Liderazgo Militar

Coronel Pedro Olid Martínez, Ejército de Chile

Tomado de la revista *Memorial del Ejército de Chile*, número 465 de 2000

El liderazgo militar es intangible, y a pesar de eso, jamás se ha diseñado una arma que lo puede reemplazar.

—General del Ejército N.A. Omar N. Bradley, que mandó el 12º Grupo de Ejércitos en la II GM

MUCHAS teorías explicativas del liderazgo han sido desarrolladas a través del tiempo, a veces bastante controvertidas, divergentes en relación con sus procesos estructurales, pero coincidentes con lo que básicamente constituye el fenómeno: una relación social entre seres humanos en la cual una o más personas, bajo ciertas circunstancias y en determinados períodos, ejercen un grado de influencia capaz de conducir a los demás a la conquista de un objetivo propuesto.[1]

Al explorar el camino que ha seguido la teoría del liderazgo, nos encontramos con aspectos de la "teoría de las características", la "teoría innatista o del gran hombre", y la "teoría situacional"; los estilos de liderazgo, el liderazgo funcional, y en algunas ocasiones, hasta la "teoría del liderazgo sin líderes" (*laissez-faire*). En este sentido, nos son más familiares el liderazgo burocrático, el carismático, el centrado en el grupo, el liderazgo por objetivos.

Por otro lado, como consecuencia de la globalización, la masificación del Internet y el enfrentamiento permanente al cambio que sufren instituciones y grandes empresas, se proponen exitosos métodos por especialistas en liderazgo y administración empresarial para la motivación de las personas y mejorar así la competencia. Se señala un liderazgo que promueva la cultura del "nosotros" y no la del "yo", en donde la confianza recíproca es básica para delegar,[2] y que promete dejar obsoleto todo lo anterior y constituirse en la herramienta de éxito para ser líder moderno.

Como militares y conductores de hombres tras el cumplimiento de una misión, estos aspectos de por sí nos llaman la atención. Es más, nos atraen expresiones como las que señalan: "Los líderes lideran el cambio", asociándolas a nuestra profesión.

También nos damos cuenta que cuando la vida es ordenada, las tareas son predecibles y la mayoría de las cosas llevan su ritmo normal, la gente no quiere ni necesita mucho liderazgo. La gente que se siente cómoda no está en ningún estado psicológico de necesidad que les lleve a adherirse a un líder para enfrentar el cambio. Como no hay crisis, temor o caos, más bien se contenta con una "gestión de tiempo de paz", y a lo más, enfrentar una suave sacudida de una modificación al sistema existente.

Desde otra perspectiva, para los líderes civiles, una crisis de competencia comercial, o impulsar una multinacional para posesionar un producto en el mercado, es un gran conflicto y exige el máximo de los esfuerzos y desafíos, todos los cuales, sin embargo, no son comparables a las exigencias que deberá enfrentar un comandante de tropas en tiempos de guerra.

Como podemos apreciar, existen ciertas dicotomías entre las diferentes teorías del liderazgo, los desafíos del mundo civil y la profesión militar, que nos obliga a hacer ciertas reflexiones:

¿Cuál es el modelo o estilo de liderazgo que mejor se adapta a las actuales y futuras exigencias del oficial actual?

¿Existe un tipo o estilo de liderazgo típicamente militar?

Si un conflicto bélico significa incertidumbre, caos, crisis; y en tiempo de paz, orden, continuidad y certeza: ¿significa que hay un liderazgo-gestión de tiempo de paz

y otro liderazgo militar de tiempo de guerra?

El tema del liderazgo ciertamente es un tema de gran interés para los profesionales de las armas y particularmente para los Oficiales. Desde nuestros primeros años de formación militar se nos instruyó en el Reglamento de Disciplina para las FF.AA. y sus primeros capítulos respecto al ejercicio del mando, que no es otra cosa que liderazgo. Señala en su artículo 7º: "El más grave cargo que se puede hacer a un militar, y muy particularmente a los Oficiales, es el de demostrar falta de carácter, de capacidad y de conocimientos. . ." En su artículo 14º: "El ejercicio del mando, en cualquier actividad militar, debe llevar en sí el firme propósito de cumplir la misión o tarea recibida. . ." Conceptos como: ejercer el mando, demostrar carácter, firmeza en el propósito de la misión, ¿determina un tipo de liderazgo militar específico?

Estas interrogantes son las que se pretende responder en este artículo, y si es posible, determinar la existencia o no, de un tipo de liderazgo que sea típicamente militar, adaptable a tiempos de paz y de guerra, apoyándonos en la teoría más aceptada en el mundo de la administración civil, y en la bibliografía de ejércitos extranjeros y la propia doctrina militar.

Desarrollo

El Fenómeno Liderazgo: Algunas Teorías. Según dice Pinto Ferreira "el liderazgo es un fenómeno indispensable en la vida del grupo, que es un agregado inmaterial, pero destinado a manifestarse y tener efecto en el mundo material. Aunque es inmaterial, por motivo de su naturaleza tiene que volverse perceptible en el mundo material y ser representado para tener capacidad de acción. Esta es una función esencial y general del liderazgo".[3] Continúa el estudioso, "la función del líder varia según el contenido intencional del grupo; el liderazgo no es, por consiguiente, un proceso de exploración, sino de ayuda y cooperación con otros, para que éstos descubran claramente los objetivos que pretenden". Es decir, el análisis sociológico del liderazgo restringe su sentido a un proceso que solamente aparece cuando un grupo sigue a un individuo por libre voluntad, caracterizando un tipo de poder, basado en intereses comunes y en aceptación de orientaciones.

