

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO MILITAR

MILITARY LEADERSHIP BASIS

FUNDAMENTOS DE LIDERANÇA MILITAR

EDGAR VALDEMAR SÁNCHEZ VERA¹
 JORGE OSWALDO MIÑO VACA¹
 ANGIE FERNÁNDEZ LORENZO¹

RESUMEN

En el presente artículo se realiza un análisis del liderazgo en el ámbito militar, reflexionando especialmente en las características particulares del contexto que implican un alto reto para los oficiales militares y su proceso de formación. Se profundiza en el ejercicio de la autoridad de mando, las competencias requeridas para convertirse en un real líder militar y la influencia de los valores institucionales preservados mediante doctrina, en la conformación del espíritu militar, requerido para el desarrollo de las funciones de las fuerzas armadas y en especial sus líderes.

Palavras-chaves: Liderazgo. Militar. Fundamentos.

ABSTRACT

In this article is realized an analysis of leadership in military field, reflecting especially on the particular characteristics of the context that imply a high challenge for the military officers and their formation process. We deepened in the exercise of command authority and the competencies required to become a real military leader and the influence of institutional values, preserved through doctrine, in military spirit's formation required for the development of armed forces's functions, especially its leaders.

Keywords: Leadership. Military. Fundaments.

RESUMO

Neste artigo uma análise de liderança no campo militar, especialmente refletir sobre as características específicas do contexto que envolvem um alto desafio para oficiais militares e seu processo de formação é realizada. É investigado o exercício da autoridade de comando, as habilidades necessárias para se tornar um líder militar real e a influência dos valores institucionais conservados em doutrina, na formação do espírito militar, necessária para o desenvolvimento das funções das forças armadas e, especialmente, seus líderes.

Palabras claves: Liderança. Militar. Fundamentos.

¹ Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador.

UN ACERCAMIENTO A LA PROBLEMÁTICA

El liderazgo es una temática de gran interés en el proceso de formación militar, por lo que la construcción de doctrina de liderazgo militar requiere de profundos estudios, análisis y difusión que garantice la formación óptima de los nuevos cuadros que se forman en las escuelas militares.

El objetivo del presente artículo es reflexionar acerca de los aspectos particulares de la práctica del liderazgo en el ámbito militar, en relación al desarrollo del mando, las competencias requeridas y valores institucionales a preservar.

Debe tomarse en consideración que desde los primeros años en la escuela militar, a los futuros oficiales se les inculca y exige una serie de requerimientos y parámetros físicos, morales, intelectuales y emocionales que constituyen los ingredientes del "Arte del Mando" que no es otra cosa que el "Arte del Liderazgo", comprendiendo y haciendo conciencia que este ejercicio del liderazgo, tiene implícito el firme propósito de llevar a cabo con éxito el cumplimiento de la misión y las tareas encomendadas, mediante la voluntaria aceptación, lealtad y comprometimiento de los subordinados.

Posteriormente una vez graduados de la escuela militar, y a lo largo de la carrera, es indispensable mantener el estudio, investigación y difusión o divulgación de una doctrina de liderazgo, considerando que el líder se constituye como una poderosa fuerza motriz que estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de su reparto o unidad, logrando el comprometimiento voluntario a los objetivos, tanto en tiempo de paz, como en conflicto o crisis. En base a esta reflexión, a partir del año 2012 las Academias de Guerra de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas incluyeron el módulo de "Liderazgo" como en los programas de estudio de los diferentes cursos en el nivel táctico, operativo, y estratégico.

Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen "inteligencia emocional", es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Pero hay una buena noticia: este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones. (GOLEMAN, 2013).

Como el liderazgo es en esencia el arte de influir sobre la conducta humana, debe apelar tanto a lo carismático, a lo emocional, como al intelecto. Los verdaderos grandes líderes fueron capaces de recurrir a las emociones para alentar, inspirar, estimular la imaginación y la mente de los subordinados, dirigirlos

y comprometerlos a una causa, y llevarlos a cumplir hazañas que parecían imposibles.

