



Liderazgo

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

2008

E 683

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



LIDERAZGO

658.307
E683

Bogota, D.C. 2008

PARTE 1

EL LIDERAZGO, LAS DIMENSIONES DE LA PERSONA HUMANA Y EL PODER

“Los que sean valientes síganme, porque en este momento triunfamos”.

*Coronel Juan José Rondón,
Batalla del Pantano de Vargas. 1819*

Los líderes militares deben defender la Patria y contribuir tanto al desarrollo del Estado y al mantenimiento de la democracia señalada por la Constitución Política de Colombia, como a la integración entre la sociedad civil y el estamento militar; de tal manera, que las Fuerzas Militares tengan una inclusión plena, legítima y participativa en la vida de la Nación. Por esto, es prioritario que el líder militar incorpore y alcance los siguientes objetivos:

La conciencia y responsabilidad de su papel como agente de construcción e integración social, sobre todo en un tejido social conflictivo. El líder militar debe poseer una capacidad de discernimiento e interpretación de las realidades sociales, políticas, económicas, culturales y ecológicas del país. Debe tener habilidades comunicativas para entender y dar a conocer a la sociedad el significado de sus acciones y propuestas para el fortalecimiento de la Nación. En consecuencia, el militar debe incrementar:

1) Un pensamiento flexible, autónomo y abierto para observar, escuchar y entender la diversidad de formas de ver y construir el entorno regional, como una forma de contribuir a la integración de la Nación. Así mismo, conocer y entender

las diferentes organizaciones de la sociedad (comunales, asociaciones, fundaciones, ONG, etc), para valorar sus aportes al fortalecimiento de la seguridad y defensa nacionales; aspecto que exige un diálogo permanente entre la sociedad y sus Fuerzas Militares.

2) Una actitud de diálogo para construir consensos y acuerdos colectivos con las comunidades, regiones e instituciones de la sociedad a fin de proteger la libertad y derechos ciudadanos, como bien público.

3) En el campo específicamente operacional existen dos razones por las cuales el liderazgo es importante para cada individuo y para las Fuerzas Militares en cualquier país y época; la primera, porque sobre nuestros hombros recae la responsabilidad de proteger las instituciones legítimamente constituidas, si no se hace, perecerá la República. No hay duda, el Libertador Simón Bolívar, los próceres y héroes de la Independencia y los mártires al servicio de la Patria durante casi 200 años de vida republicana le están hablando constantemente. Somos unas Fuerzas Militares integradas por líderes y sobre nuestros hombros descansa el mandato constitucional, para lo cual debemos ser capaces de **conquistar y**

mantener la paz que demanda el pueblo colombiano.

Como si lo anterior no fuera suficiente, existe una segunda razón por la que se debe luchar con todas las energías para convertirse en el mejor líder: La población civil, especialmente la familia, los amigos y subalternos no exigen nada menos. Por eso, debemos:

“Continuar asumiendo como premisa colectiva la de NO fallarle al pueblo colombiano en el campo de combate... Ganar la guerra significa: acabar y destruir la voluntad de lucha del enemigo; éste es nuestro propósito y meta principal, reto que alcanzaremos porque estamos preparados para ello... En síntesis, ganar la guerra es reducir, eliminar y destruir la voluntad de lucha del enemigo... somos una institución creíble y confiable, que lucha por el bienestar del pueblo colombiano...”¹

Cuando usted realizó la promesa o el juramento de bandera estuvo de acuerdo en ser un líder e hizo un pacto sagrado con Dios, con la Patria, con el pueblo y con los subalternos. Colombia le ha confiado su recurso más precioso, sus jóvenes. Cada persona que sirve a la patria bajo sus órdenes es el hijo o la hija de alguien, un hermano, una mamá, una hermana o un padre. Ellos son capaces de extraordinarias hazañas de valor y sacrificio, como lo han probado sobre los cientos de campos de combate desde la gloriosa campaña libertadora, en las guerras civiles del siglo pasado, en la gesta victoriosa de defensa de nuestros

¹ General Jorge Enrique Mora Rangel, Comandante del Ejército Nacional, Guía de Planeamiento Estratégico, 2001

intereses vitales en el Amazonas, en defensa de la libertad y los principios democráticos en Corea y en más de 40 años de lucha heroica para preservar la libertad y la democracia en nuestra patria enfrentando múltiples enemigos del pueblo colombiano. También son capaces de gran paciencia y persistencia y tremenda lealtad, como lo muestran cada día en los centros de instrucción y entrenamiento, en las labores de las Planas y Estados Mayores, en los centros de apoyo logístico, a lo ancho y largo de la geografía nacional. Ellos se presentan diariamente y cumplen con el sagrado deber, no importa cuánto miedo sientan, no importa qué tan arriesgado, sangriento o agotador sea. Y lo que ellos piden a cambio es liderazgo competente. Piden líderes comprometidos, honestos, conocedores de la situación, **maestros de la estrategia y de la táctica.** Exigen líderes que los valoren y los respeten como personas humanas.

Por eso, es poco afirmar que el activo más valioso de las Fuerzas Militares de Colombia es la persona humana, el individuo; él es el corazón, el alma y la razón de las fuerzas de combate, apoyo de combate y apoyo de servicios para el combate.

La sociedad también le ha confiado los recursos más peligrosos, las armas; con esto, lo ha hecho depositario del monopolio del uso legítimo de la fuerza, **para defender lo más sagrado, la vida honra y bienes de los colombianos,** para preservar la libertad y la democracia, defender la soberanía nacional y la integridad territorial; haciendo a Colombia cada vez más grande, respetada y libre.

Como líder militar, a usted le ha sido confiada una gran responsabilidad.

¿Cómo se prepara usted mismo para estar a la altura del reto? ¿Cómo aprende

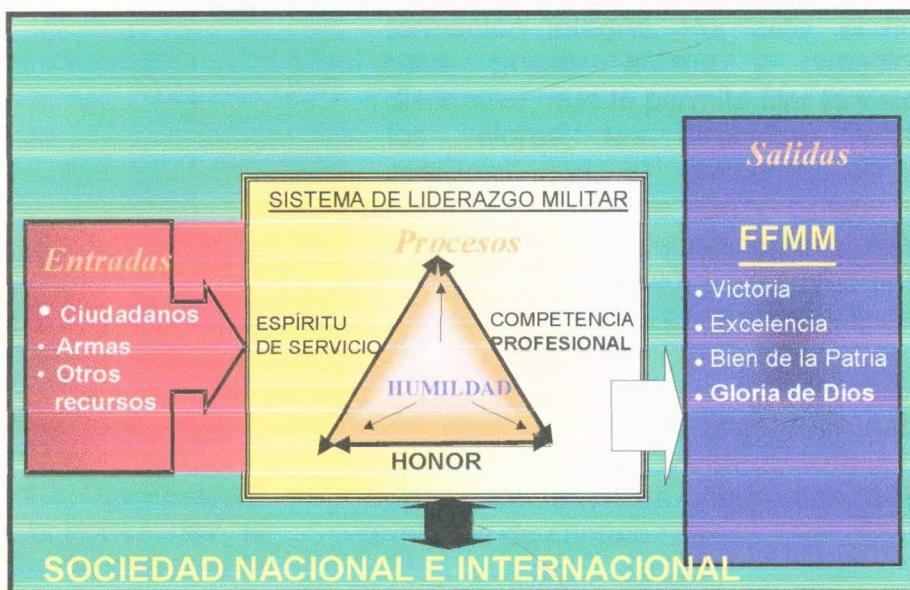
y comprende aquellos valores y habilidades que lo capacitarán para enfrentar el desafío? Podemos resumir este manual en la siguiente gráfica que presenta el proceso del liderazgo como un sistema muy condensado, en el

cual se tienen unas entradas, un proceso y unos frutos o salidas que materializan el cumplimiento de su misión constitucional como líder militar.

Usted recibe hijos de la patria ciudadanos militares y las armas de la República y en un ambiente caracterizado por la humildad, los transforma mediante el honor, con espíritu de servicio, y gran competencia profesional en Fuerzas Legítimas, que obtienen victorias con excelencia en bien de la Patria, para gloria de Dios.

El sistema de liderazgo militar se fundamenta en la ética. Un paradigma ético se puede sintetizar en los valores que determinan su valía como individuo, la fuente de su autoridad, el fin de sus actuaciones y de la conjugación de los tres anteriores, los resultados posibles en el largo plazo. Las Fuerzas Militares de Colombia requieren líderes con el

LIDERAZGO COMO SISTEMA



paradigma de la “Ética S⁴”: SER honorables, SABER como fuente de autoridad, SERVIR como vocación, para tener una vida con SIGNIFICADO trascendente; en oposición a la antiética P⁴ de la sociedad de consumo, centrada en el DINERO como medida del valor del individuo, el PODER como fuente de la autoridad y el PLACER como finalidad, que a la larga lleva a PADECER Y PERECER como resultado de las acciones y omisiones. La formación ética infunde y desarrolla un conjunto de valores, creencias y convicciones fundamentales en el líder militar para el óptimo desempeño de sus acciones dentro de la institución militar y en relación con la sociedad nacional e internacional, de las cuales forma parte.

En ejercicio de su misión, las Fuerzas Militares han resaltado algunos de esos

CATEGORÍA	ÉTICA P ¹ (amética)	ÉTICA S ¹ (FFMM)
VALOR COMO INDIVIDUO	Dinero	Ser
FUENTE DE AUTORIDAD	Poder	Saber
FINALIDAD	Placer	Servir
RESULTADO A LARGO PLAZO	Padecer y Perecer	Significado trascendente

potenciando cada una de las dimensiones del ser humano (física, intelectual, emocional, social y trascendente) en el contexto de una formación integral. Por esto, el líder debe poseer actitud y capacidad discursiva, que le permita fijar la visión, los valores, las directrices y los criterios, con el concurso de su personal, para que sea en unión del líder con sus colaboradores quienes construyan y desarrollen sus propios planes y tomen el control de sus destinos.

De igual manera, el líder debe saber manejar el caos y la incertidumbre como características inherentes a los procesos de cambio.

valores: el honor, el carácter, la veracidad, la justicia, el patriotismo, la honestidad, el valor, la lealtad, el espíritu de cuerpo y la competencia profesional.

La acción del líder militar será integral en cuanto incorpore los valores en su actuar profesional cotidiano, que se realiza en tres contextos: la vida personal y familiar, la acción institucional y la proyección social.

Por ser las Fuerzas Militares una institución pública es necesario potenciar en sus líderes una ética global del manejo de lo público, que tenga como referente la dignidad de la persona humana y sus derechos fundamentales, individuales y colectivos.

El liderazgo proviene de los valores y del ejemplo que el profesional militar transmite a sus compañeros, subalternos y a la sociedad; de la combinación de su autoridad intelectual y militar, que conduzca a sus hombres al incremento de sus capacidades y competencias personales para seguir fomentando y

Por consiguiente, el liderazgo militar exige tanto una coherencia total entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace en función de los intereses nacionales, la misión y las apetencias de sus hombres como la necesidad de trabajar y preparar decisiones en equipo, para que se aproveche y utilice al máximo el potencial humano en beneficio de la institución y del individuo. Así pues, el líder debe generar un espacio en el cual las personas estén orientadas hacia una visión compartida.

El mando exitoso es el resultado del cumplimiento de las funciones asignadas, por la coherencia al emitir instrucciones, por la destreza ante situaciones imprevistas, así como en el desarrollo normal de sus tareas. Para el desarrollo de estas funciones, el pensamiento creativo y sistémico constituye un factor determinante.

El capítulo primero empieza con una visión de conjunto de lo que las Fuerzas Militares requieren de cada oficial y suboficial como líder militar. Esta es la estructura del liderazgo centrado en el honor militar. El capítulo I también trata los tres niveles del liderazgo de las Fuerzas Militares: táctico, operacional y estratégico.

El capítulo II trata sobre el carácter, la competencia, las acciones de liderazgo y el legado del liderazgo, lo que el líder debe SER, SABER, HACER y LEGAR.

El capítulo III habla sobre la dimensión humana, los muchos factores que afectan a las personas y equipos que usted lidera y a la institución.

El capítulo IV nos introduce en el liderazgo directo, ese que deben observar los comandantes en los niveles inferiores del mando, hasta el de comandante de unidad táctica analizando lo que son las habilidades interpersonales, como la comunicación, la supervisión, el asesoramiento que se da a los subalternos; las habilidades conceptuales, que contemplan el razonamiento crítico, el pensamiento creativo, el razonamiento ético, el pensamiento reflexivo; las habilidades técnicas, conocimiento del equipo, operación de equipo y habilidades tácticas que incluyen la doctrina, el acondicionamiento al campo de combate y el entrenamiento.

El capítulo V se centra en las acciones del liderazgo directo que incluye la influencia en las acciones de los subalternos, la motivación, las acciones que incluyen el planeamiento y preparación, la ejecución, la evaluación, las acciones por mejorar y

la construcción de equipos, sus etapas, el ambiente ético y la autocrítica.

Ya en la última parte se interna el lector en los aspectos relacionados con el liderazgo operacional y el liderazgo estratégico.

Los capítulos finales VI y VII, describen en forma general las habilidades y actividades que se les exigen a los líderes militares en general y de nivel estratégico en forma particular.

Obviamente, la audiencia para estos dos capítulos está más acorde con aquellos hombres que se han preparado para actuar en estos niveles, no queriendo decir con esto que quienes hasta ahora están comenzando en los peldaños inferiores de la carrera de las armas no lo puedan hacer.

Esto se debe a que los líderes institucionales toman decisiones que afectan una mayor cantidad de personas, están condicionados por entes externos y por entes internos que dificultan aún más el ejercicio del mando y la correcta dirección de la Institución.

Vale la pena enfatizar que todos los oficiales y suboficiales deben ser líderes.

El liderazgo es condición imprescindible para comandar con éxito: pero la necesidad y capacidad de liderazgo es parte integral en todos los ámbitos y cargos desde soldado hasta general o almirante.

Es responsabilidad de todos los miembros de las Fuerzas Militares de Colombia inculcar y cultivar el espíritu de liderazgo

en todos los niveles, convenciendo, movilizando y orientando el talento, la creatividad, la pasión y la energía de las personas (militares y civiles), hacia el logro de un objetivo común.

CAPÍTULO I

MODELO DE LIDERAZGO MILITAR

“Libre el hombre y sometido a los golpes de la suerte, a las saetas del prójimo, a las pruebas y castigos divinos, puede recibirlos de tres maneras: con indolencia, como criatura sin corazón y sin lágrimas; o con debilidad que pueda traducirse en ira o en abatimiento; o con firmeza, procurando anular los resultados de la adversidad, obrando siempre y confiando en que cuando pase ese momento, la obra perseguida, si es justa e inocente, resultará así ante el juicio de los hombres o ante el juicio de Dios”.

Marco Fidel Suárez

1.1. Iniciemos por hacer referencia a nuestra Constitución Política, que en su art. 217 dice: “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes, constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”. Para el Oficial y el Suboficial como líder militar, el liderazgo es su primera responsabilidad y el reto más importante. Para cumplir con este desafío debe desarrollar carácter y competencia profesional teniendo como meta lograr la excelencia. Nos enfocamos en el carácter, la competencia y la diligencia en el cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres. Se centra en servir a la Patria hasta cumplir la responsabilidad encomendada por la Constitución y la ley, liderando a los soldados, marinos y aviadores en el combate y en la paz para defender los valores e intereses de nuestra Nación.

1.2. La figura 1-1 muestra la esencia del líder militar colombiano. Las columnas representan las cinco dimensiones humanas del líder militar,

sólidamente edificadas sobre principios, para producir líderes al servicio de la Patria. Los líderes y comandantes militares apoyan a la sociedad, a las instituciones legítimas del Estado, a sus subalternos y a las familias de estos.



Figura 1-1

1.3. La Figura 1-2 presenta la estructura del Modelo de Liderazgo Militar. La figura muestra las cuatro categorías propias de un líder, el SER, el SABER y el HACER para dejar un LEGADO.

EL LÍDER
 es **HONORABLE**, vive con **ESPIRITU DE SERVICIO**, es
COMPETENTE y actúa conciente de sus

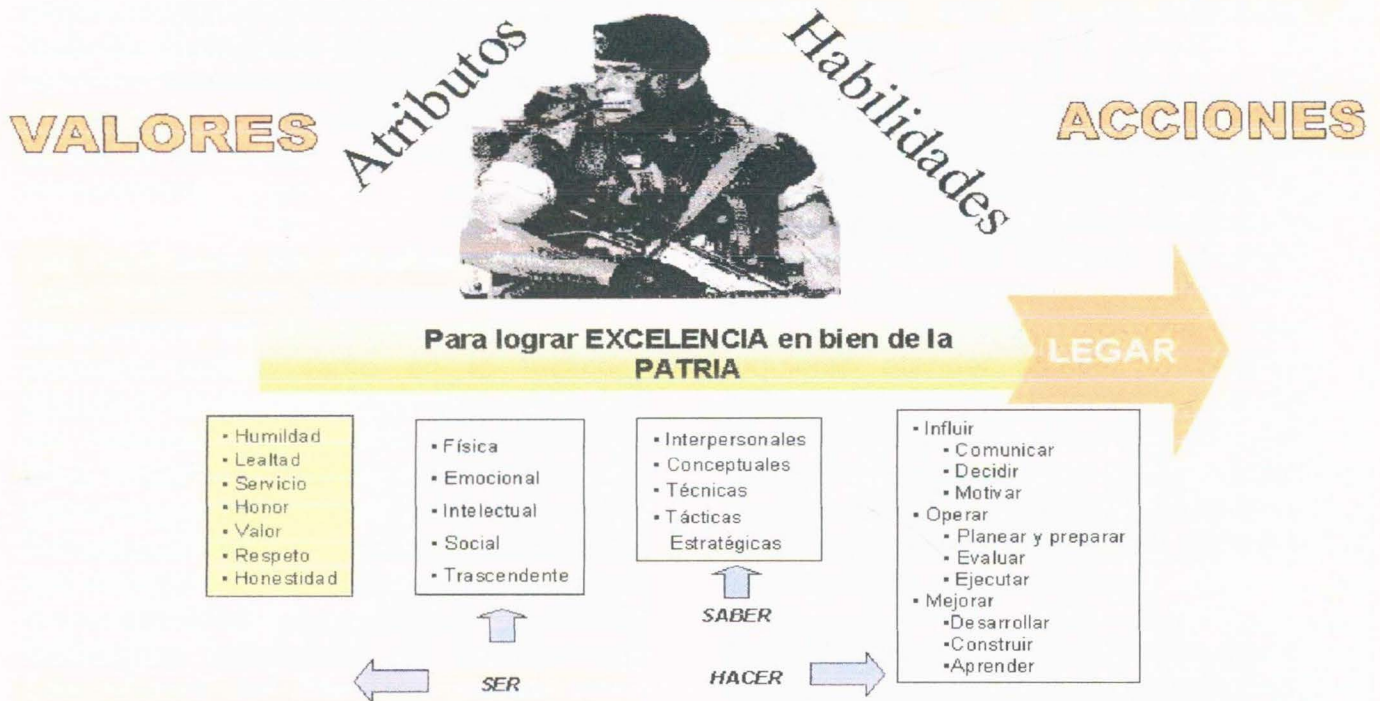


Figura 1-2

1.4. El liderazgo se construye de adentro hacia afuera, a partir del **carácter y la honorabilidad** del líder, con el fin de guiar a otros; para ello, primero debe asegurarse que su propia casa esté en orden. El círculo de influencia del líder se va ampliando en la medida en que es más efectivo en su círculo interior de responsabilidad. Es decir, el liderazgo es un crecimiento como persona humana integral, de adentro hacia afuera. No es suficiente memorizar un lema o un Código de Honor. Es vital vivir verdaderamente ese credo; un verdadero líder es una

persona extraordinaria. USTED puede serlo si lo desea y paga el precio cada día con dedicación; sembrando para después recoger.

El liderazgo militar empieza con lo que el líder debe SER; con los principios, valores y atributos que moldean el carácter de un líder. Por ejemplo, los valores son cualidades internas que usted debe vivir todo el tiempo, cuando está solo o con los demás. Los principios y valores -no lo que posee- definen quien es usted; ellos le dan una posición sólida. Estos principios y valores en las cinco dimensiones humanas son los mismos para todos los

militares, independientemente del grado o del cargo que ocupen; aunque ciertamente el entendimiento de estos se perfecciona a medida que se gana experiencia y se asumen posiciones de mayor responsabilidad. Por ejemplo, un Soldado Profesional con experiencia en combate tiene un entendimiento más profundo del servicio desinteresado y del coraje personal que un soldado recién incorporado.

Las habilidades son aquellas cosas que usted SABE hacer. Es necesario que sea competente en lo concerniente a la profesión militar, tanto en lo táctico, técnico o en lo estratégico, así como en las destrezas personales que requiere para liderar. Las habilidades básicas de la estructura del líder militar se aplican a todos los líderes. Sin embargo, a medida que se asumen posiciones de mayor responsabilidad se deben dominar habilidades adicionales en cada nivel.

Los niveles del liderazgo militar son tres: directo, operacional y estratégico.

El carácter y el conocimiento –aunque absolutamente necesarios– no son suficientes. El militar no puede ser

efectivo, no puede ser un líder hasta que aplique lo que sabe, hasta que actúe con efectividad y realice lo que debe HACER. Con las habilidades, aprenderá más estilos de liderazgo a medida que sirva en las diferentes posiciones.

El activismo en sí mismo puede llegar a ser perjudicial. El líder militar actúa con claridad de propósito, tiene siempre el fin en mente en todas sus acciones y decisiones; de tal manera, que pone siempre lo importante en primer lugar y aún en situaciones de crisis que requieren atender primero lo urgente NO hace nada que vaya en contra del fin último que es, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional, además de procurar su autorrealización como ser humano trascendente.

El verdadero liderazgo se mide por el impacto y permanencia en el tiempo de los logros institucionales obtenidos, es decir, por su LEGADO y NO por la popularidad del militar durante el ejercicio de sus funciones.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO MILITAR

El liderazgo militar es influir en las personas mediante el honor, dando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la institución en bien de la patria.

Influir

1.5. Influir significa conseguir que las personas hagan lo que se desea que ellas hagan. Es el medio o método para lograr dos fines: cumplir la misión y mejorar. Es

más lo que se debe influir que simplemente emitir órdenes. **El ejemplo que USTED da es más importante que lo que dice.** El líder establece el ejemplo, crea un paradigma –bueno o malo– con cada acción que realiza y cada palabra que pronuncia dentro o fuera del servicio.

A través de sus ejemplos y sus palabras debe comunicar propósito (PARA QUÉ), dirección (CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE) y motivación (POR QUÉ) y con su ejemplo "INFLUIR" para lograr las metas que se propone así como los mecanismos de control necesarios para efectuar la evaluación de los procesos.

Honor

1.6. El HONOR Militar es poseer un profundo respeto por los demás, por las instituciones legítimas, por la Unidad y por usted mismo. El honor es la religión de los Ejércitos². **Cuando se honra a los demás se aprecian, se confía y se cree en ellos.** Usted es HONORABLE cuando es recto, cuando vive los más elevados principios morales dentro y fuera del cuartel, cuando no engaña ni incurre en fraudes hacia compañeros de armas ni contra la población civil a la cual defendemos; **el líder militar vive con HONOR porque siempre respeta la VERDAD, es HONESTO y LEAL sin importar las consecuencias.**

La influencia no se puede dar de cualquier manera; la coerción, la manipulación, el utilitarismo parecen ser efectivos a corto plazo, pero siempre fallan a mediano y largo plazo; dañan al superior al igual que a los subalternos y a la institución. El liderazgo se fundamenta en principios y está profundamente arraigado en el HONOR MILITAR. **Si quiere desarrollar su liderazgo, debe ser totalmente ético, en vez de buscar honores, posición social,**

² Perfil del militar colombiano 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Página 36. Imprenta y publicaciones de las Fuerzas Militares. 1999

riqueza material o elogios. Cuando el militar vive de acuerdo con los principios y valores institucionales, su poder y su liderazgo crecen. El HONOR está directamente relacionado con el LIDERAZGO; **NO puede ser líder sin ser honorable.**

El HONOR MILITAR es el único camino cierto para obtener y desarrollar el líder centrado en principios que la Patria demanda de USTED.

Propósito

1.7. El propósito **da a las personas el PARA QUÉ hacer las cosas.** Esto no significa que como líder deba explicar cada decisión para la satisfacción de sus subalternos. Significa que **debe ganar su confianza;** ellos deben saber por experiencia que como líder usted se preocupa por ellos y no les pediría que hicieran algo –particularmente si es peligroso– a menos que exista una buena razón o que la tarea no fuese esencial para el cumplimiento de la misión.

La confianza es un vínculo básico del liderazgo y debe ser desarrollada día a día aplicando la ley de la granja (sembrar y cultivar para cosechar).

Dirección

1.8. Cuando provee dirección, el líder comunica la forma CÓMO, CUÁNDO y DÓNDE quiere que la misión se cumpla. Se debe dar la prioridad de las tareas, asignar responsabilidades para completarlas (delegando la autoridad cuando sea necesario), y asegurándose que el personal entiende los

requerimientos. En resumen, determina cómo hacer que se realice el trabajo correcto con el personal, el tiempo y otros recursos disponibles.

Los subalternos quieren dirección, les gusta que se les den tareas desafiantes, entrenamiento de cómo llevarlas a cabo y los recursos necesarios para hacerlas bien. Luego, quieren que se les reconozca sus capacidades, quieren que se les deje solos para hacer el trabajo.

Motivación

1.9. La motivación despierta en los subalternos la voluntad para hacer todo lo que ellos puedan, para cumplir una misión. Cuando el líder le da a la gente un POR QUÉ, ella encuentra el cómo, desarrollando soluciones producto de su propia iniciativa, porque entienden que algo debe ser hecho.

Para motivar a sus hombres, deles misiones que los desafíen. Conozca a su personal y sus capacidades; de esta forma sabrá qué tanto puede exigirle a cada uno. Deles tanta responsabilidad como ellos puedan manejar; luego permítales hacer el trabajo sin vigilarlos ni llamarles o simplemente distraer su atención. Cuando tengan éxito, alábelos. Cuando no hagan lo suficiente, deles crédito por lo que han hecho y entrénelos o aconséjelos sobre cómo hacerlo mejor la próxima vez.

El personal que está formado de esta manera, cumplirá la misión incluso cuando nadie lo esté vigilando. Las personas trabajarán más duro de lo que pensaron que podían. Y cuando su líder lo note y les dé crédito

(con algo más que el comentario despreocupado “muy bien”), estarán listos para hacer incluso más la próxima vez.

Los líderes militares motivan a su personal con más que simples palabras. El ejemplo que usted da es tan importante como lo que dice. Los mejores líderes ejercen el mando desde el frente. No subestime la importancia de estar donde está la acción.

Operar

1.10. Las acciones que se toman para influir en los demás sirven para llevar a cabo las operaciones; estas son aquellas acciones que toma para alcanzar las metas a corto plazo y para el cumplimiento de la misión. Se requiere del planeamiento y la preparación (disponiendo el trabajo y haciendo los preparativos necesarios), ejecución (haciendo el trabajo) y evaluando los resultados y el desempeño (descubriendo cómo trabajar más inteligentemente la próxima vez). Todos los líderes directos ejecutan este tipo de



Figura 1-3

acciones de operación, las cuales se vuelven más complejas a medida que

asumen posiciones de mayor responsabilidad.

Mejorar la Institución

1.11. Las Fuerzas Militares de Colombia esperan que usted haga mucho más que simplemente cumplir el trabajo diario. Los líderes militares se esfuerzan por mejorar todo lo que se les ha encargado: su personal, instalaciones, equipo, entrenamiento y recursos. Por supuesto habrá una nueva misión, pero además de finalizar la anterior está mejorar la institución.

Después de cumplir una misión de cualquier naturaleza se debe efectuar la autocrítica, con el personal bajo su mando.

1.12. La orientación de crecimiento personal no es una acción adversa, es una destreza que usted utiliza para ayudar a sus subalternos a ser mejores miembros del equipo, a mejorar el rendimiento y prepararse para el futuro. La orientación debe dirigirse a las áreas fuertes así como a las débiles y a los éxitos así como a los fracasos.

El líder envía un mensaje importante. Los subalternos ven a su líder mirar su propio desempeño y el de la sección, evalúan el desempeño, identifican áreas fuertes para mantenerlas y los errores y deficiencias para corregirlos. Todos se comprometen para ser mejores. Estas acciones son más poderosas que cualquier conferencia sobre liderazgo.

El Bien de la Patria

1.13. La única razón de ser de los ejércitos de tierra, mar y aire, es decir de las Fuerzas Militares de Colombia, es el

bien de la Patria; su misión es defender la soberanía nacional, la integridad territorial, la independencia y el orden legítimo. Todas las acciones de los líderes militares estarán encaminadas a facilitar el logro de los intereses y objetivos nacionales. El Estado tiene el deber de buscar el bien común de los asociados para lo cual todos los instrumentos de acción del Estado (político, económico, sico-social y militar) aportan armónica y complementariamente para generar seguridad y desarrollo nacional. Analice el modelo funciones del Estado en la página número 11.

No hay estrategia ni resultados estratégicos sin un liderazgo que los oriente, pero tampoco se concibe un líder en cualquier nivel sin visión y capacidad de armonizar fines, medios y formas. Aun en lo directo y orgánico se requiere entender claramente la concepción estratégica a la que se aporta.

En la era de la información y de la globalización, las fronteras entre lo estratégico y lo táctico se hacen difusas, porque las acciones de líderes en el ámbito táctico son conocidas en forma inmediata en el ámbito nacional y global e influyen significativamente la toma de decisiones en los niveles superiores. Por lo anterior, es vital que los líderes de pequeñas unidades y de las Unidades Tácticas tengan plena conciencia de la trascendencia e impacto de sus acciones y omisiones en la realidad político-militar y en últimas, en la seguridad nacional.

Ser, Saber, Hacer, Trascender

1.14. El SER, SABER, HACER y TRASCENDER clara y concisamente expresan las características de un líder

militar. El liderazgo es tomar acción. El carácter y la competencia profesional, el SER y el SABER sirven de fundamento para todo lo que hace un líder. Así que TRANSFORMARSE en líder involucra desarrollar todas sus dimensiones humanas.

Esto incluye adoptar y vivir los principios y los valores militares. Significa desarrollar los atributos y aprender las habilidades de la profesión militar. Únicamente con este autodesarrollo se transformará en un líder de carácter, seguro y competente. Ser un líder militar no es fácil. No existen soluciones fáciles para los retos del liderazgo, y no existen caminos fáciles para el éxito. Sin embargo, las herramientas están disponibles para todos los líderes militares, depende de ellos dominarlas y usarlas.