Interesante es la **Teoría Innatista** (innatismo: doctrina filosófica que admite la existencia de ideas o principios, independientes de la experiencia). Esta teoría está bastante difundida e inclusive aceptada por un significativo porcentaje de militares profesionales e historiadores y defiende la tesis de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando, y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. La característica del liderazgo es innata.

Por otra parte, la **Teoría Sociológica**, también muy aceptada y difundida en el ámbito militar, afirma que el líder viene siendo una función del ámbito social, emergiendo en determinada situación, cuando logra prestigio y aceptación para representar los ideales de la colectividad. Es el líder emergente.

Ahora, la **Teoría del Campo Social** establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia. Este es el líder social.

El Fenómeno Liderazgo: El Comportamiento y Estilos de Liderazgo. Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo, y para este trabajo nos bastará centrarnos en tres estilos de liderazgo: el estilo de liderazgo basado en la autoridad, el estilo de liderazgo basado en la tarea**,** y el estilo de liderazgo basado en las personas (enfoque de Likert).[4]

El estilo de liderazgo basado en la autoridad, identifica tres estilos fundamentales:

"El ejercicio del mando, en cualquier actividad militar, debe llevar en sí el firme propósito de cumplir la misión o tarea recibida. . ." Conceptos como: ejercer el mando, demostrar carácter, firmeza en el propósito de la misión, ¿determina un tipo de liderazgo militar específico?

El líder autocrático: es aquel que ordena y espera el cumplimiento exacto de lo dispuesto, que es dogmático y firme, y que dirige mediante la habilidad de dar recompensas y castigos.

El líder democrático o participativo: consulta con los subordinados en torno a acciones o decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder puede tomar las decisiones en conjunto con sus subordinados, o bien, consultar y posteriormente tomar la decisión y resolver en privado.

El líder "*laissez-faire*" (dejar hacer), el cual utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia. Estos líderes dependen, en gran medida, de los subalternos para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar a los subalternos proporcionando información y dejarlos actuar.

Estilo de liderazgo orientado a la tarea o centrado en el trabajo: el líder ejercita una supervisión cercana de manera que el desempeño pueda ser monitoreado y controlado en forma estricta. Los líderes que utilizan este estilo tienden a asignar las labores al grupo; explican los procedimientos de trabajo a seguir; recalcan la

necesidad de cumplir con los plazos; hacen hincapié en la competencia o en el desempeño anterior, y se aseguran que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. La esencia de este estilo de liderazgo es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución.

Estilo de liderazgo orientado a las personas o centrado en los subalternos: en este caso el líder trata de formar grupos de trabajo efectivos, poniendo mucha atención a los problemas humanos de sus subordinados, para así conseguir los objetivos de desempeño que se han establecido para ello. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas. A estos líderes se les describe como personas que se distinguen por su consideración a los demás; muestran interés por ellos y se centran en la relación con los empleados o la gente en general.

No existe duda alguna que estas teorías ayudan a entender el fenómeno liderazgo y a encontrar explicaciones para el surgimiento de líderes de la industria, religiosos, políticos, etc. Sin embargo, ninguna de estas analiza la influencia en el liderazgo que infunden los valores y singularidades de la vida militar y/o el contenido e influencias de la tradición en el hombre de armas. Por lo anterior, y a través del análisis de materias propias de liderazgo en los ejércitos, buscaremos aproximarnos a las respuestas de las interrogantes inicialmente planteadas.

Para satisfacer la necesidad de preparar y entrenar a líderes, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, reunió a centenares de investigadores de alto nivel, en las más diversas áreas de conocimiento humano y a Oficiales con experiencia de combate en las guerras de Corea y de Vietnam, para desarrollar la doctrina de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos. El resultado de estos estudios intensivos en octubre de 1983 fue el nuevo Manual de Campaña FM 22-100

El Fenómeno Liderazgo: El Liderazgo Militar. En diciembre de 1990, H. Norman Schwarzkopf era general de cuatro estrellas del Ejército de Estados Unidos, y siendo muy competente pero desconocido. Entonces se presentó la Guerra del Golfo Pérsico (Operación Tormenta del Desierto) y Schwarzkopf en cerca de 100 horas condujo a todo el conglomerado de tropas aliadas a una victoria arrasadora sobre las fuerzas de Irak lideradas por Sadam Hussein. El victorioso General fue aclamado y admirado por civiles y militares. Llamó la atención su estilo atrevido y carismático que transmitía confianza en sus tropas, que lo respetaban y querían, y al mismo tiempo tenía la capacidad de hipnotizar a los periodistas; de los medios de comunicación del mundo, con su sentido del humor y su inclinación a dar respuestas directas.

Sin embargo, ¿tenía la apariencia y la postura que tradicionalmente se le atribuye al líder militar? Al decir de la opinión pública, no.

¿ Quiere decir entonces que sus atributos de liderazgo no se diferenciaban en nada al liderazgo que hubiese podido ejercer el Gerente General de la Compañía de Tabacos de Chile, o de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones de haber sido designado para gerenciar dicha guerra?.