La doctrina básica establece que las fuerzas armadas tienen dos funciones como parte de la organización de un Estado: la primera como "Institución" permanente se encarga de la preparación y fortalecimiento del poder militar, su desarrollo institucional, su vinculación con la sociedad y apoyo al desarrollo nacional; y la segunda como "Fuerza" para la aplicación del poder militar en la defensa de la soberanía e integridad territorial terrestre, en el área marítima o espacios acuáticos y en el área geoespacial. De ahí surge la interrogante del modelo o estilo de liderazgo que mejor se adapte a las actuales y futuras exigencias del oficial de las fuerzas armadas. Si un conflicto bélico significa incertidumbre, conflicto, caos, crisis; y en tiempo de paz, orden, continuidad y certeza. Surge la interrogante de si es posible determinar un tipo de liderazgo típicamente militar adaptable a ambos escenarios, apoyado en las más acertadas teorías del liderazgo organizacional civil, considerando que muchas teorías y estilos de liderazgo han sido desarrolladas a través del tiempo, con controvertidas divergencias en sus procesos estructurales, pero coincidentes en las bases; una relación social entre líder y seguidor, en la cual bajo ciertas circunstancias y en determinados períodos, el líder ejerce un grado de influencia capaz de conducirlos a la conquista de un objetivo propuesto.

Al analizar el rumbo que han tomado las teorías y estilos de liderazgo, priorizando factores como los rasgos, la conducta, la situación, las contingencias, la inteligencia emocional, y la combinación de estas, se reconoce que estos son de alguna forma adquiridos por el oficial en su afán de cumplir con roles universalmente aceptados como servidor a la Patria, guerrero, profesional en su especialidad, y finalmente, líder militar.

Amerita tomar en consideración dentro del análisis, que ninguna otra profesión o vocación, exige el servicio abnegado de conducir a los subordinados hasta el límite de su resistencia física y psicológica, aun a costa de su propia vida en aras de los sagrados intereses de la Patria. Se considera que en esta situación no es suficiente liderar en base a condiciones o características innatas, emergentes o sociales. Es preciso algo mucho más profundo que combine el carácter, la presencia, el intelecto, los valores, las normas, los códigos, la disciplina, el honor, el patriotismo, las tradiciones, inteligencia emocional; que no son parte del hombre cuando nace, que no emergen en una situación repentina, y que deben ser aplicados permanentemente en base a la estructura jerarquizada y disciplinaria de la organización militar, aspecto que condiciona en cierto sentido el liderazgo militar.

El líder militar que tenga la mejor formación profesional, atributos personales, intelectuales, morales, físicos, emocionales y espirituales, estará preferentemente en condiciones de liderar a sus subordinados por carácter, presencia, carisma, con capacidad de lograr de ellos los mayores sacrificios, obtener la mayor lealtad posible, disciplina cohesionada sumando a todo lo anterior un gran sentimiento de admiración y respeto.

Para cumplir satisfactoriamente con su misión o tareas como líderes militares, amerita que los miembros de las fuerzas armadas comprendan claramente sus propios roles, el estudio y la aplicación constante de los fundamentos del liderazgo militar, y los factores que influyen sobre su propia conducta, la conducta de sus compañeros, superiores y subalternos en sus reacciones como individuos y como miembros de un grupo.

De forma general la problemática se enmarca en:

- El liderazgo en el ámbito militar está marcado por la existencia de una estructura vertical con varias jerarquías o grados militares y la disciplina consciente, por lo que el liderazgo es más directo y con vigencia cotidiana inclusive con ciertos sesgos o desatinos al impartirse por parte del superior jerárquico ciertas disposiciones no tan factibles de ser atendidas o cumplidas por el subordinado, causando desconcierto, momento que luego es o debe ser superado mediante un diálogo diáfano de mutuo beneficio.

- Persisten aún ejemplos negativos de liderazgo autoritario amparándose en una jerarquía militar tanto en personal de oficiales o tropa, que a pesar de los cambios significativos en los esquemas militares y los cambios de doctrina, provocan críticas y malestar permanentes de los subordinados.

