrera. Como ya se dijo, son varios los canales por medio de los cuales se va estructurando la figura del líder; algunos de ellos se describen a continuación.

“Con su accionar, los superiores deben mostrar el camino correcto del mando y servir de ejemplo de modo que el subordinado vaya perfilando su propio estilo para cuando le llegue el momento de mandar”.

La erudición

El conocimiento de temas que van a facilitarle al comandante - líder el planeamiento de sus proyectos, la iniciativa ante el reto y la toma de decisiones en todo momento. La erudición en los aspectos que necesariamente deben ser del dominio del Comandante en el marco del desempeño profesional le permite demostrar juicio, competitividad e intuición, factores que lo llevan a asumir ascendencia sobre sus hombres. De seguro, al leer estas líneas, muchos traerán a su mente nombres propios de antiguos comandantes suyos que se destacaron por sus conocimientos y supieron aplicarlos en el momento oportuno.

La práctica

Con el ejercicio y la práctica, el futuro Comandante pasará por circunstancias físicas que le servirán para saber hasta dónde pueden llegar las condiciones corporales de sus subalternos en determinadas circunstancias. Por ejemplo, un Comandante de un pelotón de paracaidistas debe ser paracaidista y debe ser el miembro de su Unidad que haya ejecutado el mayor número de saltos. En palabras coloquiales de la vida militar, el Comandante siempre debe “mostrar la forma”.

La condición subalterna

La condición de subalterno desde su entrada al instituto de formación militar. Recibiendo órdenes e instrucciones en forma permanente, se aprende a mandar; un buen ejercicio del mando pasa indefectiblemente por un buen comportamiento como subalterno. Con su accionar, los superiores deben mostrar el camino correcto del mando y servir de ejemplo de modo que el subordinado vaya perfilando su propio estilo para cuando le llegue el momento de mandar. Infortunadamente, a veces se ven formas de mando que sólo le sirven al subalterno para darse cuenta de cómo no se debe

1. CILJAB, *Manual de Liderazgo*. Mexico, Editorial Plaza y Sol, 2002, p. 17



mandar. En este sentido, el mando es la asignatura en la que con más frecuencia el estudiante encuentra modelos positivos y modelos negativos; como es lógico, debe aprender a quedarse con los primeros y a rechazar los segundos. El lector, en su catálogo de gratos recuerdos, registrará nombres de algunos escomandantes a los que siempre apreciará y, asimismo, mantendrá en el recuerdo una lista negra de nombres que en su momento no supieron dirigirlo.

La oportunidad de mando

La oportunidad de mando que tienen los alféreces y los Oficiales y suboficiales durante sus primeros grados es una experiencia invaluable para ir forjando sus condiciones como líderes. Porque, como decía Aldous Huxley, *"La experiencia no es lo que le sucede a uno. Es lo que uno hace con lo que le sucede"*. Es importante recordar que el Alférez, y luego los Oficiales y suboficiales en sus primeros grados, aprenden mandando y, a la vez, obedeciendo; se es superior pero al mismo tiempo se ostenta la condición de subalterno, hecho que enriquece el proceso de liderazgo al tener que incentivar mientras se es incentivado, evaluar mientras se es evaluado, persuadir mientras se es persuadido.

Otras aristas de estructuración

Fuera de las escuelas de formación, de los centros militares de capacitación y especialización y de los procesos de enseñanza, el liderazgo también tiene su academia en la forma en que cada quien se prepara en el mando o se desempeña en él; en cómo alimenta su personalidad y cómo fragua su carácter en función de saber obedecer y saber mandar. Como en la práctica el líder busca ser acatado en forma estricta y acertada, debe tener injerencia en contextos distintos al propio pero que tengan relación con el que él maneja. Debe poseer carisma, que es el don que se refleja en la capacidad de persuasión e influencia sobre otros, en particular sobre los subalternos.

Para llegar al punto de persuasión e influencia directa sobre su propia gente, el Comandante o líder, además de ejercer su autoridad, debe hacer gala de su sentido humanitario, el cual ha de manifestarse en la preocupación por el bienestar de sus hombres, la comprensión de sus necesidades y angustias, la acogida a sus ideas y propuestas, el respeto por su dignidad humana y la exigencia puntual y precisa en buenos términos.



Es esencial enfatizar que el liderazgo exige también aplicar siempre los valores y principios que rigen la vida militar y que deben involucrarse en los sentimientos y conductas de las personas. En esta forma, el ejemplo pasa a ser la guía que orienta las actitudes de los miembros de la Unidad y que constituye la base sobre la cual el Comandante o líder conduce a su personal al cumplimiento de la misión Institucional. Y, si a esa convicción interna de que se debe actuar sin apartarse de los valores y principios se le inculca la consigna de *Fe en la causa*, que viene gobernando el entusiasmo de todos los integrantes del Ejército Nacional, vamos a tener una comunión de creencias y sentimientos que allanará el camino hacia el éxito de la Fuerza en el campo operacional y en los otros campos como el administrativo y el académico.

Los intangibles que involucran principios y valores como virtudes insustituibles del líder militar son condiciones *sine quanon* para ejercer el mando y la dirección de militares. La *honestidad*, la *honorabilidad*, el *honor*, la *rectitud*, la *integridad* y el *decoro*, entre otros, deben figurar como patrimonio consustancial del líder, quien no sólo los debe exhibir en todas sus intervenciones sino que también debe exigir que sus subalternos, sin excepción, posean estos atributos y

los hagan ostensibles. En esta forma, los logros profesionales de las Unidades y de sus jefes no se verán nublados por manchas que acarreen desprestigios y sinsabores.

También deben hacer parte de la agenda personal del líder y de todos los Comandantes militares, fortalezas como *la sinceridad*, *la afabilidad*, *la gentileza*, *la cordialidad*, y otras de la misma naturaleza, que obran como cuentas de cobra pagaderas en respeto, admiración, confianza, seguridad y afecto. Aquí cabe recordar a Alejandro Magno, quien en sus tantas victorias se encontró con civilizaciones de costumbres diferentes, a las que en lugar de destruir, absorbió y asimiló. Así demostró su condición de líder sencillo que supo respetar las tradiciones de los vencidos.

El liderazgo también comprende el desarrollo de procesos prácticos como el de la comunicación. Un líder tiene que saber inculcar virtudes como *la lealtad* y consignas como *la de Fe en la Causa*. Debe saber instruir a sus hombres en destrezas y habilidades. Debe enseñar saberes y competencias que ilustren a su gente en áreas propias de su desempeño. Debe saber capacitar a sus subalternos en el manejo de situaciones previstas e imprevistas. Debe saber comunicarse con la población de su jurisdicción, buscando



el respaldo y apoyo a sus actuaciones. Debe saber relacionarse con la prensa y los medios en general.

Las amenazas

Sin embargo, cuando se habla de liderazgo no es suficiente señalar cómo se debe ser, qué se debe saber, qué se debe hacer y cómo se debe convivir con los subordinados durante el ejercicio del mando sino que es procedente traer a colación lo que no se debe hacer y cómo no se debe actuar. En otras palabras, ayuda a la formación del líder poner en su conocimiento, durante sus periodos de preparación, aquellos elementos que amenazan el desarrollo de un correcto liderazgo, porque, como reza un anónimo, *"nadie puede hacer el bien en un espacio de su vida, mientras hace daño en otro"*.

Quizás uno de los principales enemigos del líder es la prepotencia, que en la realidad se transforma en soberbia, arrogancia o petulancia. El jefe prepotente cree que todo lo sabe y que nadie sabe lo que él sabe. Esta presunción hace que él, imaginariamente, se ubique muchos escalones por encima del resto de sus congéneres, hecho que lo aísla de su propia comunidad. Además, una persona con esta jactancia se considera infalible, y cuando uno la sabiduría que cree tener con el convencimiento personal de infalibilidad, maltrata psicológicamente a sus subalternos, dando lugar a que surjan los resentimientos que se convierten en un palo atravesado en la rueda que le da movimiento a los desarrollos de la respectiva Unidad. La prepotencia es el pecado capital que se opone a la humildad.

Otro inconveniente que no deja que el liderazgo marche en forma adecuada es la falta de ecuanimidad en el trato a los subalternos. Las preferencias con unos, a la par con los menosprecios hacia otros, dan lugar a fracturas en la integridad de las Unidades, fracturas que impiden logros institucionales en cualquier área. En este sentido, el Comandante que

actúa en esta forma no sólo se aparta del liderazgo sino que peca manifiestamente contra la imparcialidad, la justicia y la equidad.

En esa relación de amenazas en la formación de un buen líder, la corrupción también se constituye en una lacra institucional. Aunque este fenómeno no se presenta con mucha frecuencia en la Institución, es necesario que en este escrito se haga un comentario sobre ella, ya que es la negación absoluta de la formación militar, en lo ético y en lo moral. Un militar y con mayor razón un Comandante, no puede caer en tentaciones o ambiciones perversas que afectan los intereses económicos del Ejército y su buen nombre. Es inconcebible que quien está llamado a dar ejemplo de pulcritud porque sobre él recae la dirección y el control de su Unidad, sea quien aproveche las circunstancias del poder administrativo para lucrarse furtivamente. Es de esperarse que muy pronto esta inclinación sea desterrada para siempre de nuestra Institución.

En síntesis, el líder militar en todos los niveles del mando, por sus conocimientos y su forma de actuar, debe garantizar éxito en las operaciones militares de cualquier tipo que sean, transparencia en los procesos administrativos que dirija, eficiencia en los desarrollos académicos que estén bajo su tutela, completa integración de su Unidad con las comunidades a las que debe proteger, comportamientos de sus subalternos ceñidos a la ética, a la moral y a las buenas costumbres, satisfacción de su gente en el cumplimiento de las misiones que adelantan, orgullo de sus hombres de pertenecer a la Unidad, voluntad y sacrificio cuando de trabajar por Colombia se trate.

En igual forma, el líder militar debe asegurar el arraigo de las tradiciones y de las buenas costumbres militares. Una frase de André Maurois resume lo anterior: *"Un jefe no debe tener más que una pasión: la de su obra y la de su oficio"*. ☞

General Alejandro María Ramos. (Comandante General de las Fuerzas Armadas de Colombia). Líder integral especializado en Dirección Humana y Solución de Conflictos; Planeación Estratégica; Asesorado de Infantería; Asesoramiento Militar; Regular de Comandos, Comando Terrestre Fuerzas Especiales Rurales y Llanero. Ha sido Comandante del Ejército Nacional; de la Fuerza de Tarea Conjunta Omega; de la Fuerza de Despliegue Rápido; de la Brigada de Fuerzas Especiales. Igualmente, Jefe de Operaciones del Comando General de las FEMM. En varias ocasiones condecorado con la Medalla de Servicios Distinguidos y a su haber, más de 50 condecoraciones nacionales e internacionales como la Orden del Mérito Militar Antonio Restrepo, José María Córdoba y la Cruz de Boyacá en la categoría de Gran Oficial.