Creemos que sí se diferencian; es más, no nos imaginamos que un gerente de empresa hubiese aceptado asumir el desafío. Sin embargo, sí nos imaginamos al general Schwarzkopf como gerente general de una gran empresa norteamericana. No olvidemos que el general Eisenhower pasó del Ejército a rector de la Universidad de Columbia y posteriormente a la Casa Blanca.[5]

¿Bastará entonces con profundizar en los rasgos de liderazgo del general Schwarzkopf o Eisenhower para definir el "estilo de liderazgo militar tradicional?" Se estima que no, y nada mejor que analizar escuetamente lo que nos señala la doctrina de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica para comprender las bases del liderazgo que ejercen.

Al comienzo de la década de los 80, el Ejército de los EE.UU. desarrolló y llevó a efecto la doctrina denominada la Batalla Aeroterrestre, que caracterizaba la época pos Vietnam. Tal doctrina, en su formulación, tomó en cuenta la guerra del futuro, con alto grado de descentralización de las grandes unidades y mayor iniciativa de los comandantes de todos los escalones. A partir de ese concepto, fue verificado que la batalla Aeroterrestre era claramente una doctrina de liderazgo intensivo y que, como establece el Manual de Campaña del Ejército de los EE.UU. *FM* 100-5 *Operations*, "el elemento más esencial del poder de combate es un liderazgo capaz, que proporciona objetividad, orientación y motivación en el combate".

Para satisfacer la necesidad de preparar y entrenar a líderes, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, reunió a centenares de investigadores de alto nivel, en las más diversas áreas de conocimiento humano y a Oficiales con experiencia de combate en las guerras de Corea y de Vietnam, para desarrollar la doctrina de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos. El resultado de estos estudios intensivos en octubre de 1983 fue el nuevo Manual de Campaña *FM* 22-100, *Military* Leadership[6] una verdadera "Biblia" sobre el liderazgo militar, que a pesar de estar imbuida de la cultura norteamericana, de su idiosincrasia y del pensar del pueblo estadounidense,

Foto: *Departamento de Defensa*

Al comienzo de la década de los 80, el Ejército de los EE.UU. desarrolló y llevó a efecto la doctrina denominada la Batalla Aeroterrestre, que caracterizaba la época pos Vietnam. Tal doctrina, en su formulación, tomó en cuenta la guerra del futuro, con alto grado de descentralización de las grandes unidades y mayor iniciativa de los comandantes de todos los escalones.

contiene preceptos universalmente aplicables.

El Manual sintetiza de modo perfecto lo que el buen líder debe "Conocer, Ser y Hacer"; es más, señala que el líder militar primero debe aprender antes de mandar, por lo tanto, se necesita conocer (entender y comprender) la doctrina; conocerse a sí mismo, la naturaleza humana, el propio trabajo y su unidad. Según el manual, el **Conocer** dará las bases para lo que se debe **Ser** y lo que se debe **Hacer.**

Conocer:

• A sí mismo (cualidades positivas y negativas de su carácter, conocimientos y habilidades).

• La naturaleza humana (necesidades y emociones, cómo las personas reaccionan ante situaciones de tensión, las cualidades de carácter de los subordinados).

• Su profesión (proficiencia táctico–técnica).

• Su organización militar (cómo desarrollar las habilidades individuales y el adiestramiento colectivo, cómo desarrollar la cohesión y la disciplina).

El "CONOCER" y el "SER" son entes subjetivos que sólo pueden ser juzgados en los momentos del "HACER", oportunidad en que el jefe militar demuestra efectivamente su capacidad de liderazgo. Así, cabe al comandante - conjuntamente con el uso de su autoridad y de su capacidad administrativa para planificar, tomar decisiones, emitir órdenes, hacer coordinaciones, evaluar y resolver problemas - ejercitar el liderazgo a través de la motivación y del ejemplo y conducir a sus subordinados en el cumplimiento de las misiones.

Fueron editados también ese mismo año y en años posteriores, otros manuales y cartillas afines que hoy constituyen una importante familia de publicaciones que contienen la doctrina de liderazgo para la perfecta ejecución de la Batalla Aeroterrestre del presente y del futuro.

Como corolario a los conceptos antes reseñados, y para reafirmar de algún modo lo expuesto sobre el liderazgo militar estadounidense y sus peculiaridades, el Teniente

Coronel Cecil B. Calloway[7], cuando se desempeñó como integrante del Centro de Liderazgo Militar del Ejército de los EE.UU., durante los cursos de preparación de comandante de unidades y de Brigada, organizó diez grupos de tareas básicas o imperativas de liderazgo, que los comandantes de los escalones más elevados debían poner en práctica para preparar el tipo de comandante capaz de combatir las batallas del futuro, llegándose al siguiente acuerdo, que como se apreciará, tiene consonancia con todo lo analizado hasta ahora.

- dar el ejemplo.
- comunicarse claramente en ambas direcciones.
- exigir y premiar la iniciativa.
- administrar los medios.
- establecer e imponer padrones.
- entrenar y enseñar.
- aceptar los mismos riesgos.
- delegar autoridad a los subordinados.
- conducir un entrenamiento riguroso, repetitivo y preciso.
- desarrollar un ambiente de fe y de confianza.

Aplicados a lo que el líder debe "hacer", estos principios son manifiestamente válidos.