- En el ámbito militar el líder permanece con su tropa o reparto militar mucho más tiempo, especialmente en épocas o campañas de maniobras militares. Inclusive en tiempos de normalidad o paz duradera cada comandante en su respectivo nivel permanece con su tropa ya que los roles del militar han ido cambiando, por ejemplo vemos en la prensa nacional e internacional, como los militares patrullan las fronteras con más intensidad, así como ciudades, ante posibles amenazas terroristas.

- Al ir cambiando los roles o misiones de los militares en otras actividades diferentes a la milicia propiamente dicha, se hace más que imprescindible la aplicación de un liderazgo efectivo y eficiente para mantener en los cuadros militares esa disciplina y cumplimiento de sus obligaciones y tareas encomendadas de manera cabal.

- En momentos de conflicto o cuando estos se transforman en crisis es cuando sale a flote el liderazgo, al cual muchos tratadistas lo describen como liderazgo estratégico, debido a la magnitud o nivel y es allí cuando las decisiones tomadas pueden tener repercusiones a nivel mundial, continental, regional o local y en esto tiene mucho que ver a más de la experiencia y preparación académica, las prácticas o simulacros realizados académicamente para entrenarse y estar en condiciones de aplicar un liderazgo acorde al nivel de responsabilidad que desempeña.

EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO MILITAR

El liderazgo militar se manifiesta mediante el desarrollo de un conjunto integrado de cualidades, valores, conocimientos y habilidades que se sintetizan en los conceptos del: ser, saber y hacer, que son los mismos para todos los líderes sin importar su posición, aunque se van perfeccionando con el ejercicio del mando a través de los diferentes grados.

En la dimensión del ser el liderazgo abarca primeramente el carácter que permite al individuo vivir y actuar de acuerdo con valores universales institucionales y conforme a cualidades o atributos que forman y moldean el carácter, definiendo las características cualitativas que determinan su identidad como líder.

De su motivación por ser y el trabajo de una vida para dominar las aptitudes que definen la competencia, surge el saber, relacionado con el conocimiento integral de los conceptos y doctrina en el campo técnico, informático, administrativo, táctico, organizacional y estratégico. Este profesionalismo va tomado de la mano con la dimensión del "ser" anteriormente mencionada, para irradiar la confianza y la influencia que le acredite como líder.

En momentos de crisis y emergencias, y en el cumplimiento de las tareas de las fuerzas armadas concernientes a la neutralización o eliminación de amenazas, es fundamental la presencia del líder en todos los niveles y etapas de la planificación, alistamiento, ejecución, verificación y acciones correctivas, liderando siempre a la cabeza con su ejemplo continuo. Pero dentro del análisis de motivación por parte de los líderes, es válido enfatizar que se debe empezar por la automotivación del líder mismo.

Un fundamento básico en el ejercicio del liderazgo en el ámbito militar se basa en la autoridad de mando. Tómese en consideración que el ejercicio del mando es la autoridad que un comandante militar ejerce conforme a la ley sobre sus subordinados en virtud del rango o la asignación. El ejercicio del mando debe incluir el liderazgo, la autoridad, la responsabilidad y responder por el uso efectivo de

Los recursos disponibles, así como la planificación del empleo, organización, dirección, coordinación y control de las fuerzas militares para cumplir con las misiones asignadas. Incluye también la responsabilidad por el alistamiento de su unidad, la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal asignado.

Por razones de eficiencia, un oficial debe ser capaz de presentarse con el pase en un nuevo reparto sin hacer falta un período de adaptación prolongado. En la vida civil, normalmente lleva un año a un individuo entender perfectamente una nueva empresa, porque es habitual que existan diferencias sutiles y fuertes entre ellas en una rama industrial. El sistema militar es una especie de mosaico, por lo cual la organización de un sistema de armas se espera que funcione y se administre básicamente en la misma forma que en otro reparto militar.

El sistema de designaciones y pases constituye la clave de las organizaciones militares; así se logran fáciles transiciones de oficiales y tropa de uno a otro destino, estando en capacidad de ejercer el liderazgo y autoridad de mando tanto en un escenario administrativo como operativo.

Otro fundamento fundamental para el ejercicio del liderazgo militar está relacionado con el sistema de competencias requeridas basados fundamentalmente en la interacción de tres propiedades: carácter, conocimiento y dedicación.