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.monografias.com/monografias/Desarrollo-de-liderazgo.pdf>

³ STODGILL, Ralph W. *Methods of Leadership: a Survey of Theory and Research, Results and Expansion*. New York 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. 73

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 LUSSIER M. Robert y ACHUA S. Christopher. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, p. 42.

¹⁰ HOGG A. Michael y WAUGHMAN, Gordon. Psicología Social. Editor: Médica Panamericana, p. 319.

¹¹ F. J. del Horno 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 distinguen 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. W. *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-Abril 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. Entrafía 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 presentársele 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 FARLAND, 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 Militares 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.

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. Charisma in Political Leadership" Herz: Forum. 33 JU., Yale University Press, 1984.

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. Semillante 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, R. *et al.*, *Leading High-Performance Projects*. Boca Raton, FL: St. Ross Publishing Co., 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 apropiarse del 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 específicas de la personalidad.²

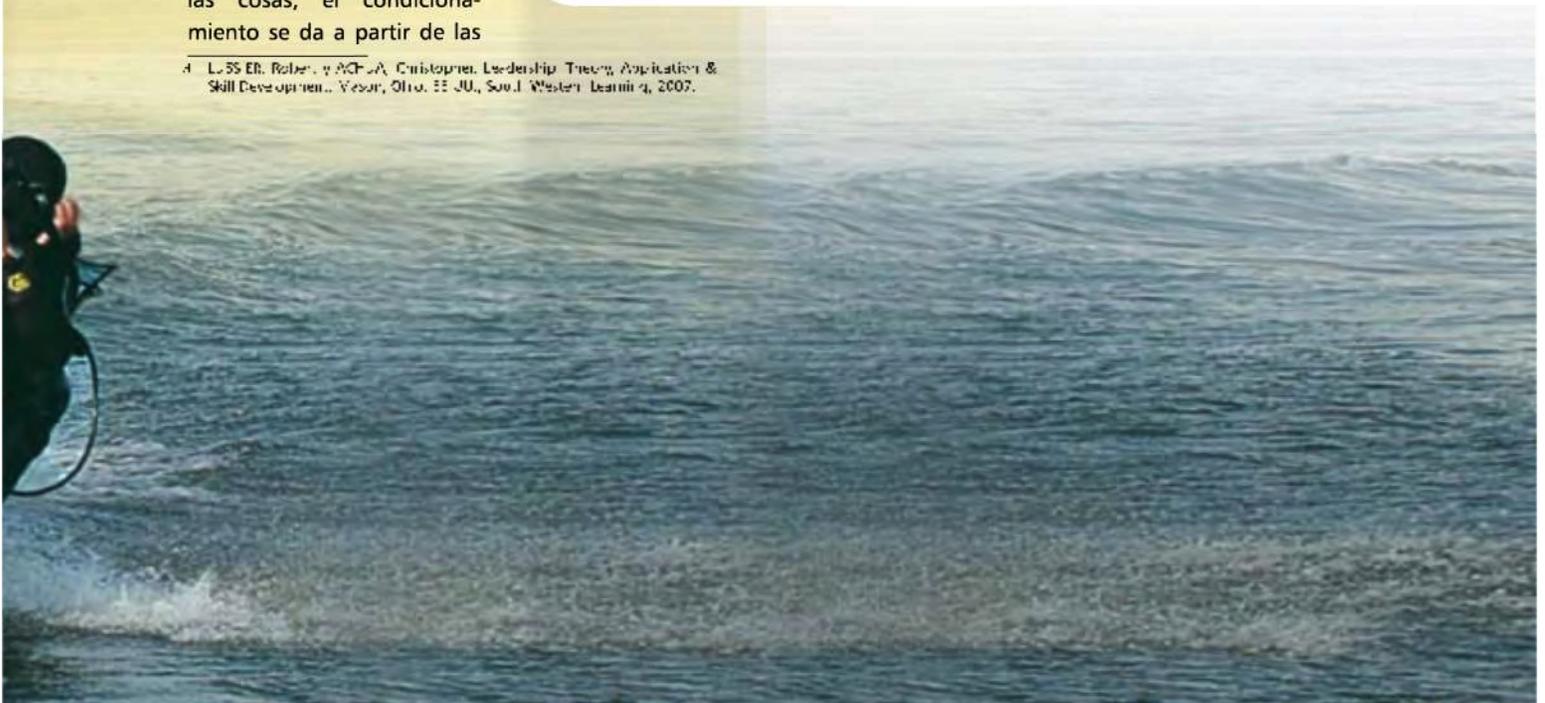
Ralph Stogdill, afamado psicólogo de la Universidad de Ohio, publicó en 1948 un estudio con la contribución de la Oficina de Investigación Naval de la Marina de los Estados Unidos sobre los factores personales asociados al liderazgo.³ Stogdill y sus colaboradores se dieron a la tarea de elaborar una 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 significativo 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.

¹ ALLEN, Richard. The Genesis Principle of Leadership: Claiming and Cultivating your Creative Capacity. Massachusetts, The Publishing and Enterprises, 2002.
² STODGILL, Ralph. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, 25, 1948, p. 35.

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

³ LASSER, Robert y ACHUA, Christopher. Leadership: Theory, Application & Skill Development. Wason, Ohio, 25 JU, South Western Learning, 2007.



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.

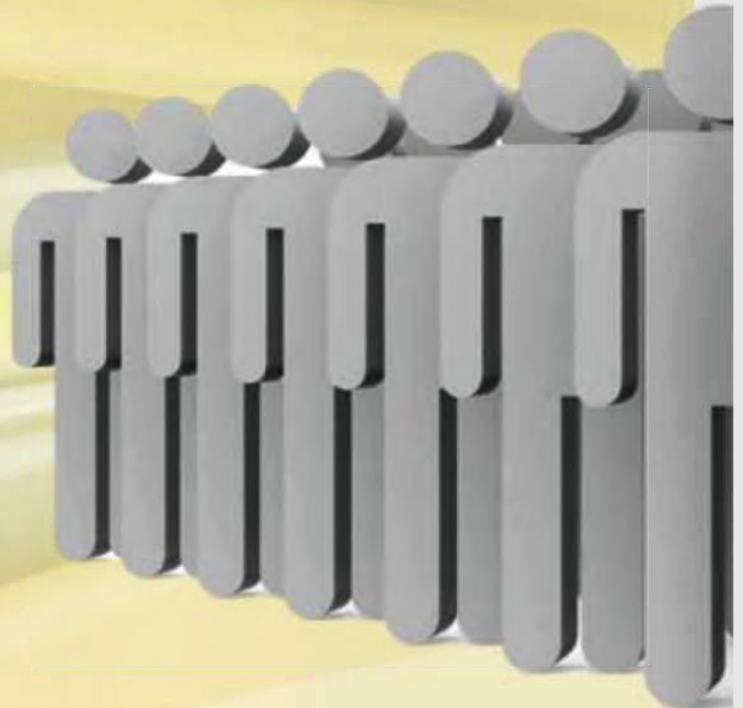
A la luz de estas conclusiones, es posible afirmar que el problema organizacional no consiste en identificar líderes sino en saber ubicarlos en contextos donde puedan funcionar como tal. Un adecuado análisis sobre liderazgo involucra, en consecuencia, no sólo el estudio de los individuos sino también 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.³

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

3. 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...”¹ 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 comu-

nicación entre unos y otros...la persona promedio no puede comprender una gran parte del vocabulario empleado por una persona de inteligencia notoriamente superior”².

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

¹ Cfr. Cit. 5 p. 75

² Ib. d. p. 45



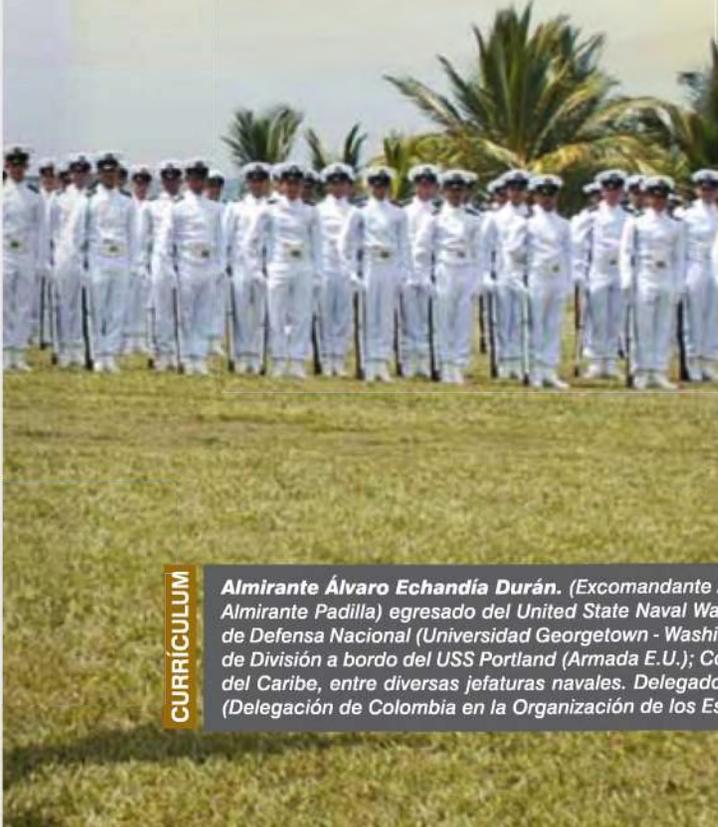
los rencores liberales y logró movilizar los Estados de Santander y Tolima para derrocar a sus antiguos aliados políticos y asumir nuevamente la presidencia de Colombia, ahora con el título de liberal.

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 concóctete 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

⁹ CLAUSEWITZ, Karl. *De la Guerra*. Traducción de Celer Pawlosky. Colección Clásicos de Pensamiento. Grupo Anaya Comercial, 2010.



CURRICULUM

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.).

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. ✎

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.

La responsabilidad de ejercer un liderazgo visible



“... ¿de qué nos serviría conquistar el éxito, si perdiéramos el amor por la gente, la capacidad de servicio y la oportunidad de transformar la realidad de tantas vidas que no conocen el bienestar?”

↳ por: General Oscar Adolfo Naranjo Trujillo
Director General Policía Nacional



Resumen

Para la Policía Nacional de los colombianos, resulta esencial fomentar una cultura del servicio basada en el humanismo, orientado a proyectar la dignidad y el potencial de cada integrante de la institución ante la evolución de las amenazas delincuenciales y el deber ético de construir confianza y credibilidad con la ciudadanía. A partir de esta convicción, se hace un recuento sobre la capacidad transformadora del liderazgo y la gestión policial, describiendo sus principales desarrollos en educación, ciencia y tecnología, así como en el despliegue operacional, para contribuir a las realidades de Seguridad y convivencia durante el período 2007-2011.

Introducción

Para la Dirección de la Policía Nacional, compartir experiencias institucionales que se construyen día a día, significa brindar una visión realista y al mismo tiempo futurista de nuestro país, que durante décadas ha sido objeto de estudio por parte de la academia, como la cuna de la formación de la alta dirigencia militar, policial, empresarial y pública respecto a la historicidad y al horizonte de éxitos de la Seguridad y la Defensa Nacional, teniendo en cuenta que el mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden cambiar sus vidas y la de su nación, evaluando la manera tradicional de resolver problemas y conquistando sueños inalcanzables.