Por otra parte, y como fundamento del liderazgo militar, el manual del Ejército Norteamericano define los "factores del liderazgo" que están siempre presentes cuando se debe actuar y cuando se debe mandar hombres: El **líder**, el **subordinado** que obedece, la **situación** que se vive y el proceso de **comunicaciones**.[8]

El Líder. Es la poderosa fuerza motriz que estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de su organización o grupo militar, haciendo que los objetivos sean voluntarios y conscientemente logrados tanto en tiempo de paz, como en guerra.

Los Subordinados. Son los Subordinados del Comandante, así denominados en el momento en que reciben la motivación y orientación segura para el desempeño funcional y el cumplimiento de las misiones recibidas.

La Situación. La simple existencia de la persona del Comandante y sus subordinados, no caracteriza a un grupo con su líder y seguidores. Hay necesidad de una situación que los involucre, como por ejemplo: una misión a cumplir o un objetivo a conquistar. En ese momento comienza a prevalecer en el jefe su papel de líder, y los subordinados —motivados y orientados— asumen su rol de seguidores.

La Comunicación. Es un proceso esencial al ejercicio del liderazgo que consiste en el intercambio de informaciones e ideas y en la transmisión de órdenes, lo cual ocurre cuando el mensaje es recibido y entendido.

Tal vez lo anterior sea uno de los aspectos más importantes y menos entendidos del liderazgo militar a nivel consciente. Cuando transmite órdenes, normalmente, el jefe militar no está usando otra cosa que su autoridad legal de comandante y cumpliendo su papel de administrador; pero se olvida de que todo y cualquier orden es y siempre será dirigida a personas, pues solamente éstas pueden ejecutarlas. Así, las órdenes expresan manifestaciones de liderazgo, sean transmitidas por escrito, oralmente, por gestos, o aun por una mirada. En la literatura militar se puede encontrar ejemplos magistrales tanto de comunicación entre superior y subalterno como también de mensajes recibidos y no entendidos los cuales resultaron en fracasos catastróficos.

El mismo manual norteamericano sobre liderazgo militar, define el liderazgo "como el proceso de influenciar a otros para cumplir la misión dando un propósito una dirección y una motivación"; en donde el propósito le da a los subordinados la razón por la cual ellos deberán cumplir peligrosas misiones bajo situaciones de estrés; dirección que señala lo que debe hacerse o alcanzarse; y a través de la motivación, con la cual el líder despierta la voluntad y el deseo de cumplir la misión.

Doctrina deLiderazgo Militar en el Ejército de Chile

El referente histórico del mando y liderazgo de sus comandantes, tiene su origen en tres fuentes de influencia claramente identificables: aquel proveniente de las Ordenanzas del Ejército Español (1703-1708) asociada a la doctrina francesa, que se manifiesta hasta 1891; posteriormente los efectos de la reforma institucional llevada por los instructores prusianos liderados por el General Emilio Korner y, a partir de la II GM, con menor influencia, la doctrina norteamericana que se entremezcla con las anteriores hasta tomar su propio estilo, que es el que perdura hasta nuestros días.[9]

A pesar de lo anterior, no podemos señalar que el Ejército de Chile tenga una doctrina de liderazgo militar formalmente escrita, difundida y reunida en un sólo manual, sino que está reflejada en numerosos reglamentos tales como el Reglamento de Disciplina para las FF.AA., Reglamento de Conducción Táctica y Reglamento de Conducción de Operaciones; más los propios reglamentos de las Unidades de Combate (Batallones de Infantería, Grupos de Artillería y Grupos Montados y Blindados).[10]

Puede ser de utilidad interiorizarse de algunos aspectos que señala el "Reglamento de Conducción Táctica del Ejército de Chile",[11] respecto a la conducción táctica, y de los comandantes o líderes que se desempeñan en este nivel de la conducción militar.

"La conducción de la guerra es una ciencia en lo que respecta a sus principios y leyes, y un arte, en lo que se relaciona con su ejecución material, siendo en todo caso,

una actividad libre y creadora. Ella impone exigencias máximas a la personalidad militar".

"La actividad guerrera está sujeta a una evolución constante. Nuevos medios de guerra le dan continuamente nuevas formas, cuya aparición debe ser prevista oportunamente y su influencia apreciada y rápidamente aprovechada".

"La guerra somete a las más duras pruebas la resistencia física y moral de cada cual. Es por eso que en la guerra pesan más las cualidades del carácter que las de la inteligencia y a menudo, sobresale en el campo de batalla quien pasa inadvertido durante la paz."

"La conducción exige en el mando una personalidad bien definida, un criterio claro y previsor, como asimismo, energía y perseverancia en la ejecución y serenidad ante los cambios de la suerte."

"El oficial es conductor y educador en el más amplio sentido de estos conceptos. Además del conocimiento del hombre, deben distinguirlo la ecuanimidad, la superioridad que dan el saber y la experiencia, la sobriedad, el dominio de sí mismo y un gran valor."

"El ejemplo y la acción personal de quienes ejercitan el mando son de una influencia decisiva en la tropa. Como complemento deberá esforzarse por encontrar el camino que conduce al corazón de sus subordinados a fin de ganar su confianza, comprender sus sentimientos y aliviar sus preocupaciones."

"En toda situación, el comandante debe empeñar su personalidad, entera, sin arredrarse ante la responsabilidad, en tanto el vacío del campo de batalla exige combatientes que piensen y actúen con iniciativa y que aprovechen toda situación de modo meditado, resuelto y audaz".