A partir de ello debe erigirse un modelo de competencias que abarque las cualidades, atributos, valores y capacidades básicas interrelacionadas y aplicadas permanentemente, que permitirán al líder conducir unidades o repartos militares cohesionados con alto desempeño, capaces de proyectar y mantener eficazmente el poder.

Una fuente fundamental para el desarrollo de las competencias requeridas por el líder militar, es la combinación equilibrada de aprendizaje institucional, auto capacitación, adiestramiento en situaciones reales y experiencia profesional. El desarrollo de las capacidades resulta de un enfoque sistémico y gradual, de perfeccionar las capacidades individuales, aplicarlas conjuntamente y adaptarlas a la situación del momento. El liderar a los subordinados proporcionándoles y direccionándoles con tareas complejas, les ayuda a desarrollar la confianza y la voluntad para progresivamente aceptar desafíos cada vez más difíciles, orientados a la misión.

Los líderes militares al accionar en base a los valores y atributos, le proporcionarán el éxito en sus funciones y cumplimiento de la misión. Estas capacidades mencionadas son aplicadas en todos los niveles de la organización: directo, organizacional y estratégico; en todos los escenarios, unidades y repartos a lo largo de toda su carrera.

Conforme el líder va ascendiendo durante su carrera, van enraizándose sus cualidades y valores, y por ende evolucionando y mejorando sus capacidades básicas, proporcionando el fundamento para liderar en los diferentes niveles y escenarios gradualmente más complejos de acuerdo a las tareas y misiones asignadas.

Una característica fundamental del líder militar lo constituye su alto grado de operatividad y alistamiento, alcanzado a través de una instrucción y capacitación orientada a la ejecución, a través de ejercicios y juegos de guerra, y las diferentes inspecciones tácticas u operativas para evaluar y mejorar las capacidades de la unidad o reparto.

La formación, especialización, y capacitación institucional, tomados de la mano con el entrenamiento y el perfeccionamiento, en el cargo que desempeña afloran utilizan y desarrollan cualidades y atributos reales y potenciales que forman al líder, forjando su carácter, presencia e intelecto, que le permiten la acción de dimensionar las ocho capacidades básicas del modelo de competencias de liderazgo militar. El carácter corresponde a la fuerza interior, que junto a los atributos y valores le permiten al líder determinar qué es lo correcto, y tomar acción más allá de las consecuencias que ello pueda generar, y ello constituye el factor intrínseco primordial que constituyen la esencia del líder militar. Al referirse a un líder militar de carácter se relaciona con una tolerante e inquebrantable actuación de corrección, más aun en presencia de amenazas o peligro, respondiendo adecuadamente con autodisciplina, determinación, indulgencia, criterio, iniciativa y valor; considerando aún más que la adversidad temple el carácter, tornándolo firme, tolerante, inquebrantable en aras del cumplimiento de la misión; y las situaciones adversas ponen a prueba la real dimensión del carácter de los líderes subordinados. Ha quedado de manifiesto, que el carácter es fundamental para ejercer el verdadero liderazgo, determinando como es y cómo actúa una persona, distinguiendo lo que está bien y lo que está mal.

Otro aspecto que marca el desarrollo del liderazgo militar son los valores institucionales, los cuales constituyen la base que debe regir la conducta de los militares, tanto en paz como en conflicto. Para el profesional militar actuar conforme a los valores fundamentales constituye una obligación permanente no condicionada, cuyo cumplimiento lo debe transformar en una persona virtuosa. La mística militar, motor y expresión de la vocación, demanda de quienes integran las fuerzas armadas un compromiso personal para hacer suyas estas virtudes. La importancia de los valores militares radica en que guían las acciones de sus miembros, tanto individual como en grupo. Actúan como señales que dan dirección, significado y propósito a nuestra

vida, motivando aún actos heroicos en condiciones de conflicto. La fuerza motivadora que generan inculca en la gente un sentir sobre lo significa mantener el honor, y cumplir con su misión; y los líderes militares además de encarnar estos valores, deberán influir para que estos sean también seguidos por los integrantes de la institución, constituyendo la esencia donde encuentren referencia para sus acciones y diario convivir. Tómeme en cuenta que los valores de las fuerzas armadas, fundamentalmente la lealtad, deber, respeto, servicio, honor, integridad, empatía y valor, son mantenidos a lo largo de los años a través de la doctrina.