De hecho, el siglo XXI se presenta ante nosotros como un tiempo de catarsis y de perfección del liderazgo social, que pone en evidencia, el alto riesgo que se corre al llegar al éxito sin estar preparado. Se necesita de la sabiduría y de la humildad necesaria, para manejar ese poder transformador que ha sido delegado, teniendo en cuenta que el poder absoluto, corrompe completamente, porque ¿de qué nos serviría conquistar el éxito, si perdiéramos el amor por la gente, la capacidad de servicio y la oportunidad de transformar la realidad de tantas vidas que no conocen el bienestar?

Las fórmulas del éxito de ayer no funcionan ante los desafíos actuales en Seguridad y convivencia. La realidad nos impone movernos con efectividad dentro de la incertidumbre. Así lo concebí, luego de cuatro años de un *Direccionamiento Humanista* y de experimentar sus beneficios, frente al panorama de un país que enfrenta nuevos retos en materia de Seguridad, y que demanda la visibilidad de sus líderes, por ser ellos el rostro del Estado y el contacto más directo que establece el ciudadano con sus autoridades.

“Actualmente, la Institución cuenta con 26 escuelas de Policía, para la formación de Oficiales, integrantes del nivel ejecutivo y especialidades del servicio, distribuidas en todo el territorio nacional, como parte del cumplimiento de las políticas de calidad y del incremento del pie de fuerza”.

Como lo advierte Warren Bennis en su libro *Co-Leaders*, el coliderazgo es una firme estrategia que tiene que desatar el talento anónimo, así como descubrir y acompañar la capacidad imperceptible de quienes tienen el potencial de líder en cualquier organización. Es por ello que cuando nos preguntamos: ¿para qué fuimos creados? con frecuencia los policías entendemos que el liderazgo es una disciplina en la

cual una persona intencionalmente se prepara y ejerce influencia sobre otras, con el fin de llevarlas a un lugar de beneficio colectivo. Así lo demuestran 13 policías secuestrados durante más de una década por la crueldad, y cada uniformado que se entrega sin limitaciones a la misión asignada, en medio de ese umbral riesgoso que define el límite entre la vida y la muerte.

Hace unos años, Peter Drucker analizó las características esenciales de un líder. Una de sus principales conclusiones es que *“aunque los líderes natos existen son demasiado escasos para las necesidades actuales, el liderazgo no es una meta inalcanzable, por lo tanto, puede y debe aprenderse, debido a que ésta es una cualidad de muchos, dada su capacidad de influir sobre otros”*. Un buen maestro, un buen ciudadano, un funcionario coherente en sus actuaciones, ejercen funciones de convocatoria importantes, al modelar comportamientos. De hecho, la legitimidad de entidades como la Policía depende de su determinación de luchar por igual contra toda organización o persona que amenace la seguridad pública, en la medida en que una Institución que rinde cuentas y mantiene la insatisfacción por los éxitos alcanzados, es capaz de responsabilizarse por sus victorias y fracasos, dada la actual crisis de valores en la sociedad, como una posibilidad de crear visiones compartidas y estimular compromisos.

1 BENNIS, Warren, HEENAH, David A. *Co-leaders. The power of Great Partnerships*. CHICAGO, 1998. p. 50

Desde esta perspectiva, la Policía Nacional es símbolo de respeto, legalidad y justicia, al asumir su rol de referente social, el cual demanda un comportamiento coherente con la ley y la ética tanto en ámbitos de la vida privada, como en el ejercicio de su función. Como contribución a esta determinación, la Policía colombiana adquirió en el año 2007 un software denominado "Suite Visión Empresarial (SVE)®" basado en la metodología del *Balance Score Card-BSC*, el cual se convierte en una forma integrada de medir los avances, desarrollos y logros institucionales. El software permite evidenciar la existencia del Sistema de Gestión Estratégica para monitorear desempeños individuales, generando insumos para la toma de decisiones del Mando Institucional.

De igual manera, mediante la implementación de la Política Estratégica Educativa se creó el Centro de Ambientes Virtuales, así como distintos programas de maestría en Criminología e Investigación Criminal y se descentralizó la capacitación del talento humano institucional, mediante la creación de los Equipos Móviles de Capacitación (Emcap), conformados por grupos de docentes que periódicamente se trasladan a regiones apartadas para desarrollar programas de actualización y reentrenamiento, lo cual ha generado un alto impacto en el buen desempeño policial.

Construir civilidad en Colombia, supone reconocernos en el espejo del buen desempeño y de la formación pedagógica. No hacerlo, es dejar pasar la oportunidad que la historia nos brinda para dar un paso definitivo hacia el reconocimiento de una identidad particular en el contexto formativo de los cuerpos de Policía en el ámbito mundial. Es pensar la Institución en términos transformadores que permitan al estudiante policial, desarrollar un pensamiento crítico y analítico para asumir con autoridad moral e intelectual, los retos del servicio.

Actualmente, la Institución cuenta con 26 escuelas de Policía, para la formación de Oficiales, integrantes del nivel ejecutivo y especialidades del servicio, distribuidas en todo el territorio nacional, como parte del cumplimiento de las políticas de calidad y del incremento del pie de fuerza. En efecto, el reconocimiento de la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander como entidad universitaria, marcó un hito en la historia de la educación policial, al tener la facultad de otorgar títulos profesionales. Así mismo, el sistema educativo policial está alineado con las exigencias del Ministerio de Educación Nacional y las políticas del Ministerio de Defensa Nacional, con relación al Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (Sefa), para incentivar la excelencia educativa, la experiencia vital de defender los Derechos Humanos y de generar sostenibilidad en los avances tecnológicos.

Esta es la esencia de la Educación Superior que hemos propuesto desde la Policía Nacional, la de una formación asociada al sistema de valores ciudadanos de la nación para romper los paradigmas que impuso la delincuencia y generar un proceso dialéctico de resultados en convivencia, al reconocer que los mejores líderes son aquellos que se preocupan más del éxito de otros



que del suyo propio; delegan, mantienen informada a la gente y reconocen el sentido de la autoridad. A partir de estas convicciones, la promoción de valores, el incremento de ciencia y tecnología en nuestra capacidad operativa así como una combinación de esfuerzos y estrategias en operaciones sostenidas, el Sector Defensa podrá incrementar la neutralización de los sistemas de la ilegalidad, de financiación y de provisión logística.

Se indica además, que el clima que transmiten los medios de comunicación está vinculado a una realidad social. Por lo tanto, necesitamos generar un cambio positivo en los estilos de vida de nuestro país, mediante una sensibilidad que anteponga al ser humano como valor central, a cualquier tipo de discriminación, violencia física o simbólica. Nos enfrentamos a un cambio de la economía criminal, así como a nuevas realidades asociadas a la virtualización del delito y al incremento de violencias en ámbitos privados. Un panorama sobre el que se tendrá que dar una lucha bajo el liderazgo de los seres humanos a los que el destino otorga el privilegio del reconocimiento unánime de sus conciudadanos y el respeto de las instituciones que les vieron crecer.

Como lo afirmó en su tiempo el presidente Alberto Lleras Camargo: *"quien pertenece al cuerpo de Policía tiene que saber, mejor que la inmensa mayoría de sus compatriotas, cuál es la ley y cómo opera. Tiene que conocer lo que el propio pueblo, su demandante, muchas veces ignora"*. Una aseveración que ha trascendido los capítulos de la historia nacional y permite advertir que cuando el hombre desconoce su sujeción a Dios y a la sociedad como eje existencial, es porque se ha olvidado del significado de la estrella – que es su conciencia- y que le permite orientarse en medio del caos, al ser líderes inspiradores para sus comunidades y en consecuencia, tener la oportunidad de ejercer un liderazgo transformacional.

Integridad policial y seguridad operacional: la clave del éxito

En la actualidad, la relación entre el Estado y la sociedad opera en torno a la construcción de una ciudadanía política y social. Por lo tanto, la representación y participación comunitaria son los ejes en torno a los cuales se articula el sistema democrático, de manera que los intereses particulares puedan intervenir en la esfera pública, con el objeto de construir el

bien común. A partir de esta realidad, la democratización del Estado requiere estrategias que propicien la apertura de organismos públicos a la veeduría en la gestión, pero también en concebir estrategias que involucren a la ciudadanía y generen aprendizajes orientados a incidir en su comportamiento cívico como interlocutores legítimos del Estado. Este despliegue es entendido como la actividad institucional encaminada a generar estrategias para movilizar la participación de la comunidad en procesos de control social.



Ante esta compleja labor, la Policía cada día se hace más visible ante la opinión pública, a la hora de coadyuvar en la consolidación del Estado Social de Derecho. Por ello, ha estructurado un servicio transparente y oportuno que desarrolla su despliegue a nivel central en cada una de las direcciones que lo componen, pasando por las regiones, metropolitanas, departamentos, distritos y estaciones, hasta llegar a la mínima unidad policial, en concordancia con su misión y ámbito de acción.

Como parte de este desarrollo, la Policía Nacional ha concebido e implementado el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, el PNCC,



“Hemos impulsado la formación de más de 9.000 carabineros en 75 Escuadrones Móviles en los campos de Colombia, para afianzar la autoridad legítima y derrotar a los terroristas”.

mediante la asignación de responsabilidades y la realización de un diagnóstico delictual, en tiempo real, en un territorio delimitado. Esta propuesta de trabajo recoge las mejores experiencias nacionales e internacionales en materia de vigilancia policial y las integra en un modelo de gestión ajustado a las expectativas y realidades de las ciudades colombianas, para garantizar que el trabajo policial se desarrolle de manera organizada y su seguimiento por parte de la ciudadanía sea constante. A la par, se ha realizado un cubrimiento estratégico en zonas productivas, Parques Nacionales y Reservas Naturales, produciendo una transformación radical en la percepción y en las condiciones de seguridad rural, a pesar de

las pretensiones de la ilegalidad, de persistir en la estrategia del terror.

Para nuestra Institución es una prioridad explorar estrategias y enfoques acordes con la evolución de distintas expresiones de criminalidad. De hecho, los resultados operacionales de la Policía han derivado en la protección de la riqueza minero-ambiental del país; en evitar daños irreversibles a los ecosistemas, así como en atender las urgencias derivadas de la reciente ola invernal. Hemos impulsado la formación de más de 9.000 carabineros en 75 Escuadrones Móviles en los campos de Colombia, para afianzar la autoridad legítima y derrotar a los terroristas. Han sido largos años de lucha, pero también de satisfacción, al constatar en cada vereda y en cada municipio de Colombia, que nuestros ciudadanos son libres y no actúan bajo la presión de la ilegalidad.