"El comandante debe tener el hábito de los ejercicios físicos, la despreocupación por las propias comodidades, la fuerza de voluntad, la confianza en sí mismo y la audacia, que lo capaciten para dominar las situaciones más difíciles."

"Los comandantes deben vivir con la tropa y compartir con ellos peligros y privaciones, alegrías y sufrimientos. Solamente de esta manera podrán obtener un juicio propio sobre el valer combativo y sus necesidades."

"El Oficial no es sólo responsable de sí mismo, sino también de sus subalternos. Además tiene la obligación de proceder sin demora contra el relajamiento de la disciplina y otras influencias perjudiciales."

"Desde el último soldado hacia arriba, todos tienen la obligación de emplear, siempre y totalmente, sus fuerzas morales, intelectuales y físicas para alcanzar el objetivo propuesto. Solamente entonces surgirán hombres que conserven el ánimo y resolución en la hora de peligro y que arrastren al camarada más débil a hechos audaces."

Como se podrá inferir, lo señalado por el reglamento antes citado prácticamente representa un manuscrito con el tipo de liderazgo que requiere el Ejército para sus comandantes de este nivel de la conducción, y hay aspectos propios de la profesión militar en que básicamente los valores y principios orientan su quehacer y no operan ni se entienden aplicables en el mundo civil. Es más, se entremezclan todos los modelos y estilos de liderazgo más clásicos, antes reseñados, como también otros de tipo "receta para el éxito del *management*".

Más genérico respecto a las jerarquías, pero no menos importante en cuanto a características de los líderes militares, es lo que señala el Reglamento de Disciplina de las FF.AA.[12] en lo que respecta a los "Deberes Militares" en sus artículos 7º y 14º, ya citados en la introducción.

Por otro lado, y objetivizando lo señalado precedentemente, en el sentido que la doctrina del liderazgo militar del Ejército de Chile no está resumida o estructurada en un solo documento, mencionaremos lo que señala la Cartilla de Instrucción "Perfil Formador y Educador del Comandante".[13]

Tal vez lo anterior sea uno de los aspectos más importantes y menos entendidos del liderazgo militar a nivel consciente. Cuando transmite órdenes, normalmente, el jefe militar no está usando otra cosa que su autoridad legal de comandante y cumpliendo su papel de administrador; pero se olvida de que todo y cualquier orden es y siempre será dirigida a personas, pues solamente éstas pueden ejecutarlas.

En cuanto a las principales funciones de un líder militar, aclara que son mandar y administrar. Es así que desde el inicio de la carrera profesional se comienzan a asumir responsabilidades y se realizan actividades de grupo que desarrollan y ponen a prueba su capacidad de mando. Los roles realizados tienen funciones y conductas que simultáneamente involucran autoridad y ejercicio del mando. El objetivo de ello, es acostumbrarlo, con la supervisión de otros oficiales instructores, a tomar decisiones que estén relacionadas con el hecho de mandar personas.

Establece que para conducir acertadamente, un comandante necesita mezclar el conocimiento de la profesión militar, la experiencia, el entrenamiento y la indiscutida calidad de líder, reconocida siempre por sus subalternos; con una personalidad adecuada, flexible y resuelta, para lograr llevar a cabo y con buen éxito las misiones que se le encomienden.

Señala que el comandante que tenga la mejor formación profesional, atributos intelectuales, personales, morales, físicos y espirituales, estará preferentemente en

condiciones para imponerse a sus subalternos por presencia y constituirse ante ellos como un hombre carismático, capaz de arrastrar a sus hombres a los mayores sacrificios; obtener de ellos la mayor lealtad posible, disciplina eficientemente instruida y cohesionada y además de gran sentimiento de respeto y admiración.

La cartilla define el código ético que debe poseer un comandante, conceptos que implican al menos los siguientes aspectos:

• Lealtad hacia los valores del Ejército y un gran compromiso hacia quienes lo dirigen como hacia quienes lo siguen.

• Una actitud de servicio desinteresada en que el esfuerzo y el desarrollo personal estén subordinados al bienestar, entrenamiento y disciplina militar.

• Defensa y apoyo de los valores patrios, aceptando los mismos riesgos que se le exija a los subordinados.

• Integridad intacta en todo momento, siendo franco tanto con los superiores como con los subalternos y realizando siempre juicios éticos.

• Valor, sosteniendo siempre una posición de confianza y responsabilidad, no ejecutando órdenes moralmente incorrectas ni permitiendo que se violen los códigos de honor del ejército.

El comandante que tenga la mejor formación profesional, atributos intelectuales, personales, morales, físicos y espirituales, estará preferentemente en condiciones para imponerse a sus subalternos por presencia y constituirse ante ellos como un hombre carismático, capaz de arrastrar a sus hombres a los mayores sacrificios; obtener de ellos la mayor lealtad posible, disciplina eficientemente instruida y cohesionada y además de gran sentimiento de respeto y admiración.

La Cartilla establece además, una serie de características que debe poseer todo Comandante, entre otras:

• Iniciativa, creatividad, decisión.

• Firmeza de carácter, valentía, audacia, intrepidez, coraje y tranquilidad en momentos de peligro.

• Poseer un alto nivel de logro y ser persistente en la consecución de sus metas.