Ser

1.15. El carácter describe la fortaleza interna de una persona, el SER del SER, SABER Y HACER. Su carácter le ayuda a saber lo que está correcto; más que eso, es la unión de ese conocimiento a la acción. El carácter constituye el primer nivel de liderazgo, el liderazgo personal o ser líder de sí mismo y le da el **coraje para hacer lo que es correcto sin importar las circunstancias o las consecuencias**.

El carácter se demuestra a través de su comportamiento. Una de sus responsabilidades claves como líder es enseñar los principios y valores militares a sus subalternos. El conocido adagio que dice **“una acción vale más que mil palabras”** nunca ha sido más verdadero. Los líderes que hablan sobre el honor, lealtad y servicio desinteresado, pero no viven estos valores –tanto en el servicio

como fuera de él– envían un mensaje erróneo: que este “asunto de los principios y valores” son simples palabras.

Entender los principios y valores militares del líder es solamente el primer paso. También debe hacerlo realidad viviéndolos y desarrollando los atributos del líder, hasta que se conviertan en hábitos. **Los buenos hábitos construyen virtudes, los malos hábitos son vicios que degeneran su condición humana.** De acuerdo con sus hábitos buenos o malos crearán su futuro, el de su familia y el de la institución.

Saber

1.16. **Un líder debe tener un alto nivel de conocimientos para ser competente.** El conocimiento comprende cuatro tipos de habilidades. Debe desarrollar **habilidades interpersonales**, el conocimiento de sus soldados y cómo trabajar con ellos. Debe tener **habilidades conceptuales** para entender y aplicar la doctrina militar, las experiencias históricas y otras ideas requeridas para hacer su trabajo. Debe aprender **habilidades técnicas**, cómo usar el armamento y el equipo de la unidad.

Finalmente los líderes combatientes deben dominar las **habilidades tácticas**, la habilidad para tomar las decisiones correctas concernientes al empleo de las fuerzas en la guerra. Estas habilidades incluyen el dominio del arte de la guerra apropiado al nivel de responsabilidad del líder y al tipo de unidad, con énfasis en el Proceso Militar de Toma de Decisiones (PMTD).

El dominio de las diferentes habilidades en estos campos es esencial para el éxito de las Fuerzas Militares en paz y en guerra. Pero un verdadero líder no está satisfecho

con saber solamente cómo hacer lo que consiguió que la institución llegara hasta donde está hoy en día; usted también debe estar preocupado por lo que se necesitará mañana. Debe esforzarse para dominar su trabajo y prepararse para asumir la sucesión del mando. Además, a medida que cambia a trabajos de mayor responsabilidad se enfrentará con nuevos equipos, nuevas ideas y nuevas formas de pensar y hacer las cosas.

Las escuelas de formación y capacitación de las Fuerzas Militares de Colombia le enseñan las habilidades básicas del trabajo, pero ellas solamente son parte del aprendizaje necesario para el éxito. Con dedicación aprenderá -incluso- mucho más en el trabajo. Los verdaderos líderes siempre están buscando formas para incrementar su conocimiento profesional y sus habilidades. Se retan a sí mismos y aprenden a través de actuar; es más, con preparación aprenderán tanto de sus errores como de sus éxitos.

Hacer

1.17. Las acciones del líder incluyen:

Influir: tomar decisiones, comunicar aquellas decisiones y motivar al personal.

Operar: las cosas que usted hace para llevar a cabo la misión inmediata de su unidad.

Mejorar: las cosas que hace para incrementar la capacidad de la institución para llevar a cabo las misiones actuales o futuras.

Evaluar: todo el proceso desde el inicio del trabajo hasta su finalización considerando además los hechos que afectaron significativamente o no su desarrollo.

Un soldado agotado, hambriento, con frío, mojado, desorientado y asustado es más

susceptible a que haga las cosas mal que uno que no esté bajo esa clase de presión. Aquí es cuando el líder debe intervenir, cuando las cosas están derrumbándose, cuando parece no haber esperanza –pero debe conseguir que se cumpla la misión-.

Podemos remontarnos al 25 de julio de 1819, fecha en la que se desarrolla la batalla del Pantano de Vargas y en la cual se enfrentaron las tropas del coronel realista José María Barreiro con los patriotas dirigidos por el General Simón Bolívar y quienes habían cruzado el Páramo de Pisba desde los Llanos venezolanos en procura de Santa fe de Bogotá.

Al declinar la tarde, la batalla estaba perdida para los patriotas.

Las tropas patriotas se encontraban, entre otras, en desventaja de terreno. Con el enemigo al frente en lo alto del cerro y descendiendo en feroz carga contra los mal vestidos y mal equipados patriotas dispuestos a aniquilarlos y lograr su rendición y, como si fuera poco, a su espalda el turbulento río Chicamocha que les impedía la retirada.

Se escuchó la voz de Bolívar quien afligido comentó: “Se nos vino la caballería y se perdió la batalla”.

Pero, por respuesta obtuvo el aguerrido y valeroso comentario del Sargento Juan José Rondón Delgadillo quien sin dudarlo le manifestó: “¡Cómo se va a perder, si ni yo ni mis jinetes hemos combatido!, ¡Déjenos hacer una entrada, General!”.

El sargento Rondón Delgadillo con su fuerte tono de voz, el ánimo que embargaba y transmitía a sus Lanceros y el impulso interior en procura de la libertad granadina y en contra de la derrota que se

avecinaba permitió a Bolívar acoger la recomendación que daba su subalterno. El Libertador comprendiendo la grandeza de este hombre y su meritorio actuar, decide ascenderlo en el acto y de inmediato le ordenó: “¡Haga lo que pueda!, Coronel Rondón salve Usted la patria!”.

Y a su vez este impreca: ¡Camaradas, los que sean valientes síganme, porque en este momento triunfamos!.

Y la tarde en su declinar se contuvo para observar la carga incontenible de catorce valientes lanceros que sin más escudos que sus cuerpos desafiaron a las leyes de la gravedad y se lanzaron con arrojo inusitado en procura del cerro desde donde se encontraba y descendían las tropas realistas comenzando de esta manera la destrucción del Ejército realista y la gestación de la independencia.

El accionar decidido y efectivo del Coronel Rondón al frente de sus hombres y la confianza del Libertador, a pesar de las más adversas condiciones tácticas, conquistaron una victoria decisiva frente a un enemigo marcadamente superior en medios tangibles.

Trascender

1.18. La realización del líder está siempre fuera de sí mismo, tanto en el espacio cuanto en el tiempo. El verdadero líder militar es aquel que deja tras de sí, al partir, un legado perdurable a la sociedad, a la Institución y a las personas que compartieron el cumplimiento de la misión. El éxito personal NO satisface al líder, el trabaja siempre por y para una causa que es superior a su propia satisfacción personal, por esto se realiza y es feliz en

el servicio a los demás, a la Institución, a la sociedad, a la Patria y en últimas, a la humanidad.

El sentido de trascendencia está muy ligado a la capacidad visionaria del líder militar. Para esto siempre actúa teniendo el fin último y los objetivos, metas y propósitos de largo y mediano plazo en mente. No se deja tentar por los placeres o satisfacciones inmediatas que signifiquen arriesgar o afectar negativamente la visión y misión personal, familiar e institucional.

Tenemos muchos ejemplos de este sentido de trascendencia en nuestros líderes militares colombianos; uno de ellos fue el General Carlos Pinzón Azuero, quien en buena hora, cuando ostentaba el grado de Coronel, superando las dificultades comunes a todos los promotores de cambios significativos, se constituyó en fundador y primer director de la Escuela de Aplicación de Infantería en 1936 y allanó el camino para la fundación de las Escuelas de las otras armas.

El entonces Coronel Pinzón Azuero entendió plenamente la vital importancia de la educación profesional militar de los cuerpos de Oficiales y Suboficiales, en los aspectos técnicos y tácticos de las diferentes especialidades, para el desarrollo y consolidación del Ejército.

Ante el empleo de nuevas armas y las lecciones aprendidas por otras naciones en el orden técnico y táctico durante la Primera Guerra Mundial y las deficiencias evidenciadas durante el Conflicto Amazónico, vio con claridad la imperiosa necesidad de crear centros de capacitación militar que complementaran la educación recibida en la Escuela Militar de Cadetes, como punto de entrada a la carrera y

concretaran la trascendental misión de la Escuela Superior de Guerra, como máximo instituto de formación militar, el cual se debía dedicar a la capacitación en estrategia y estado mayor.

En esencia, Pinzón Azuero perfeccionó genialmente la reforma militar del General Rafael Reyes Prieto y consolidó así las bases del ejército moderno que conocemos desde la segunda mitad del siglo XX.

Pero el señor General Pinzón Azuero no es el único ejemplo de visión de futuro. Veamos otro ejemplo de proyección en el desarrollo de la Institución Militar:

El Mayor General de la Fuerza Aérea Alberto Pawels Rodríguez, que se desempeñó como su Comandante entre 1953 y 1962, es un vivo ejemplo de la responsabilidad de un buen líder, un gran militar y un excelente Comandante.

Su preocupación como Comandante se extendió a los tres factores básicos que debe tener todo líder militar: el mando, la instrucción y la administración.

Su visión futurista en cumplimiento del deber que le imponía la profesión y la Institución le sirvieron para desarrollar -y en que forma- a la Fuerza Aérea demostrándolo con hechos, como la creación de la Escuela de Helicópteros en 1953 y el salto a la era del jet con la llegada de los aviones T-33 en el año de 1954. En 1962 presentó ante el Gobierno Nacional el proyecto para la creación de SATENA.

Lo cierto es que un salto tan grande y notable para la Fuerza Aérea, al incorporar el jet a su flotilla de aeronaves, abrió los espacios necesarios para avanzar a pasos gigantados en su desarrollo.

Modelo holístico de Liderazgo

1.19. Estudie detalladamente el Modelo de Liderazgo Militar, porque este es la base doctrinaria para el pensamiento sobre liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia. El Modelo de Liderazgo Militar es una herramienta que le permite dar un paso atrás y pensar sobre el liderazgo como un todo. Es un marco de referencia que incluye los cientos de cosas que hace cada día.

Las categorías del Modelo de Liderazgo Militar que se muestran en la figura 1-2, los valores, atributos, habilidades y acciones que apoyan el SER, SABER y HACER, cada una contiene componentes. Todas están interrelacionadas; ninguna es suficiente por sí sola.

Por ejemplo, la valentía es muy importante como lo vimos en el caso del Coronel Juan José Rondón. Sin embargo, el valor en combate por sí solo NO puede convertirlo en líder. Si se deja sin revisar y sin límites morales el valor así como la fuerza de voluntad pueden ser peligrosos.

El caso de Adolfo Hitler muestra este hecho. La fuerza de voluntad y el valor mal aplicados también pueden producir resultados desastrosos.

El valor y la fuerza de voluntad de los líderes de competencia y carácter -como los Lanceros en el Pantano de Vargas- pueden hacer la diferencia entre victoria y derrota.

El Modelo de Liderazgo Militar es sinérgico: Todos sus componentes trabajan en combinación para producir algo

más grande y mejor que la suma de las partes.

La estructura del liderazgo de las Fuerzas Militares se aplica a todos los líderes militares. Sin embargo, a medida que usted asume posiciones de creciente responsabilidad, necesitará desarrollar atributos adicionales y dominar más habilidades y acciones. Parte de este conocimiento incluye entender lo que sus Comandantes están haciendo, los factores que afectan sus decisiones y el medio ambiente en el cual trabajan.

Las posiciones de liderazgo militar están divididas en tres niveles: **táctico o directo**, **operacional** y **estratégico**.

NIVELES DEL LIDERAZGO

1.20. La figura 1-4 muestra las perspectivas de los tres niveles del liderazgo militar: táctico o directo, orgánico y estratégico.

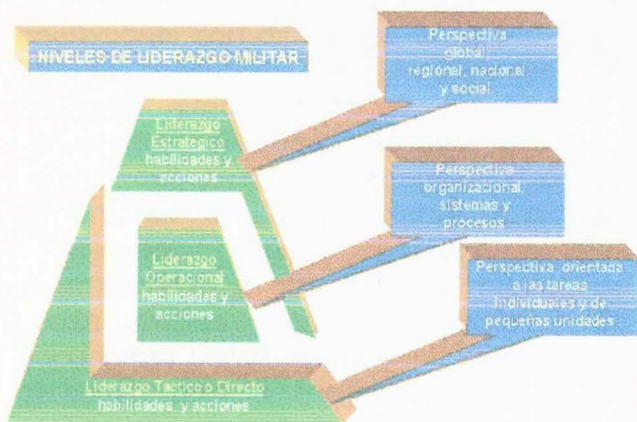


Figura 1-4

Los factores que determinan el nivel de liderazgo de una persona pueden incluir su nivel de comando y el alcance de la influencia que ejerce la posición que tiene el líder. Otros factores incluyen el tamaño

de la unidad u organización, el tipo de operaciones que conduce, el número de personas asignadas y su horizonte de planeamiento.

LIDERAZGO TÁCTICO O DIRECTO

1.21. El liderazgo directo es cara a cara y en primera línea. Tiene lugar en aquellas unidades donde los subalternos están acostumbrados a ver a sus líderes todo el tiempo: equipos, escuadras, secciones, pelotones o elementos, compañías, escuadrones o elementos de combate fluvial y baterías –incluso- escuadrones y batallones. El alcance de influencia del líder directo incluye a aquellos que él puede tocar; pueden ser desde unos pocos individuos hasta varios cientos de personas.

Algunas veces, el grado del líder que tiene un cargo no indica el nivel del liderazgo de la posición. Por eso, la figura 1-4 no muestra grados. Un sargento viceprimero o un suboficial técnico que trabajan como reemplazantes de pelotón o elemento, trabajan a un nivel de liderazgo táctico. Si el mismo suboficial tiene un trabajo en el cuartel general, con asuntos y políticas que afecten una organización de tamaño Brigada o de una Base o de una División, el Suboficial trabaja a un nivel de liderazgo operacional.

Los líderes tácticos desarrollan a sus subalternos uno a uno; sin embargo, ellos también influyen en su organización por medio de los comandantes subalternos. Aún durante las operaciones diarias el comandante guía la unidad principalmente a través de sus oficiales y suboficiales subalternos.

Para los líderes tácticos NO existe más seguridad y menos complejidad que para los líderes estratégicos y operacionales. Los líderes tácticos están lo suficientemente cerca para ver -muy rápidamente- cómo trabajan o cómo no funcionan las cosas y cómo abordar cualquier problema.

LIDERAZGO OPERACIONAL

1.22. Los líderes de las unidades de nivel operacional influyen sobre varios cientos hasta varios miles de personas; lo hacen generalmente a través de otros niveles de mando subalternos. Los líderes de las Unidades Operativas Mayores y Menores tienen estados mayores para que les ayuden a liderar indirectamente su personal y administrar los recursos de las unidades. Establecen políticas y el clima de las unidades que comandan sus líderes subalternos.

Las habilidades del liderazgo de nivel operacional son diferentes en grado, pero no en clase de las habilidades del liderazgo directo. Esto es, los tipos de habilidades son las mismas, pero los líderes de nivel operacional deben enfrentarse en su ambiente con más complejidad, más personal, más incertidumbre y un número mayor de consecuencias no planeadas. Se encuentran por sí mismos influenciando al personal, más a través del diseño de políticas y sistemas de integración que por medio del contacto directo.

Los líderes de nivel operacional incluyen los líderes militares desde el nivel Brigada hasta el nivel de División, y sus equivalentes en la Armada y la Fuerza Aérea, así como en las Fuerzas de Tareas Conjuntas, Comandos Unificados y

Específicos. Se enfocan en el planeamiento y el cumplimiento de la misión en los tres a cinco años próximos.

Los líderes de nivel operacional deben sacar el tiempo para ir hasta el terreno, para comparar los informes que les da su estado mayor, con las condiciones reales que enfrenta su personal y la percepción de su unidad y la misión que tienen. A causa de su menor presencia entre sus subalternos, los líderes de nivel operacional deben emplear estas visitas para valorar qué tan bien es entendida la intención del comandante y para reforzar las prioridades de la unidad.

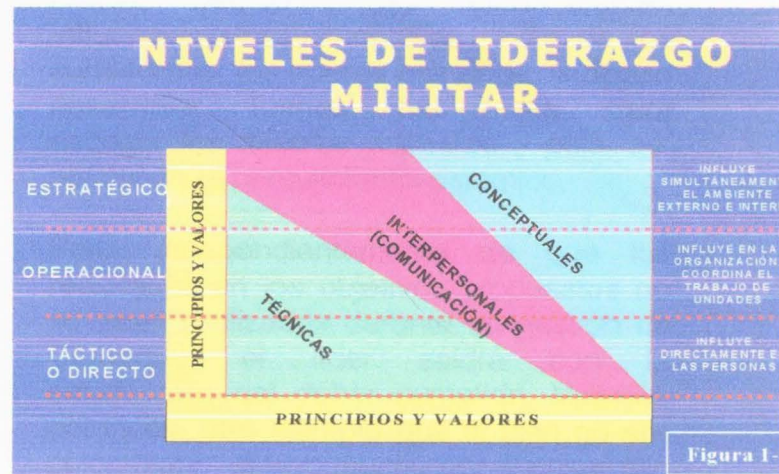


Figura 1-

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

1.23. El liderazgo estratégico incluye a los Comandos de las diferentes Fuerzas, al Comando General de las Fuerzas Militares y al Ministerio de Defensa. Los líderes estratégicos son responsables de las instituciones como un todo e influyen sobre varios cientos de miles de personas. Establecen la estructura de las Fuerzas Institucionales, distribuyen los recursos, comunican la visión estratégica y preparan

a esas Fuerzas como un todo para los roles futuros.

Los líderes estratégicos trabajan en un ambiente inseguro, en problemas complejos que afectan y son afectados por eventos y organizaciones externas.

Aunque los líderes civiles trazan la política nacional, las decisiones que los comandantes toman para desarrollar esas políticas pueden afectar o no que un objetivo nacional sea conseguido.

Los líderes estratégicos aplican muchas de las mismas habilidades del liderazgo y acciones que dominaron como líderes tácticos ó directos y de nivel operacional; sin embargo, el liderazgo estratégico requiere otras habilidades que son más complejas y que son aplicadas indirectamente.

La figura 1-5 muestra las diferencias proporcionales de los diferentes tipos de habilidades en los niveles de liderazgo táctico, operacional y estratégico.

Los líderes estratégicos se interesan por el medio ambiente total en el cual funcionan las Fuerzas Militares; sus decisiones toman en cuenta cosas como las determinaciones del Congreso, las restricciones presupuestales, los nuevos sistemas de adquisición, los programas cívico-militares, investigación, desarrollo y cooperación entre las Fuerzas para mencionar unas pocas.

Los líderes estratégicos, así como los líderes tácticos ó directos y operacionales, procesan la información rápidamente, calculan alternativas basados en información incompleta, toman decisiones y generan apoyo para su implementación.

Sin embargo, las decisiones de los líderes estratégicos afectan más personal, comprometen más recursos y tienen consecuencias de más amplio alcances tanto en tiempo como en espacio que las decisiones de los líderes tácticos y operacionales.

Los líderes estratégicos normalmente no ven que sus ideas se realicen totalmente durante su mandato; sus iniciativas pueden tomar varios años para que se planeen, se preparen y se ejecuten. Tienen muy pocas oportunidades para visitar las unidades de sus comandos del más bajo nivel. Así que su sentido de cuándo y dónde visitar es crucial. Debido a que ellos ejercen influencia principalmente a través de los subalternos, los líderes estratégicos deben desarrollar fuertes habilidades para escoger los mejores asesores y políticas, aplicando el pensamiento sistémico.

Pero, independientemente de que los resultados en los objetivos propuestos no se vean realizados durante su gestión de Comando, el líder saldrá con la satisfacción del deber cumplido. Veamos entonces, otro ejemplo que si bien no era colombiano sí hizo mucho por el desarrollo del país proyectándolo en el futuro.

El Coronel Agustín Codazzi es un modelo de visión futurista.

Nació en Lugo (Italia) el 12 julio de 1793. y murió el 07 de febrero de 1859 al adquirir una fiebre maligna en su periplo por la Sierra Nevada de Santa Marta.

Sus vastos conocimientos en ingeniería, geografía y cartografía le permitieron levantar los mapas de las regiones colombianas, de las principales cuencas hidrográficas y de la cordillera andina.

El caucano Tomás Cipriano de Mosquera en el año 1848 se desempeñaba, por primera vez, como Presidente de Colombia y le encomendó a Codazzi la misión de levantar los mapas y cartografía del territorio patrio.

Después de recorrer el nordeste del país, en 1852 inició su recorrido por tierras antioqueñas y un año después llegó al Urabá navegando por el río Atrato. Es en esta ocasión cuando manifestó abiertamente la posibilidad de construir un canal interoceánico que una el Pacífico con el Atlántico a través del río Atrato.

En esa época las dificultades eran mayúsculas para desarrollar una empresa de semejante magnitud, pero Codazzi expuso la idea y se analizaron las posibilidades de construirlo.

Durante la campaña libertadora, en 1817, estableció fuertes en Vieja Providencia y abrió un canal para separarla de Santa Catalina, fijó posiciones defensivas, construyó barracas y dirigió las tareas de reparación de barcos. Gracias al trabajo de Codazzi, Providencia pasó a ser territorio colombiano.

LÍDERES DE LÍDERES

1.24. Confíe plenamente en sus subalternos. Ellos son entrenados para combatir al enemigo. Confíe en ellos y ellos confiarán en usted. Piense que la guerra antiterrorista es fundamentalmente una guerra de Comandantes de pelotón, compañía, batallón y sus equivalentes en la Fuerza Aérea y la Armada Nacional. El empoderamiento de los subalternos rinde grandes dividendos porque se tomarán decisiones oportunas y efectivas. Deles

misiones y permítales llevarlas a cabo. Usted no podría hacerlo por ellos.

Al fin y al cabo, confianza es la esperanza que se tiene en una persona o cosa³; entonces, el líder es aquella persona que asume la responsabilidad de dirigir a otros libremente al logro de sus fines individuales o colectivos⁴.

La historia patria es generosa en darnos ejemplos de aquellos héroes que asumieron la majestuosa responsabilidad de legarnos la libertad de la que hoy disfrutamos. Veamos cómo José María Córdova Muñoz es uno de esos ejemplos de confianza:

José María Córdova Muñoz nació en Concepción (A) en 1799 y murió en 1829; sus intervenciones en la gesta de independencia fueron constantes, siendo la de mayor importancia la definición de la batalla de Ayacucho.

Y es que, siendo un niño, con 15 años de edad ya había sido nombrado subteniente del Ejército Patriota. Inició su participación en la guerra de emancipación y logró su prueba de fuego en la Batalla de El Palo. Sus resultados operacionales, en procura de la libertad de la Nueva Granada del yugo español, incrementaron la confianza que Bolívar había depositado en él y le permitieron dirigir las operaciones militares en procura de liberrar a la provincia de Antioquia. Fue ascendido al grado de Coronel cuando apenas contaba con 20 años de edad.

³ Pequeño Larousse ilustrado. Ramón García-Pelayo y Gross. Printer Colombiana S.A.. Santa Fe de Bogotá D.C., 1993. Pág 259

⁴ Jorge Yarce. Seminario-taller "Liderazgo basado en valores". 20-MAR-02. Pág. 11.

Inició el entrenamiento de un grupo de cazadores, conformado por cuatro compañías para cumplir la misión que le había sido impuesta. Aunque había sufrido una lesión grave en su organismo como consecuencia de una caída desde su caballo, el 28 de septiembre de 1819, esto no le impide continuar mandando sobre sus tropas y ordena que lo transporten en silla de manos para dirigir en persona las acciones que condujeron a las tropas a la batalla de Chorros Blancos, ocurrida el 12 de febrero de 1820, en donde vence a los realistas y les rompe las comunicaciones entre el norte y el sur.

Sus hombres dieron gran valor a esta noble acción de Córdova, quien estando enfermo se sobrepuso a sus dolencias y se dirigió al campo de batalla aumentando la confianza que ya tenían en él.

En cualquier nivel, el responsable de supervisar personal o llevar a cabo una misión que involucre otro personal debe ser un líder. El que influya sobre otros, motivándolos a la acción o influyendo su pensamiento o su toma de decisiones, es un líder. No solamente es una función de un cargo, también es una función del papel que desempeña.

Usted dirige a otros líderes. Incluso en el nivel más bajo, usted es un líder de otros líderes.

Por ejemplo, un Grupo de Seguridad y Defensa de Bases Aéreas tiene cuatro niveles de liderazgo: el Comandante de Grupo dirige a través de los Comandantes de Escuadrón, los Comandantes de Escuadrón mediante los Comandantes de Elemento y los Comandantes de Elemento a través de los Comandantes de Escuadrilla. En cada nivel, el líder debe

permitir a sus subalternos hacer sus trabajos.

Esta descentralización no significa que un Comandante de Escuadrón (por ejemplo) nunca intervenga y tome el control directo. Habrá ocasiones en que un líder deba hacer un alto en la dirección por parte de sus subalternos, avanzar al frente y decir: "Síganme!"

Debe delegar en sus líderes subalternos. Deles una tarea, delegue la autoridad necesaria y permita hacer el trabajo. Por supuesto, -necesitará- verificar periódicamente!. El punto es "delegar la autoridad sin dejar de mandar". Se debe dar a los líderes subalternos la autoridad que ellos necesitan para lograr que se haga el trabajo. Luego pase revista con la suficiente frecuencia para seguir la pista de lo que está ocurriendo pero no tan frecuentemente que se interponga en el camino de los subalternos.

A comienzos de junio de 1952, durante la guerra de Corea, el Comandante del Batallón Colombia, encargó al Mayor Luis Etilio Leyva el planeamiento y ejecución de una arriesgada y audaz operación, consistente en dar golpe de mano a una importante posición enemiga. Consistía en una aproximación nocturna, evadiendo las patrullas enemigas que saturaban el valle a cubierto de la oscuridad. El objetivo era dar golpe de mano al cerro 400, capturar prisioneros y causar todas las bajas que fuese posible, destruir el puesto de observación allí instalado, repeler cualquier posible contra-ataque y replegarse antes de que la Unidad pudiese ser fijada. El Mayor Leiva González, seleccionó para esa misión a la Compañía A, al mando del Capitán Luis M. Galindo.

La Operación fue planeada hasta el mínimo detalle y se ejecutaron repetidos ensayos en un terreno similar al del cerro 400, tanto en el día como en la noche, hasta conseguir la máxima perfección posible. El día 21 de junio de 1952 se cumplió la aproximación nocturna hasta alcanzar posiciones de asalto alrededor del objetivo. A las 04:30 horas, el Tercer Pelotón al mando del Subteniente Mario Bernal Abella, descargó el golpe con mortal precisión, tomando por sorpresa a las Unidades Chinas quienes presentaron violenta resistencia. El combate librado en la oscuridad con granadas de mano, subametralladoras y bayoneta calada dejó un saldo de 30 bajas enemigas, una cifra alta pero no determinada de heridos y destrucción completa de las instalaciones. En las propias tropas hubo 2 muertos y 15 heridos. El soldado Pedro Pira llevaba consigo una bandera colombiana, que levantó sobre la posición conquistada, pero al instante fue herido; tomó entonces la bandera el Cabo Primero Mario Delgado, quien la llevó e instaló en lo más alto del cerro. Cuando un corresponsal de guerra norte-americano preguntó al Soldado Pira cómo había izado la bandera si no llevaba el asta, el Soldado colombiano respondió desfalleciente por la pérdida de sangre: "Es que yo era el asta!"⁵

Es necesario mucho valor personal para actuar de esta forma, pero **un líder debe permitir a sus líderes subalternos aprender haciendo**. Los líderes subalternos deben crecer y se les debe permitir que asuman riesgos. Esto significa que actúen sin supervisión permanente y permitir a los líderes subalternos hacer las cosas por su propia cuenta –dentro de los

límites establecidos por la ética, la misión y la intención impuesta por los Comandos Superiores-

Un comandante de buque, base o compañía, quien rutinariamente interviene y da órdenes directamente a los líderes de nivel Escuadra o su equivalente, debilita toda la cadena de mando, niega a los comandantes subalternos el valioso aprendizaje de las experiencias, y envía señales a toda la unidad que el conducto regular y el canal de apoyo de los suboficiales puede ser evitado en cualquier ocasión.

Los líderes efectivos se esfuerzan por crear un ambiente de confianza y entendimiento que fortalezca a sus subalternos para tomar la iniciativa y actuar.

Los líderes débiles, quienes no han entrenado a sus subalternos, algunas veces dicen: "*Mi unidad no puede funcionar sin mí*", sintiéndose como si fueran indispensables. Pero ninguno es irremplazable. Las Fuerzas Militares de Colombia no dejarán de funcionar porque un líder, no importa que tan antiguo, se retire. En combate la pérdida de un comandante es un golpe fuerte para una unidad, pero la unidad debe continuar con su misión. Si los líderes entrenan a sus subalternos adecuadamente, uno de ellos asumirá el mando.

Los comandantes fuertes -aquellos con coraje personal- se dan cuenta que sus líderes subalternos necesitan espacio para trabajar. Esto no significa que se debe permitir que los subalternos cometan el mismo error siempre o que puedan hacer lo que les parezca. Se debe entrenar a los subalternos para planear, preparar,

⁵ Historia de las Fuerzas Militares de Colombia, Tomo 3 Ejército. Colombia en la guerra de Corea.

ejecutar y evaluar lo suficientemente bien para operar independientemente. Se les debe proporcionar suficiente propósito, dirección y motivación para que ellos operen en apoyo completo del plan.

Verifique y haga correcciones. Lleve a cabo la autocrítica, de tal manera que el personal no simplemente cometa errores sino que aprenda de ellos. No existe un militar, de recluta a General o Almirante, quien no cometa un error de vez en cuando. Los buenos militares y especialmente los buenos líderes, aprenden de sus errores. Los buenos líderes ayudan a sus subalternos a crecer enseñándoles, preparándolos y aconsejándolos. En resumen, es indispensable realizar las llamadas autocríticas al término de cada una de las misiones o actividades que desarrolla su Unidad.

LIDERAZGO Y COMANDO

1.25. Cuando está comandando, liderando bajo condiciones donde el agotamiento físico y las privaciones deben ser ignoradas, donde las vidas de sus hombres pueden ser sacrificadas, entonces, la eficiencia de su liderazgo dependerá solamente en un grado menor de su habilidad táctica. El resultado será determinado principalmente por su carácter, su reputación, no simplemente por el coraje. La reputación previa que ha establecido por su ética, honor militar y por su patriotismo en el día a día.

El mando es una posición específica y legal única del militar. Como todos los líderes, los comandantes son responsables por el éxito de la unidad, pero los comandantes tienen una responsabilidad especial para con sus superiores, la

institución y la nación. Los comandantes deben pensar profunda y originalmente, para que sus preocupaciones abarquen la herencia de ayer, la misión de hoy y la Fuerza del mañana. Para mantener el equilibrio en medio de todas las exigencias sobre ellos, deben ejemplificar los principios y valores de las Fuerzas Militares.