Sumados a estos esfuerzos, los resultados interagenciales han producido un quiebre de paradigmas en la tendencia criminal, sin embargo, los desafíos en la lucha contra el narcotráfico, así como en el aseguramiento de vías y de zonas productivas, son retos permanentes. Como respuesta efectiva a esta realidad, los Escuadrones Móviles de Carabineros (Emcar), los Grupos de Operaciones Especiales de Hidrocarburos y los Grupos Comando Jungla, han integrado sus capacidades estratégicas para contrarrestar distintos factores de desestabilización. En la práctica, esta circunstancia ha significado una transición de la etapa del control de áreas, a una presencia masiva con operaciones focalizadas, pero fundamentalmente, una mayor capacidad de atención al ciudadano.

Así se interpreta de los acuerdos de cooperación realizados entre distintos gremios y nuestras Escuelas de Policía, con el fin de brindar un acompañamiento permanente al ciudadano que ara la tierra,

a los transeúntes de caminos veredales, a nuestros empresarios rurales; mediante la formación de 2.297 carabineros técnicos en explotaciones agropecuarias, quienes laboran en zonas de restitución de tierras y realizan la primera fase de restitución a las víctimas de la violencia, gracias a un trabajo coparticipativo con familias campesinas, orientado a generar proyectos agrícolas, pecuarios y ambientales, contributivos a la seguridad alimentaria, así como a la sustitución de cultivos ilícitos.

Esta labor se ha compaginado con la conmemoración del vigésimo aniversario de nuestra Carta Constitucional y la implementación de dos hitos históricos que impactarán las realidades en materia de seguridad: la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, y la Ley de Seguridad Ciudadana. En este orden de ideas, la promoción de los Derechos Humanos, la consolidación de un sistema de capacidades disuasivas en el ámbito interinstitucional, la transparencia procedimental en la función pública, así como el control de delitos asociados a la intolerancia social, son algunos de los objetivos operacionales derivados de estas herramientas legislativas.

Al considerar los retos de cada uno de estos objetivos, se intuye que la mayor revolución educativa que se produce en las naciones para generar liderazgos visibles, es la conquista del hombre mismo y



de su deber ser, debido a que como lo advertía San Agustín, *“un corazón desorientado es una fábrica de fantasmas”*, intuyendo que el riesgo está en que asistamos a una disociación entre nuestras propuestas y lo que el país espera de nosotros; entre la teoría y el resultado de nuestras acciones. No de manera casual, la concepción renovadora y vanguardista de la Policía Nacional de los colombianos, emerge de una concepción autónoma de su identidad, considerando el aprendizaje de las lecciones históricas en la lucha contra el delito y el desarrollo de competencias policiales que profundizan la experiencia vital de la seguridad y la convivencia por parte de cada ciudadano.

Conclusiones

Existen tres ámbitos clave de evaluación del servicio policial: el desempeño individual de cada policía, la calidad de la organización en su conjunto y la efectividad en el conocimiento y atención de los motivos de policía. A partir de estos imperativos del deber ser, la Policía reflexiona sobre su capacidad de cambiar el rumbo del país, al ejercer un liderazgo transformador en la vida de cada colombiano, mediante una cultura de servicio efectivo y cercano a la ciudadanía, para garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia.

De hecho, en el momento en que las personas requieren nuestro servicio o acompañamiento, se presenta un valioso espacio para visibilizar el profesionalismo de nuestros uniformados. Así mismo, al instante en que los policías visitan a las comunidades rurales y las invitan a vincularse a nuestros programas, se prueba su capacidad de integrar una comunidad a los propósitos institucionales. Es en estas precisas circunstancias en las que se produce la visibilidad del líder.

Por ello, las políticas de Estado sobre renovación de la Administración Pública, las exigencias de ley para lograr altos niveles de calidad, los retos de la globalización y la necesidad de la Policía Nacional de responder a la sociedad colombiana en materia

de convivencia y seguridad ciudadana, motivaron al mando institucional a liderar la definición del lineamiento de política Direcciónamiento Policial basado en el Humanismo con responsabilidad, así como la consolidación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias que, alineados con el Sistema de Gestión Integral, permiten centrarse en el factor humano, en cuanto a mejores condiciones de vida laboral y familiar, para asegurar la prestación de un servicio policial efectivo.

Por consiguiente, los comandantes y directores deben liderar a su personal con la convicción de que la jerarquía es factor estructural de la disciplina, para crear un impacto positivo en la dignidad policial, que sin duda permitirá a la Policía Nacional contribuir a las iniciativas para lograr la Prosperidad Democrática, teniendo en cuenta que las políticas se dinamizan cuando trabajamos en los valores que nos sustentan, en los pensamientos que alimentan las acciones, en el desarrollo integral del ser humano, sensible y solidario que hay dentro de cada servidor público, debido a que las personas quieren ser dirigidas por otras que sean dignas de confianza y que identifiquen el mejor camino para lograr objetivos comunes y la realización de sus expectativas, bajo principios de integridad ética y de trascendencia existencial. ✎

Bibliografía

Doctrina institucional

Estrategia Institucional para la seguridad ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC)

Lineamiento de Política 1, Direcciónamiento Policial basado en el humanismo con responsabilidad

Calidad de vida: un pilar del humanismo

Publicación

BENNIS, Warren; HEENAN, David A. *Co-leaders. The power of Great Partnerships*. CEOs Managers, 1999

The image features three hands holding puzzle pieces against a warm, orange-toned background with curved lines. The top hand holds a light 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 slightly offset to the right.

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.

Claves para un liderazgo eficaz

↳ por **Hernán González Pardo (MBA)**
Presidente CASUAL 2011



De los temas de administración y dirección más tratados en textos, investigaciones y discusiones, el del liderazgo es uno de los menos desarrollados. De hecho, el investigador americano Burns (1978), llamó al liderazgo como *"uno de los fenómenos más observados y menos entendidos sobre la tierra"*. Si bien hay disponible suficiente literatura sobre el tema, el registro de artículos concretos e impactantes no es voluminoso. El presente ensayo busca describir las 10 funciones básicas que debe ejercer un líder, para que su liderazgo sea efectivo.

Los líderes de hoy se enfrentan a nuevos y complejos desafíos. Temas que parecerían no impactar la efectividad del liderazgo como la ampliación de la frontera de la juventud, (se dice que el ser humano de hoy es joven hasta los 55 años), hace que el líder deba ser capaz de unir y dirigir grupos de personas de diferentes generaciones, con necesidades y expectativas también diferentes. El líder necesita entender cómo

navegar en ese terreno inestable y difícil y conseguir las metas propuestas; el liderazgo al fin y al cabo se trata de resultados, de efectividad.

Por su parte, características personales como pasión, empatía, compromiso, valores, creatividad, obsesión, constancia, audacia, son comunes a la definición de lo que un líder debe tener o cómo un líder debe proyectarse. Sin embargo, llegar a una conclusión única acerca de lo que es el liderazgo y cómo ejercerlo, tiene tantas dificultades como visiones dependiendo del interesado o del estudioso. Adicionalmente, se ha escrito tal teoría, que la percepción general acerca de lo que es o no es el liderazgo puede plasmarse en una caricatura del Wall Street Journal en la cual están dos hombres hablando acerca de liderazgo; finalmente, uno se voltea hacia el otro desesperado y le dice: *"Sí, necesitamos liderazgo, pero también necesitamos a alguien que nos diga qué hacer!"*

En ese escenario, hemos considerado muy valioso lo que el gurú del tema del liderazgo Yukl (2006), considera, es la esencia del liderazgo efectivo. Se trata de lograr que tanto líderes como seguidores mejoren el trabajo conjunto y conformen equipos exitosos en la búsqueda de metas comunes de la organización y de sus miembros.

Actualidad del liderazgo

Si bien el interés sobre el tema de liderazgo viene desde el principio de la historia y su estudio como disciplina científica comenzó hace más de medio siglo, los volúmenes de literatura producidos por este esfuerzo se han visto empujados entre la confusión y la ambigüedad. Sin embargo, una revisión selectiva de las últimas teorías e investigaciones demuestra que se están haciendo progresos sustanciales en el aprendizaje sobre liderazgo.

La multitud de teorías y la falta de resultados consistentes hacen que sea difícil definir la esencia de un liderazgo eficaz. Se trata de conseguir mejorar el trabajo colectivo en equipos y organizaciones mediante el ejercicio de funciones predefinidas. El liderazgo se juega en todos los niveles de la administración y las funciones del líder pueden ser realizadas por cualquier miembro de la organización. Yukl (2006) describe las 10 funciones necesarias para el ejercicio de un liderazgo efectivo como a continuación se describe.



1. **Ayudar a Interpretar el significado de los acontecimientos.** En toda organización se presentan eventos complejos, bien sea de fuentes Internas o del entorno exterior. El líder debe ayudar a la gente a encontrar el significado de esos eventos en un mundo dramáticamente cambiante y cuyos efectos afectan cada parte de nuestras vidas. Los líderes eficaces ayudan a las personas a Interpretar los acontecimientos, entender por qué son relevantes, e identificar las amenazas y oportunidades emergentes de cada situación.
2. **Alinear los objetivos y las estrategias.** Para lograr un desempeño efectivo en la búsqueda de un objetivo común, se requiere un importante consenso acerca de qué hacer y cómo hacerlo. Ayudar a construir los acuerdos y a construir consenso acerca de estas opciones, es especialmente importante en los grupos de reciente formación y en las organizaciones que han perdido su rumbo. Los líderes eficaces ayudan a crear un acuerdo sobre los objetivos, prioridades y estrategias.

“El liderazgo se juega en todos los niveles de la administración y las funciones del líder pueden ser realizadas por cualquier miembro de la organización”.

3. **Construir compromiso con las tareas y optimismo en el grupo.** El desempeño al realizar tareas difíciles y estresantes, requiere compromiso y persistencia para enfrentar obstáculos y contratiempos. El líder eficaz logra aumentar el entusiasmo por el trabajo, el compromiso con los objetivos, y la confianza de que el duro esfuerzo tendrá éxito.

4. **Construir confianza mutua y ánimo de cooperación.** Para lograr un desempeño eficaz al trabajar por un objetivo común, se requiere de cooperación y confianza mutua lo cual es más alcanzable cuando las personas se entienden entre ellas, se aprecia, valora y respeta la diversidad y se está en capacidad de enfrentar y resolver las diferencias de manera constructiva. Los líderes eficaces fomentan el respeto mutuo, la credibilidad y la cooperación.
5. **Fortalecer la Identidad colectiva.** La eficacia de un grupo u organización requiere por lo menos en un nivel moderado, de identidad colectiva. En esta era de equipos cambiantes y de alta rotación en sus miembros, de organizaciones virtuales y de “Joint ventures”, los límites no son fáciles de identificar y las lealtades pueden estar divididas. Los líderes eficaces deben ayudar a crear una Identidad única para el grupo o la organización y a resolver las diferencias entre los miembros de una manera consistente con esa identidad.
6. **Organizar y coordinar las actividades.** Para lograr la ejecución exitosa de una tarea compleja, se requiere la capacidad de coordinar muchas actividades diferentes pero relacionadas entre sí, de forma tal, que se haga uso eficiente de las personas y los recursos. Los líderes eficaces ayudan a las personas a organizarse para conseguir los objetivos comunes de manera eficiente, y ayudan a coordinar las actividades a medida que se van dando.
7. **Fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo.** Cada día el entorno se vuelve más competitivo y turbulento. En estas condiciones, el aprendizaje



continuo y la Innovación son esenciales para la supervivencia y la prosperidad de una organización. Los grupos deben aprender en forma conjunta las mejores formas de trabajar en equipo hacia objetivos comunes. Los líderes eficaces deben fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo y la Innovación.