En este sentido, el espíritu del militar va asociado al despliegue de un gran coraje tanto físico como moral y una gran fuerza espiritual y mental, condiciones que asegurarán perseverar en la victoria, en medio de todas las adversidades que se podrían presentar, y augurar el exitoso cumplimiento de la misión encomendada. El servicio del militar es un sistema humano notablemente integrado y complejo que constituye un pilar de sustento y supervivencia del país. Las fuerzas armadas son una organización que adiestra personal y líderes, con el objetivo final de preparar y alistar unidades militares de combate. Consecuentemente sus miembros deberán adiestrarse para cumplir su tarea en forma disciplinada, decidida y eficaz, bajo presión de combate. Esto requiere liderazgo de primer orden, que se logra a través de la aplicación de un modelo de competencias de liderazgo. En este contexto, el ethos del guerrero militar asegura la victoria por medio del desarrollo de un potente coraje moral que antepone la misión ante todo lo demás; es mantener intacta la voluntad de ganar, aun cuando la situación parezca adversa. La autoestima, la autoconfianza, la motivación, y una sana y necesaria dosis de audacia y tenacidad en los líderes y subordinados, es lo que da fortaleza, moral y valor para superar el miedo, el hambre, el desgaste y agotamiento y mantener el alistamiento para el combate. Todo lo anteriormente expuesto está directamente relacionado con el desarrollo y mantenimiento del poder militar, requisito sin el cual no para mantener incólumes la soberanía e integridad territorial, y por ende la supervivencia del país.

Como se ha analizado el espíritu del militar es crucial, por lo que debe ser reafirmado, cultivado y mantenido vivo, emulando a los guerreros del pasado que sacrificaron sus vidas por defender y sustentar nuestra existencia desde el nacimiento de nuestro Estado. Es importante establecer que este concepto abarca también el concepto de la "mística militar", conocido como aquel ingenioso e infatigable esfuerzo que se convertiría en una característica de todo emprendimiento institucional, que impide al militar ecuatoriano amilanarse ante las adversidades para

conseguir la misión impuesta. Además la identidad en las Fuerzas Armadas se relaciona mucho a la mística, lo que significa sentir como propios los triunfos y fracasos. En donde se considera que todo lo que se hace o deje de hacer por la institución, es algo que se hace o deja de hacer por uno mismo. De acuerdo a Gavet (2016), cuando una fuerza armada está compenetrada por entero del sentido de la función militar, hasta el punto de que todos y cada uno de sus miembros cooperan a ella, se dice que tiene "espíritu militar". Gracias al espíritu militar, una unidad o reparto militar se encuentra lleno de vitalidad y listo para la acción. Es menester que todos sus miembros estén compenetrados de este espíritu, y que mediante el impulso de voluntades concordantes y unificadas bajo la influencia de este espíritu, sus componentes mantengan el alistamiento y la operatividad. El espíritu militar es la capacidad que se manifiesta en el militar, para aceptar el cumplimiento del deber hasta el límite de la voluntad, con amor, respeto y sacrificio por la institución y por la patria, sin esperar recompensas.

CONCLUSIONES

El análisis del desarrollo del liderazgo en el ámbito militar, más allá de particularizar en enfoques teóricos y metodológicos, debe profundizar en el contexto para la aplicación, dadas las particularidades de las fuerzas armadas y la necesidad del ejercicio efectivo del liderazgo para el éxito de las misiones.

El efectivo ejercicio del liderazgo militar requiere de la combinación de la autoridad de mando, las competencias requeridas, el respeto a los valores institucionales y despliegue del espíritu militar.

REFERENCIAS

- Gavet, A. (2016). **El arte de mandar**. Segunda reimpresión. Nueva York: Ediciones LAVP
- Goleman, D. (2013). **Liderazgo**. Barcelona: Ediciones Barcelona S.A.