• Saber emplear el potencial humano para obtener un máximo de rendimiento, dirigiendo y organizando el trabajo de modo de contribuir directamente en el cumplimiento de las misiones encomendadas.

• Debe saber delegar, pero jamás el total de sus responsabilidades.

• Ser capaz de entender la creatividad individual de sus subordinados, estimulando y fomentando la iniciativa individual y orientándola hacia las necesidades del grupo

• Debe ser una fuente adecuada de compensación y castigo, actuando con ecuanimidad y justicia.

• Debe ser capaz de escuchar y comunicarse con sus subalternos sabiendo hacer críticas constructivas que generen la motivación del grupo.

• Ser adaptable a todo tipo de entornos y tener una actitud positiva frente al cambio

• Debe saber consultar a los subordinados y tener capacidad para admitir errores.

Como se podrá apreciar, la cartilla en sus contenidos señala las características y cualidades que debe poseer un comandante para el logro de sus objetivos, entregando además una gama bastante amplia sobre aquellos aspectos teóricos y prácticos que se requieren para optimizar el ejercicio del mando.

Sin embargo, se estima que aun después de haber analizado lo medular respecto de las teorías de liderazgo vigentes; la doctrina del liderazgo del ejército norteamericano y aspectos de nuestra propia reglamentación, no es posible vislumbrar un "perfil tipo" de líder militar. Es más, nos damos cuenta que las principales teorías no explican completamente el fenómeno del liderazgo militar, en cuanto a su carácter específico y la naturaleza de la profesión de las Armas.

Lo anterior ocurre, probablemente, porque ninguna otra profesión exige el servicio abnegado de conducir a los hombres hasta el límite de su resistencia física y psicológica, o aun hasta la muerte. En esa situación no es suficiente el líder por características innatas, el emergente o el social. Es preciso algo mucho más profundo que combine la moral, la ética, las creencias, los valores, el carácter, las normas, los códigos, la disciplina, el patriotismo y las tradiciones que, no son parte del hombre cuando nace, que no emergen en una situación repentina, y que no representan los ideales de cualquier organización civil.

En este mismo sentido, no podemos dejar de lado la estructura jerarquizada y disciplinaria de la organización militar, aspecto que condiciona en cierto sentido el liderazgo militar, lo que podemos representar con un ejemplo:

Imaginémonos que en una fábrica, se ha iniciado un incendio. Probablemente muchos capataces y gerentes correrán hacia el sitio para tratar de combatirlo y en su ansia por resolver el problema, es posible que un modesto trabajador, que estando desde un primer momento en el lugar de los hechos, asuma el liderazgo transmitiendo órdenes a superiores sobre la mejor forma de emplear los medios contra el fuego. Entretanto, una vez llegado el cuerpo de bomberos, no sería admisible

Foto: *Memorial del Ejército de Chile*

que un trabajador en la presencia de sus superiores, pasara a controlar el área del incendio. Organizacionalmente, el cuerpo de bomberos está estructurado y adiestrado jerárquicamente, para su actividad, donde se exige una competencia particular para desempeñar cada función.

Si se sustituye la situación del incendio por una de combate en el campo de batalla, el resultado sería idéntico. Cada profesional militar tendría su competencia y sería preparado y adiestrado para vivir situaciones de crisis o de riesgo; de ahí que no es lícito aceptar liderazgo innato o emergente para conducir a la tropa —de un momento para otro— empleando técnicas y tácticas doctrinarias en la conquista de objetivos determinados.

Desde la perspectiva de este ejemplo podríamos pensar que el líder militar es institucional y no situacional. Fue preparado y es apropiado que conduzca a un grupo social, sea ello un grupo de combate o un ejército de campaña. Tal consideración es válida también para las funciones administrativas, pues cualquier grupo militar siempre cuenta con un comandante, tiene misiones a cumplir y objetivos a conquistar siendo éstos de combate o de apoyo. En efecto para ello fueron organizados y sus integrantes capacitados en la función particular de ese grupo.

Por otra parte, la propia experiencia nos señala que para el militar, el uso de uno u otro estilo de liderazgo dependerá de la situación. Un oficial podrá ser altamente autocrático frente a una emergencia, aunque frente a la mayoría de las situaciones, demuestre un estilo más participativo y en ello se refleje parte de su personalidad y/o el carácter formado en los años de profesión militar.

El liderazgo militar no se improvisa y no depende de las cualidades innatas del líder. Los elementos que lo componen pueden ser estudiados, aprendidos y ejercitados conscientemente. Es exactamente ahí, en el perfecto entendimiento de los componentes del liderazgo militar, que comenzarán a entrelazarse los aspectos formativos, de perfeccionamiento y entrenamiento del líder para lograr el pleno ejercicio del liderazgo, cualquiera que sea la jerarquía o la naturaleza de la organización militar.

Sin embargo persiste la generalizada opinión de que el militar tiene y debe tener un estilo de liderazgo autocrático, pues es el que mejor se adapta al "modelo de guerrero", ideal para orientar, dirigir y modificar actitudes de un grupo de personas en situaciones de combate límites.

Nuevamente la propia experiencia nos enseña que el líder militar debe desarrollar más de uno de los tres estilos

de liderazgo, denominados "autoritario o autocrático", "democrático - participativo" o "*laissez-faire*". Es más, adoptar uno de estos estilos en particular dan una connotación personalista y carismática al líder, lo que no es verdadero para el líder institucional.