8. **Obtener los recursos y el apoyo necesarios para las tareas.** Para una gran parte de los grupos y organizaciones, la supervivencia y la prosperidad requieren de la interacción favorable con terceros. La obtención de recursos, permisos y aprobaciones, asesoría y apoyo político, deben obtenerse de los superiores jerárquicos y de personas por fuera de la unidad. Los líderes eficaces deben promover y defender los intereses de la unidad y ayudar a obtener los recursos y el apoyo necesarios.
9. **Desarrollar y empoderar a las personas.** El desempeño de un grupo u organización, probablemente sea mejor si los miembros más competentes participan activamente en la solución de problemas y la toma de decisiones. Las habilidades más relevantes deben ser promovidas, con el propósito de preparar a otros miembros del equipo para ocupar roles de liderazgo, nuevas responsabilidades y grandes cambios. Los líderes eficaces deben ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades y empoderarlos para convertirse en agentes de cambio y nuevos líderes.
10. **Promover la justicia social, el comportamiento ético y la moralidad.** La satisfacción personal de los miembros del equipo y su grado de compromiso se incrementan mediante un ambiente de justicia, de comprensión y de responsabilidad social. Para mantener este ambiente se requieren grandes esfuerzos que permitan proteger los derechos individuales, fomentar la responsabilidad

social, y resistirse a las prácticas que faltan a la ética. Los líderes eficaces deben dar un ejemplo intachable de conducta moral y tomar las acciones necesarias para promover la justicia social.

Conclusiones

Creemos que aún queda mucho por aprender. A medida que pasa el tiempo se hace más clara la necesidad de un liderazgo eficaz en todos los niveles de la sociedad y en todas las organizaciones. Ese liderazgo es esencial para hacer frente a los crecientes problemas sociales y económicos que enfrenta el mundo, y el aprender a encararlos no es un lujo sino una necesidad.

El progreso en entender el liderazgo ha sido más lento de lo que se esperaba dada la cantidad de publicaciones y el esfuerzo invertido en la investigación sobre el tema. Por fortuna, la última década ha sido testigo del aumento en la riqueza de las preguntas de investigación y la variedad de enfoques utilizados para su estudio, y el asunto del liderazgo parece estar experimentando una aceleración en el ritmo de descubrimientos, como lo hace Yukl en la obra citada al puntualizar las 10 funciones descritas. Con un tema tan vital, es imprescindible que se continúe mejorando la calidad de la investigación y la teoría sobre liderazgo. Un progreso más rápido requiere grandes esfuerzos de investigadores dedicados que valoren más el descubrimiento de nuevos conocimientos útiles, que la publicación de estudios triviales. ↵

Referencias

- BURNS, J. M. *Leadership*. New York, NY. Harper & Row, 1978
- YUKL, G. *Leadership in Organizations*. New York, NY, Pearson Prentice Hall, 2006



Liderazgo ético del militar

en contexto de conflicto armado

Resumen

El siguiente artículo tiene por objeto analizar el aporte transversal de la ética en la persona del militar con el fin de delinear los pilares estructurales más relevantes, tales como, la obediencia y autoridad, la verdad, la justicia, la pulcritud administrativa y la espiritualidad, que lo capaciten para desempeñarse como líder en la planeación, dirección y ejecución de las operaciones militares que le corresponda desarrollar y que se ajusten tanto a la ética y a la ley como a las exigencias que la sociedad colombiana reclama de sus militares en el desempeño de su misión. Así mismo, se reflexionará sobre las herramientas que la ética militar propone, para que las operaciones militares en contexto de conflicto armado, sean éticamente exitosas, teniendo en cuenta que el éxito o el fracaso de toda operación militar, consiste en la observancia o desconocimiento de las normas éticas, en el momento de ejecutarlas*.

✎ por: **Pbro. Jorge Orlando Contreras Sarmiento, Ph.D**
Capellán Escuela Superior de Guerra

“Una injusticia, un fraude, una malversación, una deshonestidad, perjudica siempre a alguien, pero también a quien lo realiza, ya que ese hecho lo hace injusto: lo transforma en peor persona, es decir, lo deshumaniza”.

Palabras clave:

Ética militar, guerra justa, verdad, justicia, espiritualidad, ley natural, pulcritud administrativa, humanismo, Derecho Humanos, Derecho Internacional Humanitario, sacrificio, servicio, vocación.

Transversalidad de la ética en la persona del militar

La transversalidad se ha convertido en un instrumento articulador que permite interrelacionar, el sector educativo con la familia, la sociedad y el ejercicio de la profesión, con el fin de obtener una formación integral en los estudiantes y con ello brindarles un fundamento ético al funcionamiento de la propia Institución.

En este contexto, la educación no se debe reducir al mero aprendizaje de contenidos intelectuales sino que implica el desarrollo de toda la persona en su integralidad, entonces es claro que un objetivo intrínseco al proceso educativo debe ser la conformación de una “persona ética”. El ser humano es un todo, con diferentes dimensiones que necesita desarrollar para alcanzar su propia realización, tanto personal, familiar como profesional y la dimensión ética de los pueblos y las personas individuales es una de ellas, por lo que no puede haber desarrollo integral de la persona sin un desarrollo serio de su dimensión ética. En este sentido es válido que un ser humano desde su dimensión ética- asuma como el objetivo



fundamental de su vida la búsqueda consciente y perseverante de la propia realización, en una interacción verdaderamente humanizante con los demás y en esta perspectiva, podemos considerar «persona ética» a aquella quien asume como la tarea esencial de la propia vida el desarrollarse plenamente como persona humana integral.

En el contexto militar, la materia prima que constituye a las Fuerzas Militares, son hombres, ciudadanos concretos y situados, que viven en la sociedad, que combaten y previenen el delito, que ven a diario el declinar de la ética y los valores, y que si no son "personas éticas", se pueden convertir en presa fácil de lo anti-ético.¹ Por esta razón, es que la vida militar no ha obviado la incorporación de la ética en los planes de estudio de los institutos de formación y centros de reclutamiento, porque el objetivo fundamental de las instituciones castrenses, es que el hombre o la mujer que ingrese al estamento militar, tome conciencia de su misión, asuma un compromiso ético integral, que los lleve a profesar con la propia vida, unos principios y valores concretos. La época actual exige formar líderes en todos los ámbitos con un perfil humanista y un talante ético sólido.

1. CONTRERAS S. J., -GUTIÉRREZ A., *Manual de ética para las Fuerzas Militares y de policía*, Bogotá, Colección Documentos Celan, No. 155, 3ª Ed., 2002, p. 28

La vida militar no es meramente horizontalista, el concepto de vocación y profesión de servicio debe considerarse como una actividad personal y, preferentemente estable, puesta al servicio de la sociedad; es decir, que pasa a ser el aporte personal más decisivo al ciudadano, sin este horizonte, la vida militar se convertiría en un medio de lucro o de seudohonor, con el riesgo de ejercer la profesión militar al servicio del propio ego (gloria, fama, intereses particulares, trampolín para nuevos puestos, entre otros factores), desconociendo por completo su carácter social e institucional.² Una injusticia, un fraude, una malversación, una deshonestidad, perjudica siempre a alguien, pero también a quien lo realiza, ya que ese hecho lo hace injusto: lo transforma en peor persona, es decir, lo deshumaniza.

2. No se puede desconocer que la institución en ella, por su misma naturaleza es de carácter social y por lo tanto requiere de la ética y de los valores para poder subsistir. Por eso, se ve más una inestabilidad social, incertidumbres y de los mayores traumas y abusos que los ejércitos del mundo han sufrido, no solo se han dado, por la falta de armamento soñado o con la carencia de un buen número de soldados, sino por la falta de la ética y los valores, como bien lo precisaba el General Creighton Abrams del Ejército de los Estados Unidos después de la Guerra de Vietnam, cuando por ordenes de mando superior, se dio a la línea de diez oficiales cuáles habían sido los mayores fracasos de su Ejército y después de un somerísimo estudio concluyó, que el Ejército necesitaba establecer de manera urgente, su propio código de los valores con entes o en los castros, mediante un compromiso con una "Ley de Ética" (SUJANA C. HARRIS, R. La esencia no es un método. En: *Forma*, 1995, pp. 59-60).



No se puede olvidar que la ética se hace vida en las virtudes de las personas, de manera tal que la persona va adquiriendo así un carácter íntegro, constante y maduro, cada vez más inclinado a obrar el bien; por esta razón, lo primero que hay que afirmar, cuando se habla de la ética en general, es que se trata de un fenómeno humano, típica y distintivamente humano, no sólo porque la ética aborda el comportamiento humano, sino porque lo acomete en cuanto específicamente *humano* y por esta razón es que la ética se convierte en la "ciencia directiva de los actos humanos, hacia el bien honesto de acuerdo con la recta razón".¹

“Al deber es preciso añadirle la virtud, es decir, la cualidad que el hombre de armas incorpora a sus procederes para dar a su profesión la exactitud requerida en el servicio a una causa noble y elevada”.

Del militar se espera no sólo competencia técnica, sino también que sea confiable y responsable, que tenga espíritu de servicio, espiritualidad y calidad humana. En definitiva, se reclaman valores éticos, puesto que sin un código de ética específico, inculcado al soldado, este podría creerse victorioso en el combate o

en la guerra, pero juzgado, moral y legalmente por la sociedad, por eso es que la ética militar es algo mucho más amplio que una deontología o tratado de los deberes, en cuanto que conforma un conjunto de obligaciones a las cuales se sujeta el soldado dentro de ciertos moldes que pueden ser coercitivos si se rebasa el criterio de obligatoriedad que los establece. Al deber es preciso añadirle la virtud, es decir, la cualidad que el hombre de armas incorpora a sus procederes para dar a su profesión la exactitud requerida en el servicio a una causa noble y elevada. “El deber sujeta, la virtud humaniza y dignifica”.

Lo intangible en el amplio contexto de la profesión de las armas es mucho más valioso que lo material. Las armas no son la suma del poder, sino la mente y la inteligencia que las acciona. Las armas, no son buenas ni malas en sí mismas, es la razón para esgrimir las lo que les da su verdadero sentido. De ahí la importancia incorpórea de la ética en quienes las empuñan y en quien emite las órdenes para accionarlas con sus efectos mortales.

Como primera conclusión, podemos afirmar que las Fuerzas Militares, deben fundamentar la formación de sus hombres de modo integral, con el aporte transversal de la ética y de la moral, buscando que sus futuros Oficiales, suboficiales, soldados e infantes de marina, construyan su vida como “personas éticas” que por vocación de servicio a la sociedad, empuñen las armas en aras de la defensa de los derechos fundamentales de cada ciudadano, la integridad del Estado y la búsqueda de la paz; de esta manera, cada uno de ellos podrá alcanzar su realización personal, social e institucional, que los lleve siempre a un recto y adecuado ejercicio de su profesión castrense, con el profundo espíritu de servicio a la patria, y la comunidad internacional.