El mando es una responsabilidad sagrada. Las responsabilidades legales y morales de los comandantes exceden aquellas de cualquier otro líder de jerarquía o autoridad similar. En ninguna otra parte un jefe debe responder de cómo viven los subalternos y qué hacen después del trabajo.

Nuestra sociedad y la institución exigen a los comandantes militares que la misión tenga éxito, que el personal reciba el entrenamiento y cuidado adecuados y que los principios y valores sean respetados.

Por otra parte, la Nación otorga a los comandantes militares autoridad especial para ser buenos administradores de sus tesoros más valiosos: la libertad democrática del Estado Social de Derecho (su proyecto ético), para cuya defensa le entrega la juventud (lo más amado) y el monopolio de lo más peligroso (el uso de la fuerza).

Además, aquellos ciudadanos que sirven en las Fuerzas Militares también confían que sus comandantes los guíen bien.

No es un milagro que las unidades sean el reflejo de sus comandantes. Aquellos seleccionados para mandar requieren algo más allá que su autoridad formal: su ejemplo personal y acciones públicas y privadas tienen una fuerza moral tremenda. A causa de ese poderoso

aspecto de su posición, el personal al interior de las Fuerzas Militares debe ver a un comandante como la cara humana del sistema la persona que encarna el compromiso del militar con el cumplimiento de la misión y con la realización de los hombres en forma integral.

SUBALTERNOS

1.26. A nuestros subalternos les debemos todo lo que somos o esperamos ser. Por esto, son nuestros subalternos y no nuestros superiores quienes nos elevan a la más vertiginosa de las alturas profesionales y son nuestros subalternos quienes pueden, y lo harán si lo deseamos, sepultarnos en lo más profundo del fango.

Cuando nuestros subalternos nos han aceptado como sus líderes, no necesitamos que ningún superior nos lo diga; nosotros lo vemos en sus ojos y en sus rostros, en los alojamientos o en el campo de combate. Y en ese día final, cuando debamos ser implacablemente exigentes, valerosos e intrépidos, ellos se levantarán como un solo hombre para cumplir nuestras órdenes, y de ser necesario, a costa de sus propias vidas.

Ninguno es únicamente un líder, cada uno de nosotros es también un subalterno y todos los miembros de las Fuerzas Militares de Colombia somos parte del equipo.

Parte de ser un buen subalterno es apoyar su línea de mando. Es su responsabilidad asegurar que su equipo apoye a los comandos superiores.

Considere un líder cuyo equipo es responsable por la administración del pago

de una unidad operativa mayor. El equipo de tesorería y contaduría no existe en el vacío, es parte de una organización más grande que sirve a los uniformados y civiles de las Fuerzas Militares. Por el bien de la unidad y del personal en ella, el líder del equipo debe asegurarse de que el trabajo sea hecho correctamente.

La lealtad a los superiores y subalternos hace más que asegurar el funcionamiento armónico de las Fuerzas Militares en tiempo de paz. Prepara a las unidades para el combate edificando la confianza de los subalternos en los líderes y la fe de los líderes en sus colaboradores y subalternos.

Ya vimos cómo el Mayor Leyva González por su compromiso con el mando y con la Patria, cumplió con su misión en la Guerra de Corea. Incentive a sus subalternos a tomar la iniciativa y sea el líder subalterno que se pone de pie y hace la diferencia. Esa lección se aplica en situaciones de paz y en el combate, desde la unidad más pequeña hasta la más grande.

Como líder impóngase dos metas personales:

- 1) asegúrese que su equipo o unidad esté continuamente preparado para la guerra.
- 2) Cree un clima en el que cada miembro pueda encontrar significado personal y satisfacción. Únicamente con el logro de la segunda meta aseguraremos la primera.

Los líderes militares deben cumplir la misión y cuidar de sus subalternos.

A través de sus líderes subalternos, el Libertador ofreció desafíos y guía, dio

ejemplo, de tal manera que cada miembro del Ejército Patriota se sintiera esencial para la causa de la libertad y supiera que el Ejército estaba cumpliendo una misión importante.

Los líderes disciplinados con valores sólidos producen militares disciplinados con valores sólidos. Los Comandantes a todo nivel en el Batallón Colombia eran disciplinados, crearon unidades cohesivas que entrenaron duro, combatieron honorablemente y ganaron en el momento decisivo.

EL RESULTADO FINAL: LA EXCELENCIA

1.27. Los líderes centrados en el honor, el espíritu de servicio y la competencia profesional actúan para lograr la excelencia, desarrollando una fuerza que pueda combatir, ganar y servir al bien común de la Nación.

Usted logra la excelencia cuando su personal es disciplinado y comprometido con los principios y valores de las Fuerzas Militares de Colombia. Dicho sea de paso, “los principios son las bases inmutables del comportamiento individual y colectivo, guían la forma de ser y de actuar del personal que conforma las Fuerzas Militares”⁶

Los valores son el “conjunto de creencias básicas, dan calidad y auto-ordenamiento, fundamentos para la transformación, que orientan el comportamiento, compromiso de los militares y personal no uniformado con algo superior a ellos mismos, mantienen los límites aceptables del

cambio y nos muestran aquello que no debe cambiar por ser la esencia de la organización.⁷

Los individuos y las organizaciones persiguen la excelencia para crecer, para volverse mejores cada día. Los líderes deben ser honorables, establecen buenos modelos de desempeño, consistentemente dan ejemplo y cumplen la misión mientras mejoran sus unidades. Son una institución cohesiva de unidades de alto rendimiento caracterizadas por el servicio desinteresado a la Nación.

Los líderes militares consiguen que se haga el trabajo, ellos están comprometidos con la misión y por ello mantienen listas sus unidades para la guerra.

Sin embargo, la mayoría de nosotros no llegaremos a ser Comandantes de Fuerza. No todos ustedes enfrentarán el desafío del combate. Por lo tanto, sería un error pensar que la única ocasión en que el cumplimiento de la misión y liderazgo son importantes es en situaciones como los ejemplos obvios –el Oficial General, el líder combatiente–.

Las Fuerzas Militares no son un solo Almirante o el General o un puñado de héroes de combate; son decenas de miles de soldados, marinos, aviadores y civiles; decenas de miles de líderes todos luchando por hacer lo correcto. Cada soldado, cada marino o piloto, mecánico, técnico, cada civil es importante para el éxito de las Fuerzas Militares.

⁶ Guía de Planeamiento Estratégico 2003. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 9

⁷ Guía de Planeamiento Estratégico 2003. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 11

EXCELENCIA MORAL: CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN CON HONOR

1.28. El último fin de la guerra, por el cual combaten las Fuerzas Militares de Colombia es para restablecer la paz, para que reine la soberanía, la independencia, la integridad y el orden constitucional. Por esta razón las Fuerzas Militares deben llevar a cabo su misión con honor. Las Fuerzas Militares luchan para ganar, pero siempre pensando en la clase de paz que seguirá a la guerra. Las acciones militares deben ser implacables, decisivas y al mismo tiempo respetuosas del Derecho Internacional de los Conflictos Armados (DICA) para ganar la victoria y al mismo tiempo para contribuir en la construcción de unas condiciones de convivencia duradera.

El 10 de marzo de 1953 le fue ordenado al Batallón Colombia en Corea, que relevara al primer Batallón del 31 Regimiento de Infantería, que se encontraba defendiendo la posición de "Old Baldy", un frente considerablemente extendido, que comprendía una saliente de la línea principal de Combate dentro del sector Togun-ni-sonbyok. Old Baldy era un punto estratégico dentro de la confrontación.

Entre el 12 y el 22 de marzo la línea colombiana fue sometida a intenso castigo de artillería china, especialmente el día 22; a las 15:35 horas de ese día, solamente el sector de la Compañía B, había recibido 700 granadas entre artillería, mortero de 82mm y mortero de 60 mm. El día 23 la situación empeoró, a las 21:36 horas se desencadenó un asalto enemigo en tres direcciones; se combatió fieramente durante toda la noche en medio de la confusión causada por la oscuridad y porque el asalto interrumpió el relevo que

estaban realizado dos Unidades Fundamentales. Hacia la media noche la posición llegó a considerarse perdida; sin embargo, el valor de las tropas colombianas, su empecinada defensa del cerro y su forma de combatir con honor evitaron que se penetrara la línea principal. En esta acción el Batallón sufrió 33 bajas, 97 heridos y 92 desaparecidos, entre ellos 27 hombres capturados como prisioneros de guerra, quienes fueron puestos en libertad después del armisticio.

Fue esta la acción más cruenta para el Batallón Colombia en toda la guerra. Lucharon como un todo, estrechados entre sí sus hombres en la misma angustia, el mismo valor e idéntico espíritu de sacrificio.

El 3 de julio fue relevado el Batallón por el Tercer Batallón del Regimiento 31 y fue enviado a Pusan. En honor a los caídos el Comandante del Navío de Guerra que los transportaba pronunció una breve y hermosa oración que finalizó diciendo: "...Al enrumbar la proa hacia la lejanía, os dejamos, esculpido en un trozo de bronce, con el fuego de nuestro afecto, el signo de la cruz".⁹

Los militares debemos cumplir la misión con honor. Respetando y haciendo respetar siempre el orden constitucional y legal tanto en guerra o conflicto armado cumpliendo y haciendo cumplir el Derecho Internacional de los Conflictos Armados (DICA) -incorporado a nuestro orden constitucional y legal-.

El DICA establece las leyes de la guerra y recuerda la importancia de su respeto para

⁹ Historia de las Fuerzas Militares de Colombia, Tomo 3 Ejército. Colombia en la Guerra de Corea

restaurar la paz. Los líderes militares reducen hasta donde les es posible el daño colateral y evitan afectar a los no combatientes por razones prácticas, tácticas y de ética profesional.

Retomemos otro pasaje de la historia para conocer como nuestro Ejército moldeaba sus conceptos en procura de sentar las bases doctrinarias para el manejo de prisioneros que reiteradamente se presentaban.

Antonio José de Sucre Alcalá, venezolano, nació en Cumaná el 3 de febrero de 1795, Subteniente del Ejército Patriota a los 15 años, General de Brigada a los 24 y el único Mariscal de la historia colombiana a los 29 años de edad, parte de su legado fue libertar al Ecuador en la Batalla de Pichincha ocurrida en 1822.

Por mandato del Libertador Simón Bolívar le fue encomendada al General de Brigada Antonio José de Sucre la delicada misión de redactar un Tratado para la regulación de la guerra independentista que se libraba contra la Corona española.

A este hombre es a quien se le abona el hecho de dar al Libertador la propuesta del Tratado para el manejo de los prisioneros de guerra que se presentaban frecuentemente, como consecuencia de las batallas por la independencia.

Dicho tratado fue firmado por Bolívar en representación patriota y por el pacificador Morillo el 26 de noviembre de 1820. Los Artículos 2 y 4 del citado Tratado daban normas tajantes para que la guerra entre España y La Nueva Granada se desarrollara dentro de un marco de pueblos civilizados.

Solo para citar algunos ejemplos de esta nobleza e hidalguía del entonces General de Brigada transcribimos el Artículo 4 del Tratado de Regulación de la Guerra: "Los militares que se capturen heridos o enfermos, en los hospitales, o fuera de ellos, no serán prisioneros de guerra ... y se les prestará por lo menos, la misma asistencia que a los heridos y enfermos del ejército que los tenga en su poder"⁹

El Artículo 11 del Tratado en cuestión decía: "Los habitantes de los pueblos que alternativamente se ocuparen por las armas de ambos gobiernos, serán altamente respetados, gozarán de extensa libertad y seguridad, sean cuales fueren o hayan sido sus opiniones, destinos y conductas con respecto a las partes beligerantes"¹⁰.

Como militar dirigió las tropas que ganaron la victoria en Ayacucho el 9 de diciembre de 1824 y que sellaron la independencia del Perú por lo que es llamado el Mariscal.

El Mariscal Sucre fue Presidente de Bolivia desde 1826 hasta 1828 y cuando viajaba de Bogotá a Quito, el 4 de junio de 1830, murió asesinado en los montes de Berruecos, cerca de Pasto (Nariño).

Los líderes militares frecuentemente toman decisiones en medio de la incertidumbre, sin guía o antecedentes en situaciones dominadas por el temor y el riesgo y algunas veces bajo la amenaza de la muerte repentina y violenta. En estas

⁹ "Sucre, Soldado y Estadista", Felipe Montilla. Planeta Colombiana Editorial, Santa Fe de Bogotá, 1996, Pág. 290

¹⁰ "Sucre, Soldado y Estadista", Felipe Montilla. Planeta Colombiana Editorial, Santa Fe de Bogotá, 1996, Pág. 292

situaciones los líderes recurren a sus principios y valores militares y se preguntan: **¿Qué es lo correcto?** La pregunta es simple; la respuesta frecuentemente no lo es. tomada una decisión, el líder depende de la autodisciplina para llevarla a cabo hasta el final.

LOGRANDO LA EXCELENCIA COLECTIVA

1.29. Algunos ejemplos de excelencia son obvios: la valentía cautivante del General de División José María Córdova Muñoz en el Condorcunca, la tenacidad y arrojo del Almirante José Prudencio Padilla López en la Batalla del Lago de Maracaibo, el sacrificio valeroso del soldado Cándido Leguizamón Bonilla y tantos otros exponiendo sus vidas en la primera línea para salvar a otros militares son héroes de la Patria. Aquellos ejemplos de excelencia brillan, y los buenos líderes enseñan estas historias; los militares jóvenes y maduros debemos saber que somos parte de una larga tradición de excelencia y valor.

Pero los buenos líderes ven la excelencia donde quiera y cuando quiera que ocurra en las labores diarias. Los buenos líderes saben que cada uno de los hombres y mujeres está contribuyendo en una pequeña pero importante manera a la excelencia de las Fuerzas Militares. Cómo se diría en el argot popular, están aportando su granito de arena. Un Ejército, una Armada y una Fuerza Aérea excelentes son la suma de aquellas pequeñas tareas hechas con Calidad Total.

La excelencia en el liderazgo NO significa perfección; por el contrario, un excelente líder permite a los subalternos espacio para aprender a partir de sus errores, así

como de sus éxitos. En este ambiente, el personal trabaja para mejorar y toma los riesgos calculados necesarios para aprender. Esta es la única manera de mejorar la Institución, la única manera de entrenar líderes.

El líder que establece el patrón de **“cero defectos, ningún error”** también está diciendo, **“NO se arriesguen. NO intenten nada que no puedan hacer perfectamente y por Dios, NO intenten nada nuevo.”** La Unidad NO mejorará; de hecho, su habilidad para cumplir la misión se deteriorará rápidamente. El cumplimiento de la misión de las Fuerzas Militares requiere de líderes que sean imaginativos, flexibles y osados. Mejorar las Fuerzas Militares para las misiones futuras requiere de líderes que sean audaces, sensatos y reflexivos. Estas cualidades son incompatibles con una actitud “cero defectos”.

Los líderes competentes y confiables toleran los errores honestos, que NO son el resultado de la negligencia. La búsqueda de la excelencia NO es un juego para lograr la perfección; involucra intentarlo, aprender, tratar de nuevo y mejorar cada vez en un permanente proceso de mejoramiento continuo. Esto de ninguna manera justifica o excusa las faltas disciplinarias ni la negligencia. Incluso los mejores esfuerzos y las buenas intenciones NO pueden diluir la responsabilidad individual de sus acciones.

RESUMEN

1.30. El liderazgo militar constituye un rol especial en la sociedad, con el fin de lograr una integración entre la población civil y el estamento militar, en aras de construir la Nación grande, respetada y

libre que todos anhelamos. Ahora bien, es claro que el combate para ganar y mantener la paz es el desafío principal y más importante para el militar. Estos retos requieren que usted viva un conjunto de principios y valores que sean el centro de su sentir, pensar, hablar y actuar. Si falla en adoptar y vivir los principios y valores, sus soldados, marinos y tripulantes pueden morir innecesariamente o alejarse de la sociedad a la que defendemos y a la cual nos debemos.

Los líderes militares de honor y competentes actúan con espíritu de servicio para lograr la excelencia desarrollando unas Fuerzas Institucionales que puedan disuadir las amenazas y de ser necesario, combatir y servir al bien común de la Patria. La estructura del modelo de liderazgo militar identifica las dimensiones del líder militar. Lo que las Fuerzas Militares esperan de usted como uno de sus líderes: SER, SABER, HACER y LEGAR.

Las posiciones de mando y el servicio en general, se enmarcan dentro de tres niveles de liderazgo: táctico o directo, operacional y estratégico. La perspectiva y el enfoque de los líderes cambia y las acciones que ellos deben HACER se vuelven más complejas y con más graves consecuencias en la medida que asumen posiciones de mayor responsabilidad. Sin embargo, los mismos principios y valores son comunes a todos los niveles.

Ser un buen subalterno es parte de ser un buen líder. Todos somos parte de un equipo y todos tenemos responsabilidades; pero cada militar y civil de las Fuerzas Militares que es responsable de supervisar al personal o cumplir una misión, que involucre otro personal, debe ser un líder.

Todos los militares y civiles de la institución en una o en otra ocasión deben actuar como líderes.

Los valores y dimensiones conforman el carácter de un líder, el SER del liderazgo militar. El honor militar personifica la autodisciplina y la voluntad de servicio y el espíritu victorioso entre otras cosas. El honor contribuye a la motivación para perseverar; de esta motivación viene el esfuerzo de toda la vida para dominar las habilidades que definen la competencia profesional, el SABER del liderazgo militar. Desarrolle armónicamente todas sus dimensiones humanas y perfeccione las habilidades que su cargo y experiencia requieren; quien puede HACER lo que es correcto y necesario para cumplir la misión y facilitar la realización plena de su personal.

Eso es Liderazgo Militar: **Influir en las personas mediante el honor dando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión.**

CAPÍTULO II

EL LÍDER Y EL LIDERAZGO:
LO QUE EL LÍDER DEBE SER, SABER, HACER Y LEGAR

2.1. En el modelo de liderazgo militar mostrado en la figura 2-1 hay conceptos que describen su retrato como líder: los líderes de honor viven con espíritu de servicio, son competentes y actúan para lograr la excelencia en bien de la Patria, desarrollando unas Fuerzas Militares que puedan garantizar el orden y la soberanía nacional.

2.2. La figura 2-1 destaca, dentro del modelo general, los valores del líder militar. El carácter describe lo que los líderes deben SER (un líder de carácter y competente); la competencia profesional se refiere a lo que los líderes deben SABER; y la acción es lo que los líderes deben HACER para servir a la Patria y a la institución para dejar un LEGADO.

CARÁCTER: LO QUE UN LÍDER DEBE SER

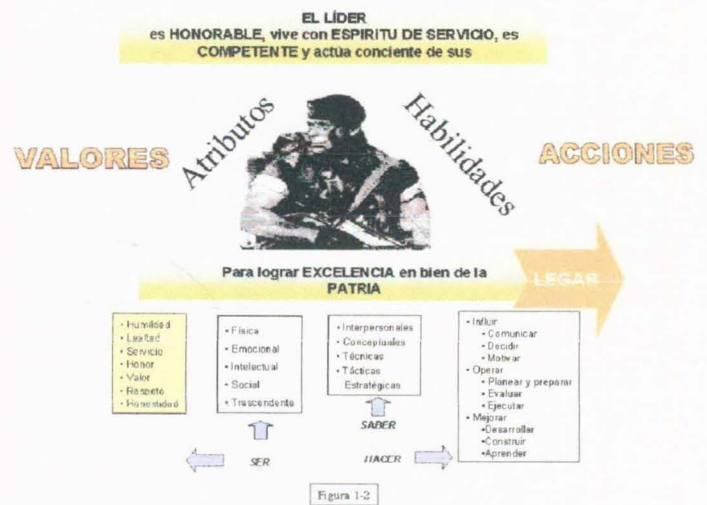
2.3. El carácter, contribuye significativamente en la forma como usted actúa. El carácter ayuda a saber qué es lo correcto y a hacerlo, al costo que sea necesario asumir. El carácter está compuesto de dos partes interactuantes: las virtudes y los atributos.

El Liderazgo es el principal factor del poder de combate de las Fuerzas Militares, porque dinamiza, sincroniza, da propósito y enfoca la capacidad de fuego, maniobra y da protección.

VALORES MILITARES

“Quién siempre cede ante los demás, acaba por no tener principios”

Esopo



Los valores no son de quitar y poner. No se pueden sacar sólo para los momentos de dificultad o de penuria¹.

2.4. Las actitudes sobre el valor de la gente, los conceptos y otras cosas evidencian sus verdaderos valores. Los subalternos entran a la Institución con sus propios valores, desarrollados en la niñez y nutridos a través de la experiencia.

¹ CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Presentación. La alforja del caminante. Gustavo Bell Lemus, Vicepresidente de Colombia – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 1. <http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/codigovalores.html>

Cuando los militares hacemos nuestra promesa o nuestro juramento, nos unimos a una Institución guiada por valores estrechamente ligados con la vida castrense. Estos valores son más que una lista de reglas.

Los valores militares NO son negociables, se aplican en todo momento a todos los militares y en cada situación. Se deben incorporar integralmente al carácter de líder militar hasta convertirse en virtudes.

Los valores militares nos recuerdan y le dicen al resto de la sociedad, al Gobierno, a la población civil que protegemos e incluso a nuestros enemigos quienes somos y lo que representamos.

Las virtudes militares son los cimientos fundamentales de la Institución que nos permiten diferenciar lo correcto de lo erróneo en cualquier situación. Los valores militares son consistentes y se apoyan unos a otros. No se puede vivir unos e ignorar otros.



Estos son los valores que guían a los líderes castrenses y a la totalidad de las Fuerzas Militares de Colombia:

Como líder debe entenderlos, debe creer en ellos, tomarlos como paradigma de sus acciones y enseñarlos a otros a aceptarlos y a vivir por ellos.

HUMILDAD

Qué tienes que no te haya sido dado?, y si te ha sido dado ¿por qué te ufanas como si fuera tuyo?

Libro de San Juan, Sagrada Biblia

2.5. La humildad constituye el valor y la virtud básica del liderazgo; es la virtud humana fundamental para que las demás virtudes puedan existir. Es importante resaltar inicialmente que ser humilde NO tiene nada que ver con apocamiento del espíritu, ni con miseria económica, ni con falta de metas o deseos de superación. **La humildad es tener conciencia de la dignidad de todas las personas, de las propias limitaciones individuales como ser humano y de la inmensidad de los campos del saber en lo general y en lo específico de la profesión militar.**

La humildad es una virtud que resulta del reconocimiento de nuestra real condición frente a las grandezas de la naturaleza².

La humildad hace del líder un servidor y lo aleja de la tentación de usar su poder para ser servido.

Es evidente que el primer paso para mejorar es reconocer cuando se ha fallado, pedir disculpas de manera sincera y hacer el firme propósito de enmienda, pero es difícil imaginar este tipo de actitudes en un militar vanidoso, prepotente, preocupado simplemente del qué dirán. La humildad es aceptar la verdad sobre sí mismo, conocerse como se es sin engañarse conociendo que tenemos pies de barro; es

² PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gross.. Printer Colombiana S.A.. Santa Fe de Bogotá D.C.. Pág. 555. 1993.

útil identificar su defecto dominante y a partir de allí hacer un plan de vida para mejorar. Sin humildad NO se puede tener la opción de ser cada día mejor ser humano, mejor militar, en definitiva, de ser líder.

La humildad nos capacita para trabajar en equipo, hacer las preguntas necesarias para obtener información valiosa, para hacer sentir a los demás que sus aportes son significativos y tenidos en cuenta.

Una verdadera humildad es la que hace fructificar el patriotismo, el espíritu militar, el valor, la abnegación, el arrojo, porque siendo humilde, el líder militar está convencido que la Patria, la sociedad, las Fuerzas Militares, la familia, la misión son más importantes que sus placeres y el ego

6 Frases propias de un Líder

- Lo reconozco, Yo cometí un error
 - Usted hizo un buen trabajo
 - ¿Cuál es su opinión?
 - Ayúdeme, por favor
 - Muchas gracias
 - LA MÁS IMPORTANTE: Nosotros
- ¿Qué Hay detrás de todas ellas? **HUMILDAD**

personal.

La humildad hace que el líder se centre en los principios y valores fundamentales y no en sí mismo.

Recuerde que los triunfos, los honores, las condecoraciones, ascensos, se deben en primer lugar a dones recibidos del Supremo Creador, de su familia y de la Institución que lo ha formado y muy especialmente de sus subalternos, que con sacrificio y lealtad lo han apoyado.

RESPECTO

“Al ejercer el mando, respetar la dignidad humana y ordenar siempre lo útil, lo justificado y lo posible”.

Décimo punto del código de honor del Cadete

2.6. **Trate a los demás como le gustaría ser tratado.** El respeto significa reverencia, enaltecimiento, obediencia³. No servilismo. El respeto significa tratar a los demás con deferencia y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos⁴.

La disciplina, requisito indispensable para la victoria en el combate y que nos hace confiables a los militares en un Estado de Derecho, NO debe ser obtenida con el trato inhumano o tirano. “Los malos tratos no forman, destruyen”.

Es posible impartir instrucción y emitir órdenes firmes de una manera y tono de voz que no inspire resentimiento en el subalterno, sino un intenso deseo de obedecer; mientras que las maneras humillantes crean un fuerte resentimiento y el deseo de desobedecer.

Aquel que sienta el respeto que es debido hacia los demás, obtendrá de manera recíproca el respeto de ellos, mientras que quien no siente y por lo tanto no manifiesta

³ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Printer Colombiana S.A. Santa Fe de Bogotá D.C. Pág. 897. 1993.

⁴ CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Valores Y significados. Gustavo Bell Lemus, Vicepresidente de Colombia – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 2.
<http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/codigovalores.html>

respeto hacia los demás, especialmente hacia sus subalternos, no puede más que inspirar odio hacia él mismo y de paso hacia la institución.

El respeto por los demás es la base de la observancia de la ley, en últimas la esencia del Estado de Derecho.

En las Fuerzas Militares el respeto implica el reconocimiento y el aprecio por la dignidad y el valor de todo ser humano. Este valor nos recuerda que los hombres son el recurso más importante de la Institución.

La Constitución Política en su artículo 19 garantiza la libertad de cultos y nuestro país es poseedor de una gran variedad de culturas; por esto, los líderes deben ser conscientes de que tratan con personas poseedoras de antecedentes étnicos, raciales y religiosos variados. Los líderes efectivos son tolerantes de las creencias diferentes a las propias, en la medida en que dichas creencias NO entren en conflicto con los valores y virtudes militares, no sean ilegales y no sean antiéticas.

Como líder militar, debe fomentar un clima en el cual todo el mundo al interior o exterior de la Fuerza, sea tratado con dignidad y respeto sin importar la raza, el género, el credo político o la fe religiosa. El fomentar este clima empieza con el ejemplo: el cómo se vivan los valores militares muestra al personal cómo deben ser vividos.

La educación efectiva ayuda a crear un entendimiento común de las virtudes militares y de los patrones de conducta que se esperan.

Combinados con el ejemplo, tales esfuerzos de formación y educación en las unidades, crean un clima organizacional que promueve la consideración por los demás, con justicia en todas las relaciones. En esencia, los líderes militares deben tratar a los demás como quisieran ser tratados.

Como parte de esta consideración, los líderes crean un ambiente en el cual los subalternos son retados a superarse continuamente, donde pueden alcanzar todo su potencial y llegar a ser todo lo que pueden ser. El dar entrenamiento duro no degrada a los subalternos; de hecho, contribuir a que afloren sus capacidades y mostrar fe en su potencial es la esencia del respeto.

Los líderes efectivos aconsejan a su personal sobre cómo pueden crecer, personal y profesionalmente.

El respeto también es un componente esencial para el desarrollo de equipos de combate disciplinados, con espíritu de cuerpo y efectivos.

La actitud laxa de un jefe para tolerar la discriminación o persecución de cualquier índole, o el fracaso en cultivar un clima de respeto corroe la confianza y desgasta la cohesión de la unidad.

ESPÍRITU DE SERVICIO DESINTERESADO

“...Mesurado y en apariencia frío; enérgico sin desplantes; valeroso sin fanfarronería; consagrado con abnegación ejemplar al ejercicio de sus funciones; implacable en el cumplimiento de sus deberes...”

Eduardo Santos

Homenaje al General Francisco de Paula Santander (Cúcuta, 6 de mayo de 1940)

2.7. **Es colocar el bien de la Nación, de la Institución y de los subalternos por encima del suyo.** En otras palabras, el deber siempre antes que el interés propio. El deber consta de dos elementos, a saber: la misión y el personal comprometido. A veces, la misión ocupa el primer lugar; a veces la gente. Sin embargo, para un verdadero líder, hay algo que jamás es primero: sus propios intereses y su bienestar personal.

Servicio significa consagrarse a hacer algo a favor de otra persona⁵. Servicio desinteresado significa hacerlo sin esperar retribución o algo a cambio.

Servicio significa satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la Constitución y la Ley nos han confiado⁶.

Hoy la Nación necesita hombres que piensen en términos de servicio a la

sociedad y NO en términos de lo que su país les debe a ellos.

Quizá el mejor ejemplo de espíritu de servicio desinteresado que nos presenta nuestra historia republicana está determinado por esa actitud y acción heroica protagonizada por el Capitán Antonio Ricaurte Lozano, en San Mateo el 25 de marzo de 1814. Su compromiso no fue a favor de una persona. Lo hizo a favor de todos los granadinos. No recibió nada de valor a cambio. Su recompensa estuvo en grabar su nombre para la eternidad.

Este boyacense nacido en Villa de Leiva el 25 de marzo de 1776, en el hogar conformado por Juan Esteban y María Clemencia e inmolado heroicamente en San Mateo el 25 de marzo de 1814 para evitar que el depósito de municiones y pólvora de las tropas patriotas cayera en manos de los realistas guiados por el General asturiano José Tomás Boves, es quizá el más claro ejemplo de heroísmo y sacrificio por el bien de la Patria.

La misión que cumplía este valiente patriota consistía en proteger los “polvorines” de las tropas que dirigía el Libertador Simón Bolívar en Venezuela. Los españoles en cabeza del General Boves conocieron la ubicación de esos depósitos y decidieron atacar para recuperar el valioso arsenal. Sin embargo, el Capitán Ricaurte, haciendo gala de obediencia, sacrificio y valor patriótico, al notar que los realistas habían hecho retroceder a las tropas de Bolívar ante la impetuosa carga y se aproximaban velozmente al lugar que le habían confiado para cuidar, ordenó emprender la retirada a los 50 hombres que integraban su Unidad.

⁵ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 940. 1993. Madrid.