No se puede negar, entre tanto, que ciertos rasgos predominantes de la personalidad del militar podrán conducirlo, inconscientemente, al ejercicio de uno de los estilos que mejor se adecue a su manera de ser. Pero aún así, el líder militar debe conocerse a sí mismo, sabiendo sus puntos fuertes y débiles para mejorar éstos y reforzar aquellos.

Como fue visto, el líder militar es la suma total de los rasgos de personalidad que dan consistencia al comportamiento y tiene por base las creencias y valores, siendo el factor preponderante en las decisiones y en el modo de actuar de cualquier persona. Desde este punto de vista, sería arbitrario hacer un listado de todas las características o cualidades de un líder, sujetas éstas a las influencias personales de cada autor, pero es posible caracterizar sumariamente lo que es esencial al carácter del líder militar:

El líder militar es la suma total de los rasgos de personalidad que dan consistencia al comportamiento y tiene por base las creencias y valores, siendo el factor preponderante en las decisiones y en el modo de actuar de cualquier persona. Desde este punto de vista, sería arbitrario hacer un listado de todas las características o cualidades de un líder.

Competencia: capacidad de cumplir adecuadamente las funciones profesionales, lo que está estrechamente relacionado con:

• El auto conocimiento (cualidades positivas y negativas).

• El conocimiento de la naturaleza humana (necesidad, emociones, reacciones, cualidades positivas y negativas).[14]

• Conocimientos tácticos y técnicos (compatible con su escalón); y

• El conocimiento de la organización a que pertenece.

Integridad: como resultado de algunos factores, tales como la honestidad, el sentido de justicia y del deber y el coraje moral.

Dedicación: capacidad de realizar las actividades profesionales con perseverancia, estrechamente vinculada con las creencias y valores del líder.

Coraje: capacidad de controlar el miedo y de continuar desempeñando la misión eficiente.

Conclusiones Referidas al Liderazgo Militar

Aunque la estructura organizacional militar rígidamente define los organigramas, los efectivos, la distribución de medios, las responsabilidades e interrelaciones funcionales, las misiones y las finalidades a que se destinan, todos los organismos militares son integrados por seres humanos que llevan consigo experiencias, necesidades, aspiraciones, ideas y diferentes capacidades, de participación. Así, para que la estructura funcione, es importante que el Comandante además de usar su autoridad legal y coordinar las interdependencias, también motive a sus subordinados, integrándolos e impulsándolos en la dirección del cumplimiento de sus atribuciones y de sus misiones y en la conquista de los objetivos previstos para la Institución. Por tanto, al comandante cabe tener plena conciencia de la estructura dinámica del liderato, de sus factores y del perfil de líder que le sirva de guía.

La estructura del liderazgo, teniendo como factores al líder, a los subordinados, la situación y la comunicación, tiene como su característica básica, el cambio. Debido a que no existe una decisión táctica reglamentada y que en cada nueva situación deben ser evaluados los factores tradicionales de misión, enemigo, terreno, tiempo atmosférico y medios disponibles; el liderazgo militar no existe como prototipo o modelo definido. Por tanto el líder altera su conducción cuando los factores se modifican, o aun, a medida que él mismo promueve modificaciones de actitudes de sus hombres. Se estima que éste es el estilo de liderazgo que mejor se adapta a las exigencias actuales y futuras del oficial de ejército.

El liderazgo militar es, conjuntamente con la autoridad legal y la administración, uno de los componentes fundamentales del mando militar. Por lo tanto se estima que es un accionar continuo, el cual tiene ciertos énfasis de gestión administrativa en tiempos de paz, y conducción militar orientada a la acción y al carisma en tiempos de conflicto.

El liderazgo militar no se improvisa y no depende de las cualidades innatas del líder. Los elementos que lo componen pueden ser estudiados, aprendidos y ejercitados conscientemente. Es exactamente ahí, en el perfecto entendimiento de los componentes del liderazgo militar, que comenzarán a entrelazarse los aspectos formativos, de perfeccionamiento y entrenamiento del líder para lograr el pleno ejercicio del liderazgo, cualquiera que sea la jerarquía o la naturaleza de la organización militar.

El liderazgo militar es un atributo que se puede clasificar como desarrollo de personalidad, en lo que dice relación con los objetivos educaciones; por lo tanto, puede ser desarrollado en el proceso de enseñanza - aprendizaje, permitiendo y facilitando, que todo militar, independientemente de la jerarquía o de la naturaleza de

los cargos de liderazgo para los cuales está capacitado, sea un líder de profesión.

Es decir, el líder militar cuyo atributo de liderazgo fue aprendido y desarrollado; que tiene plena conciencia del liderazgo y que admitió el dominio de las técnicas de mandar, sabe que coexisten en su persona los tres estilos básicos antes reseñados, predominando el tipo que las circunstancias indiquen. Son tan válidas las "palmaditas en la espalda" como los "tirones de oreja", siempre que sean utilizados oportunamente.

El liderazgo militar es la poderosa fuerza motriz que, generado y controlado por el Comandante, estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de una organización militar, impulsando a los subordinados a lograr los objetivos voluntaria y conscientemente, tanto en la paz como en la guerra.