1 Cp. Cit 1 p. 55



Pilares estructurales del liderazgo ético del militar

La profesión militar, como tal, obedece a una vocación de servicio a la patria, enmarcada en ciertas normas de comportamiento, conocimientos especializados, habilidades y virtudes morales que, en última instancia, le permitirán al Soldado dar la vida si fuese necesario en el cumplimiento de su misión.¹ En consecuencia, no se trata de una simple ocupación, y si bien, los riesgos son voluntariamente asumidos por el profesional de las armas, exige de él, una adhesión o grado de compromiso profundo para cumplir eficazmente con la misión que se le encomienda.²

Las ideas de paz, Seguridad y Defensa, están entrañablemente unidas y asumidas por el concepto de vocación militar, y ésta, no podría comprenderse a cabalidad, si quienes pertenecen a la Institución armada, no desarrollan y cultivan también las tradiciones y virtudes propias de esta, como el dominio de sí mismo, el liderazgo, la lealtad, la disciplina, el espíritu de sacrificio, el cumplimiento del deber y el amor a la patria entre otras.³ Por consiguiente, sostenido por su vocación de servicio a la sociedad y respetuoso de la Carta constitucional del país, procura el

recto ejercicio de su profesión militar, fundamentada en cuatro pilares que se convierten en estructura misma de quien pretende ejercer un liderazgo ético en la carrera de las armas: la obediencia y autoridad; la verdad; la justicia; la pulcritud administrativa y la espiritualidad.⁴

Obediencia y autoridad

La autoridad legítima, tiene el derecho de mandar y prohibir; pero siempre dentro de los parámetros que le asigna la misma ley, de lo contrario, podría caer en un abuso de autoridad punible, por esta razón es que el militar ante todo, debe ser, una persona que se interesa por conocer, amar, acatar y observar estrictamente las leyes de la República, los reglamentos militares y las normas emanadas del mando superior, sin olvidar que la primera ley a la cual debe obedecer, es la dictada por la recta conciencia⁵, fundada a su vez en la ley natural.

La causa de muchos fracasos en la estrategia y en la táctica militar, se debe fundamentalmente al no cumplimiento y/o desconocimiento de las normas establecidas. Cumplir las leyes y reglamentos, conlleva a obtener grandes ventajas como, el propiciar la estabilidad institucional y personal; garantizar la armonía y la paz; asegurar el bien público y evitar problemas de tipo jurídico tanto a la Institución como a sí mismos⁶; por esta razón es que, quienes tienen la importante misión de elaborar las leyes, los

¹ Gal. Keege, *Historia de la Guerra*, Barcelona, 1995, p. 32. (a) Baeuerle, A. Miguel, "El Militar en la sociedad venezolana", *Militar*, 1988, p. 100.

² (a) pp. 25-40, (b) p. 95, (c) Cavarubias, J. "El futuro del sector Defensa en Latinoamérica", en *Seguridad y Defensa en el Cono Sur*, (d) Stangor et al., (compilador), *México*, 2006, p. 226. (e) COPE, J. *The Institution and Profession of Arms*, Lesson 3-01/32, CHD5, 05 August, 1958.

³ *Ord. CILA* (E) pp. 93-102.

⁴ Contreras Sambrano J.O. "Del Ético del militar para la sociedad con conciencia", en *Revista Fuerzas Armadas*, CLXXVII (2000), p. 68.

⁵ *Ibid* p. 80.

⁶ *Ibid* p. 71.

estatutos y reglamentos militares, deben poseer las más altas cualidades morales, jurídicas, intelectuales y profesionales.¹⁰

De acuerdo con lo anteriormente establecido, la normatividad militar, debe reunir las siguientes características:

- justa (hecha conforme a la ley moral y de acuerdo con la recta razón)
- honesta (tan sólo para el bien, jamás para el mal)
- útil (para el bien de la Institución)
- posible (practicable, moral y físicamente, pues a lo imposible y delictivo, nadie está obligado en conciencia)
- promulgada (para que sea conocida por los subordinados antes de entrar en vigencia).

Estas leyes sirven para: coordinar las energías individuales (el esfuerzo de cada uno con el de todos); agrupar las energías morales y las físicas; determinar los medios que han de llevar a un fin preestablecido para mantener el orden y la estabilidad institucional. De su precisa observancia depende el éxito de las tropas en sus diferentes acciones. La subordinación y la obediencia garantizan el orden y la integración.¹¹

Es importante señalar también, que la obediencia nunca debe ser entendida en sentido de humillación por parte del subordinado ante quien le manda, sino consciente y racional, fundamentada siempre en los valores y principios morales, que vayan en contra de lo que pudo ser en otras épocas como lo fue “la cultura del grito y el garrote”. Por consiguiente, la autoridad legítima tiene el derecho de mandar y prohibir. Cuando la conciencia del subordinado, ve con certeza que las órdenes impartidas por la autoridad que lo comanda, son contrarias a las exigencias del orden moral, y a los derechos fundamentales de la persona humana¹²; el dictamen de su propia conciencia, debe primar sobre la voluntad de la autoridad¹³; es decir que, cuando la autoridad manda a

sus subordinados para que participen en acciones éticas y moralmente ilícitas, los subalternos en tal caso, tienen la obligación de negarse en virtud de su recta conciencia.¹⁴

Los miembros de las Fuerzas Militares, están moralmente obligados a oponerse a las órdenes que prescriben cumplir crímenes contra el derecho de gentes y sus principios universales. En consecuencia, el militar que recurre al “derecho de la objeción de conciencia”¹⁵, debe estar salvo no sólo de sanciones penales militares, sino también de cualquier daño de tipo legal, disciplinar, económico y profesional. La ética militar exige, que todos los hombres, tanto comandante como subordinado, se ocupen con constancia y seriedad en formar su conciencia, para adquirir seguridad y rectitud en sus juicios y acciones.¹⁶

“Imponer condiciones humillantes al vencido es preparar una nueva guerra, de tal suerte que hasta la mesa del armisticio debe llegar el mandato de una ética que reconozca la dignidad humana, la prevalencia del derecho, la justicia y la equidad, elementos indispensable para la estabilización de la paz entre las naciones”.

La verdad

“Los hombres tienen especial obligación de tender continuamente hacia la verdad, respetarla y testimoniarla responsablemente”¹⁷. Las personas y los grupos sociales cuanto más se esfuercen por resolver los problemas sociales desde el valor de la verdad, tanto más se podrán alejar del arbitrio y dedicarse a las exigencias objetivas de la moralidad.¹⁸

“La fuerza de la paz es la verdad”, por ello el militar, ha de ser una persona que busque respete y defienda la verdad. El “común sentir” de la sociedad de nuestro tiempo¹⁹ respecto de sus Fuerzas Militares, es que digan y vivan en la verdad, de tal manera que la convivencia de los militares dentro de la co-

10 Op. Cit. 1 pp. 276.

11 Ibid. pp. 276-278.

12 Cfr. CCE 2242.

14 Buenos Pealos FF. II. Cate. en. Estando un. 73. e. 1. 2005. XXXVII

(1995), pp. 436-487

11 Ley 71.

12 CCF 2414.

13 Pontificio Consejo Justicia y Paz. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. Cruz del Valicano, 2005, a. 282.

14 Op. Cit. 1 p. 237.

15 CCF 2467.

16 Op. Cit. 16 p. 177

17 SMC, Proyecto

munidad, sea ordenada, fecunda y conforme a su dignidad de personas, que se fundan en la verdad.²¹ Expresar la verdad, lleva a la adquisición de mayor confianza, credibilidad, seguridad personal, tranquilidad de conciencia, libertad y vida recta; pero la verdad, tiene también sus exigencias tales como; la sinceridad, entereza de carácter e integridad de criterio, apertura y prudencia.²²

Se debe recordar que la mentira, la calumnia, y la hipocresía pueden traer consecuencias irreparables en la consecución de la paz y daña el prestigio de las Fuerzas Militares.²³

La justicia

Según la formulación más clásica de Tomás de Aquino, la justicia consiste en “la constante y fir-

“...la vida humana tiene dos ámbitos de desarrollo: el interior y el exterior; y el Soldado necesita establecer un especial equilibrio entre los dos. El primero está referido a la interioridad, lo espiritual, lo afectivo, el cultivo de la virtud, la mística y la pasión...”.

me voluntad de dar a Dios y al prójimo lo que le es debido”.²⁴ Desde el punto de vista subjetivo, la justicia se traduce en la actitud determinada por la voluntad de reconocer al otro como persona, mientras que desde el punto de vista objetivo, constituye el criterio determinante de la moralidad en el ámbito intersubjetivo y social.²⁵ En el ámbito castrense, el militar, es el guardián de la justicia, puesto que su misión no es otra, que la de amarla y defenderla en la sociedad a la cual pertenece, haciendo respetar los derechos de cada ciudadano y estableciendo en las relaciones humanas la armonía de la persona y el bien común.²⁶ La virtud de la justicia, no debe ser ejercitada solamente dentro de la Institución Militar, especialmente en cuanto se refiere a la relación con subalternos y superiores, sino sobre todo en el

21 Co. Cit. 13

22 Co. Cit. 1 pp. 231-282.

23 Co. Cit. 7 p. 7

24 CCE 1907, Tomás de Aquino (Sancti), Summa Theologiae, II-II, q. 58, a. 1.

25 “Iustitia est perpetua et constantis voluntas suum cuique tribuere”.

26 Juan PP. XXIII, Carta enc. “Quem Jherosolimis”, n.º 55, 29/1/1953, pp. 282-283

26 CCE 1907, C. I. San to Tomás de Aquino, Summa Theologiae, II-II, q. 58, a. 1.

trato con la población civil, a la cual debe servir y atender, ya sea por causas de confrontación bélica, procedimientos netamente militares o en acciones humanitarias.²⁷

La práctica de la justicia en el desempeño de la profesión militar proporciona: autoridad moral, tranquilidad de conciencia, relaciones armónicas y seguridad en el procedimiento.²⁸ A su vez la justicia exige del militar: conocimiento de las personas, las situaciones, las circunstancias, las leyes, los reglamentos y las normas; rectitud e imparcialidad; respeto de los derechos de los demás; decidir conforme a la conciencia y a la realidad con objetividad, autocontrol y solidaridad.

Pulcritud administrativa

El hombre en armas debe tener honestidad y responsabilidad en el manejo de los bienes y elementos del Estado, debe recordar siempre que es un administrador de bienes y recursos con destinación legal.²⁹ La pulcra administración de los bienes del Estado, trae las siguientes ventajas: favorece la eficiencia en el cumplimiento

de la misión, asegura el bien común y los intereses sociales, evita conflictos jurídicos, da buena reputación, confiabilidad y el valor de una vida honesta.