⁶ ⁶ CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Valores y significados. Gustavo Bell Lemus, – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 2. <http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/codigovalores.html>

Una vez sus tropas abandonaron las posiciones defensivas que tenían y cuando ya posiblemente 800 hombres del Ejército realista se aprestaban a ocupar la vivienda, Ricaurte encendió una antorcha con la que prendió fuego a la pólvora allí almacenada causando la destrucción del material y la muerte de todos los realistas que habían logrado penetrar.

El General Boves sufrió tantas bajas entre muertos y heridos que desconcertado por la acción intrépida decidió retirarse con su Unidad maltrecha y reconocer, para su pesar, que un simple granadino le hubiera desarticulado su maniobra y privado de las municiones y pólvora que requería con urgencia.

El Capitán Antonio Ricaurte interpuso el deber a su vida; hecatombe magistralmente descrita por Rafael Núñez cuando escribió la última estrofa del Himno Nacional de la República de Colombia "Ricaurte en San Mateo, en átomos volando, deber antes que vida, con llamas escribió".

Frecuentemente se escucha referirse a la actividad militar como "el servicio". Como miembro de las Fuerzas Militares se sirve al país. El servicio desinteresado significa hacer lo que es correcto para la Patria, para las Fuerzas Militares, para la Unidad y para el personal colocando estas responsabilidades por encima de los propios intereses.

Las necesidades de la Institución y de la Nación están primero. Esto NO significa que se descuide a la familia o a uno mismo; de hecho, tal descuido debilita al líder y puede causar en la Institución más perjuicio que beneficio.

El superior egoísta reclama el crédito por el trabajo que hacen sus subalternos; el líder desinteresado da crédito a aquellos que lo han ganado. La Institución Militar NO puede funcionar sino como un equipo y trabajar para la sociedad.

El servicio desinteresado es un componente esencial del trabajo en equipo. Los miembros de la unidad dan todo de sí mismos, de tal manera que el equipo pueda tener éxito. En combate algunos militares se entregan completamente para que sus compañeros puedan vivir y se pueda cumplir la misión, como lo acabamos de ver sucintamente narrado en la historia del capitán Antonio Ricaurte Lozano.

Seguramente, casos como el de este insigne y valiente patriota ocurridos durante la gesta emancipadora se cuentan en cantidades en el desarrollo de la guerra que por varios años hemos afrontado contra las cuadrillas de narcoterroristas. Pero la necesidad de vocación de servicio NO está limitada a las situaciones de combate. También pueden surgir requerimientos que exijan a los individuos subordinar sus propias necesidades a las de la institución o a las de la patria. **NUNCA** olvide que la necesidad de entrega desinteresada, de vocación de servicio NO disminuye con el grado, sino que se incrementa.

LEALTAD

"Como Gobernador del Atlántico tuve la oportunidad de colaborar estrechamente con los miembros de las Fuerzas Armadas, allí pude apreciar de cerca su espíritu profesional frente a la enorme tarea que la Constitución les encomienda. La lealtad fue siempre su divisa, la confianza su

insignia y la eficacia su carta de presentación ante los ciudadanos”

Gustavo A. Bell Lemus

*Vicepresidente de la República
Bogotá, 13 de junio de 2001*

2.8. Es vivir auténtica fe y fidelidad a la Patria, a la Institución, a su Unidad y hacia los superiores, compañeros o subordinados.

Lealtad significa ser sincero y honrado⁷, significa guardar fidelidad a los principios y valores institucionales⁸.

Nunca un hombre ganó la lealtad de los superiores, compañeros o subordinados predicando sobre la lealtad. La lealtad se gana en la medida que pruebe la posesión de ésta y las otras virtudes militares.

Desde la fundación de la República de Colombia, los militares han respetado su subordinación a los líderes civiles legítimamente electos por el pueblo. Esta subordinación es fundamental para conservar el orden constitucional y la libertad. Se empieza la carrera militar jurando obediencia, lealtad a la Bandera y a todo lo que ella representa.

La lealtad es una calle de doble vía: no se puede esperar lealtad sin uno mismo darla. Los líderes NO pueden exigir ni ganar

lealtad hablando sobre ella. La lealtad del subalterno es un reconocimiento que ellos dan únicamente cuando como líderes centrados en principios, seamos dignos de ello; cuando los entrenamos bien, cuando se tratan justamente y se viven íntegramente las virtudes de las que se habla.

La lealtad es un compromiso. No existe lealtad más intensa que aquella de los militares que confían en sus líderes para que los lleven a través de los peligros del combate.

El Cabo Segundo de Infantería de Marina FILOGONIO HICHAMON KUEGAJIMA nació en abril de 1960 en el corregimiento La Chorrera, Amazonas, en el seno de la comunidad indígena Miraña de la familia Huitotos; realizó sus estudios primarios en la escuela de la localidad y sus estudios de secundaria los culminó en Leticia, capital del departamento. Una vez terminado su bachillerato, se inscribió para prestar su servicio militar en el apostadero Naval No 41. En el año de 1978 pasó a integrar el Batallón de Selva de Infantería de Marina en Puerto Leguizamo (Putumayo), donde fue ascendido a Dragoneante por sus méritos, espíritu de cuerpo e iniciativa. En 1979 fue seleccionado para adelantar curso de Suboficial en la Escuela de Comandos de Selva y después fue escogido para integrar un curso de inteligencia conjunto.

Durante el curso de inteligencia demostró tener grandes condiciones histriónicas, alta capacidad de análisis, fortaleza de carácter y un profundo sentimiento de identidad con la misión institucional. Debido a esto, fue llamado para conformar un grupo especial de inteligencia rural perteneciente al Comando Operativo No 2. Su misión,

⁷ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Printer Colombiana S.A. Santa Fe de Bogotá D.C. Pág. 619. 1993.

⁸ CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Valores y significados. Gustavo Bell Lemus. Vicepresidente de Colombia – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 2.

<http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/codigovalores.html>

infiltrarse con otros dos agentes de inteligencia en la cuadrilla del frente sur del M-19, cuyo cabecilla era el sujeto Jairo Capera Díaz, ex militante de las Farc y quien había sembrado el terror en los departamentos del Putumayo y Caquetá.

El Cabo Hichamon Kuegajima, realizó un excelente trabajo, su habilidad para engañar al enemigo y su lealtad a la institución, le permitieron ser seleccionado para integrar el grupo de confianza de Capera; gracias a su ingenio mantuvo contacto permanente por diferentes medios, para informar a sus superiores y compañeros, los movimientos de la cuadrilla, el valor que tuvo al mantenerse infiltrado dentro del grupo, permitió desarrollar operaciones exitosas y prevenir acciones enemigas.

En marzo de 1982 cuando la cuadrilla de Capera se encontraba en el corregimiento de Peñas Blancas (Caquetá), una persona que había conocido a Hichamon Kuegajima años atrás le informó al cabecilla del grupo guerrillero, quien de inmediato lo mandó llevar hasta orillas del río Orteguzza. Allí el Suboficial fue golpeado severamente para obligarlo a decir cómo y por quiénes estaba organizada la red de inteligencia, Hichamon a pesar de los golpes no dijo nada, sabía que existían otros como él, pero tuvo la fortaleza moral para no ponerlos en riesgo. El cabecilla guerrillero ordenó que le entregaran un machete y arremetió contra la humanidad del Cabo Hichamon, quien a pesar de las heridas se mantuvo firme y leal a sus compañeros y a su Institución; encolerizado Capera toma un fusil y le disparó a Hichamon mientras este, rodaba por un barranco hacia el cauce del río gritando: "No importa lo que pase, yo hice mi trabajo mejor que usted"

Veamos otro ejemplo de infinita lealtad en el campo de Batalla.

En medio del fragor del Combate y mientras se verificaba al personal luego de un largo enfrentamiento un soldado le dijo al teniente comandante de pelotón "No encuentro a mi lanza, creo que no ha podido llegar hasta acá, solicito permiso para ir a buscarlo". "Permiso denegado" replicó el Oficial, "no quiero que arriesgue su vida por un hombre que probablemente ya esté muerto". El soldado sin hacer caso de la prohibición salió y unas horas más tarde regresó mortalmente herido, transportando el cadáver de su compañero. El teniente estaba furioso. "Yo le había dicho ya que su compañero estaba muerto, dígame: merecía la pena ir allá para traer un cadáver?" y el soldado, moribundo, respondió: "Claro que sí mi teniente. Cuando lo encontré, todavía estaba vivo y pudo decirme: ¡Estaba seguro que usted vendría!".

HONESTIDAD

"Un comandante no es gobernado por el cielo arriba, ni por la tierra abajo, ni tampoco por otras personas. Es apacible y no puede ser impelido a entrar en cólera. Es puro y no puede ser sobornado".

Maeatro Wei Liao

Camino de guerreros, código de reyes

2.9. Es cumplir con sus obligaciones. No se limita al "No robarás".

Honestidad significa pudor, recato en las acciones o palabras⁹, significa actuar con

⁹ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 549. 1993. Madrid.

rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad¹⁰.

Partiendo de la honestidad, entendida por el respeto por los bienes ajenos, tanto públicos como privados, como condición mínima indispensable a todo militar, en el líder militar la honestidad se eleva mucho más, hasta el punto que la esencia del honesto cumplimiento del deber es actuar en ausencia de las órdenes, dirección o supervisión de otros, basado en un sentimiento interior de lo que es moral y profesionalmente correcto.

La honestidad en el cumplimiento del deber empieza con todo lo que es requerido por la Constitución Política, las leyes, las políticas del Comando Superior y las órdenes.

Los líderes honestos toman la iniciativa, descubren qué se necesita que se haga antes que se les diga lo que deben hacer. Es más, asumen toda la responsabilidad de sus acciones y por las acciones de sus subordinados. Los líderes militares nunca ocultan la verdad, ni siquiera para hacer que sus subalternos se sientan bien.

Cuando un sargento reemplazante de pelotón le ordena al comandante de escuadra que efectúe una revista al armamento de dotación individual, el comandante de escuadra ha cumplido con su obligación mínima cuando pasa la revista al armamento. Ha hecho lo que se le dijo que debe hacer. Pero si el

comandante de escuadra encuentra que el armamento no está limpio o en buen estado de mantenimiento, su sentido del deber le dice que vaya más allá de las instrucciones del sargento. El comandante de escuadra honesto cumple con su deber cuando corrige el problema y se asegura que el armamento quedó en óptimo estado.

En casos extremadamente raros es posible que reciba una orden ilegal. En este caso, la honestidad profesional le exige rehusarse a obedecerla. No se tiene elección, se debe hacer lo que es ética y legalmente correcto e informar la situación al mando superior.

Qué mejor ilustración de lo que es la honestidad que el ejemplo que nos legó el soldado Pedro Pascasio Martínez durante la guerra de independencia:

Este soldado patriota, nacido en Belén (Boyacá) el 20 de octubre de 1807, es presentado a ustedes como modelo de honestidad para imitar. Es incorporado a las filas del Ejército patriota después que estos habían cruzado el Páramo de Pisba.

Los hechos se presentaron el 7 de agosto de 1819, fecha en la que se libró la Batalla de Boyacá y con la cual se selló la independencia del yugo español. Bolívar con su Ejército libertador, catorce días antes, se había enfrentado a los realistas en la Batalla del Pantano de Vargas, resultando vencedor después de la carga de los 14 lanceros que al mando del Coronel Rondón habían desarticulado el ataque español, le habían causado innumerables bajas y los había colocado en retirada hacia Santa Fe de Bogotá.

¹⁰ CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Valores Y significados. Gustavo Bell Lemus. Vicepresidente de Colombia – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 3.
<http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/ce2:govalores.htm>

Tras una hábil maniobra ideada por Bolívar, lanzó su Ejército en procura de cortar la retirada de los españoles, sobreviniendo entonces la batalla que selló nuestra independencia ocurrida en el Puente de Boyacá.

La acción de las propias tropas fue magistral y el resultado la rendición de los realistas en cabeza de su Comandante, el General José María Barreiro, a quien capturó el soldado Martínez. Sin embargo, este general español le ofreció unas cuantas monedas de oro como soborno para lograr la libertad. Pero el soldado Martínez no accedió al ofrecimiento y lo llevó en presencia del Libertador, informándole del ofrecimiento que le había hecho. Para el soldado Pedro Pascasio Martínez no fueron suficiente tentación las monedas de oro que el general ibérico le ofrecía. Cumplió con su deber como el mejor.

VALOR PERSONAL

“He combatido en tres guerras. He comandado y visto luchar a los mejores soldados del mundo. Pensé que nada me quedaba por ver en el campo del heroísmo y de la superación humana, pero viendo combatir al Batallón Colombia, he presenciado lo más grande, lo más soberbio de mi vida”.

Mayor General Blackbear Bryan
Comandante 24 División, Octavo Ejército de Estados Unidos (1951)

2.10. Enfrenta con decisión y supera el temor, el peligro o a la adversidad (física o moral).

El militar posee un sello que deja traducir en los momentos difíciles, a través de la hidalguía, la entereza y el sentido de patria, con la debida serenidad ante el peligro y sin olvidar el arrojo necesario del combate, el militar no se rinde, no vuelve la espalda, no huye de su deber¹¹.

Valor significa actuar con coraje, arrojo, intrepidez y prudencia en cada situación que sea necesaria para defender el bienestar de la Nación¹².

El concepto de valor profesional no siempre significa ser tan duro como un clavo. También sugiere una buena voluntad para escuchar los problemas de los soldados y significa tener la buena voluntad para recomendarle al superior cuando está equivocado.

El valor personal no es la ausencia del temor; en lugar de eso es la habilidad para sobreponerse al miedo y hacer lo que sea necesario. El miedo toma dos formas: físico y moral. Los líderes militares demuestran ambos.

El valor físico significa superar los temores al daño corporal y el cumplir con el deber. Es el valor que permite a un militar tomar los riesgos en combate a pesar del miedo a las heridas o a la muerte. El valor físico es lo que demuestra el alumno en la Escuela de Paracaidismo cuando sale de la puerta del avión. Es lo que permite a un piloto proporcionar apoyo aéreo cercano

¹¹ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 31.

¹² CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Valores y significados. Gustavo Bell Lemus. Vicepresidente de Colombia – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 3.
<http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/codiaovalores.htm>

para salvar a sus compañeros de las Fuerzas de Superficie.

En contraste, el valor moral es la decisión para permanecer firmes en nuestros valores, principios y convicciones -incluso cuando somos amenazados. Esto permite a los líderes defender lo que es correcto, a pesar de las consecuencias asumiendo la responsabilidad de sus decisiones y acciones, incluso cuando las cosas van mal.

El valor moral frecuentemente se expresa a sí mismo como franqueza; es decir, ser abierto, honesto y sincero con los demás mientras mantiene sus palabras libres de predisposición, prejuicio o malicia. Franqueza significa llamar a las cosas tal como las vemos, incluso cuando es incómodo o se piensa que podría ser mejor quedarse callado. La franqueza es esencial por la confianza que debe existir entre los comandantes y los subalternos. Sin ella, los subalternos no saben si están alcanzando el nivel deseado y los líderes no sabrán que está ocurriendo.

En combate el valor físico y moral pueden armonizar juntos. Lo correcto por hacer no solamente puede ser impopular sino también peligroso. Situaciones de esa clase revelan quien tiene carácter y quien no.

En el año de 1996, se llevaba a cabo en Urabá una campaña orientada a reducir los niveles de violencia originados por los agentes generadores de inseguridad; el Batallón de Infantería Francisco de Paula Vélez, estaba a la cabeza de esa tarea.

En el mes de mayo se realizó una operación en la serranía de Avive, para lo cual se escogió a la compañía Cobra conformada por soldados regulares

antiguos, la Unidad contaba entre sus mandos a hombres experimentados y talentosos en combate.

La operación se inició en las horas de la noche de un día domingo y siguió sin inconvenientes hasta el lunes a las 16:15 horas cuando uno de los pelotones de contraguerrillas entró en combate. El sargento comandante de pelotón quedó aislado con un cabo y dos soldados en una cresta, las cosas comenzaron a complicarse porque el fuego enemigo era superior.

Los narcoterroristas ubicaron la posición del reducto de hombres y dirigieron hacia ese sector su fuego nutrido; el sargento recibió un impacto mortal en la cabeza y rodó por una pendiente de unos 25 metros. Con un radio escaner el comandante de la compañía detectó una comunicación donde los bandidos organizaban un grupo para raptar el cuerpo y el material del sargento; de inmediato avisó al cabo y a los dos soldados que estaban en la cresta con el sargento.

Uno de los soldados tomó posición para cubrir con fuego el cuerpo de su comandante y los otros dos se movieron para tratar de ganar la cima, buscando una mejor posición. Mientras tanto el cabo segundo Mazo Higueta José, quien desde la cima observó a un guerrillero sin morral y con arma corta, que avanzaba hacia donde estaba el sargento, decidió descender con sigilo en medio del fuego, tomando el costado contrario del cerro. Cuando el guerrillero estaba cerca al sargento, el cabo Mazo Higueta saltó sorpresivamente, apunto y accionó el arma contra el bandido, su fusil no funcionó; en fracciones de segundo volvió a cargarlo pero en este segundo intento tampoco logró disparar, el guerrillero estaba disparándole con el arma corta, y en un

acto sobrehumano, el cabo soltó su arma y corrió cuesta arriba hacia el narcoterrorista; faltándole unos cuatro metros para alcanzarlo, este alcanzó a hacer blanco en su muslo derecho, provocando su caída, Mazo Higueta no se detuvo, se puso de pie nuevamente, corrió y se le abalanzó, lo tomó por el cuello, lo desarmó y lo dio de baja. Inmediatamente después, y pese a su condición, recogió en hombros el cuerpo de su comandante e inició el desplazamiento cuesta arriba, a donde llegó prácticamente arrastrándose por el profundo dolor que le causaba su herida.

En los niveles de lo táctico encontramos impresionantes muestras de valor, en muchos de nuestros hombres que son héroes anónimos,

HONOR

“El honor es la primera virtud del militar, el honor es llenar todo el corazón de un soldado; el honor debe ser el ídolo querido del hombre de guerra; el honor es el resorte vigoroso que da vida a todas las operaciones; el honor es el que arrastra todos los peligros, el que puebla en el campo de batalla, el que hace sufrir con alegría las vigiliadas, el hambre, la sed, la desnudez y todas las inclemencias de la estación; él es el que haciéndonos olvidar a nosotros mismos, entrega con una generosidad incomprensible la sangre y la vida a la patria, a esa patria querida para quien habéis nacido; el honor es, en fin, el que nos hace celosos, activos, vigilantes, humanos, modestos, fieles, compasivos, temerosos... En una palabra, el honor nos hace virtuosos y nos eleva sobre el resto *de los demás hombres, nos immortaliza y nos hace vivir en la posteridad*”.

Coronel Francisco José de Caldas
Fragmento del discurso pronunciado al iniciarse el Curso militar del Cuerpo de Ingenieros (Rionegro, Antioquia, 1814)

2.11. Ser ejemplo digno de imitar de todas las virtudes militares.

El honor nos suministra la “brújula moral” del carácter y la conducta que debemos llevar quienes integramos las Fuerzas Militares de Colombia. La expresión “persona honorable” por lo tanto, se refiere tanto a los rasgos de carácter que verdaderamente posee un individuo como al hecho de que la comunidad los reconoce y los respeta.

El honor es “la cualidad moral que nos lleva al cumplimiento de nuestros deberes respecto del prójimo y de nosotros mismos”¹³.

El honor es el amor al deber y el deseo por satisfacer siempre las esperanzas puestas en nosotros. El honor tiene algunos componentes: la honradez, que es el respeto por la verdad y por la propiedad ajena; la dignidad personal a la que una persona debe hacerse merecedora y respetable; la nobleza del alma, que significa reflejar un interior generoso y estimable; la caballerosidad, que equivale a tener un comportamiento muy digno; la rectitud, que es la cualidad de ser imparcial y equitativo; la obediencia, que es cumplir la voluntad de quien manda; el cumplimiento o la perfección en el modo de obrar; la fidelidad, que exige lealtad y exactitud hacia la verdad y la responsabilidad que es la obligación de cumplir y satisfacer.

¹³ Definición de la Real Academia de la lengua Española.

El honor personal es la expresión recta de nuestra personalidad moral y se traduce en la certeza de poseer una conciencia limpia e irreprochable¹⁴.

El honor mantiene a las virtudes militares juntas mientras al mismo tiempo es un valor en sí mismo. Juntas las virtudes militares describen la base esencial para desarrollar los líderes de carácter. Las ceremonias militares que reconocen los logros individuales y de la Unidad demuestran y refuerzan la importancia que las Fuerzas Militares colocan en el honor.

Para el líder militar el demostrar y entender lo que es correcto y enorgullecerse de esa reputación significa, **ser digno de todas las virtudes militares**. Implícitamente, eso fue su compromiso cuando hizo su promesa como oficial o su juramento como suboficial. Esta promesa fue hecha públicamente, y las normas, y/o virtudes militares, también son públicas.

La forma como se comporte a sí mismo y se cumpla con las obligaciones define quién se es como persona; la forma como las Fuerzas Militares cumplen con los retos de la Nación definen al Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea como Instituciones comprometidas con el logro de un mismo objetivo.

Para el líder militar, el honor significa colocar las virtudes militares por encima del propio interés, por encima de la carrera y la comodidad. La condecoración militar más alta otorgada por virtudes militares individuales es la medalla al valor. Sus poseedores la han recibido como reconocimiento a su compromiso con la institución, por su decidido concurso en el cumplimiento de la misión y por demostrar

un comportamiento acorde a lo que se espera de un militar.

INTEGRIDAD

“Hay una diferencia fundamental. Estos oficiales tienen que someter su acción a la Constitución, los terroristas someten su acción al desidio criminal. Hay otra diferencia: Estos oficiales tienen que proteger a toda la sociedad, los terroristas sólo protegen su sed de crimen, su avaricia de poder, su codicia de dinero”.

Álvaro Uribe Vélez

Presidente de la Republica.

Haga lo que sea correcto, legal y moralmente.

Integridad significa entereza, desinterés¹⁵.

2.12. Las personas de integridad consistente actúan de acuerdo con principios. Las Fuerzas Militares necesitan líderes de integridad que posean normas morales altas y que sean honestos de palabra y obra. Ser honesto significa ser veraz y honrado todo el tiempo, a pesar de la presión para hacerlo de otra manera. Tener integridad significa ser tanto moralmente completo como auténtico hacia sí mismo. Los líderes militares dicen lo que ellos quieren decir y hacen lo que dicen. Si no se puede cumplir una misión se debe informar al Comandante que la impartió. Si por equivocación se pasa una información errónea, se debe corregir tan pronto como se descubra que es incorrecta. El comportarse con integridad tiene tres fundamentos:

¹⁴ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 35-36.

¹⁵ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 585. 1993. Madrid.

- Separar lo que es correcto de lo que es erróneo.
- Actuar siempre de acuerdo con lo que se sabe que es correcto, incluso a costo personal.
- Decir abiertamente que se está actuando en el entendimiento de lo correcto versus lo incorrecto.

2.13. Los líderes no pueden esconder lo que ellos hacen. Eso es por que se debe decidir cuidadosamente cómo actuar. Si se quiere inculcar las virtudes militares en otros, debe ser el líder el primero en interiorizarlas y demostrarlas.

2.14. Cualquier conflicto entre los valores personales y las virtudes militares debe ser resuelto antes de convertirse en un líder militar moralmente completo. Pueda que sea necesario consultar con alguien cuyos valores y juicios se respeten. Si cualquiera de los subalternos pide que se le ayude a resolver un conflicto de valores se debe estar preparado asegurándose de que los propios valores estén alineados con las virtudes militares.

La integridad junto con la rectitud de carácter y el juicio del principio moral, la cualidad de absoluta veracidad y honestidad es un rasgo característico indispensable en un comandante¹⁶.

En mayo de 1992 durante operaciones de persecución a un reducto de la autodenominada Compañía María Cano del ELN, en el área general del Ité en el Magdalena Medio, la Compañía Reptil orgánica del Batallón de contraguerrillas No 14 "Cacique Palagua" al mando del

¹⁶ Reglamento DON DE MANDO MILITAR EJC 1-3 Público, Impreso Litografía Ayudantía General Comando Ejército, 1978

entonces TE. INF. Juan Mauricio Prieto Espitia encontró un inmenso laboratorio para el procesamiento de Cocaína. Los encargados del lugar, cinco en total, al verse rodeados trataron de huir, pero fueron capturados dentro del dispositivo que se había montado alrededor del sitio. El cabecilla de los capturados ofreció una fuerte suma de dinero al oficial para que les permitiera huir con la coca ya preparada, respuesta que tuvo un rotundo NO por parte del comandante de la compañía por el contrario llamó a sus superiores quienes estaban a kilómetros de distancia, informándoles la novedad y pidió el envío de un grupo de la Fiscalía para realizar los procedimientos de ley. Mientras esto sucedía, el personal se encontraba realizando los registros dentro y en los alrededores del campamento resultado de ello, encontraron armas cortas y otros paquetes encaletados con dinero en efectivo. El oficial fue avisado oportunamente de los hallazgos por su reemplazante de pelotón y procedió a dar órdenes estrictas para ubicar, centralizar y cuantificar el material hallado.

Uno de los soldados orgánicos del primer pelotón le sugirió que se quedaran con las armas cortas o que repartieran el dinero, a lo que el TE. Prieto Espitia, respondió de manera tajante y enérgica diciendo a sus hombres: "Todos tenemos necesidades y quisiéramos tener más; pero aquí solos como estamos debemos comprender que nuestra vida vale más que cualquier dinero y de ningún modo podemos convertirnos hoy en delincuentes como estos..... Recuerden soldados, alguien nos quiere allá afuera, alguien nos espera con dinero o sin él, porque para esa persona somos importantes..... Para muchos otros, nosotros somos una esperanza".

Después de este acto, propio de un líder, los soldados comprendieron y se prestaron a cooperar con su comandante para reunir el material. Al final de la tarde, capturados y material fueron evacuados por vía aérea y la Unidad del TE. Prieto Espitia continuó con su honorable labor constitucional, como hombres de bien.

ATRIBUTOS DEL LÍDER

Los atributos son cada una de las cualidades de un ser¹⁷.

El liderazgo no es un rasgo natural, algo heredado como el color de los ojos o el cabello, el liderazgo es una habilidad que puede ser estudiada, aprendida y perfeccionada con la práctica.

Los valores nos dicen parte de lo que el líder debe **SER**; la otra cara de lo que el líder debe **SER**. Los atributos del líder influyen en sus acciones y éstas influyen en la unidad o institución. Por ejemplo, si se está físicamente apto, lo más probable es que se inspire para que los subalternos estén físicamente en buenas condiciones.

2.15. Los atributos son las cualidades y características fundamentales de una persona. Las personas nacen con algunos atributos. Sin embargo, otros atributos, incluyendo los del líder, son aprendidos y pueden ser cambiados. Los atributos del líder pueden ser caracterizados como mentales, físicos y emocionales.

ATRIBUTOS MENTALES

¹⁷ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 113. 1993. Madrid.

2.16. Los atributos mentales de un líder militar incluyen voluntad, autodisciplina, iniciativa, juicio, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento cultural.

Voluntad

“He aquí por qué Colombia es indivisible de la conducta centenaria de sus soldados. He aquí por qué el Ejército de Colombia no es un conjunto de armas, de equipos, de técnica, de corazas y de cañones, sino la historia de la República, su conducta, regida por los muertos, su destino, ordenado por millones de sacrificios”.

Alberto Lleras Camargo

Presidente de la República (1958 – 1962)

2.17. La voluntad es la fuerza interior que impulsa a los soldados y a los líderes a continuar cuando están exhaustos, cuando sería más fácil parar. La voluntad permite a los soldados persistir en combate hasta su final. Sin embargo, la voluntad sin competencia es inútil. Los soldados quienes tienen competencia pero no-voluntad, no combatirán. La tarea del líder es desarrollar un espíritu ganador edificando la voluntad de sus subalternos así como su pericia. Eso empieza con entrenamiento fuerte y real.

2.18. La voluntad es un atributo esencial para todos los miembros de las Fuerzas Militares. Las condiciones de trabajo varían entre las Fuerzas, las diferentes especialidades y sus componentes, entre aquellas que están empeñadas en el cumplimiento de misiones propias del servicio, control del orden interno, patrullajes de reconocimiento, etc. y aquellas que permanecen en las guarniciones, también cumpliendo misiones del servicio relativas al

entrenamiento o de orden administrativo pero cerca de la casa.

2.19. El examen de la voluntad se hace cuando las cosas salen mal, cuando los eventos parecen estar fuera de control, cuando se piensa que los comandantes se han olvidado de su personal, cuando el plan no parece avanzar y todo parece indicar que se perderá. Es entonces cuando se debe inspirar en las reservas internas para perseverar, para hacer el trabajo hasta cuando sea evidente que nadie pudo haber hecho más, permaneciendo así fiel a la Institución, al pueblo y a la nación.

Autodisciplina

“En cualquier Ejército, en primer lugar debe establecerse el orden... Cuando los soldados no son indisciplinados, la disciplina es clara. Cuando tienes 100 soldados luchando según las órdenes dadas, pueden deshacer columnas y romper frentes de batalla;... cuando 10.000 Soldados ponen juntas sus espadas, nadie en el mundo puede luchar contra ellos”.

Maeatro Wei Liao

Camino de guerreros, código de reyes

2.20. Las personas autodisciplinadas son dueñas de sus impulsos. La autodisciplina le permite a los líderes militares hacer lo correcto sin preocuparse de las consecuencias para ellos o sus subalternos. Usted como líder debe pensar claramente y actuar razonablemente.

2.21. La autodisciplina hace que la unidad salga avante durante el entrenamiento fuerte. La autodisciplina hace que el comandante de un pelotón

blindado exija que se repita un ejercicio de combate si el desempeño no cumple las expectativas establecidas, incluso aunque todo el personal esté listo para descansar. La autodisciplina no significa que nunca se canse o se desanime, después de todo somos humanos. Significa que se debe hacer lo que se deba hacer independiente de los sentimientos.

Son muchos entre los que nos antecedieron, quienes han realizado grandes aportes en procura del desarrollo y progreso del país; no son ni tan conocidos ni tampoco se les ha reconocido el esfuerzo y trabajo que han cumplido.

Durante el mes de junio de 2000 la Fuerza de Despliegue Rápido estaba desarrollando la operación “CONQUISTA” en el área general del municipio de Labranzagrande, Boyacá; un terreno quebrado donde se tenía información sobre la ubicación de un campamento de la organización narcoterrorista FARC.

Se planeó realizar un desembarco a los costados oriental y occidental del campamento por ser los sectores que mas favorecían la operación helicoportada. La misión le fue asignada a las compañías Águila y Dragón orgánicas del Batallón de Contraguerrillas No 51. Al momento del desembarco las condiciones climáticas se tornaron adversas y complicaron el desarrollo de la misión.