Como corolario de todo lo anterior, podemos destacar que a pesar de la semejanza de estructuras organizacionales y de los medios materiales que pueda existir entre algunos ejércitos, la doctrina de liderazgo militar del Ejército de Chile debe estar basada en la cultura de la sociedad nacional; es decir, en los principios, valores y creencias generales del hombre chileno y conforme a las exigencias propias del mando, según niveles de responsabilidad y jerarquía.

Existe variada documentación, cartillas y reglamentos orientadas al liderazgo militar del Ejército de Chile; antiguos y modernos, sin embargo vigentes. Se estima que constituye un interesante desafío poder reunir, sistematizar y reglamentar esta doctrina para facilitar su acceso y estudio por parte de Oficiales y Cuadro Permanente del Ejército.

En síntesis, el Liderazgo Militar debe dar satisfacción a lo que señaló André Gavet hace más de un siglo, en 1899, y que ninguna teoría de liderazgo del entorno civil o empresarial considera: "Para mandar se necesita algo más: es preciso estar acostumbrado a una gran actividad intelectual para poder pasar con firmeza del pensamiento a la acción; es necesario estar convenientemente preparado para tomar como guía —con resolución— los principios superiores, los únicos que quedan en pié en tiempo de guerra, cuando nada subsiste de las rutinas de tiempo de paz, cuando las prácticas del cuartel y del campo de maniobras quedan desorientadas, impotentes e inertes". ***MR***

NOTAS

1. Coronel Toni Fernando Vargas Herzer, Liderazgo Militar ¿Innato o Desarrollado_, , Revista *Military Review*. Marzo-Abril de 1993, edición hispanoamericana.
2. Stephen R.Convey. Especialista en liderazgo y administración con el superventa· "Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Eficientes",- *Expomanagement 2000* Seminario de Buenos Aires, 9 de octubre de 2000.
3. Pinto Ferreira, *Teoría Geral do Estado*, Río de Janeiro, Editor: José Confino, 1957.
4. Rensis Likert, investigador estadounidense, Universidad de Michigan, 1980, efectuó estudios de liderazgo observando el comportamiento de líderes mientras interactuaban con sus seguidores en el trabajo.
5. Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional" 6ª edición, 1991, Ed. Prentice Hall, págs. 380-381
6. *FM* 22-100, *Military Leadership,Headquarters, Department of the Army*, julio de 1990.
7. Cecil B. Calloway, "Imperativos del liderazgo", *Military Review*, abril-junio 1987, págs. 75-84.
8. E. Galofré T. "La Administración de las Organizaciones", Ed. Univ. Gabriela Mistral 1995, págs. 322-323. El libro señala algo muy similar a la doctrina del Ejército N.A., por cuanto en 1958, R. Tannenbaum y W. Schmidt desarrollan el concepto de "Liderazgo Como un Continuo", en que reconoce que el estilo de liderazgo depende de tres factores: 1º las fuerzas que operan en la personalidad del líder (sistemas de valores, confianza en sí mismo), 2º las fuerzas de los subordinados (conocimiento, experiencia, tolerancia, disposición a asumir responsabilidades) y 3º las fuerzas de la situación (valores y tradiciones de la organización, habilidades de trabajo en equipo, naturaleza de los problemas, posibilidad de delegar, presión del tiempo disponible).
9. Coronel K. Von Hagen G. (Retirado) y Coronel N. Cabezas F., "El Desarrollo del Liderazgo y la Preparación para el Mando en el Proceso Docente Educativo del Ejército de Chile", *Memorial del Ejército de Chile,* Nro. 462 de 1999.
10. El Reglamento de Batallón de Infantería R.Is.I (P) 921 del Ejército de Chile en sus páginas 19 y 20 señalan por ejemplo:" La misión del Brn. de Inf. es el combate, actúa de forma cohesiva sobre su adversario, buscando su destrucción o rechazo. La constante preocupación por el bienestar espiritual y material de su personal será una obligación de su acción de mando en toda circunstancia."
11. R.OP. (R) 846,"Reglamento de Conducción Táctica del Ejército de Chile" ed. 1992, págs. 15-19.
12. Vigente por más de medio siglo aprobado por Decreto Supremo Nro. 1.445 del 14 de diciembre de 1951.
13. CA.Is.C (P) 861 "Cartilla de Instrucción Perfil Formador y Educador del Comandante" ed. 1991, elaborada por el Comando de Institutos Militares principalmente como apoyo al papel formador que les corresponde a los Comandantes de Regimientos, Comandantes de Batallones (o Grupos) y Comandantes de Compañías, con relación al personal militar que egresa de las respectivas escuelas Matrices (Escuela Militar y Escuela de Suboficiales).
14. *Op. Cit.* en sus trabajos Likert ha considerado que los líderes eficaces debieran estar fuertemente orientados hacia las personas, ya que así todos los miembros del grupo, incluyendo al líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de todos.

El Coronel Pedro Olid Martínez es Oficial del arma de Artillería del Ejército de Chile, especialista de Estado Mayor y Profesor de Academia en la asignatura de Organización y Personal, en la cual se desempeñó como profesor en la Academia de Guerra del Ejército. Es magister en Ciencias Militares con mención en Gestión y Planificación Estratégica y además obtuvo un Magister en Gestión y Administración de Recursos Humanos en la Universidad Gabriela Mistral. Actualmente se desempeña como Comandante del Regimiento Reforzado Nro. 22 "Lautaro", con guarnición en Santiago de Chile