El ejercicio bueno y pulcro de la administración, exige por parte del militar: honradez y honestidad; orden y disciplina; sistematización; delicadeza de conciencia; adecuado manejo de los bienes propios (evita contraer obligaciones superiores a los ingresos); austeridad de vida; organización y responsabilidad en el manejo de comisiones administrativas; correcto cumplimiento de las normas fiscales (no comprometer los bienes personales con los institucionales ni éstos con los otros); entereza de conciencia para rechazar la corrupción (soborno, malversación de fondos; favoritismo; nepotismo; conflicto de intereses; mal uso de la situación ética y moral en el país y en sus Fuerzas Armadas).

27 Co. Cit. 1 p. 299.

28 Co. Cit. 7 p. 7

29 Ibid.

Espiritualidad

En los últimos años el concepto de espiritualidad se ha hecho cada vez más popular, tanto en círculos netamente religiosos como en la generalidad de la población, es por esto que hoy se encuentran muchos libros sobre espiritualidad en todos los contextos. Sin embargo, pese a la virtual explosión de literatura en esta área, en el actual mundo occidental subsisten algunas controversias importantes respecto al concepto, tal vez por la connotación exclusivista que se le ha dado al tema en ambientes meramente religiosos, o por el reduccionismo contagiante a lo exótico y esotérico, desconociendo con ello, la dimensión fundamental que todo ser humano lleva en sí mismo de modo intrínseco y connatural como "ser trascendente y espiritual"; dimensión que se expresa en la vida cotidiana de cada individuo con relación a su propio Dios como creyente.

En este contexto, la vida humana tiene dos ámbitos de desarrollo: el interior y el exterior; y el Soldado necesita establecer un especial equilibrio entre los dos. El primero está referido a la interioridad, lo espiritual, lo afectivo, el cultivo de la virtud, la mística y la pasión por lo que hace y es, mientras que la exterioridad, se manifiesta a través de su conducta y actuaciones concretas. Normalmente, el exterior da a conocer o descubre el interior de cada persona; es decir, su esencia, su identidad, su calidad y cualidad como persona, lo propio de sí mismo. De ahí la importancia que la vida espiritual (interior) tenga para sacar adelante cualquier proyecto.

En este contexto, se puede decir que la espiritualidad es aquello que da forma y sentido a las acciones, y básicamente lo mismo que conforma el deseo. Cada elección, sin duda, implica mil renuncias, sacrificios y hasta un fuerte ascetismo. La espiritualidad tiene que ver con lo que se hace, es ese fuego interno que arde en cada ser humano y el modo como se canaliza esta energía es a través de la disciplina y los hábitos con los que cada persona se ha formado como conducta y elige vivir.

Así las cosas, la espiritualidad conducirá a una mayor integración o a la desintegración de cuerpos, mentes y almas, por esta razón no pueden estar separados el interior del exterior, no se puede vivir en una doble realidad al mismo tiempo, es decir una doble moral, la interna y la externa, porque las actuaciones externas del hombre deben contener la fortaleza espiritual y al mismo tiempo deben ser el reflejo de la esencia e identidad única de la persona. Lo opuesto al ser espiritual es no tener energía interna, es perder el deseo de vivir, la razón de ser, los principios éticos, la riqueza espiritual e intelectual, entre otros. La espiritualidad, mantiene integrado,



al ser humano de tal modo que no se deshumanice. Por esta razón, un Soldado que ha trabajado y acrecentado su espiritualidad, es aquel que se mantiene provisto de energía en unidad plena entre lo interior y exterior. La espiritualidad es la que le hace vivir al soldado las satisfacciones por el deber cumplido, es la que le permite discernir que no son los bienes materiales los que acuerdan valores ni mantienen la alta consideración que discierne el juicio de la sociedad. La espiritualidad es la que lo valora como persona, donde el honor y el sentimiento del deber son exaltados a su más alto grado.

El resultado de un cultivo fuerte de la espiritualidad lleva al militar a sumergirse en un profundo humanismo que se debe manifestar en el ejercicio de su profesión militar y específicamente en el arte de mandar, puesto que el militar, en el ejercicio del mando, debe distinguirse por su humanidad, moralidad y profesionalismo; de esta manera su mando, debe ser justo, racional, humano y con criterio institucional por encima de cualquier interés de tipo personal. Debe dar seguridad y confianza al subalterno sin perder la dignidad profesional; de este modo puede encauzar los talentos individuales y, con pequeñas dotes, alcanzar grandes éxitos.⁴⁰

Adicionalmente, como Comandante, debe estar siempre dispuesto y abierto a las diferentes situa-

ciones conflictivas para resolverlas con naturalidad y recta razón; es decir, debe reunir las siguientes cualidades: tener confianza en sí mismo y en los demás; sencillez para asumir sus limitaciones; espontáneo y franco en la comunicación con sus superiores y subalternos; ágil y creativo para enfrentar situaciones de riesgo; con espíritu crítico y objetivo; sin agitaciones que lo impulsen a insultar o amenazar. Todas estas características que el militar ha de tener, lo deben llevar a ejercitar su profesión de la mejor manera posible al servicio de la sociedad.

Liderazgo ético del militar en medio del conflicto armado

La "cultura de la muerte", vivida y propuesta por la actual sociedad en donde la vida humana como tal ha venido perdiendo notablemente su valor, no pasa indiferente ante la realidad militar; máxime cuando dentro del ejercicio de su profesión está el "combatir el enemigo" cuando se trata de conflictos bélicos o a quien las leyes internas de cada Estado establezcan que debe ser combatido. El fenómeno de la cultura de la muerte, puede afectar de manera individual o colectiva a los militares, incluso, hasta convertirlos en máquinas de guerra o "mercenarios", que al des-

⁴⁰ Gó. Cr. 1 p. 295.



conocer con su actitud los códigos de honor militar, los valores ético-morales, el Derecho Internacional Humanitario, incurren con ello, en el homicidio y la tortura, tanto de los combatientes como de los no combatientes.

Por esta razón, defender, promover, respetar y amar la vida es en consecuencia, la tarea primordial que corresponde a los miembros de las Fuerzas Militares, en virtud de su profesión. Para lograrlo, es a la ética militar, más que a la deontología misma, a quien le corresponde educar y formar la conciencia moral del militar, pues a través de esta formación, se restituye en sus miembros, el amor y el respeto por la vida, la cual debe ser vivida en continuo crecimiento y plenitud. Una inadecuada formación ética de los militares en el valor y respeto por la vida, produciría "mercenarios", a cambio de militares auténticos al servicio de la sociedad y la defensa de la vida, porque mientras no exista el aprecio por la propia existencia, mucho menos se podrá exigir y respetar la de los demás.

El respeto por la vida en el fragor de la guerra

La guerra, es un acto punitivo y feroz que genera energías disolventes, una vez el ser humano se enfrenta a otro en recíproco esfuerzo de destrucción y aniquilamiento, comprometiendo la supervivencia misma. Es un matar o morir, convertido en acto reflejo en el combate cuerpo a cuerpo. Sin embargo, para llegar a ese momento culminante, se precisa un largo recorrido que no podría realizarse moralmente sin un código de comportamiento, que proporcione licitud al hecho mismo de arrebatarle la vida a un semejante⁴⁷ -entre otras razones-, porque el militar de hoy ya no se prepara de manera exclusiva para la guerra. Esto es, porque su función le permite desarrollar y cumplir un conjunto de misiones de amplio espectro, en las que muchas veces el arma se convierte nada más que en símbolo, y su presencia misma, en acto de autoridad suficiente para prevenir y evitar choques represivos.

La austeridad de las normas éticas en el conflicto armado, se refleja en lo más serio y trascendental de

⁴⁷ Cfr. Valencia Torres, G. "Ética y milicia". *op. cit.* 1 p. 245.

la profesión de las armas, es decir, en el empleo de la fuerza. Sin embargo, la guerra siendo un acto de violencia colectiva, observa un alcance limitado por líneas morales intransgredibles. Por esta razón, la comunidad internacional a lo largo de la historia, ha buscado humanizar los conflictos bélicos a través de convenios universales y aunque hayan sido frecuentemente atropellados por Estados y gobernantes, no por ello pierden su vigencia y obligatoriedad.⁴⁸

El respeto por la vida del enemigo combatiente

Este, sin lugar a duda, es el campo más difícil para el ejercicio de la ética militar, en cuanto que la guerra engendra odios y pasiones profundas. La guerra como enfrentamiento de vida o muerte tiende a ver en el "enemigo combatiente" un ser a quien es for-

“...defender, promover, respetar y amar la vida es en consecuencia, la tarea primordial que corresponde a los miembros de las Fuerzas Militares, en virtud de su profesión”.

zoso eliminar. Lo impone la función destructiva de la contienda y la necesidad de salvar la propia existencia. El odio cobra aliento poderoso, estimulado por energías convergentes que se dan en el patriotismo herido por la agresión; en los medios de prensa; en las influencias familiares; en la propaganda del Estado; en la lucha misma en la que se ven morir compañeros, amigos y en el daño devastador que causa el ejército contrario.

Entender la guerra, manejarla con serenidad, despojarla del odio dañino, no es tarea fácil, pero sí deber imperativo de la ética militar enmarcado en un fuerte humanismo. La pasión enceguece e impulsa a cometer hechos censurables que llegan a extremos de sevicia y barbarie inimaginables. Por consiguiente, es deber de todo Comandante militar, evitar que ello ocurra. Los combates militares, se deben aceptar como un deber, más no como un llamado al salvajismo irracional, emanado por lo general del odio que abre heridas profundas, muy difíciles de cicatrizar, y

⁴⁸ *Ibid.* p. 248.

las cuales terminan por convertirse en obstáculos enormes, cuando se requiere acordar de nuevo la paz, una vez pasada la ferocidad del combate.

Sin desconocer desde ningún punto de vista, la gran preocupación que la comunidad internacional ha tenido frente a los conflictos armados con el ánimo de humanizarlos, y teniendo en cuenta el gran esfuerzo hecho a través del proceso de elaboración del Derecho Internacional Humanitario desde 1864⁴⁴, reflejado en una serie de normas que han dado origen a los cuatro convenios de Ginebra⁴⁵ y resaltando la importancia de los Instrumentos adicionales a los nuevos Convenios de Ginebra que fueron aprobados en 1977⁴⁶ (denominados Protocolos Adicionales I y II⁴⁷); es a la ética militar a la que le corresponde desde la reflexión y la formación de la conciencia moral del militar, asumir el papel de humanizar la guerra para que el hombre en armas, frente a su enemigo en el combate, sea menos salvaje, menos cruel, menos irracional, menos sanguinario y más humano. Matar o hacer daño a quien se rige, golpear o torturar prisioneros con cualquier fin, negar a heridos del adversario el tratamiento humanitario prescrito, es degradar la lucha y hacerla aún más cruel de lo que su naturaleza implica.⁴⁸

Por esta razón y ante este panorama, se hace necesario observar y sembrar en el ánimo de las tropas, sentimientos nobles hacia el enemigo combatiente.⁴⁹ Tratar al enemigo combatiente herido con piedad, dispensarle

44. Spelestra, E., *Dir. Internazionale*, en *Enciclopedia giuridica*, Roma, 1985, p. 4.

45. Convenio I, sobre la protección de los heridos y los enfermos en caso de conflicto armado internacional en tierra, Convenio II, sobre la protección de los heridos, los enfermos y los náufragos en caso de conflicto en el mar, Convenio III, sobre el trato a los prisioneros de guerra, Convenio IV, sobre la protección a las personas civiles en los territorios ocupados y a los extranjeros en el territorio del Estado Beligerante. Sobre el tema ver: Henik, David, *El "de Ginebra" et oro ("de La Hava") unifican el derecho*, en *Anuario de derecho internacional*, 1978, p. 235; Mariani, Relazione sistematica fra il diritto internazionale umanitario e diritto dell'uomo, en *Acta de Convencione*, "El papel del derecho humanitario en el sistema de control de armamento", sobre, 1995, p. 1; E. Veri, *Aspetti del diritto internazionale*, Edizioni special della "Rassegna de "Arma de Carabinieri", Roma, 1996, p. 5.