La Compañía Dragón que desembarcó por el flanco izquierdo fue recibida con fuego nutrido causando 5 heridos en las propias tropas; en medio de la neblina, la compañía Águila trató de realizar un envolvimiento para apoyar, pero cuando por fin logró llegar al campamento los terroristas ya habían emprendido la huida. En el sitio encontraron varios elementos y víveres que los bandoleros habían dejado

en su carrera. La Compañía Águila estaba Comandada por el CT. Inf. Mario Duarte Méndez, quien una vez reportó las novedades se negó a claudicar y de inmediato reorganizó su Unidad para perseguir al enemigo; aligeró las cargas, dio instrucciones al equipo de rastreadores y se puso en marcha. Un día después reportó que había encontrado rastros hacia la cordillera y avanzó aprovechando la penumbra. Al segundo día algunos de sus hombres se mostraron fatigados, el Capitán los animó y los motivó para continuar; al tercer día se encontraba ya en la parte alta de la cordillera soportando los penetrantes fríos del páramo, mal comidos y sin dormir lo suficiente, algunos sugirieron que era un esfuerzo inútil.

El Capitán no desfalleció estaba seguro de estar haciendo lo correcto, no perdió de vista su objetivo, se esforzaba durante el ascenso de la empinada cuesta e impulsaba a sus hombres para que no redujeran el paso. Finalmente al cuarto día logro llegar hasta Pisba, donde reconocieron rastros más frescos. Cansados como estaban, el Oficial organizó su Unidad para focalizar los registros, hecho que condujo a la ubicación del grupo de bandoleros. Sabía que era arriesgado combatir en la noche, por eso esperó el amanecer y atacó, logrando dar de baja a 6 bandoleros, capturó a otros 4 e incautó abundante material de los narcoterroristas. La voluntad, la confianza y la autodisciplina del Capitán Duarte permitió convertir en una victoria, un resultado inicialmente adverso.

Iniciativa

“Tanto la guerra como la política lo han decidido así, el suceso justificará la empresa. Si soy desgraciado en ella, no

perderé más que la vida, porque siempre es grande emprender lo heroico”.

Libertador Simón Bolívar

Carta al Gral. Arismendi julio 2 de 1816

2.22. La iniciativa es la habilidad para hacer las cosas sin que nadie se lo ordene, para actuar cuando no existen instrucciones claras, cuando la situación cambia o cuando el plan se desbarata. En el contexto operacional, significa establecer y dictar los términos de la acción a lo largo de la batalla u operación. Un líder individual con iniciativa tiene la voluntad para decidir e iniciar acciones independientes, cuando el concepto de la operación no se aplica por más tiempo o cuando una oportunidad no planeada que lleva al cumplimiento de la intención del comandante se presenta por sí sola.

La iniciativa impulsa a los líderes militares a buscar un mejor método, a anticipar lo que se debe hacer y a desempeñarse sin esperar las instrucciones. Equilibrada con el buen juicio se convierte en iniciativa disciplinada, un atributo esencial del líder.

Iniciativa significa la acción del que propone o hace una cosa por primera vez¹⁸.

Iniciativa es la habilidad o facultad para tomar acciones independientes cuando son necesarias; es uno de los elementos esenciales, no sólo de la victoria, sino del progreso; en los ámbitos de la estrategia y la táctica, implica la anticipación y la

¹⁸ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 579. 1993. Madrid.

habilidad en la maniobra que conducen a imponer la propia voluntad al adversario¹⁹.

2.23. Como líder militar debe dar claridad sobre la intención de sus órdenes, la meta final de la misión. En combate es críticamente importante para los subalternos entender la intención de su comandante. Cuando están incomunicados o las acciones del enemigo hacen desorganizar el plan original, los soldados bien entrenados que entienden la intención del comandante aplicarán la iniciativa disciplinada para cumplir con la misión.

2.24. La iniciativa disciplinada no aparece simplemente, se debe desarrollar en los subalternos. El estilo de liderazgo y el clima organizacional que se establezca puede tanto fortalecer o desalentar la iniciativa en los subalternos o se puede obligar a salir. Si se establece un patrón de "cero errores" se corre el riesgo de estrangular la iniciativa en su cuna, esto es, los corazones de los subalternos.

Uno de los grandes aportes durante la gesta emancipadora lo hizo el Coronel Francisco José de Caldas quién sin recibir orden alguna, pero aplicando los conocimientos que había recibido en los diferentes estudios que había realizado, construyó los primeros cañones que sirvieron a la Artillería del Ejército Libertador.

Este caucano de Popayán, nació el 4 de octubre de 1770 y asesinado por los realistas en la Plazoleta de San Francisco, hoy Parque Santander de Santa Fe de Bogotá el 29 de octubre de 1816. Sus primeros años los dedicó al estudio del

derecho, obteniendo el título de abogado en el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Sin embargo, su consagración estuvo fincada en su dedicación a las matemáticas, la astronomía, las ciencias naturales y la geografía participando en diversas actividades científicas, resaltando los trabajos cumplidos con el alemán Alexander Von Humbolt y el sabio español José Celestino Mutis quien le confió en 1805 la dirección del observatorio astronómico.

Sus desplazamientos por el territorio de la Nueva Granada le permitieron construir un monumental herbario, efectuó estudios sobre las condiciones meteorológicas del territorio y levantó mapas como el del Perú y de las cumbres andinas. Todos estos conocimientos los difundió en algunos textos, como "El estado de la geografía del virreinato con relación a la economía y al comercio", escrito en 1807, "El influjo del clima sobre los seres organizados", escrito en 1808, "Historia de nuestra revolución", "Educación de menores" e "Importancia del cultivo de la cochinilla" y "geografía de los árboles de quina".

Ya en el campo militar y ostentando el grado de Coronel, en Antioquia adelantó los trabajos necesarios para crear la primera Escuela de Ingenieros Militares de nuestra historia, además, de llevar a cabo proyectos como la fundición de cañones y la fabricación de pólvora y municiones para el servicio del ejército patriota.

Si bien no se contaba con los sofisticados medios que existen en la actualidad, su espíritu investigativo lo llevó a organizar la primera fábrica de que se tenga noticia en la historia nacional encaminada, a la fabricación de armas y municiones para las

¹⁹ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 36

tropas criollas que enfrentaban al ejército realista.

La historia no registra que haya recibido órdenes de quienes lideraban el proceso independentista del yugo español, en relación con la fabricación de estos elementos que dieron origen a la primera artillería de campaña con que contó el ejército patriota. Sin embargo, aplicando los vastos conocimientos que tenía y haciendo gala de gran iniciativa se empeñó en esta empresa que buscaba mejorar la dotación de las tropas que en esa época se enfrentaban a los realistas.

Juicio

“Nos faltaron en cada caso particular tropas en número doble o triple del que se señalaba en las operaciones que intentamos. Ese fue el error de todos los días. Nadie podrá negar que la victoria estuvo en nuestras filas y que el desastre lo debemos a nosotros mismos; no nos vencieron los generales enemigos, sino nuestras propias torpezas”.

General Rafael Uribe Uribe

Batalla de Palonegro mayo 26 de 1900

Juicio significa la facultad del entendimiento que compara y juzga²⁰. Los líderes frecuentemente deben hacer juegos de malabares con hechos difíciles, información cuestionable y una gran intuición para tomar una decisión. El buen juicio significa tomar la mejor decisión para la situación. Es un atributo clave del arte del mando y la transformación del conocimiento en entendimiento.

²⁰ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 605. 1993. Madrid.

2.25. El buen juicio es la habilidad para hacer rápidamente un estudio preliminar a una situación, determinar qué es importante y decidir lo que se debe hacer. Es necesario analizar los cursos de acción y pensar en las consecuencias de lo que se está a punto de hacer antes de hacerlo. El buen juicio incluye la habilidad para hacer un estudio preliminar de los subalternos, compañeros y de las fortalezas y debilidades del enemigo y sus acciones potenciales. Es una parte crítica de la solución de problemas y la toma de decisiones.

2.26. El juicio y la intuición van cogidos de la mano. Usted debe sopesar lo que se sabe y tomar decisiones en situaciones donde otros no harían nada. En todos los casos, se debe asumir la responsabilidad por las acciones. Además, se debe fortalecer la iniciativa disciplinada y enseñar el buen juicio a los subalternos. También ayuda a los subalternos para que aprendan de los errores preparándolos y dándoles buenos consejos durante su carrera.

Confianza en sí mismo

“Quien se estima a sí mismo, debe ser infatigable en la defensa de sus amigos, sacrificarse en honor de su patria, abandonar gustosos dinero, bienes y honores”.

Aristóteles

Confianza significa la esperanza firme que se tiene en una persona o cosa²¹. La confianza en sí mismo significa que se tiene la esperanza de cumplir cada una de

²¹ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 259. 1993. Madrid.

las tareas que se impone o retos que se le presentan.

2.27. La autoconfianza es la fe que se actuará correcta y apropiadamente en cualquier situación, incluso en aquellas que se está bajo presión y no se tiene toda la información que se desea. La confianza en sí mismo proviene de la competencia, está basada en el dominio de las habilidades, las cuales toman trabajo y dedicación. Los líderes que conocen sus propias capacidades y creen en ellos mismos son seguros de sí mismos.

2.28. La confianza en sí mismo es importante para los líderes y sus Unidades. Los líderes seguros de sí mismos infunden la confianza en su personal. En el combate, la confianza en sí mismo ayuda a los soldados a controlar la duda y a reducir la ansiedad. Junto con la voluntad y la autodisciplina, la confianza en sí mismo ayuda a los líderes a actuar, a hacer lo que se debe hacer en circunstancias dónde sería más fácil no hacer nada y también convencer a su gente de actuar.

Ganarse la confianza de los superiores es difícil pero aún es más difícil ganarse la confianza de los subalternos. Posiblemente, sea factible engañar a nuestro comandante, pero a un subalterno, difícilmente va a ocurrir.

Por eso ofrecemos como modelo para emular y seguir al General Simón Bolívar:

Nació en Caracas (Venezuela) en 1783 y murió en la Quinta de San Pedro Alejandrino, cerca de Santa Marta (Colombia) el 17 de diciembre de 1830.

Los datos que suministra la historia indican que este hombre conocía perfectamente

su oficio en cuanto a la guerra se refiere, conocía las tierras por donde caminaba y conocía a los hombres que comandaba de una manera profunda y clara.

Durante las diferentes travesías que cumplió el ejército libertador por la inmensidad de los llanos o por las altas cumbres andinas, Bolívar siempre estuvo allí, con ellos, daba ejemplo, marchaba a pie por entre los fangales dando ánimo y valor a cada uno de los suyos, comía de la misma olla que comían sus hombres, dormía y vestía como uno más de ese Ejército de harapientos en prendas, pero orgullosos de la misión que cumplían.

El conocimiento detallado y claro que tenía de cada uno de los hombres que comandaba le permitía tomar las mejores decisiones, y la asignación de responsabilidades entre sus subalternos era oportuna y acertada.

Por ese conocimiento pleno de sus capacidades y las de sus hombres, por esa fe insuperable en la causa y en sus compatriotas, tuvo la visión de libertar cinco naciones y la habilidad para rodearse de hombres capaces y de recio carácter como el general Francisco de Paula Santander, quien llevó el mando de las tropas del Casanare, el más tarde llamado mariscal de Ayacucho Antonio José de Sucre quien marchó como comandante del Ejército del Sur en procura de independizar a Ecuador y Perú, el general de división José María Córdova pacificador de Antioquia y prócer clave en la victoria de Ayacucho, también contó con el general José Antonio Páez que organizó y entrenó las tropas que posteriormente participaron en la campaña de Venezuela. Todos ellos, entre otros importantes héroes nacionales,

fueron guiados por el fervor y la decisión del Libertador.

Este conocimiento profundo que tenía, no solo del momento histórico, sino de quienes le acompañaron en la gesta, le permitió ejecutar las acciones más importantes en la historia republicana del país sin equivocarse en las mismas.

Inteligencia

Inteligencia es la facultad que tiene el ser humano de comprender, de conocer²².

2.29. Los líderes inteligentes piensan, aprenden y reflexionan. La inteligencia es más que el conocimiento y la habilidad de pensar no es la misma que el aprendizaje de un libro. Todas las personas tienen alguna habilidad intelectual que cuando se desarrolla les permite analizar y entender una situación.

2.30. El conocimiento es sólo parte de la ecuación. Las decisiones inteligentes resultan cuando usted combina las habilidades profesionales (que usted aprende a través del estudio) con la experiencia (que usted la gana en el trabajo) y su habilidad de razonar a través de un problema basado en la información disponible. La reflexión también es importante. El líder inteligente debe construir sobre sus fortalezas y evitar cometer los mismos errores del pasado.

2.31. La reflexión también contribuye a su originalidad (la habilidad de innovar en lugar de sólo adoptar los métodos de otros) e intuición visión directa, inmediata o

el entendimiento de factores importantes sin el pensamiento racional claro).

2.32. A través del estudio y la reflexión, el líder debe aprender cómo analizar el terreno e imaginar cómo el enemigo podría intentar usarlo en su ventaja.

Se obtiene una mayor tranquilidad para tomar decisiones radicales, así sea en los momentos más difíciles de la batalla, en la medida que se tenga el conocimiento personal de las técnicas y las tácticas de la guerra, de los hombres que se comanda, del enemigo que se combate, del terreno que se está pisando. En fin, del entorno que se presenta en ese momento.

El modelo que proponemos de inteligencia es el oficial del Ejército Nacional que ocupó el cargo de Comandante de la Fuerza en los años 70 pero que por su sabiduría, conocimiento y capacidades intelectuales, desde entonces y hasta nuestros días, continúa siendo acogido en sus conceptos por el Alto Mando, por la opinión pública nacional y por el gobierno. Se trata del señor General Álvaro Valencia Tovar.

Nació en Bogotá en 1923 y se graduó como Subteniente del Ejército Nacional del arma de Infantería el 9 de diciembre de 1942. Después de ocupar diferentes cargos, según los grados que tenía, llegó a desempeñarse como Comandante del Ejército Nacional en 1974.

Su diáfano pensamiento, su cultivo de las letras y su filosofía de servicio a la Nación desde la Institución, aunado a un gran desempeño en los cargos que ocupó, son las cualidades de este eximio militar.

²² PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. Pág. 585. 1993. Madrid.

Sus palabras garantizan conocimiento, sus instrucciones claras permiten conocer la proyección y visión de la Institución y del país y sus orientaciones dan en sus subalternos la confianza que se requiere de un comandante, de un jefe y de un líder.

Escritor consumado en temas de orden militar, político y columnista de los principales diarios del país es uno de los hombres más influyentes y consultados por el Mando y por personalidades de la vida política nacional e internacional.

CONOCIMIENTO CULTURAL

Conocimiento significa tener la idea o la noción de una persona o cosa²³.

2.33. La cultura es el conjunto de creencias, valores y presunciones compartidas por un grupo sobre lo que es importante. Usted debe ser consciente de factores culturales en tres contextos:

- Debe ser sensible a la diferente educación recibida por las personas a su mando.
- Debe ser consciente de la cultura de la región en donde su Unidad está operando.
- Debe tener en cuenta las costumbres y tradiciones de sus compañeros.

2.34. A las Fuerzas Militares las personas vienen con formación diferente. Ellos han sido educados según las costumbres de sus ancestros, las tradiciones de sus ciudades o pueblos;

influidos también por su raza, género y religión, entre otras diferencias. Aunque ellos comparten los valores militares, un hombre campesino puede mirar muchas cosas de modo diferente a como las ve el hombre ciudadano. Pero es consciente que las perspectivas también varían dentro de los grupos. Por eso, usted debe intentar entender a individuos basados en sus propias ideas, calificaciones y contribuciones y no sacar conclusiones apresuradas basadas en los estereotipos.

2.35. Los valores de las Fuerzas Militares de Colombia son parte de su cultura institucional, un punto de partida para que usted como un miembro de ellas debe pensar y debe actuar. Su trabajo es aprovechar el hecho que todos somos diferentes y construimos un equipo cohesivo.

2.36. Hay gran diversidad en las Fuerzas Militares -religiosa étnica, y social- y las personas con diferente educación generalmente demuestran también talentos diferentes. De hecho al ingresar estas personas a la Institución castrense adoptan la cultura militar, pero los líderes militares hacen esto más fácil apreciando y haciendo uso de los talentos de todos, aprovechando las ventajas que siempre ofrece la diversidad. Es más, ellos crean un equipo donde los subalternos saben que son valiosos y que sus talentos son apreciados.

Nuestra Institución Militar jamás será homogénea. Estará integrada por hombres y mujeres que provienen de diferentes regiones, con diferentes costumbres. Pero con ellos podemos hacer inigualables equipos de trabajo, con ellos debemos cumplir la misión constitucional. El secreto está entonces en la capacidad que tengan

²³ PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ramón García – Pelayo y Gros. 1993. Madrid.

los comandantes en todos los niveles del mando para poder liderar a esos hombres y mujeres, en procura de hacer las tareas que el mando y la sociedad esperan de nosotros. Esto sólo lo lograrán en la medida que conozcamos profundamente a cada uno de ellos.

2.37. Usted nunca sabe cómo los talentos de un individuo o grupo contribuirán al logro de la misión.

2.38. Usted necesita permanecer consciente de los eventos actuales, particularmente aquellos ocurridos en áreas de interés nacional. En cualquier momento podemos vernos comprometidos y estar a cargo de situaciones con personas o población civil que viven en esos territorios, con nuestros compañeros y con el enemigo existente en el área. En la medida en que usted sepa más, mejor preparado estará.

2.39. Es crítico planear operaciones ofensivas y defensivas sin un conocimiento de la cultura local.

2.40. El conocimiento cultural es crucial para el éxito de las operaciones. En tales situaciones los líderes militares se toman el tiempo para aprender las costumbres y tradiciones. Ellos aprenden cómo y por qué otros piensan y actúan diferente.

Es diferente tratar a un hombre oriundo de la costa, a uno venido del altiplano cundiboyacense; al llanero o al paisa, por ejemplo. Nuestro país, aunque homogéneo en muchas cosas, tiene marcadas diferencias culturales que exigen al líder militar el conocimiento de esas costumbres; Eso le ayudará a mejorar y orientar sus habilidades para dirigir las tropas.

LOS ATRIBUTOS FÍSICOS

“Una constante y excelente preparación física permite tener buena salud, soportar largas jornadas de trabajo, mejorar el rendimiento profesional y dar ejemplo”²⁴.

General Carlos Alberto Ospina Ovalle
Comandante del Ejército

Los atributos físicos, salud física, estado físico y porte militar y profesional pueden ser desarrollados. Los líderes militares mantienen el nivel apropiado de estado físico y porte militar.

2.41. La aptitud de salud es todo lo que usted hace para mantener una buena salud; cosas como someterse a exámenes físicos rutinarios, practicar una buena higiene dental, mantener hábitos saludables durante el desarrollo de las operaciones, e incluso, el arreglo personal y la limpieza. A diferencia de un militar enfermo, un militar saludable puede realizar su labor bajo temperaturas extremas de frío o calor, humedad, efectos generados por la altura y otras condiciones. La aptitud de salud también incluye evitar cosas que la degraden, como el abuso de alcohol, la obesidad o fumar, para citar algunos ejemplos.

Salud Física

2.42. El combate agota a los hombres, mental, física y emocionalmente. Para minimizar estos efectos, los líderes

²⁴ Citado en el ensayo “preparación física en el líder militar”, Escuela Superior de Guerra, Liderazgo táctico y operacional, Curso C de Estado Mayor, Bogotá, 14-MAR-01 en la entrevista efectuada al personaje.

militares deben estar en excelente forma física y deben asegurarse que sus subordinados estén en igualdad de condiciones. Los militares físicamente aptos se desempeñan mejor en todas las áreas, y los líderes físicamente aptos pueden pensar, decidir y actuar apropiadamente bajo presión.

2.43. Los hombres que están físicamente aptos se sentirán más competentes y seguros. Esa actitud tranquiliza e inspira a aquellos que están alrededor suyo. Los militares físicamente aptos pueden manejar el estrés, trabajar más tiempo y más fuerte y recuperarse más rápidamente que aquellos que no estén aptos.

2.44. Las demandas físicas de las posiciones de liderazgo, las operaciones prolongadas y las continuas misiones pueden corroer más que simplemente los atributos físicos. Si una persona no está físicamente apta, los efectos y el estrés adicional aumentarán hasta que su aptitud mental y emocional también se comprometan. La salud de los líderes militares tiene importancia más allá de su actuación personal y de su bienestar. Mantener la salud es ético así como un imperativo práctico.

“Mente sana en cuerpo sano”, reza el adagio popular. El entrenamiento físico debe ser una de nuestras responsabilidades primarias que nos permitirá soportar los rigores del entrenamiento y o de la batalla. Y, si por algún motivo nos enfermamos, debemos colocar todo nuestro empeño en procura de la recuperación total de nuestras dolencias.

2.45. Hagamos con voluntad la prueba física, ella mide en un nivel básico nuestro estado de salud y permite analizar nuestro nivel de cultura en este aspecto.

Porte militar y Profesional

2.46. Como líder militar se espera que usted luzca como un soldado. Sepa cómo usar el uniforme y llévelo con orgullo en todas las ocasiones. Satisfaga las normas de altura y de peso.

LOS ATRIBUTOS EMOCIONALES

“Cualquiera puede enfadarse, eso es fácil. Pero estar enfadado con la persona correcta, al grado correcto, en el momento correcto, para el propósito correcto, y en la forma correcta, eso no es fácil”.

Aristóteles

2.47. Como un líder militar, los atributos emocionales autocontrol, equilibrio y estabilidad determinan el estado de ánimo del líder y por consiguiente cómo interactúa con los demás. Sus subalternos son seres humanos con esperanzas, miedos, preocupaciones y sueños. Cuando se entiende que la voluntad y la resistencia provienen de la energía emocional, se posee una poderosa herramienta de liderazgo.

2.48. El autodomínio, equilibrio y estabilidad también ayudan a tomar las opciones éticas correctas. No se puede estar a merced de los impulsos. Se debe permanecer tranquilo bajo la presión, analizando los cursos de acción y enfocando toda su energía en la búsqueda de soluciones para vencer los obstáculos.

2.49. Los líderes que son emocionalmente maduros también tienen un mejor conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades. Los líderes maduros gastan su energía en el automejoramiento y se benefician de la crítica constructiva; en cambio, los líderes inmaduros gastan su energía negando que hay algo incorrecto.

El autocontrol

2.50. Los líderes controlan sus emociones. Debe desplegar la cantidad apropiada de emoción y pasión –en algún lugar entre demasiado y poco- exigida para golpear suavemente en las emociones de sus subalternos.

En el pasado reciente, encontramos a un hombre que en su calidad de comandante de un buque de la Armada Nacional asumió con responsabilidad su posición, cuando era atacado por los bandoleros del autodenominado Movimiento 19 de Abril (M-19) -hoy desmovilizado- desde la embarcación en donde se transportaban algunos de ellos con abundante material de guerra para dotar a los bandidos. Se trata del señor Capitán de Fragata Juan Manuel Lesmes Duque quién demostró temple, decisión y un gran control de sí mismo que facilitó la emisión de órdenes a sus subalternos para contrarrestar el ataque de que eran objeto y hundir el “Karina”.

El autocontrol del hombre se realiza sobre tres dimensiones esenciales de su realidad: la corporal, la psicológica y la social²⁵.

²⁵ JOSE FRANCISCO GONZÁLEZ, “AUTO CONTROL FÓRMULAS PARA CONTROLAR EL ESTRÉS” Ediciones y distribuciones Mateos, Página 24

Este Oficial que para la época de los hechos ostentaba el grado de Teniente de Corbeta de la Armada Nacional, con poca experiencia aunque con los conocimientos técnicos y tácticos de empleo de su buque, en noviembre de 1981 lideró formidablemente a la tripulación de su Unidad a Flote en el hundimiento del “KARINA”, barco en el cual se transportaban bandoleros del autodenominado M-19 con un cargamento de armas a través del Océano Pacífico. Los subversivos habían disparado contra las tropas para evitar su captura y pérdida del material de guerra que transportaban.

Aunque el citado oficial sintió el natural miedo que produce saber que estaba en juego su vida y la de sus hombres, logró ejercer un gran control de sí mismo, orientó a sus hombres, dirigió las maniobras de reacción dentro de su unidad y emitió las órdenes para la destrucción de la nave en la que se transportaban los bandidos.

Equilibrio

2.51. Los líderes saben cuando es tiempo para enviar un mensaje que las cosas son urgentes y cómo hacer eso sin lanzar a la unidad al caos. Ellos también saben cómo animar al personal en los momentos más difíciles, manteniéndolos productivos.

Estabilidad

“Nunca permita ser impulsado por la impaciencia o por el enojo. Uno siempre se arrepiente de haber seguido el primer dictamen de sus emociones”.

Marshal de Belle-Isle

Ministro Francés de Guerra, 1757-1760,

2.52. Los líderes eficaces son firmes, sensatos bajo presión y fatiga y calmados frente al peligro. Estas características calman a los subalternos quienes siempre están mirando el ejemplo de sus líderes. Muestre las emociones que usted quiere que su personal muestre. Si quiere que los subalternos sean tranquilos y racionales bajo presión, usted también debe serlo.

ENFOQUE EN EL CARÁCTER

2.53. El carácter está compuesto por dos conjuntos de características que interactúan: los valores y los atributos. Las personas entran a la vida militar con los valores y los atributos que han desarrollado en el transcurso de su vida, pero éstos son simplemente los puntos de partida para el desarrollo extenso del carácter.

2.54. El carácter le ayuda a determinar lo que es correcto y lo motiva a hacerlo, sin tener en cuenta las circunstancias o las consecuencias.

El carácter y los prisioneros

“Después de la victoria ya no hay enemigos, sino hombres”.

Napoleón Bonaparte

2.55. Si estamos desarrollando operaciones contra las cuadrillas de narcoterroristas en determinado lugar del país, y como resultado de la infiltración realizada hasta un área objetivo, nos encontramos en la posibilidad de efectuar un golpe de mano, no podemos dar de baja a todos los bandidos que allí se encuentren si estos deciden no combatir y por el contrario se rinden, entregan sus armas; el procedimiento siguiente es

dejarlos a disposición de la autoridad judicial correspondiente. Nunca darlos de baja, pues sería un asesinato a personas que en ese momento encontramos indefensas.

CARÁCTER Y ESPÍRITU DEL COMBATIENTE

2.56. El espíritu de combate se refiere a las actitudes profesionales y creencias que caracterizan al militar colombiano; en esencia, es la condición forjada en todo combatiente orientada a no dar cabida, a no aceptar el fracaso.

Las Fuerzas Militares de Colombia han forjado el carácter y el espíritu del combatiente en las escuelas de formación y los centros de entrenamiento ubicados a lo largo y ancho del país. El interés principal es hacer eco a través de los preceptos de las virtudes militares, estimulando el aprecio y la práctica de nuestros valores y el conocimiento de nuestra herencia orgullosa. Estos conceptos nos permiten tener claro que nuestro servicio a la patria es mucho más que cualquier otro trabajo, es mucho más que esperar comodidad, un salario o una pensión. El propósito de proteger la institucionalidad de la República nos exige un compromiso total, siempre subordinado a los mandatos de la Constitución y la ley.

2.57. La habilidad de forjar la victoria en medio del caos del combate incluye superar el miedo, el hambre, la privación y la fatiga. Las Fuerzas Militares de Colombia ganan porque combaten fuertemente, combaten fuertemente porque entrenan fuertemente; y entrenan fuertemente porque esa es la manera de ganar. Así, el espíritu de combate es más que perseverar bajo las peores

condiciones; es alimentar el fuego interior para combatir en medio de esas condiciones, para alcanzar la victoria no importa cuánto tiempo se tome, no importa cuánto esfuerzo se requiera.

2.58. El espíritu de combate tiene que ver con el carácter, formando lo que usted es y lo que usted hace. En ese sentido está claramente ligado a los valores de la Institución Militar, tales como el valor personal, la lealtad a los compañeros y la dedicación al deber. Tanto la lealtad como el deber se involucran poniendo su vida sobre la línea, incluso cuando hay muy poca oportunidad de sobrevivir, por el bien de una causa más grande que usted. Ese es el ejemplo más claro de servicio desinteresado. La integridad sirve de base al carácter de las Fuerzas Militares. En cualquier condición los líderes militares deben encontrar en sí mismos el espíritu de combate personal y generar un compromiso colectivo para ganar con honor.

En el mes de enero de 2003 la organización narcoterrorista FARC desplegó su accionar delictivo con la intención de atacar a Puerto Inírida capital del departamento del Vichada, acción que pretendían realizar unos 200 bandoleros de la cuadrilla 16 de esa organización al margen de la ley.

El 9 de enero iniciaron su ofensiva concentrándose en el sitio conocido como Sesema a orillas del río Guaviare. Al ser informado, el comandante del Batallón de Infantería de Marina ordenó la reacción inmediata del Grupo de Combate Fluvial 50-2 en desarrollo de la operación "Libertad". Los botes se desplazaron hacia el lugar, donde se presentó un feroz combate que comprometió seriamente al

Grupo 50-2; el comandante del grupo reportó el asesinato de 3 de sus hombres y heridos otros 15, es decir que el personal de los botes quedó prácticamente reducido a la mitad. Entre los heridos en acción estaba el subteniente de Infantería de Marina Jorge Rico Tovar, quien recibió un impacto de fusil en su brazo izquierdo.

El oficial, ante la gravedad de la situación, hizo un torniquete en su brazo y se levantó para reorganizar al personal, desembarcó un pelotón tratando de sacar al elemento de la emboscada y tomó la iniciativa para maniobrar las unidades en el río y las que estaban en tierra; luego de dos horas y sin que el combate se detuviera, logró sacar a muertos y heridos llevándolos a Puerto Inírida. El comandante del batallón al ver al teniente Rico Tovar con el brazo seriamente herido, le indicó que se quedará en la Base para que recibiera atención médica, a lo cual el oficial respondió: "Mi coronel yo debo volver allá, ellos me necesitan, permítame resolver esto" y así lo hizo. Regresó al sitio de los hechos con otro grupo y combatieron por una hora más hasta asegurarse de haber contenido el avance de los narcoterroristas hacia Puerto Inírida. Gran demostración de espíritu de combate mostró este joven oficial, que con su actuación logró no sólo proteger a la población civil, sino mostrar una sin igual entereza de carácter.

2.59. El espíritu de combate es un concepto crucial; las Fuerzas Militares continuamente deben afirmarlo, desarrollarlo y sostenerlo. Su ética marcial conecta a los combatientes de hoy con aquellos cuyos sacrificios nos han permitido nuestra misma existencia.

2.60. Acciones que salvaguardan a la Nación ocurren en cualquier lugar donde usted encuentra militares. Tal motivación incansable proviene en parte de la camaradería que surge del espíritu del guerrero. Los soldados combaten el uno por el otro; ellos preferirían morir en lugar que sus compañeros caigan. Esa lealtad va del frente a la retaguardia, así como de la izquierda a la derecha.

Ahora, verifiquemos sí el ejemplo que nos dio el General José Joaquín París Ricaurte, durante la guerra de independencia es digna demostración del valor de un hombre en procura de los más preclaros y altos intereses de la Patria.

El General José Joaquín París Ricaurte nació en Santa Fe de Bogotá el 18 de agosto de 1795, en el hogar conformado por José Martín y Genoveva.

Su participación en la guerra de independencia le prodigó innumerables éxitos, pero también saboreó el amargo de la derrota. Más aún, en carne propia sufrió las consecuencias y mutilaciones propias de las acciones armadas recibiendo heridas en diferentes partes del cuerpo y en diferentes oportunidades.

Esto es lo destacable. En desarrollo de la batalla del Bajo Palacé, ocurrida el 28 de mayo de 1811 y bajo el mando de Antonio Baraya, Joaquín París recibió su bautizo de guerra al participar en una confrontación cuando apenas tenía 16 años de edad; esto lo marcó. No por el hecho de la batalla en sí, sino porque fue herido de gravedad en su rodilla derecha, pero haciendo a un lado el dolor propio de la lesión siguió combatiendo y por eso fue ascendido en el mismo campo de batalla a subteniente del ejército patriota; demostrando su alto comprometimiento

con el espíritu libertario que lo acompañaba.

Una vez recuperado de la lesión, dos años después y en desarrollo de la Campaña del Sur, cuando ostentaba el grado de capitán y bajo el mando del Precursor de la Independencia, Antonio Nariño Álvarez, recibió nuevamente heridas de consideración cuando las tropas patriotas se desplazaban desde Popayán hacia Pasto. No esperó a recuperarse. Continuó al mando de sus tropas en busca de Sámano que se encontraba acantonado en Pasto derrotándolo en la refriega. Regresó a Popayán pero fue capturado y puesto a disposición del Pacificador don Pablo Morillo, quien le perdona la vida pero lo condena en consejo de guerra a 17 años de presidio en Puerto Cabello.

Igualmente, asumió con altura, donaire y responsabilidad la injusta sentencia. Fue rescatado de la embarcación en donde era transportado tras el abordaje que hizo un corsario francés: feliz acontecimiento que le permitió demostrar su patriotismo.

Regresó al país por Venezuela, y bajo las órdenes de Francisco de Paula Santander participó en la gesta que culminó con la batalla de Boyacá después de cruzar el Páramo de Pisba. Sus muestras fehacientes de valor, arrojo y mando permitieron que fuera destinado por Santander a participar en la campaña de Quito.

En camino hacia tierras ecuatorianas se presentó la Batalla de Bomboná el 24 de marzo de 1824, en donde nuestro líder recibe heridas en su cuerpo por tercera vez. No quiso que el Libertador lo reemplazara en su función de comando mientras se curaba de las lesiones y se

recuperaba de las dolencias. Sin embargo, dada la gravedad de las lesiones es retirado del combate al agravarse las heridas con la pérdida de dos dedos de su mano izquierda. Este acto lo hizo merecedor de ser ascendido por el Libertador al grado de Coronel del Ejército Patriota en el propio campo de batalla.

El general Joaquín París falleció en la ciudad de Santa fé de Bogotá a los 73 años de edad, el segundo día del mes de octubre de 1868.

CAPÍTULO III

LA DIMENSIÓN HUMANA

FUNDAMENTOS DE LA DIMENSIÓN HUMANA

3.1. La dignidad de la "Persona Humana" está enraizada en la imagen y semejanza de Dios; por su misma constitución natural el hombre está abierto a Dios y a los demás hombres, es naturalmente un ser trascendente religioso y se inclina a un modo de obrar, conforme a su peculiar modo de ser; el hombre percibe que su libertad lo orienta esencialmente hacia el bien y hacia Dios como el único término y objetivo que le satisface, de manera que llega a ser verdaderamente humano en la medida en que su voluntad libre decida establecer una relación con Dios.

Según el Papa Juan XXIII, en su encíclica "Pacem in terris" (paz en la tierra), manifiesta con referencia al tema de persona humana que: "En una convivencia ordenada y fecunda se tiene como fundamento el principio que todo ser humano es persona; es decir, una naturaleza dotada de inteligencia y de voluntad libre; y por consiguiente, es sujeto de derechos y deberes que derivan inmediata y simultáneamente de su misma naturaleza; derechos y deberes que son por ello universales, inviolables e inalienables" (*Pacem in terris* Juan XXIII, abril 11 de 1963).

3.2. Independiente del nivel en que se encuentre, recuerde uno de los aspectos más importantes del liderazgo: usted lidera a las personas. En otras palabras, el ejército, la armada y la fuerza aérea NO

están conformados de personas; estas Fuerzas SON las personas... que viven, respiran y sirven a otros seres humanos. Ellos tienen necesidades, intereses y deseos. Ellos tienen espíritu y voluntad, fortalezas y habilidades, así como también poseen debilidades y faltas. Ellos son el corazón de nuestra institución, nosotros como Nación y como Fuerzas Militares, dependemos del espíritu de nuestros hombres y mujeres. Es el espíritu lo que le da vida a los ejércitos.

Para apreciar completamente la dimensión humana del liderazgo, debe entender dos elementos claves: el liderazgo en sí mismo y la gente que lidera. El liderazgo está muy lejos de ser una ciencia exacta, NO existen fórmulas mágicas para el liderazgo; cada persona o institución es diferente. No solamente eso, el ambiente en el cual lidera esta formado 1) por lo que usted es; 2) por los conocimientos propios y los de sus subordinados y 3) por todo lo que ocurre a su alrededor.

LAS PERSONAS, LOS EQUIPOS Y LA INSTITUCIÓN

3.3. Las Fuerzas Militares son una institución de carácter humano, no una ocupación. Los miembros hacen un juramento de entrega y servicio a la Patria y a las Fuerzas Militares, en lugar de simplemente aceptar un trabajo. El Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea tienen unas obligaciones morales y éticas con aquellos que sirven en sus filas, con sus familias y con la Nación.

Nuestra institución castrense tiene responsabilidades con los soldados, con los marinos, con los aviadores militares, con los civiles y con sus familias; obligaciones que la mayoría de las instituciones NO tienen con sus empleados. A cambio, los militares y empleados civiles tienen responsabilidades para con las Fuerzas Militares que exceden en gran medida a aquellas que tiene un empleado para con la mayoría de los empleadores. Esta relación, de obligación y responsabilidad mutua, está en el mismo centro de lo que hace de las Fuerzas Militares un equipo, una Institución en lugar de una ocupación.

Recordemos que los ejércitos de tierra, mar y aire únicamente pueden funcionar bien como un equipo. La identidad de este equipo no se origina simplemente porque el personal hizo una promesa o un juramento al ingresar a una institución; la identidad del equipo surge del respeto mutuo entre sus miembros y de la confianza entre los líderes y los subalternos.

Así mismo, el lazo de unión entre ellos, surge de la disciplina infundida como bastión institucional. La forma más alta de disciplina es la obediencia debida y voluntaria de los subalternos quienes confían en sus líderes, entienden y creen en el propósito de la misión, valoran al equipo y su lugar en él y tienen voluntad para cumplir la misión hasta el final. Esta forma de disciplina produce individuos y equipos que en momentos verdaderamente difíciles, por sí mismos proponen soluciones.

DISCIPLINA

La disciplina es la forma de relación de poder mejor elaborada para el empleo de

los medios de una institución armada en particular. Su finalidad no es otra cosa que el sostenimiento de la solidaridad durante la acción arriesgada. Se expresa en la imagen activa de un todo, similar a una esfera rodando, es decir, orden que al ponerse en movimiento no se desordena, es el único que merece ser calificado de disciplinado.

La subordinación establece un sistema jerárquico en el que cada parte ocupa una posición en la pirámide de mando. La disciplina apoya una acción de conjunto para las Fuerzas Militares como un todo o de forma individual para cada fuerza.

La disciplina a nivel institucional es, en definitiva, el fruto de la ley racionalizada; la subordinación al poder legítimamente constituido, en aras de mantener una disponibilidad de la fuerza armada en conjunto, al servicio de los objetivos nacionales.

3.4. Unas Fuerzas Militares integradas por individuos fuertes, unidos por una disciplina sólida basada en el respeto por la iniciativa personal, los deberes, derechos y la dignidad de los individuos, nunca le fallarán a Colombia. Las personas son nuestro recurso más importante, los individuos son de hecho nuestras "credenciales". Parte de saber cómo usar este recurso, -el máspreciado- es comprendiendo las presiones y exigencias que influyen en las personas.

Alguien dijo que la disciplina es "un estado moral, mental y físico en el cual todos los subalternos responden a la voluntad del líder, bien sea que esté presente o no". El personal disciplinado toma la acción correcta, incluso cuando no sea placentero hacerlo.

La verdadera disciplina, entendida como mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno, exige obediencia habitual y razonada, una obediencia que preserve la iniciativa y sea efectiva, incluso cuando el líder no esté cerca. Los subalternos que entienden el propósito de la misión, confían en el líder y viven las virtudes militares, hacen lo correcto porque ellos están verdaderamente comprometidos con la institución.

La disciplina NO significa simplemente dar órdenes y exigir una respuesta instantánea, es más compleja que eso. Se debe construir la disciplina instruyendo y entrenando individuos y unidades en forma exigente, empleando premios y sanciones en una forma prudente, inculcando y construyendo confianza entre los miembros del equipo y creando una voluntad colectiva bien informada y cohesionada. La confianza, la responsabilidad y la voluntad colectiva de una unidad cohesiva y disciplinada son cruciales en el combate.

Se puede ver la importancia de estas tres características en un ejemplo que ocurrió durante el conflicto colombo-peruano en 1934. El soldado Cándido Leguizamo Bonilla continuó combatiendo a pesar de sus heridas. Sus compañeros recordaban que parecía dejar de preocuparse por él mismo, que continuó combatiendo porque los otros soldados, sus compañeros, eran más importantes. Cuando las cosas salen mal, los militares sacan fortaleza de sí mismos y de la disciplina de su unidad. Saben que los otros miembros del equipo están dependiendo de ellos.

Veamos más en detalle el acontecimiento citado:

Este prócer huilense nacido en la vereda Las Ceibas del municipio de Neiva el 3 de octubre de 1911 e hijo de Nicolás y Carmen ingresó a la institución militar como soldado orgánico del Batallón Bárbula el 10 de septiembre de 1930, que para la época tenía sede en la capital huilense y destinado a la compañía de colonización de la guarnición de Cauca yá en Leticia (Amazonas) y fiscalmente dejó de pertenecer a la institución el 15 de abril de 1933 por defunción.

Fue destinado a prestar sus servicios en la base de El Encanto ubicada a orillas del río Putumayo justo en la desembocadura del río Tarapacá al mando del teniente Ayerbe. Los peruanos habían invadido nuestro territorio en el año 1932.

Aunque el día de los hechos se dedicaba a actividades de pesca, junto con dos soldados más, al cruzar el Putumayo en busca de patos se encontraron con una unidad militar peruana conformada por veinte hombres quienes les pidieron su rendición. Sin embargo, no sólo no se rindieron sino que se enfrentaron a los invasores en franca desventaja de hombres y material resultando herido con 17 impactos de arma de fuego y otro de sus compañeros muerto como consecuencia del enfrentamiento.

No se amilanó ante la situación de desventaja y de heridas que tenía. Combatió hasta colocar en fuga la unidad invasora. Fue socorrido por sus compañeros, evacuado hasta Bogotá para tratamiento médico, pero la gangrena que le había infectado el fémur le ocasionó la muerte.

Antes de salir del área y movilizarse hacia Bogotá para su tratamiento, con humildad sin límites, se atrevió a pedirle a su comandante que lo enviara a recoger apenas pudiera.

El espíritu de cuerpo depende de la satisfacción que perciban sus miembros por pertenecer a una determinada unidad y la participación voluntaria en todas las actividades que desarrolle. Es el orgullo que se siente por pertenecer a esa unidad. Este ejemplo del soldado Leguizamó es una muestra palpable del compromiso que tenía por su unidad, del respeto por el cumplimiento de las órdenes aún sin un superior presente y de la disciplina demostrada sin importar las limitaciones en las que se encontraba.

Los líderes militares perseveran en situaciones difíciles. Luchan hasta el final porque confían en ellos mismos, en sus compañeros, en su equipo y en su entrenamiento y porque tienen disciplina y voluntad de acero.

Incluso en las operaciones más complejas, el desempeño de las Fuerzas Militares colombianas depende del entrenamiento y comportamiento disciplinado de los individuos y equipos en el terreno. Cuando por indisciplina de un individuo o una pequeña unidad, no se aplican las normas de procedimiento operacional y se violan los principios doctrinarios o se desconocen las técnicas y tácticas aprendidas en los cursos de formación y capacitación, las Fuerzas Militares tienen reveses graves, que incrementan innecesariamente la pérdida de vidas humanas y comprometen seriamente el cumplimiento de la misión institucional.

Al contrario, cuando los individuos, los equipos y las unidades actúan disciplinadamente se logran victorias estratégicas derivadas de éxitos tácticos u operacionales.

Un ejemplo de este hecho ocurrió en el año 2000 durante una operación realizada en los Farallones de Cali y el Alto del Río Naya por la Fuerza de Despliegue Rápido, unidades regulares de la Tercera Brigada y el apoyo aéreo táctico de la Fuerza Aérea; esfuerzo que dio como resultado una victoria político-militar al rescatar a 61 civiles secuestrados el 17 de septiembre de 2000, cuando desprevenidamente celebraban la fiesta de amor y amistad en algunos restaurantes ubicados en el kilómetro 18 de la vía que de Cali conduce a Buenaventura en el Valle del Cauca.

La acción terrorista adelantada por los bandidos de la cuadrilla “José María Becerra” del autodenominado Ejército de Liberación Nacional (ELN) puso en jaque al país. Hacía poco había terminado una experiencia parecida cuando bandoleros de esta misma cuadrilla habían ingresado a la Iglesia La María ubicada al sur de la ciudad de Cali (Valle) y habían secuestrado a 167 feligreses que asistían a los oficios religiosos, sin importarles el sitio sagrado que estaban profanando.

A pesar de que las tropas habían dejado fuera de combate a buena parte del grupo terrorista perteneciente al ELN y tenían completamente rodeados al resto de integrantes, los líderes y soldados no se desbocaron en el uso de la fuerza. Acataron los lineamientos del comandante en jefe de las fuerzas militares de Colombia, el señor Presidente de la República; evitaron arriesgar la vida de civiles inocentes y lograron su liberación y el reconocimiento de la comunidad nacional e internacional por su efectividad

y serenidad. Se impidió la masacre que pretendían realizar los terroristas, negociando la vida humana como si fuera mercancía.

La disciplina de los militares enviados a ésta y otras misiones altamente volátiles en el marco del conflicto armado interno le ha valido a las Fuerzas Militares mantener e incrementar significativamente su legitimidad dentro y fuera del país. Este es el testimonio del profesionalismo de los militares de hoy y constituye el legado para las futuras generaciones de mujeres y hombres de armas al servicio de la Nación.

MORAL

La moral es un tipo de saber encaminado a forjar un buen carácter (que ha formado) y forma parte de la vida cotidiana de las personas y de los pueblos¹.

3.5. Cuando los historiadores militares hacen análisis sobre el desempeño de fuerzas castrenses, escriben sobre las armas y el equipo, el entrenamiento y la causa nacional. Ellos pueden mencionar números absolutos (Voltaire dijo: "Dios esta siempre del lado de los batallones más pesados"), y toda clase de afirmaciones que pueden ser analizadas, medidas y comparadas. Sin embargo, algunos como Clausewitz, también escriben sobre otro factor igualmente importante para el éxito en el combate, *aquello que no puede ser medido ni*

contado: el elemento emocional llamado **moral**.

La moral es el elemento intangible más importante de la dimensión humana. Es una medida de cómo las personas se sienten acerca de sí mismas, de su equipo y sus líderes. Una moral alta es el resultado de un buen liderazgo, del liderazgo compartido y del respeto mutuo. La moral es un lazo emocional que nace de los valores compartidos como son la lealtad a los compañeros de armas y de la convicción de que las fuerzas cuidarán de la sociedad. La alta moral produce equipos cohesionados que en forma entusiasta se esfuerzan para alcanzar la visión y metas compartidas. Los líderes saben que la moral, el elemento humano esencial, mantiene los equipos unidos con espíritu de cuerpo frente a las consecuencias terribles de la guerra.

CUIDANDO DE LOS HOMBRES Y MUJERES BAJO BANDERAS

El entrenamiento es el mejor bienestar para las tropas. Enviar a las tropas a misiones peligrosas, a lugares donde pueden ser asesinados o heridos, podría parecer contradictorio frente al énfasis en promover la realización de las personas como seres humanos y cuidar de ellas. ¿Es esto así?

Siempre que se habla de qué deben hacer los líderes, se escucha a alguien decir que su responsabilidad básica es "cuidar del bienestar de sus hombres". Ese es un buen consejo. De hecho, si usted le agrega una cláusula adicional, "Cumplir la misión y velar por el bienestar de sus hombres", usted tiene una guía concreta para desarrollar con éxito la carrera militar. Pero

¹ CÓDIGO DE VALORES DEL SECTOR DEFENSA. Valores y significados. Gustavo Bell Lemus. Vicepresidente de Colombia – Ministro de Defensa Nacional. Pág. 3.
<http://www.mindefensa.gov.co/politica/documentos/codigovalores.html>

“cuidar del bienestar de sus hombres” es una de esas frases sonoras, como la palabra “honor”, de las cuales, a veces, mucha gente habla pero pocas personas pueden entender y explicar bien. Entonces, ¿qué significa velar por el bienestar de sus hombres?.

Preocuparse por el bienestar de sus hombres significa crear un ambiente disciplinado donde ellos puedan aprender y crecer. Significa exigirle a sus subalternos el cumplimiento de altos niveles de conducta, entrenándolos para realizar sus trabajos con excelencia de tal manera que cumplan los objetivos previstos en tiempo de paz y obtener la victoria en la guerra.

Usted cuida de sus hombres cuando los trata con justicia, rehúsa tomar atajos, comparte con ellos sus dificultades y da ejemplo. Cuidar de sus hombres incluye muchas áreas de acción, desde asegurarse que el soldado o el marino se realice un examen dental anualmente, hasta visitarlo en su residencia para asegurarse que vive dignamente y en un área segura.

Esto también significa apoyar a las familias de sus hombres, para asegurarles a estos que sus familias serán apoyadas, bien sea que ellos estén en guarnición o en operaciones. Apoyo a la familia significa crear grupos de asesoría a las familias, a los cuales ellas puedan integrarse y pedir orientación cuando los hombres se encuentren en su unidad o cuando se encuentren desarrollando misiones de mantenimiento del orden. Allí deben estar incluidos todos, incluso los familiares de aquellos hombres recién incorporados a cualquiera de las Fuerzas.

Cuidar del bienestar de sus hombres también significa exigirles cumplir con su deber, incluso cuando esto implique arriesgar sus vidas. Dar bienestar NO significa ser condescendiente en forma desmedida con los subalternos ni hacer, el entrenamiento fácil o confortable. De hecho, esa clase de instrucción y entrenamiento puede llevar a sus hombres a la muerte. El entrenamiento debe ser tan riguroso y tan similar al combate como sea posible dentro de los límites que imponen las medidas de seguridad. Cuide del bienestar de sus hombres, dándoles la instrucción y entrenamiento que necesitan para mantenerse vivos en el combate.

En la guerra, el bienestar de los soldados, marinos y aviadores es importante porque afecta la moral y la efectividad de combate, pero la comodidad es secundaria frente a la seguridad y al cumplimiento de la misión. Un ejemplo clásico en nuestra guerra contraterrorista, es cuando el comandante de pelotón ordena a sus hombres moverse en la noche, evitando el uso de carreteras, caminos, trochas. Así se niega o al menos se minimiza al enemigo la posibilidad de emboscar a las tropas en zonas de aniquilamiento preparadas con anticipación. Aunque esta técnica exige mucho esfuerzo y fatiga, garantiza la integridad física y la vida de sus hombres. Lo mismo ocurre cuando se planean y ejecutan asaltos aeromóviles nocturnos.

Las dificultades y exigencias físicas en los teatros de operaciones son muchas: barro, calor tropical, lluvia, insectos, paludismo, pantanos, francotiradores, minas quiebrapatas (prohibidas por el Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Internacional de los Conflictos Armados) infiltrados, hambre, etc. Pero los militares debemos resistir las exigencias físicas

cuando el mejor plan las requiera. Muchas veces los mejores planes son los más difíciles de ejecutar, usando las avenidas de aproximación menos esperadas por el enemigo, evitando así la pérdida de muchas vidas en las propias tropas.

Este concepto significa que los líderes no pueden simplemente ubicarse en un puesto de mando PDM, confortable y seguro a planear sin ver que están realizando sus hombres; más aún, dependiendo de ellos para evaluar cualquier situación. Los líderes saben que las medidas tácticas de control graficadas en los mapas y calcos de operaciones representan militares avanzando y combatiendo.

Los líderes militares están en el área de operaciones con sus hombres para ver y sentir lo que ellos están experimentando, así como para influir en forma decisiva con su presencia en el resultado de las operaciones militares. Los comandantes que permanecen todo el tiempo en la retaguardia dificultan y retardan las operaciones, porque NO saben lo que está ocurriendo. Este tipo de comandantes NO son líderes, pierden la confianza de sus hombres y corren el riesgo de conducir sus unidades a la destrucción.

Es importante que los líderes militares salgan de sus PDM y visiten a sus unidades subordinadas, para ver y sentir de primera mano lo que realmente está ocurriendo. Se debe tener mentalidad amplia para escuchar lo que los líderes de las unidades de primera línea tienen que decir, así NO concuerda con las ideas preconcebidas que tenemos, al fin y al cabo ellos están viviendo las dificultades.

Es bueno entonces, remontarnos a los relatos que nos hacen los historiadores en relación con el ejemplo que nos legó el coronel Atanasio Girardot Díaz, según el cual, siempre estuvo al mando y al frente de sus hombres durante las batallas en las que participó.

Este militar colombiano, que había nacido en San Jerónimo (Antioquía) en el hogar conformado por Luis y María el 2 de mayo de 1791 y cursó sus estudios de derecho en el Colegio Mayor de Nuestra señora del Rosario, ofrendó su vida en procura de la libertad del yugo español en la batalla de Bárbula, cerca de Valencia (Venezuela) en 1813.

En las diferentes batallas en que participó como la de Palacé, la Campaña Admirable o la fratricida entre centralistas y federalistas, le merecieron el reconocimiento de sus hombres por el ejemplo que les daba, el valor que les infundía y la decisión de vencer a toda costa; aunque muchas veces combatía en inferioridad de condiciones, tanto en personal como en pertrechos.

Siempre mandaba desde el frente de batalla. Siempre se colocaba a la vanguardia de sus hombres. Ellos lo observaban y lo seguían. Justamente, cuando trataba de izar el pabellón patrio en la cima del cerro Bárbula, cayó herido de muerte por una bala perdida que terminó su brillante carrera como soldado de la causa independentista. Sin embargo, tal hecho no fue en vano puesto que nos dejó un legado de honor, sacrificio, valor y ejemplo para los hombres que empuñamos las armas de la República.

Los subalternos son extremadamente sensibles en situaciones en las cuales sus

deres y comandantes naturales NO se arriesgan personalmente, y NO olvidan ni perdonan un error cometido por un comandante al que rara vez ven. Los líderes que están en el área de operaciones con sus hombres NO caerán en errores por ignorancia de la situación táctica y operacional. Quienes lideran desde el área de operaciones pueden motivar más y mejor a sus hombres para continuar bajo condiciones extremas de adversidad.

EL COMANDANTE LÍDER, MODELO VIVIENTE DE HUMANIDAD

Todo comandante deberá estar preocupado ante todo por la conservación de una fuerza eficaz y eficiente mediante el fortalecimiento de la voluntad afectiva de sus subalternos y de su potencial moral.

Por motivaciones interiores claras y por el carisma de su personalidad sana, más que por sus órdenes y por el poder constitucional de que está investido, el líder militar desencadena una serie de actitudes dinámicas de tal manera que se reacciona positivamente, el trabajo marcha bien y las relaciones interpersonales son saludables; existe una actitud mental favorable de todos y para todos, se crea una atmósfera de tranquilidad, dignidad y distinción, simplicidad, ayuda mutua, de justicia, de cortesía con los de dentro y con los de fuera y florece en el grupo social el sentimiento de seguridad psicológica. Dentro de estas condiciones psicológicas se maximiza la eficiencia y se minimiza el descontento y desaparece la fricción a causa del estrés", o sea, la suma de todas aquellas cosas mal ejecutadas que inutilizan tantos recursos humanos.

Por lo anterior, el comandante de la institución castrense debe reunir y afianzar como mínimo las siguientes cualidades para el buen desempeño de su misión en favor de la patria:

EL COMANDANTE COMO PERSONA

El comandante como persona, en primer lugar, debe estar siempre dispuesto y abierto ante las diferentes situaciones conflictivas para resolverlas con naturalidad y recta razón.

- ◆ Debe tener confianza en sí mismo y en los demás.
- ◆ Sencillo para asumir sus limitaciones.
- ◆ Espontáneo y franco en la comunicación con sus superiores y subalternos.
- ◆ Ágil y creativo para enfrentar las situaciones de riesgo.
- ◆ Espíritu crítico y objetivo; no grita, no insulta, no amenaza.

EL ESTRÉS DEL COMBATE

3.6. Los líderes entienden la dimensión humana y se anticipan a las reacciones de sus subalternos ante el estrés, especialmente al tremendo estrés del combate. Las respuestas pueden parecer simples cuando uno se sienta en cualquier lugar seguro a leer este manual, pero esté seguro que en el combate las respuestas fáciles no existen. Sin embargo, si pensamos por anticipado sobre el estrés del combate y sus efectos sobre los

combatientes, estaremos menos sorprendidos y mejor preparados para manejarlo y reducir sus efectos.

Esto incluye una disciplina mental para “imaginar lo inimaginable”, el plan saliendo mal, sus soldados heridos o muriendo y el enemigo copándolo. En el combate todas estas cosas pueden suceder y los subalternos esperan que su comandante piense en cada una de ellas y se anticipe.

Considere cuidadosamente lo que el comandante debe hacer. Primero, calmar a sus hombres. Luego decirles por qué es importante, que ellos continúen combatiendo si quieren continuar vivos. De esta manera, el líder regresa a sus subalternos a una situación apropiada, aquella que ha sido ensayada durante la instrucción. El líder debe demostrar calma y un razonable autodominio bajo el estrés que es crítico para el éxito de la misión. A pesar de las pérdidas, la organización de la unidad debe ser preservada.

La operación “Jupiter” es un claro ejemplo del estrés que se puede vivir durante el cumplimiento de la misión.

Siendo las 10:30 a.m. del domingo 23 de junio de 2003, en el sector de la vereda La Playa, del municipio de Orito (Putumayo), nos encontrábamos realizando la operación Júpiter contra guerrilleros de las FARC. Debíamos llegar a la frontera con el Ecuador, y nos encontrábamos tan cerca, que el clima empezaba a cambiar de templado a frío.

Nuestra unidad se encontraba en un descanso, y preparábamos un chocolate, arepa y arroz. En ese momento, dos soldados centinelas se percataron de que se acercaban por un claro dos mujeres y dos hombres armados. Al llegar, le

informaron de inmediato a mi teniente, quien ordenó recoger todo y que partiéramos.

Empezamos a andar, y cuando llevábamos sólo unos 15 metros, los agresores nos lanzaron tres granadas de mortero y algunas ráfagas... Mi cabo dejó el radio tirado, y en ese momento, por el desespero, la ansiedad, la zozobra y el miedo de saber en qué lugar había caído, de inmediato solté mi equipo y busqué un árbol, pues me encontraba descontrolado.

¿LA REACCION FUE POR EL RADIO O POR LA GRANADA? NO QUEDA DEL TODO CLARO

Esperamos una media hora. Mi teniente se reportó más o menos a las 11:00, preguntando cómo se encontraba la situación y si podíamos avanzar. La orden fue que continuáramos, que los enemigos eran pocos... y con el tiempo se calmó la situación.

Rápidamente nos organizamos, tomamos los equipos y anduvimos aproximadamente otros 15 metros, y nos volvieron a lanzar unas cinco o seis granadas. Entonces solicitamos al teniente enfrentarlos, ya que eran pocos, y él ordenó que lo hiciéramos, pero luego cambió la orden y señaló que continuáramos.

En ese momento ya eran muchos los guerrilleros, y el fuego era continuo y muy nutrido. Mi teniente y yo quedamos muy cerca en el momento de la reacción, y él coordinaba con el radio el desarrollo de la operación. Luego dijo que íbamos a coronar el cerro, pero en ese momento nos lanzaban muchas granadas hechizas.

Me empezó a dar mucho miedo, y fue cuando hirieron a mi cabo... Por momentos todo era granadas, silencio, granadas,

gritos... Sólo nos apoyaron con un mortero de 120 mm, ya que era imposible que el helicóptero entrara al lugar. Cada vez los disparos nos encerraban más y más. La desesperación y el miedo se apoderaba más de mí. Sólo éramos 40, y ellos eran más o menos unos 300 o 400 guerrilleros.

Ya no podía hacer nada, en ese momento me bloqueé, no pude reaccionar, y el miedo y la ansiedad no me dejaban. A diferencia de mis compañeros, no sé qué me estaba pasando, no pude disparar mi fusil, perdí la noción del tiempo, del dolor... Esta situación duró hasta las 17:00, hasta que llegó un Sargento pidiendo a mi teniente que nos fuéramos porque teníamos muchos soldados heridos.

Uno de mis compañeros, que era de otra escuadra y que se encontraba herido, me pidió que no lo dejara morir, pero yo no podía moverme, pues mis reflejos no respondían. A duras penas me pude retirar, mientras que mi teniente no quiso, él decidió quedarse allí, y minutos después le cayó una granada de mano que le causó la muerte.

A otro compañero que estaba cerca de mí le dispararon en la cabeza, y yo no podía hacer nada, estaba desesperado, paralizado, y sentía mucha angustia. No podía disparar mi fusil, los dedos de mis manos no respondían. Mi sargento me cambió el fusil y me dio el de él. De pronto, me habían lanzado una granada que venía aproximadamente a los cuatro metros, pero no pude reaccionar, así que me estalló, se me incrustó un palo en el brazo, además de esquirlas en el abdomen y en mis piernas.