46. Veri, E., *Dir. Internazionale*, p. 4, 38; Veri, E., *Diritto penale internazionale*, Roma, 1990, p. 437 y 585.

47. Protocolo Adicional I a los Convenios de Ginebra relativos a los conflictos armados internacionales, Protocolo Adicional II, sobre la protección de las personas civiles en caso de conflicto armado internacional, C. I. M. Corneio Surmeaux, "El derecho de Ginebra y la responsabilidad de los Estados en las violaciones de la guerra" e i Pontificio Consejo "Giustizia y Paz" Conferencia Episcopales, *El derecho Humanitario y los Capitanes militares*, Corso Internacional de formación en Derecho Humanitario para Capitanes militares belgas, Ciudad del Vaticano, 2005, pp. 13-22.

48. *Op. Cit.*, p. 232.

49. *Op. Cit.*, p. 4, 38; pp. 437 y 585.



la ayuda médica que sea posible, aliviar la situación del prisionero, no sólo es materia de legislación internacional de forzoso cumplimiento; es parte de unos principios éticos, que no pueden ser borrados por el horror y la pasión de la guerra.

En los conflictos internos, las consecuencias más dramáticas, las padecen las poblaciones civiles por la inobservancia de las leyes comunes y de las leyes de guerra por parte de los combatientes. Los civiles son con frecuencia el primer objetivo de las fuerzas opuestas, viéndose a veces ellos mismos directamente involucrados en acciones armadas dentro de una espiral perversa que los hace, al mismo tiempo, víctimas y verdugos de otros civiles.

En este contexto, es importante señalar, que en la guerra, la moderación en la defensa hace lícita las medidas militares que son indispensables para defenderse, no de aquellas que son dañosas para el enemigo, como los bombardeos indiscriminados o los que miran intencionalmente a golpear aglomeraciones civiles o crímenes comunes como las torturas, los asesinatos y las violencias entre otros.³⁹

Las acciones militares, no deben ser dirigidas única y exclusivamente a la muerte del enemigo o su destrucción total, sino a su neutralización en el combate; es decir, se trata de neutralizar sus acciones ofensivas o terroristas, quitándole todos los espacios geográficos importantes en áreas consideradas por él como vitales, en una clara demostración de contundencia y sostenimiento. En definitiva, se trata de negarle toda clase de éxitos -cualquiera que sea su intención-, buscando siempre la protección de la población y sus recursos. Quitarle todos los espacios que pueda aprovechar a su favor. De esta manera y respetando siempre el DIH, cada uno de los resultados que se obtengan en el campo de combate frente al enemigo, llevará a la aceptación desde el punto de vista moral y su correspondiente legitimación de las acciones militares, tanto en el contexto nacional como internacional.⁴⁰

39. Vissière et. S., "Les limitas de la force", en Dictionnaire encyclopédique de la justice internationale, (Ed.) Leontine Bossi y Abramo Vassaniti, Wolfrum, 1988, pp. 579-582.

40. Sequeira, M., "Principios fundamentales de Derecho Internacional Humanitario", en Panel de Consejo "Justicia y Paz", Congregación pro Episcopado, El Derecho Humanitario y los Capellanes militares. Curso Internacional de Formación en el Derecho Humanitario para Capellanes militares católicos. Ciudad de Valencia, 2005, pp. 26-27.

Asistencia humanitaria en el conflicto

Los soldados, no pueden ser considerados solamente carne de cañón en los conflictos bélicos, ni mucho menos pretender abandonarlos a su suerte, como se abandona un bien cuando éste deja de ser útil después de su uso y desgaste. Se trata de seres humanos con dignidad, y por consiguiente, corresponde al que los ha utilizado, brindarles toda la asistencia humanitaria posible para preservarles la vida y la buena salud. El Comandante por su parte y de manera directa, tiene la responsabilidad moral e institucional de ejercer ante sus hombres heridos en los combates, un deber de caridad y de solidaridad.⁴¹

En toda clase de conflictos armados, sin importar sus razones, se ha de afirmar el valor fundamental del Derecho Humanitario y, por tanto, el deber de garantizar el derecho a la asistencia humanitaria de los heridos en el combate, de refugiados y de los pueblos que sufren. La legitimación moral y política de esos derechos, residen en el principio por el cual el bien de la persona humana, trasciende cualquier institución.⁴²

Evidentemente, cuando la población civil corre peligro de sucumbir ante el ataque de un agresor injusto y, los esfuerzos políticos, como los instrumentos de defensa no violenta, se hacen insuficientes para evitar el conflicto, el Papa Juan Pablo II, al respecto afirma:

*"es legítimo e incluso obligado, emprender iniciativas concretas para desarmar al agresor pero estas han de estar circunscritas en el tiempo y deben ser concretas en sus objetivos, de modo que estén dirigidas desde el total respeto al Derecho Internacional, garantizadas por una autoridad reconocida a nivel supranacional y en ningún caso dejadas a la mera lógica de las armas"*⁴³

Estas consideraciones, nos llevan a una mejor toma de conciencia frente al trato que debe tener el Co-

41. Ibid pp. 25-27.

42. Gensou, U., "La protección humanitaria de los heridos, en tiempos de los conflictos armados", en Pontificio Consejo "Justicia y Paz", Congregación pro Episcopado, El Derecho Humanitario y los Capellanes militares. Curso Internacional de Formación en Derecho Humanitario para Capellanes militares católicos. Ciudad de Valencia, 2005, pp. 46-51.

43. Juanes, Paula F., "Mensaje para el Comité Mundial de Paz, 2000", en AAS, XCII (2000), p. 363.

mandante con sus hombres, frente a la población civil ya sea propia o de la nación enemiga; pues recurrir al terror para paralizar la población no combatiente y evitar que apoye de cualquier manera al enemigo, puede originar odio y desprecio hacia los hombres en armas. Las experiencias del pasado y los conflictos internos que algunos de nuestros países han sufrido por años, nos han enseñado que el trato de los miembros de las Fuerzas Armadas con la sociedad civil, es de vital importancia para el éxito de toda operación militar, pues cuando la población civil, se siente respetada, querida, respaldada y defendida por las instituciones armadas, éstas a su vez profesan una gran lealtad, aprecio y respeto por sus Fuerzas Armadas, de lo contrario su odio y su falta de cooperación contribuye en gran parte a los fracasos y abusos por parte del personal armado.⁴¹

La historia demuestra una y otra vez, cómo la crueldad innecesaria, el espíritu vengativo, el odio como acicate, el ánimo sanguinario, a más de acentuar los sufrimientos derivados de toda contienda bélica, dejan secuelas adversas de muy difícil cicatrización; mientras que, la benevolencia, la magnanimidad, el ánimo compasivo, hace factibles la reconciliación y la paz durable.

No se puede olvidar que la guerra es un fenómeno transitorio, cuyo objetivo final es la paz en términos favorables a quien la alcance con la victoria. Imponer condiciones humillantes al vencido es preparar una nueva guerra, de tal suerte que hasta la mesa del armisticio debe llegar el mandato de una ética que reconozca la dignidad humana, la prevalencia del derecho, la justicia y la equidad, elementos indispensables para la estabilización de la paz entre las naciones.

Conclusión

Llevar todos estos planteamientos a la práctica, no es tarea fácil, sobre todo para quien hace parte de las Fuerzas Armadas en cuanto que debe estar dis-

41. Sotomayor, Carlos A. W. *El Derecho*. pp. 26-27.

puesto a enfrentarse con quien sistemáticamente usa la violencia, incluso en sus modos más bárbaros, aplastando con esta actitud, el derecho y la justicia. Sin embargo, queda la esperanza, que el militar que ha sido formado con ética, conciencia humanista y espiritualidad, será siempre coherente con sus principios y acciones en el ejercicio de su profesión militar, como un auténtico servicio a la justicia y a la paz; fomentando con ello, el respeto por la ley moral y el derecho de gentes, pues aunque la guerra sea justa, no todo es lícito entre los contendientes, las acciones deliberadamente contrarias al derecho de gentes son crímenes (Cfr. GS 79).

La formación de la conciencia de los miembros de las Fuerzas Militares, los debe llevar a que su actuar sea siempre coherente con *“la validez permanente de la ley moral durante los conflictos armados”⁴²*, recordando que todo no es lícito entre los beligerantes cuando la guerra es inminente⁴³, pues es aquí precisamente, donde el militar tiene que velar por el respeto del Derecho Internacional Humanitario, para que no venga violado en las confrontaciones bélicas, sino que por el contrario, preste de manera diligente la asistencia humanitaria necesaria a las personas heridas en combate, con dignidad sin diferenciar en ellas su condición de amigo o enemigo.

En definitiva, solo así, podremos afirmar que las operaciones militares, pueden llegar a ser éticamente exitosas, cuando éstas, sean dirigidas por un Comandante que formado y probado en sus valores y virtudes éticas, actúe de acuerdo con las mismas, sin traicionarlas, es decir, por sus propias convicciones, fundamentadas en la conciencia moral. Este proceder hace que en las operaciones militares, se respete la dignidad de la persona humana y sus derechos, no porque existan leyes acordadas internacionalmente, sino porque la formación ética y moral de sus miembros los lleva a actuar por convicción y a pesar de lo horrendo y cruel que sea el conflicto, su *liderazgo ético militar*, se hará sentir en el trato humanitario que tenga en el desarrollo operacional. ✎

42. CICP / 112.

43. Cl. GS 75.



Fundada en 1909

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

C O L O M B I A

Unión, Proyección, Liderazgo

PROGRAMAS DE POSGRADO

Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales

Registro Calificado Res. MEN 2141 de 2008. Cod. SNIES 16196

Maestría en Derechos Humanos y Derecho de los Conflictos Armados

Registro Calificado Res. MEN 10334 de 2010. Cod. SNIES 90906

INSCRIPCIONES ABIERTAS

Para profesionales en todas las áreas

- Seminarios nacionales e internacionales
- Visitas y prácticas geoestratégicas nacionales
- Cátedra Colombia

INFORMES

Dirección: Carrera 11 No. 102 - 50

Teléfono: 6294890 PBX: (571)- 6204066 Ext: 3014 - 4006

Celulares: 310 223-9073 - 316 740-1371

dirmaestrias@esdegue.mil.co

maestria_sdn@esdegue.mil.co



www.esdegue.mil.co