Me sentía destrozado. Estaba herido, pero podía escuchar todo lo que gritaban los

guerrilleros, que nos rindiéramos, que ya estábamos muertos.

Al rato llegaron los helicópteros, gracias a que un soldado informó y dio las coordenadas, por su propia iniciativa porque mi teniente ya estaba muerto. Minutos después llegó otra unidad a apoyarnos, y logré salir del área aproximadamente a las 22:00. Me internaron en el hospital de Orito y el día siguiente, a las 17:00, fui trasladado al Hospital Militar, en Bogotá.

Este ejemplo del estrés que podemos encontrar, durante el cumplimiento de la misión, nos motiva a estar preparados para toda situación incluso la más adversa.

VOCACIÓN DE VICTORIA Y ÉXITO EN COMBATE

3.7. La responsabilidad de los ejércitos de tierra, mar y aire es combatir a todo enemigo que ponga en peligro la estabilidad de la patria. Y ¿qué es lo que lleva a los militares a afrontar los terribles desafíos del combate? Es el deseo de triunfar, la habilidad para alcanzar la victoria cuando la situación se torna realmente difícil o incluso cuando parece no haber esperanza.

Es el deseo no sólo de perseverar, sino también el de encontrar las soluciones a los más graves problemas. Esta fuerza que es parte del combatiente, proporciona la habilidad de alcanzar la victoria aún en medio del caos del combate, la capacidad de sobreponerse al temor, al hambre, a las privaciones y a la fatiga, para cumplir la misión. La disciplina mantiene unido un equipo, el espíritu de combate motiva a sus miembros.

Todos los militares en última instancia son combatientes: todos necesitan desarrollar y mostrar su deseo de triunfar -el deseo de hacer bien las cosas- de preservarse, a pesar de las circunstancias. Las fuerzas Militares son un equipo y el aporte de todos sus miembros es esencial para el logro de la victoria. El líder en todos los niveles del mando es responsable por desarrollar este sentido de pertenencia en sus subalternos. No sólo eso; es su deber inculcar en sus hombres la vocación de victoria, el compromiso de hacer su parte para el logro de la misión, sin importar cuándo, dónde y qué sacrificios ello implique.

Las operaciones militares casi siempre incluyen peligro y por consiguiente temor. Luchar contra los efectos del miedo NO tiene nada que ver con negarlo, y SÍ todo que ver con reconocer el temor y superarlo. Los líderes deben ser claros con sus subalternos para ayudarles a comprender que "pueden sentir miedo; pero también existen las herramientas para superarlo". La norma de las Fuerzas Militares es continuar la operación y el esfuerzo por lograr su misión hasta su culminación exitosa, a pesar de los temores. Pero decir esto no va a producir el éxito.

Los líderes militares deben anticipar cuando el temor se apoderará de sus subalternos, si no lo hacen, es entonces cuando ocurren los fracasos, la unidad falla al cumplir su misión o hay bajas. Los efectos y sonidos de la guerra moderna son aterradores. Igual es el temor a lo desconocido. Los militares que ven caer a sus compañeros muertos o heridos, de repente tienen una mayor carga: se tornan conscientes de su propia mortalidad.

El deseo y vocación de victoria aplican en más situaciones que aquellas donde se requiere coraje físico; algunas veces se nos presentan situaciones que nos obligan a continuar por largos períodos en condiciones muy difíciles. Las dificultades que los militares enfrentamos pueden NO ser aquellas de peligro físico, sino de gran tensión emocional y mental. El coraje físico hace que los combatientes se enfrenten ante la amenaza de un fuego nutrido; la vocación de victoria los hace combatir cuando son superados en número, bajo condiciones difíciles y aún así, derrotar al enemigo.

ESTRÉS EN EL ENTRENAMIENTO

3.8. Cuando los proyectiles empiezan a volar, un militar bien entrenado jamás se detiene a pensar en las cosas que está haciendo. Simplemente confía en su entrenamiento y se concentra en la misión. Los líderes deben provocar estrés en el entrenamiento, para que sus subalternos asimilen la forma de dominar el estrés en combate. Sin embargo, crear un problema para los subalternos y hacer que reaccionen ante este, no induce la clase de estrés requerido para el entrenamiento de combate. Los líderes deben agregar requerimientos imprevistos para crear un ambiente de aprendizaje realista.

Algunas veces, a pesar de los mejores planes, el desarrollo de las tareas no resulta como se esperaba. Las unidades bien entrenadas nunca se dejan llevar por el estrés, sino que manejan las dificultades y continúan con la misión.

EL ESTRÉS DEL CAMBIO

3.9. Las causas de estrés en combate son clásicas y han sido las mismas por siglos. Sin embargo, hay un aspecto de la dimensión humana que ha asumido una creciente importancia:

El efecto de los avances tecnológicos sobre las organizaciones y sobre las personas. Los líderes militares siempre han tenido que manejar el efecto de los cambios tecnológicos. Lo que es diferente hoy es la velocidad a la que avanza la tecnología incluyendo la tecnología del combate. Los rápidos avances en las nuevas tecnologías instan a los ejércitos a cambiar muchos aspectos en la forma de operar y están creando nuevos retos de liderazgo.

TECNOLOGÍA Y LIDERAZGO

3.10. La presencia de la tecnología desafía a todos los líderes militares. La tecnología llegó para quedarse y el líder tiene que prepararse continuamente para manejarla y aprovecharla para su propia ventaja. Los desafíos vienen desde muchas direcciones. Entre ellas tenemos:

Necesitamos conocer las fortalezas y vulnerabilidades de las diferentes tecnologías que apoyan el equipo y la misión.

Necesitamos pensar sobre cómo operará nuestra unidad con unidades que son menos o más complejas tecnológicamente. Esta situación puede ser operando con elementos de las otras fuerzas.

Tenemos que considerar el efecto de la tecnología en el momento de analizar los

problemas, tomar la decisión y actuar. Los eventos ocurren más rápidamente hoy y el estrés que encontramos es en consecuencia mayor.

Los avances tecnológicos tienen el potencial para permitir mejores y más sostenibles operaciones. No obstante, el líder militar tiene que considerar las limitaciones de sus hombres. Sin importar qué tanta tecnología tengamos o cómo ésta afecte nuestra misión, siguen siendo nuestros soldados y civiles, sus mentes, sus corazones, su coraje o talentos los que soportan el esfuerzo, en aras del cumplimiento del deber.

3.11. Los avances electrónicos en el procesamiento de datos, nos permiten manejar con facilidad grandes cantidades de información. La tecnología es un arma poderosa, si entendemos sus usos potenciales y limitaciones. El desafío para los líderes es superar la confusión en una situación de combate caracterizada por gran cantidad de información que se mueve también rápidamente.

3.12. Los comandantes militares y estados mayores siempre han necesitado determinar la información crítica para la misión, priorizar la información entrante y procesarla rápidamente. El volumen de información que proporciona la actual tecnología hace esto aún más importante que en el pasado.

3.13. La tecnología también está cambiando el tamaño del campo de batalla y la velocidad del combate. Las comunicaciones globales, los sistemas de posicionamiento global (GPS) y las capacidades de visión nocturna eran condiciones que retardaban las operaciones. Las operaciones continuadas

aumentan el estrés físico y mental del militar y de nuestros líderes.

3.14. La tecnología moderna también ha aumentado la complejidad de las habilidades requeridas por las Fuerzas Militares. Los líderes de los ejércitos de tierra, mar y aire tienen que manejar cuidadosamente las especialidades durante el desarrollo del conflicto. Tienen que asegurar que los cargos críticos sean ocupados por las personas especializadas para aprovechar sus habilidades. Los líderes tienen que reunir el liderazgo, administración de personal y la orientación del entrenamiento para garantizar que sus unidades estén integradas por las personas con las especialidades necesarias y que la unidad como un todo esté totalmente entrenada y lista. Por encima de todo esto, la velocidad y la letalidad del combate moderno han hecho incluso más necesarias la agilidad mental y la iniciativa para combatir y ganar.

3.15. Algunos podrían pensar que la tecnología sugiere un campo de batalla sin sangre que representa un juego de guerra por computador más que los combates del pasado. Eso no es cierto y no lo será en el futuro inmediato.

3.16. La tecnología digital moderna puede contribuir en gran medida en la comprensión del campo de batalla por parte de los líderes; lo que les exige mantenerse actualizados con los avances que mejoran sus habilidades tácticas.

La tecnología digital tiene mucho para ofrecer, pero no se engañe. Una imagen de video de un lugar, una carta ofrecida ya no en papel sino en un programa especial, un simulador del desempeño de un hombre o una unidad, jamás podrá sustituir que los líderes vayan al terreno, al mar o al

aire con sus hombres y vean lo que sucede allí. La tecnología puede ser invaluable; sin embargo, los líderes efectivos entienden sus límites.

3.17. Cualquiera que sea su sentimiento hacia la tecnología, el líder de hoy tiene que luchar con el creciente flujo de información y el momento operacional. En medio de todo, los líderes son responsables por las consecuencias de sus decisiones; por lo tanto, ellos colectan, procesan y verifican la información. Si no lo hacen, los costos pueden ser desastrosos.

SUPERIOR TECNOLOGÍA

3.18. La tecnología y la habilidad para hacer lo mejor de ella se tomarán cada vez más importantes. Hacer lo mejor de la tecnología requiere líderes con comprensión de los sistemas y aumentadas habilidades técnicas y tácticas. Habilidad técnica: ¿Qué hace este sistema? ¿Qué no hace? ¿Cuáles son las fortalezas? ¿Cuáles son las debilidades? ¿Qué debo verificar? Habilidad táctica: ¿Cómo apoyan a mi unidad las capacidades de estos sistemas? ¿Cómo los debo emplear para apoyar esta misión? ¿Qué tengo que hacer si esto falla?

Existe una fina línea entre un acertado cuestionamiento de las capacidades de un nuevo sistema y el rechazo a las ventajas que la tecnología ofrece. Como líderes necesitamos maximizar las ventajas de la tecnología y eso sólo se logra con mucho estudio y trabajo. El comandante tiene que ser consciente de sus capacidades y limitaciones y asegurarse que sus hombres también lo hagan.

LIDERAZGO Y LA AMENAZA CAMBIANTE

3.19. Otro factor que tendrá un mayor impacto en el liderazgo de los ejércitos de tierra, mar y aire en el futuro cercano es la naturaleza cambiante de la amenaza. Nuestro país ha definido sus intereses de seguridad en términos de una sola amenaza mayor: el narcoterrorismo que puede incluso llegar a desestabilizar a los países vecinos.

3.20. La tendencia actual es a una mayor demanda por las operaciones especiales, conjuntas y combinadas. Hubo un cambio para la humanidad a partir del 11 de septiembre de 2001. La acción terrorista dirigida por grupos fundamentalistas contra el corazón de las finanzas mundiales en New York y el Pentágono en Washington; empleando aviones comerciales en donde se transportaban pasajeros inocentes, que premeditadamente fueron estrellados contra las "torres gemelas" causando incalculables pérdidas humanas financieras y materiales.

Esto cambió la concepción de la guerra. ¿Locos?, ¿extremistas?, sea cual fuere la respuesta, lo cierto es que su actuación en contra de la humanidad implica la adopción de medidas diversas como las que en su momento tomó el gobierno estadounidense para atacar frontalmente el flagelo del terrorismo. Colombia no es la excepción y también se ha visto afectada por este flagelo.

Narcoterroristas de las autodenominadas FARC, ELN y AUC han causado las mayores daños en la población civil que

dicen defender. Masacres y muertes selectivas, secuestros, extorsión, falsos retenes, ataques con cilindros de gas, instalación de minas quebrapatas, atentados contra la infraestructura eléctrica, petrolera y económica en general del país son algunas de sus devastadoras acciones.

Uno de los casos recordados de esta modalidad delictiva es el ocurrido en el corregimiento de Machuca, jurisdicción del municipio de Segovia (Antioquia), cuando el 18 de octubre de 1998 terroristas integrantes de la cuadrilla "Cimarrones" del procastrista autodenominado Ejército de Liberación Nacional (ELN) hicieron estallar un tramo del oleoducto que originó una conflagración de inmensas proporciones ocasionando la muerte de 73 personas, - hombres, mujeres y niños- que inocentes de las intenciones de los narcoterroristas descansaban en sus casas de habitación.

Ese fue un atentado contra la población civil, contra la infraestructura económica del país y contra el Derecho Internacional Humanitario. Un caso más reciente ocurrido en zona urbana, fue el atentado al club El Nogal en pleno centro de la capital del país, donde las FARC hicieron detonar un carobomba que dejó como saldo 44 personas muertas y más de un centenar de heridos. Varias de las víctimas fueron niños menores de 13 años.

3.21. La injerencia de los líderes directos, oficiales y suboficiales tomando las decisiones en situaciones de estrés ha aumentado y de sus acciones pueden desprenderse implicaciones de nivel operacional y estratégico.

3.22. Las Fuerzas Militares de Colombia han manejado el cambio antes y

continuarán haciéndolo, hemos aprendido con los años a enfatizar los valores de trabajo en equipo, la disciplina y el apoyo a nuestros subalternos en busca del mejoramiento continuo. El cambio es inevitable, tratar de evitarlo es inútil. La unidad disciplinada y cohesiva se sobrepone a los tiempos difíciles y surgirá incluso mejor que cuando empezó. Liderazgo, en un sentido muy real, implica manejar el cambio y hacer que este funcione a nuestro favor. Para hacerlo el líder tiene que saber qué cambiar y qué no cambiar.

Algún pensador dijo: "Quién no cambia con el cambio, el cambio lo cambiará". Esto es perfectamente cierto. No podemos anquilosarnos ni estancarnos en donde estamos. Debemos evolucionar al vertiginoso ritmo que lo hace el resto de la humanidad.

Veamos entonces a un militar colombiano que en su momento diseñó los cambios que operarían en el futuro de la institución militar y que hoy por hoy se continúan desarrollando. Hablamos del General Rafael Reyes Prieto.

Este militar nació en 1849, se desempeñó como Presidente de la República de Colombia desde 1904 y fue derrocado del cargo en 1909. Murió en 1921. Fue uno de esos hombres que en su momento diseñó la Institución Militar del futuro.

Terminada la Guerra de los Mil Días y con el dolor producto de la pérdida de Panamá apareció en la escena política nacional este hombre que quizá se puede considerar como el que más ha desarrollado cambios en la historia nacional reciente, y la historia lo registra

como el hacedor de los cambios trascendentales de nuestra nacionalidad. La reforma militar, la creación de la Escuela Militar de Cadetes y de la Escuela Superior de Guerra para hablar del campo militar; alianzas estratégicas con otros países que garantizaron la reactivación de la economía, se cimentó la democracia que había tambaleado con la recién pasada guerra fratricida, el impulsó a la educación en todos los órdenes e innumerables obras más hicieron de este insigne militar el modelo de cambio que urgentemente necesitaba el país de entonces.

CLIMA Y CULTURA

3.23. El clima y la cultura describen el ambiente en que el comandante conduce a sus hombres. La cultura se refiere al ambiente de la Institución militar y de mayores elementos o comunidades dentro del mismo. Los líderes estratégicos mantienen la cultura institucional. El clima se refiere al ambiente de las unidades y las organizaciones. Todos los líderes operacionales y líderes directos o tácticos establecen el clima de sus unidades.

CLIMA

3.24. Cuidar de sus hombres y maximizar su desempeño también depende del clima que un líder cree en su unidad. El clima de una unidad militar es la forma como sus miembros se sienten acerca de ella. El clima viene de las percepciones compartidas por las personas y de las actitudes, respecto al desarrollo del trabajo diario. Estas cosas tienen un gran impacto en la motivación y

en la confianza que sienten por su equipo y hacia sus líderes. El clima es generalmente a corto plazo: depende de la forma como se logren integrar diferentes personalidades en una organización pequeña. En la medida que las personas llegan y se van, el clima cambia.

Aunque tal llamado parece subjetivo, algunas cosas muy definidas determinan el clima. El sentido colectivo de la unidad -su clima organizacional- es directamente atribuible a los valores, habilidades y acciones del líder. Como comandante en cualquier nivel del mando en las Fuerzas Militares, usted establece el clima en su unidad, sin importar que tan pequeña o grande esta sea. Responder a las siguientes preguntas ayudará a describir el clima de una unidad militar:

¿El líder establece prioridades y objetivos claros?

¿Existe un sistema de reconocimiento, premios y sanciones? ¿Este funciona?

¿Sabén los líderes lo que están haciendo? ¿Admiten cuando han fallado?

¿Los líderes buscan ideas de los subalternos? ¿Actúan sobre la retroalimentación que reciben?

En ausencia de órdenes, ¿los líderes subalternos tienen autoridad para tomar decisiones que sean consistentes con la intención del comandante?

¿Existen altos niveles de estrés interno y competencia negativa en la unidad? Si es así, ¿qué está haciendo el comandante para cambiar esa situación?

¿Los comandantes se comportan como hablan? ¿Es esa conducta consistente con

los valores de las Fuerzas Militares?, ¿Son ellos un buen ejemplo?

¿Los comandantes lideran desde el frente, compartiendo las dificultades cuando las cosas se toman difíciles?

¿Los comandantes hablan a sus unidades en forma regular?. ¿Mantienen ellos a sus hombres informados?.

3.25. Los líderes que hacen las cosas correctas crean un ambiente organizacional saludable. De hecho, es la conducta del líder lo que tiene el mayor efecto en el clima organizacional. Esa conducta indica a cada miembro de la unidad qué tolerará y qué no tolerará el líder.

3.26. Sin importar qué tanto se quejen, los subordinados y los civiles esperan ser tratados con respeto y atención; a la larga ellos se sentirán mejor de sí mismos cuando hagan el trabajo fuerte con éxito. Ellos ganan confianza en los líderes que les ayudan a alcanzar los estándares, y pierden confianza en los líderes que no actúan a la altura de las circunstancias o que fallan en la forma de exigir un buen desempeño.

CULTURA

3.27. La cultura es un elemento mucho más duradero que el clima. Mientras el clima es la manera como la gente se siente en relación con su unidad en este momento, la cultura se basa en las actitudes compartidas, los valores, metas, y prácticas que caracterizan la institución. Está profundamente arraigada en las creencias, costumbres y prácticas. Por ejemplo, la cultura de las Fuerzas Militares es diferente de la cultura del mundo de los negocios. Los líderes tienen que

establecer un clima acorde con la cultura de la institución.

3.28. Los soldados sacan fortaleza de saber que son parte de una tradición. Las más significantes tradiciones tienen sus raíces en la cultura de la institución. Muchas de las costumbres y tradiciones diarias de las Fuerzas Militares están allí para recordar que nosotros somos exactamente la más reciente adición a la larga fila de los militares colombianos. Piense en qué tanto de su vida diaria lo conecta con el pasado y con los soldados que aún no han nacido: los uniformes que usted viste, la música marcial que alegra su día, la forma en que usted saluda, su grado, la historia de su unidad y los valores de las Fuerzas Militares, tales como el servicio desinteresado. Hay muchas cosas a nuestro alrededor que nos recuerdan nuestro lugar en la historia.

3.29. Este sentido de pertenencia es muy importante. Los militares jóvenes quieren pertenecer a algo más grande que ellos mismos, ser tan grande como los más grandes. Eso no se logra de la misma forma como los comerciales y la prensa masiva magnifican a estrellas de rock, deportistas y actores. Nuestros jóvenes deben ser guiados para que investiguen en la historia de la institución y aprendan acerca de sus héroes, de sus ideales, sus concepciones y su tesón. Si ellos no saben acerca de los héroes, entonces es nuestro deber enseñarles.

ESTILOS DE LIDERAZGO

3.30. Todas las personas son moldeadas por lo que han visto, lo que han aprendido y por quienes han conocido. Lo que el líder es determina la forma como trabaja con otras personas. La doctrina de liderazgo de las Fuerzas Militares describe

cómo debemos interactuar frente a nuestros subalternos y como debemos luchar por aprender y mejorar nuestras habilidades de liderazgo.

3.31. Los líderes efectivos son lo suficientemente flexibles para ajustar su estilo de liderazgo y las técnicas a la gente que lideran. Algunos subalternos responden mejor a la coacción, sugerencias o estímulos amables; otros necesitan estímulos más fuertes, total ellos no son clones unos de otros. Es más, si usted trata a todos de la misma manera, posiblemente está siendo injusto, porque la gente diferente tiene diferentes expectativas del líder.

3.32. Así como debemos acondicionar el entrenamiento a la experiencia de quienes están siendo instruidos, de la misma manera, debemos acondicionar nuestro estilo de liderazgo y las técnicas a la experiencia de nuestros subalternos y a las características de nuestra institución.

3.33. Obviamente, nosotros no lideramos a un suboficial antiguo de la misma manera que lideramos a aquellos recién ingresados. Pero la distinción más fácil de hacer son las de grado y experiencia. Tenemos que tener en cuenta la personalidad, autoconfianza, autoestima, todos los elementos de la compleja mezcla de carácter y rasgos que hacen tan difícil y al mismo tiempo tan gratificante tratar con personas. Una de las muchas cosas que hacen nuestro trabajo duro es que, con el fin de lograr su mejor desempeño, debemos fijarnos qué necesitan nuestros subalternos y qué son capaces de hacer –incluso cuando no se conocen a sí mismos–.

3.34. Al discutir sobre estilos de liderazgo, mucha gente se enfoca en los extremos: *autocrático* y *democrático*. Los líderes autocráticos dicen a la gente qué hacer sin explicación; su mensaje es, "Yo soy el jefe; usted lo hará porque así lo dije." Los líderes democráticos usan su personalidad para persuadir a los subalternos.

Tengamos en cuenta que los líderes competentes mezclan elementos de todos estos estilos para ajustarse al lugar, objetivo y personas comprometidas. Usar diferentes estilos de liderazgo en diferentes situaciones o elementos de diferentes estilos en la misma situación no es inconsistente. Lo opuesto es verdad: Si uno puede usar sólo un estilo de liderazgo, entonces uno es inflexible y tendrá dificultades operando en situaciones donde ese estilo no se ajusta.

ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO

3.35. El estilo autoritario está centrado en el líder. Los líderes que usan este estilo no solicitan retroalimentación del subordinado y proveen detalladas instrucciones sobre cómo, cuándo, y dónde quiere que se haga la tarea. Ellos luego supervisan estrictamente su ejecución.

3.36. El estilo autoritario puede ser apropiado cuando el tiempo es corto y los líderes no tienen oportunidad de explicar cosas. Simplemente tienen que dar órdenes: Haga esto. Vaya allí. Muévase. En operaciones de cadencia rápida o en combate, los líderes pueden revertir al estilo directivo, incluso con subalternos experimentados. Si el líder ha creado un clima de confianza, los subalternos

asumirán que el líder ha cambiado al estilo directivo en razón de las circunstancias.

3.37. El estilo autoritario es también apropiado para dirigir equipos o individuos inexpertos que todavía no están entrenados para operar por su propia cuenta. En esta clase de situación, el líder probablemente permanecerá cerca de la acción para asegurarse de que las cosas se ejecuten bien.

3.38. Algunas personas piensan equivocadamente que el estilo autoritario significa usar lenguaje abusivo o degradante o incluir amenazas e intimidación. Eso es errado. Si alguna vez somos tentados a ser abusivos, bien sea por presión o por estrés o lo que aparente ser una conducta inapropiada de un subordinado, hagámonos estas preguntas: ¿Me gustaría trabajar para alguien como yo? ¿Quisiera que mi jefe me escuchara y me oyera amenazar a los subalternos de esta manera? ¿Me gustaría ser tratado de esta manera?

ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

3.39. El estilo de liderazgo participativo se centra tanto en el líder como en el equipo. Dada una misión, los líderes piden información y recomendaciones a sus subalternos, pero toman la decisión final de lo que debe hacerse. Este estilo es especialmente apropiado para líderes que tienen tiempo para tales consultas o para quienes manejan subalternos experimentados.

3.40. El enfoque de construcción de equipo va a descansar detrás del estilo de liderazgo participativo. Cuando los

subalternos ayudan a crear un plan, este se torna, por lo menos en parte, en un propósito propio. Esta propiedad crea un fuerte incentivo para dedicar el esfuerzo necesario para hacer que el plan funcione. Pedir esta clase de ayuda a los subalternos es una señal de fortaleza y autoconfianza del líder. Pero pedir asesoramiento no quiere decir que el líder esté obligado a seguirlo; el comandante es el único responsable por la calidad de las decisiones y el cumplimiento de los planes.

ESTILO DE LIDERAZGO DELEGATARIO

3.41. El estilo de liderazgo delegatario implica dar al subordinado la autoridad para resolver problemas y tomar decisiones sin exonerar al líder de la responsabilidad. Los líderes con subalternos maduros y con experiencia o quienes quieren crear una experiencia de aprendizaje para los subalternos sólo necesitan darles la autoridad para tomar decisiones, los recursos necesarios y una clara comprensión del propósito de la misión.

Como siempre, el líder es el responsable por lo que se haga o se deje de hacer, pero en el estilo de liderazgo delegatorio, los líderes hacen a los subalternos responsables por sus acciones. Este es el estilo más usado por los oficiales que manejan suboficiales antiguos y por los líderes operacionales u organizacionales y estratégicos.

ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

“Un hombre no se hace matar por unos pocos peniques al día o por una pequeña

distinción. Usted tiene que hablarle al alma para conmover al hombre”.

Napoleón Bonaparte

3.42. Estas palabras de un distinguido líder militar recogen la distinción entre el estilo de liderazgo transformacional, que se enfoca en la inspiración y en el cambio y el estilo de liderazgo transaccional, que se enfoca en premios y distinciones. Desde luego que Napoleón entendía la importancia de los premios y los castigos. No obstante, también entendía que el garrote y la zanahoria por si solos no inspiran a los individuos hacia la excelencia.

Estilo de Liderazgo Transformacional

3.43. Como su nombre lo sugiere, el estilo de liderazgo transformacional “transforma” los subalternos mediante el desafío que debe surgir por encima de sus necesidades inmediatas y autointereses. El estilo transformacional es desarrollador: Enfatiza el crecimiento del individuo (tanto profesional como personal), y el mejoramiento institucional. Las características claves del estilo transformacional incluyen dar poder y estimular mentalmente a los subalternos: El líder los considera y los motiva primero como individuos y luego como grupo. Para usar el estilo transformacional tenemos que poseer el coraje para comunicar nuestra intención y luego retroceder y dejar que los subalternos hagan el trabajo. Tenemos que entender que los beneficios inmediatos son retardados hasta que la misión se haya cumplido.

3.44. El estilo transformacional nos permite aprovechar las habilidades y el conocimiento de subalternos

experimentados, quienes pueden tener mejores ideas de cómo cumplir con la misión. Los líderes que usan este estilo comunican las razones para sus decisiones o acciones, y en el proceso, construyen en el subordinado una más amplia comprensión y habilidad para ejercer la iniciativa y operar con efectividad.

Sin embargo, no todas las situaciones son apropiadas para el estilo de liderazgo transformacional. Este estilo es más apropiado para períodos que exigen cambios o presentan nuevas oportunidades. También funciona bien cuando las instituciones enfrentan una crisis, inestabilidad, mediocridad, malestar. Puede no ser efectivo cuando los subordinados son inexpertos, cuando la misión permite poca desviación de los procedimientos aceptados o cuando los subordinados no están motivados. Los líderes que solamente usan el estilo de liderazgo transformacional limitan su habilidad para influir en los individuos.

Estilo de Liderazgo Transaccional

3.45. En contraste, algunos líderes emplean sólo el estilo de transacción. Este estilo incluye técnicas como:

- Motivar al subordinado para trabajar ofreciéndole recompensas o amenazándolo con castigos.
- Tareas por escrito.
- Plantear de manera tentativa todas las condiciones del término de la tarea, las normas aplicables y las regulaciones, los beneficios del éxito y las consecuencias, incluyendo posibles acciones disciplinarias por la falla.

- “Administración por excepción,” cuando los líderes se enfocan solo en las fallas de sus subordinados, apareciendo solo cuando algo sale mal.

El líder que depende solamente del estilo transaccional, en cambio de combinarlo con el estilo transformacional, solamente evoca el compromiso a corto plazo en sus subordinados y desestimula la toma de riesgos y la innovación.

3.46. Existen situaciones donde el estilo transaccional es aceptable, si no preferido. Por ejemplo, el comandante que desea enfatizar la importancia de la seguridad podría premiar a su unidad con tres días de permiso si ésta evita cualquier incidente de seguridad durante una operación de dos meses. En este caso, la intención del líder parece clara: los actos contra la seguridad no son tolerados y los buenos hábitos son premiados.

3.47. Sin embargo, utilizar solamente el estilo transaccional puede hacer que los esfuerzos del líder parezcan de auto satisfacción. En este ejemplo, los soldados podrían interpretar la intención del líder de premiar las prácticas de seguridad como un esfuerzo para verse bien al enfocarse en algo que no es importante, pero que llama la atención del mando superior. Tales percepciones pueden destruir la confianza que los subordinados tienen en el líder. Usar solamente el estilo transaccional puede negar a los subordinados las oportunidades de crecimiento, porque no deja espacio para errores honestos.

3.48. Los líderes más efectivos combinan las técnicas de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional

para acoplarse a la situación. Una fuerte base de entendimiento transaccional es complementada por el carisma, la inspiración y la preocupación individualizada por cada subordinado, produce la respuesta más entusiasta y genuina. Los subalternos estarán más comprometidos, creativos e innovadores. Ellos también estarán más propensos a asumir los riesgos calculados para cumplir sus misiones. De nuevo, refiriéndonos al ejemplo de la seguridad, los líderes pueden evitar cualquier mal entendido de su intención mediante la combinación de las técnicas transformacionales con las transaccionales. Ellos pueden explicar por qué la seguridad es importante (estimulación intelectual), y estimular a sus subalternos a preocuparse uno por el otro. (Preocupación individualizada).

CONSECUENCIAS NO INTENCIONALES

3.49. Las acciones tomadas por los líderes muy probablemente tendrán más consecuencias intencionales que no intencionales. Como un jugador de ajedrez tratando de anticiparse a dos o tres jugadas de su oponente por anticipado; si yo hago esto, ¿qué hará mi oponente? Entonces, ¿qué haré luego? Los líderes piensan en los resultados que podrán obtener de sus decisiones. Algunas decisiones producen una cantidad de eventos; hasta donde sea posible, los líderes tienen que anticiparse a los efectos de segundo y tercer orden por sus acciones. Incluso las acciones de los líderes en los niveles inferiores del mando pueden tener efectos más allá de los esperados.

3.50. Considere el caso de un sargento cuya unidad está construyendo una

barricada en una vía, como parte de una operación de combate urbano. La misión ha sido motivo de permanente atención de los medios de comunicación visuales, hablados, escritos; millones de personas en su casa lo están viendo por televisión. Temprano en la mañana aparece un vehículo lleno de civiles, dirigiéndose hacia la barricada. En la penumbra del amanecer, el sargento no puede diferenciar si los elementos en manos de los civiles son armas o herramientas de trabajo agrícola y el conductor parece dispuesto a embestir la barricada con el carro. En espacio de segundos, el sargento tiene que decidir si ordenar a su equipo disparar o no.

Este tipo de misiones de control de localidades las vivimos y forman parte de nuestra experiencia, si recordamos el pasado reciente con la movilización campesina de los cultivadores de coca en los departamentos del Putumayo y Caquetá bajo la presión de las armas de los terroristas de las cuadrillas de las FARC que delinquirían en esa región. Se requirió un excelente liderazgo en todos los niveles del mando y un acertado criterio por todos los ejecutantes de la operación.

El resultado, se efectuó el control en el área, se fortaleció la imagen institucional por el excelente manejo dado a la problemática presentada y se demostró con hechos que la acción de los narcoterroristas no prosperará siempre y cuando existan unas Fuerzas Militares unidas, cohesionadas y cumplidoras de la misión que nos impuso la Constitución Política, promulgada en 1991.

CONSECUENCIAS INTENCIONALES

3.51. Las consecuencias intencionales son los resultados esperados de las *decisiones y actuaciones de un líder*. Cuando un comandante de escuadra muestra a un comandante de equipo una mejor forma de realizar el entrenamiento físico, esa acción tendrá consecuencias intencionales, pues el comandante de equipo estará mejor preparado para hacer el trabajo. Cuando los comandantes siguen los procedimientos, ayudan a la gente a trabajar mejor y llevan los recursos al lugar y en el momento correcto, las consecuencias intencionales son buenas.

CONSECUENCIAS NO INTENCIONALES

3.52. Las consecuencias no intencionales son aquellas que obtiene un comandante cuando al realizar una tarea, el resultado afecta áreas diferentes a las tenidas en cuenta durante la concepción inicial del plan. Las consecuencias no intencionales frecuentemente son más duraderas y más difíciles de anticipar que las consecuencias intencionales. Los líderes operacionales y los estratégicos emplean gran cantidad de energía considerando las posibles consecuencias no intencionales de sus acciones. Sus unidades son complejas, luego es difícil tratar de figurarse los efectos que las decisiones de hoy, tendrán en el futuro inmediato.

3.53. Las consecuencias no intencionales se describen mejor con el siguiente ejemplo: Un comandante establece que se harán reuniones de plana mayor entre las 18:00 y las 20:00 horas y esto da como resultado que los oficiales y suboficiales comprometidos estén reunidos a las 18:00 horas, una consecuencia intencional. Para cumplir la orden, los

oficiales y suboficiales tienen que estar en la sala de guerra a las 17:45 horas, una consecuencia probablemente intencional. Sin embargo, se puede ocasionar otra serie de traumatismos en los hogares, tales como no acompañar a los hijos durante la comida o no poder ayudarles en sus tareas escolares; pues al salir de la reunión, seguramente los niños ya estarán dormidos; ésta es una consecuencia no intencional.

RESUMEN

3.54. La dimensión humana del liderazgo, el ambiente que afecta al líder y a su gente, afecta la manera como el líder comanda. El estrés es una gran parte del ambiente, tanto en paz como en guerra. Las mayores fuentes de estrés vienen de la rapidez del cambio y la creciente complejidad de la tecnología. Como líderes militares tenemos que mantenernos por encima de ambos. El carácter y las habilidades, la forma como manejamos el estrés, la moral y la disciplina que desarrollemos en nuestro equipo, son más importantes en la conformación de un clima de trabajo agradable, que cualquier circunstancia externa.

3.55. El clima organizacional y la cultura institucional definen el ambiente en que el líder y sus hombres trabajan. Todos los líderes tácticos, operacionales y estratégicos tienen diferentes responsabilidades en relación con el clima y la cultura; lo que es importante ahora es darse cuenta que el líder establece el clima de su unidad. Por acción u omisión, el líder determina el ambiente en el que sus hombres trabajan.

3.56. Los estilos de liderazgo son diferentes formas de enfocar en HACER,

SER, SABER, el trabajo real de liderar gente. Los cinco estilos de liderazgo son: autoritario, participante, delegatorio, transformacional y transaccional. Pero el líder debe recordar que tiene que ajustar el estilo de liderazgo a la situación y a la gente que lidera. No estamos limitados a un estilo en una situación dada; debemos usar las técnicas de diferentes estilos si ello nos ayuda a motivar a nuestros hombres para el cumplimiento de la misión.

Los atributos de un líder de juicio, inteligencia, conocimiento cultural y auto-control, todos juegan un papel muy importante para ayudar a escoger el estilo apropiado y las técnicas para la tarea a mano. El secreto, usted tiene que ser usted mismo.

3.57. Todas las acciones de los líderes producen resultados planeados y no planeados. Dos puntos por recordar: Piense en sus decisiones y cumpla su deber. Se cree aparentemente, que las acciones de un líder de una pequeña unidad no afectan un espectro grande, pero sí lo afectan.

3.58. A pesar del estrés y los cambios, sociales o tecnológicos, el liderazgo siempre incluye moldear las emociones y conductas humanas. En la medida que sirven en ambientes más complejos con consecuencias de más amplia gama, los líderes de las Fuerzas Militares refinan lo que han aprendido y desarrollan nuevos estilos, habilidades y formas de actuar.

PARTE DOS

LIDERAZGO TÁCTICO O DIRECTO

Hemos visto lo que el líder debe SER. Hemos examinado qué tiene que SABER y HACER. Note la distinción entre una habilidad, saber algo y una acción, hacer algo. La razón para esta distinción conlleva a repetir: el conocimiento no es suficiente. No podemos ser líderes hasta que podamos aplicar lo que sabemos. Hasta que actuemos y HAGAMOS lo que tenemos que hacer.

Los líderes en las Fuerzas Militares están basados en la herencia, los principios, los valores, y la tradición de las Fuerzas. Ellos encarnan, el espíritu de combate, el continuo aprendizaje, y demostrada habilidad para conducir y entrenar a sus subalternos. Los comandantes en todos los niveles del mando de las Fuerzas Militares lideran mediante el ejemplo, enseñan con la experiencia, mantienen y refuerzan las normas. Los líderes hacen esto mientras cuidan de sus hombres y se adaptan al mundo cambiante.

El espíritu de combatiente es el deseo de vencer con honor. A pesar de un enemigo, a pesar de las condiciones adversas, el líder tiene que cumplir la misión. El líder expresa su carácter, SER, SABER, HACER, cuando con sus hombres enfrenta

una misión difícil y persevera. El espíritu del combatiente es aplicable a todos los militares. Su deseo de cumplir la misión lo hace desinteresado y sólo piensa en hacer el trabajo a cualquier costo. Eso sí, siempre respetando la dignidad del hombre, la de sus subalternos y la de sus enemigos.

El aprendizaje continuo requiere dedicación para mejorar las habilidades técnicas y tácticas mediante el estudio y la práctica. También incluye aprender del mundo que está a nuestro alrededor, dominando nuevas tecnologías, estudiando otras culturas, manteniéndose al tanto de los actuales eventos.

El aprendizaje continuo también implica desarrollar el carácter mediante el estudio y la reflexión. Significa reflexionar sobre los valores de las Fuerzas Militares y desarrollar los atributos del líder. El amplio conocimiento y el fuerte carácter refuerzan las decisiones correctas en tiempos difíciles. El líder busca aprender tanto como puede acerca de su trabajo, su gente y de sí mismo. De esta manera, el líder estará preparado para cuando lleguen los retos. SERÁ un líder de carácter, SABRÁ

las habilidades necesarias, y HARÁ lo correcto.

El liderazgo táctico o directo impone el contacto cara a cara, directo y permanente con la masa de la fuerza. El líder es, en últimas, quien logra los resultados tangibles positivos o negativos en los niveles táctico, estratégico y operacional².

Los líderes de las Fuerzas Militares se entrenan para liderar personas. Parte de esta responsabilidad es mantener y aplicar las normas. Los subalternos esperan que el líder les muestre cual es el nivel requerido, que los entrene y los guíe con el ejemplo. Un líder del Ejército, de la Armada o de la Fuerza Aérea necesita cuidar de sus hombres, es la única forma en que podrá contar con ellos al momento de llevar a cabo tareas que parecen imposibles de realizar, donde debe exigirles sacrificios extraordinarios para cumplir la misión.

En consecuencia, la premisa número uno es: ¡somos líderes de hombres y mujeres! ¡Dirigimos hombres y mujeres! ¡Comandamos hombres y mujeres!. Las armas, los buques, los aviones y en general los medios, son elementos que el Estado nos entrega para que lo defendamos de una agresión actual o potencial, pero un fusil, una corbeta o un avión no serán útiles si no existe un hombre que los manipule, los use, los opere con la convicción y la fe de saber que hace lo correcto. El conocimiento táctico, técnico, las capacidades y limitaciones de los hombres y las armas serán despreciables si un hombre no los dirige, los lidera; en cambio, la

combinación de ese conocimiento del arte de la guerra con el uso de los medios (armas y pertrechos logísticos) sumado a una conducción honesta, diáfana, cristalina, recia en su momento permitirá ganar las batallas en las que estemos comprometidos. Sólo bastará una condición adicional, el ejemplo que dé el líder a sus hombres, los arrastrará inexorablemente hacia el éxito.

² PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 20 y 21.

CAPITULO IV

HABILIDADES DE LIDERAZGO DIRECTO

4.1. Los líderes directos de las Fuerzas Militares de Colombia, como son los comandantes de batallón, compañía, pelotón, escuadra, equipo o sus equivalentes en la Armada y la Fuerza Aérea, desarrollan una gran cantidad de funciones en toda clase de lugares y en diferentes condiciones. En todos estos sitios, sin importar cuales sean las condiciones de la misión, los líderes directos son guiados por los mismos principios, usando las mismas habilidades, y desarrollando acciones similares.

4.2. Las habilidades que un líder directo debe dominar y desarrollar se enfocan en el SABER, SER, CONOCER y HACER. Las habilidades están organizadas en cuatro grupos: Interpersonal, conceptual, técnica y táctica.

HABILIDADES INTERPERSONALES

COMUNICACIÓN

4.3. Toda vez que liderazgo es obtener que la gente haga desinteresadamente lo que nosotros queremos que ellos hagan, es fundamental comunicar, transmitir la información de tal manera que sea claramente entendida, comunicar es una habilidad importante. Después de todo, si la gente no puede entender, ¿cómo haremos que entiendan lo que queremos? Las otras habilidades interpersonales, supervisar, integración de equipos de trabajo y asesoramiento, también dependen de su habilidad para comunicarse.

4.4. La “comunicación” se enmarca en cuatro amplias categorías: hablar, leer, escribir y escuchar. Pero ¿cuántas veces nos han enseñado cómo escuchar? Una de las cuatro formas de comunicación, escuchar, es la que menos cantidad de entrenamiento formal recibe. Para el líder en las Fuerzas Militares, ésta es tan importante como las demás habilidades. Le otorgamos un primer lugar, porque tenemos que escuchar y entender antes de poder decidir qué hacer.

Comunicación de una vía y de doble vía

4.5. Ver y oír son dos formas de comunicación de una vía, que el líder utiliza extensamente, pero que no necesariamente representan la mejor forma de intercambiar información. La diferencia clave entre comunicación de una vía y de doble vía es que la comunicación de una vía podría no darnos una visión completa. Bien podríamos tener preguntas no resueltas o incluso confundirnos con el concepto equivocado de lo que ha ocurrido. Esa es la razón por la cual la comunicación de doble vía es preferida cuando el tiempo y los recursos lo permiten.

Escucha activa

4.6. Una forma importante de la comunicación de doble vía es la escucha activa. Cuando practicamos escucha activa enviamos señales al interlocutor que dicen: “Estoy poniendo atención.” Dé al orador toda su atención. No nos dejemos distraer tratando de hacer más de una cosa a la

vez. Evite interrumpir al orador, ese es el pecado cardinal de un interlocutor.

4.7. Conozca cuales son las barreras para escuchar. No forme su respuesta mientras la otra persona está aún hablando. No se deje distraer por el hecho de estar disgustado o porque tiene un problema con el orador o porque tiene muchas otras cosas en qué estar pensando. Si usted se deja llevar por estas tentaciones perderá mucho de lo que se está diciendo.

Comunicación no verbal

4.8. En la comunicación cara a cara, incluso en la conversación más simple, sucede una gran cantidad de cosas que no tienen nada que ver con las palabras que están siendo usadas. La comunicación no verbal incluye todas las señales que usted envía con sus expresiones faciales, el tono de voz, y lenguaje corporal. Los líderes efectivos saben que la comunicación incluye claves verbales y no verbales.

4.9. Cuando un subalterno se le acerca y le dice que quiere comentarle un problema, usted debe tomarse el tiempo necesario —de inmediato, si es posible— para escucharlo. Con un gesto que haga le estará preguntando “¿Qué sucede?” ¿Qué puedo hacer para ayudarlo? Todas estas señales, refuerzan los valores de las Fuerzas Militares. El líder debe dar la confianza suficiente al subalterno para darle a entender que sus problemas no son tan grandes como a veces parece, que por el contrario, con seguridad existe una solución. Lo que puede ser visto como un problema obvio para una persona experimentada no es tan obvio para un recluta. Aunque el problema del subalterno podría parecer chistoso, el líder no se burla

de esta situación, no desprecia la condición de sus subordinados.

El líder escucha pacientemente al subalterno explicar su problema; le asegura que eso puede ser arreglado y cuidadosamente explica la solución. Es más, el líder hace un posterior seguimiento para asegurarse de que quien lo consultó, haya solucionado sus problemas.

El subalterno siempre recordará el ejemplo que le dio su líder. Con el simple hecho de escuchar y comunicar se ganó su lealtad irrestricta.

4.10. El líder escucha activamente y controla su comunicación no verbal. Presta al subalterno toda su atención y es cuidadoso en no mostrar indiferencia o falta de interés. La habilidad del líder para hacer esto muestra el atributo mental de autodisciplina y el atributo mental de autocontrol. El líder también muestra empatía, es decir, sensibilidad hacia los sentimientos, pensamientos, y experiencias de otras personas.

SUPERVISIÓN

4.11. Supongamos que un comandante debe efectuar un golpe de mano y por alguna razón él no verifica hombres y equipo antes de salir a cumplir esa misión. Más adelante, ya durante el desarrollo de la tarea, uno de sus hombres le manifiesta que no tiene, por ejemplo, baterías para sus anteojos de visión nocturna. En ese momento podemos apreciar que el descuido del comandante al no revisar previamente ha degradado la efectividad de toda la unidad, ha puesto en peligro el cumplimiento de la misión impuesta y quizás ha comprometiendo la integridad de sus tropas.

4.12. Los líderes directos, verifican más de una vez, son concretos, no exageran. Entrenar a los subalternos para actuar en forma independiente es importante; esa es la razón por la cual los líderes directos dan instrucciones de su intención y luego permiten a sus subalternos trabajar. Cumplir la misión es importante y aún en condiciones críticas, un líder debe estar al tanto de los detalles que un subalterno podría olvidar o procura evitar la excesiva confianza, en tareas que el subalterno ha desarrollado antes.

4.13. Las revistas minimizan los errores u otras circunstancias que podrían afectar la misión; igualmente, son la oportunidad para ver y reconocer a los subalternos que están haciendo bien su trabajo o de hacer correcciones cuando sea necesario. Esto demuestra la preocupación que tiene el líder por sus hombres.

ASESORAMIENTO

4.14. El asesoramiento es la comunicación efectiva, orientada hacia el subalterno, con la intención de que los miembros del equipo alcancen objetivos individuales y de carácter colectivo. El asesoramiento eficaz toma tiempo, paciencia y práctica; es fundamental desarrollarlo para adquirir habilidades como asesores. Busquemos retroalimentación sobre qué tan efectivos asesores somos, estudiemos varias técnicas de asesoramiento, esforcémonos por mejorar.

4.15. El asesoramiento apropiado conduce hacia un plan de acción específico que el subalterno puede usar como un mapa de orientación para mejorar. Ambas partes, tanto el asesor

como el asesorado, preparan este plan de acción. El líder se asegura de que el subalterno entienda y se apropie de este. El mejor plan en el mundo no se hace bien si el subalterno no lo entiende, no lo sigue y no cree en él. Y una vez se ha llegado a un acuerdo en el plan de acción, tiene que hacerse un seguimiento personalizado para asegurarse que el subalterno se ciña a este.

4.16. Algunos valores de las Fuerzas Militares como la lealtad, el deber y el servicio desinteresado propician que el líder asesore a sus subalternos. Los valores de honor, integridad y coraje personal exigen que el líder provea retroalimentación, a sus subalternos; el respeto exige que el líder encuentre la mejor vía para comunicar esa retroalimentación de tal manera que los subalternos la entiendan. Todos estos valores de las Fuerzas Militares apuntan hacia el requerimiento de que el líder se convierta en un eficiente asesor, pues sus aportes ayudan a sus subalternos a crecer personal y profesionalmente.

4.17. Uno de los deberes más importantes de todos los líderes directos o tácticos, operacionales y estratégicos es el desarrollo de los subalternos. El asesoramiento que conecta las acciones operacionales y de mejoramiento, juegan una parte mayor en el desarrollo de los futuros líderes competentes. El asesoramiento es una habilidad interpersonal esencial para la formación efectiva de los subalternos como líderes.

HABILIDADES CONCEPTUALES

4.18. Las habilidades conceptuales incluyen la competencia para manejar ideas, pensamientos y conceptos.

RAZONAMIENTO CRÍTICO

4.19. El razonamiento crítico nos ayuda a pensar de manera positiva, viendo los problemas como oportunidades. Es la clave para entender las situaciones, hallar las causas, llegar a conclusiones justificables, hacer buenos juicios y aprender de la experiencia, resolviendo los problemas rápidamente. El razonamiento crítico es una parte esencial del asesoramiento efectivo y tiene una estrecha relación con el razonamiento ético, otra habilidad conceptual reconocida como un aspecto central para la toma de decisiones.

4.20. La palabra "crítica" en este contexto no significa encontrar fallas; no tiene un significado negativo. Significa ir más allá del problema y pensar en este hasta el fondo. Significa ver el problema desde varios puntos de vista, en cambio de conformarse con la primera respuesta que venga a la mente. Los líderes en las Fuerzas Militares necesitan esta habilidad porque muchas de las alternativas que ellos enfrentan son complejas y no ofrecen soluciones fáciles.

4.21. Algunas veces solamente figurarse el problema real representa una gran preocupación, otras veces tenemos que ocuparnos de múltiples problemas que distraen nuestra atención y dificultan aún más el cumplimiento de las tareas. En algunas oportunidades sabemos cual es el

problema pero no tenemos idea de cual puede ser la solución. En otros tenemos que escoger entre dos o tres respuestas que parecen todas muy buenas.

Encontrar el problema real

Puede pasar que un comandante de pelotón motive a sus comandantes de escuadra para que asesoren a sus soldados y un tiempo después se dé cuenta que dicha tarea no se ha realizado con la efectividad necesaria, en muchos casos porque sus instrucciones fueron ignoradas. En lugar de desahogar su frustración, el comandante debe hacer una pequeña investigación; seguramente encontrará que algunos comandantes de escuadra realmente nunca han sido entrenados para brindar un asesoramiento formal.

Otros comandantes de escuadra no tenían idea de por qué el asesoramiento es importante.

Entonces, lo que parecía un problema de indisciplina -los comandantes de escuadra desobedeciendo instrucciones- resultó ser un problema de falta de instrucción. Lo correcto es prepararlos. Si tienen buenas bases, seguramente sabrán como ayudar a sus hombres.

PENSAMIENTO CREATIVO

4.22. Algunas veces nos encontramos con problemas que nunca hemos tenido o con un problema al que se le debe dar un trato diferente al que le hemos venido dando. Aquí tenemos que aplicar la imaginación; es posible que un cambio radical en la forma de hacer las cosas podría ser la solución al problema. Debemos evitar la complacencia hallando nuevas formas de retar a los subalternos

con nuevos enfoques e ideas; eso depende de nuestra intuición, experiencia y conocimiento. Debemos pedir información de nuestros subalternos, reforzar el trabajo en equipo haciendo a cada uno responsable y participe de los logros en las tareas difíciles.

4.23. El pensamiento creativo no es un don misterioso, ni tiene que ser desconocido. No está reservado para oficiales superiores, todos los líderes piensan creativamente. Lo empleamos cada día para resolver pequeños problemas.

RAZONAMIENTO ÉTICO

4.24. Los líderes éticos hacen las cosas correctas, por razones correctas todo el tiempo, incluso cuando nadie los está observando. Pero saber qué es lo correcto a veces, es una tarea difícil. Para cumplir nuestro deber debemos mantener nuestra integridad y servir honorablemente, tenemos que razonar éticamente.

4.25. Ocasionalmente, cuando tenemos poco o nada de tiempo, tomamos decisiones rápidas basadas en nuestra experiencia e intuición acerca de lo que creemos es correcto. Esas decisiones están guiadas por los valores de la Institución, nuestra cultura y nuestro clima organizacional. Estos valores compartidos sirven luego como base para que todo el equipo se beneficie con la decisión de líder.

Siempre debemos tener en cuenta la dignidad del hombre. Nunca podemos tomar decisiones que vayan en contra de la dignidad humana o que propicien su degradación. De hecho, el liderazgo que ejercen nuestros comandantes en todos

los niveles del mando va orientado hacia los hombres y mujeres de la Institución. Pero este no se queda allí; afecta a muchas personas del entorno: enemigo, población civil, etc. Entonces, nuestras decisiones deben estar encaminadas éticamente a su cumplimiento. Cualquier falta que cometamos contra la ética militar nos deja al mismo nivel de los delincuentes y deslegitima nuestra acción.

4.26. Cuando hay tiempo para considerar las alternativas, pedir asesoramiento y pensar en las cosas detalladamente, tenemos la oportunidad de tomar decisiones considerando, por ejemplo, la conveniencia, la favorabilidad, lo que es legalmente correcto de acuerdo a la ley y los reglamentos. Tenemos espacio para determinar la mejor respuesta posible, tomar una decisión y actuar para llevarla a cabo.

4.27. En muchas decisiones, tenemos que pensar críticamente, decidir por intuición -lo que sentimos que es correcto- eso puede conducir a una respuesta equivocada, pero a veces, en combate especialmente, no hay tiempo suficiente para hacer análisis mas detallados y la respuesta intuitiva es la solución. De allí que sea necesario que el comandante en su respectivo nivel tenga los conocimientos de las tácticas y técnicas para tomar las mejores decisiones. "conocer los principios de la guerra no es suficiente para vencer; ignorarlos en cambio, es bastante para ser derrotado".

4.28. La aplicación moral de la fuerza va hasta el corazón de la ética militar. Nuestra conciencia nos indica qué es bueno y qué es malo y esto concuerda con las decisiones que éticamente tomamos en los momentos decisivos. Más aún, si

queremos tener una mayor claridad sobre este aspecto, remitámonos entonces a los preceptos que establece la Iglesia Católica cuando nos dice:

“La enseñanza tradicional de la Iglesia ha reconocido el justo fundamento del derecho y deber de la legítima autoridad pública para aplicar las penas proporcionadas a la gravedad del delito. Pero la Iglesia ve con mejores ojos llegar a medios incruentos... Si los medios incruentos bastan para defender las vidas contra el agresor y para proteger de él el orden público y la seguridad de las personas, en tal caso, la autoridad se limitará a emplear sólo estos medios, porque ellos corresponden mejor a condiciones concretas del bien común y son más conformes a la dignidad de la persona humana”.

4.29. La acción correcta en situación de guerra puede no estar en las regulaciones o manuales de campaña. Incluso las regulaciones más exhaustivas no pueden predecir cada situación, están diseñadas para la rutina, no para lo excepcional. Una de las tareas más difíciles que enfrentamos como líderes en las Fuerzas Militares de Colombia es encontrar la forma de cumplir las normas, cuando la situación que enfrentamos se sale del contexto de condiciones incluidas por quienes escribieron la regulación. El conocimiento de las leyes, normas y doctrina existentes facilita al comandante la toma de decisiones.

4.30. El razonamiento ético nos lleva por estos pasos:

- Identificar el problema

- Conocer la normatividad vigente, la cual debe ser estudiada permanentemente.
- Desarrollar y evaluar los cursos de acción.
- Escoger el curso de acción que represente los valores de la Institución militar.

4.31. El razonamiento ético no es un proceso separado que asumimos cuando pensamos que estamos enfrentando una cuestión ética. Debe ser parte del proceso que empleamos para tomar cualquier decisión. Nuestros subalternos cuentan con sus líderes no sólo toman decisiones tácticas. Ellos confían en que nosotros tomemos decisiones que son éticamente correctas. Debemos considerar siempre los factores éticos y fundamentarnos en los valores de las Fuerzas Militares para proceder seguros y hacer lo correcto.

Hay un dicho: “No toda decisión es un problema ético”. De hecho, la mayoría de las decisiones son éticamente neutrales. Pero eso no quiere decir que no tengamos que pensar en las consecuencias éticas de nuestras acciones. Solamente si somos conscientes de que aquello que se nos pide hacer o lo que pedimos a nuestros subalternos que hagan, está acorde con nuestros valores, podremos desarrollar ese sentido de lo correcto y de lo equivocado, que marcan las personas éticas y los grandes líderes. Ese sentido de lo correcto y de lo equivocado nos alerta sobre la presencia de los aspectos éticos cuando enfrentamos una decisión.

4.32. El razonamiento ético es un arte, no una ciencia, y algunas veces la mejor respuesta va a ser difícil de determinar.

Las regulaciones pueden permitir más de una alternativa, puede haber más de una solución o a veces puede no haber tiempo suficiente para realizar un largo estudio. En esos casos tenemos que depender de nuestro juicio.

4.33. Definir el problema es el primer paso en la toma de cualquier decisión. Cuando razonamos es fundamental definir con precisión si una decisión puede tener aspectos o efectos éticos, empezando por saber quién dijo qué –y qué se dijo específicamente- qué fue ordenado o exigido. Lleguemos a los detalles. Los problemas pueden ser descritos en más de una forma. Este es el paso más difícil para llegar a la solución porque nos enfrenta a potenciales conflictos éticos. Con frecuencia algunas personas llegan muy rápido a conclusiones acerca de la naturaleza de un problema y terminan aplicando soluciones equivocadas.

Conozca las reglas importantes

4.34. Este aspecto es parte de la recolección de información, en el segundo paso para la solución de problemas. Algunas veces, lo que se ve como un problema ético puede contener desde la equivocada interpretación de una norma o política, hasta frustración o desmesurado entusiasmo.

Algunas veces, la persona que imparte un orden, no verifica primero las normas o procedimientos y llega a propiciar que el problema se salga de las manos. Otras veces, una situación difícil resulta abordada de manera equivocada aún cuando el interés sea el de hacer algo correcto. A veces encontramos que algunas normas dejan espacio para la libre interpretación. Si nosotros percibimos un problema ético, expliquémoslo a la

persona que creamos que lo está causando y tratemos de encontrar la forma de hacer mejor el trabajo.

Desarrolle y evalúe los cursos de acción

4.35. Una vez conozcamos las normas, formulemos posibles cursos de acción. Luego consideremos estos cursos de acción a la vista de los valores de la Institución. Consideremos las consecuencias de nuestros cursos de acción haciéndonos algunas preguntas prácticas: ¿Cuáles cursos de acción se ciñen mejor a los valores de la Institución? ¿Algunos de los cursos de acción comprometen los valores de las Fuerzas Militares? ¿Alguno o algunos cursos de acción violan un principio o norma? ¿Cuál curso de acción representa mejor los intereses de las Fuerzas Militares y de la Nación? Con una cuidadosa reflexión ética, podemos reducir el caos, determinar los aspectos esenciales y escoger el mejor curso, incluso cuando la alternativa es la menos mala de un juego de opciones no deseables.

Escoja el curso de acción que mejor represente los valores de las Fuerzas Militares de Colombia

4.36. El último paso en la solución de cualquier problema es tomar una decisión y actuar de acuerdo a ella. A los líderes se les capacita para tomar decisiones. Nuestros subalternos y nuestros comandantes esperan que nosotros tomemos decisiones que resuelvan los problemas sin violar los valores de la institución.

4.37. Los valores de las Fuerzas Militares y la toma de decisiones éticas proveen la piedra angular moral y un proceso realizable que nos permiten tomar decisiones éticas apropiadas y emprender con confianza las acciones correctas.

4.38. Que las Fuerzas Militares vivan o no con sus propios valores no es una responsabilidad única de los generales y los coroneles, es un asunto de cada uno de los líderes en todos los niveles del mando quienes deben hacer gala de su integridad y compromiso al momento de actuar, sobretodo cuando lo fácil de hacer es lo equivocado.

REFLEJAR EL PENSAMIENTO

4.39. Todos los líderes tienen que estar abiertos a la retroalimentación sobre su desempeño desde múltiples perspectivas, superiores, compañeros y subalternos. Pero estar abierto a la retroalimentación es sólo un parte de la ecuación. Como líderes, tenemos también que escuchar y utilizar la retroalimentación: Tenemos que ser capaces de reflejar. Reflejar es la habilidad para tomar información, evaluarla y sacar conclusiones para explicar por qué las cosas salieron bien o mal.

Podemos luego usar las explicaciones resultantes para mejorar la futura conducta. Los buenos líderes están luchando siempre para convertirse en mejores líderes. Esto quiere decir que necesitamos evaluar consistentemente nuestras fortalezas y debilidades y reflejar lo que podemos hacer para mantener nuestras fortalezas y corregir nuestras debilidades. Para convertirnos en mejores líderes, tenemos que estar deseosos de cambiar.

4.40. Las Fuerzas Militares de Colombia frecuentemente hacen énfasis en HACER. Muchos comandantes están ocupados, invirtiendo gran cantidad de energía, en alcanzar objetivos. Pero ¿qué tan seguido ellos se toman tiempo para DETENERSE y realmente PENSAR sobre lo que están haciendo? Los buenos líderes necesitan sacar tiempo para pensar y reflexionar. Usted es un líder, por tanto prográmese, empiece realmente ejercitando su capacidad para obtener retroalimentación. Luego reflexione y use este esfuerzo para mejorar. No hay nada malo en cometer errores, pero estamos totalmente equivocados cuando no aprendemos de esos errores. La reflexión es el medio para llegar a ese fin.

HABILIDADES TÉCNICAS

CONOCIMIENTO DE EQUIPO

4.41. La habilidad técnica es la habilidad para el manejo u operación de equipos, armas, sistemas, documentos, tecnología, etc. Los líderes directos tienen que conocer el equipo y cómo operarlo. Los manuales técnicos, circulares de entrenamiento, el SOP y todas las demás publicaciones necesarias para el desempeño eficiente y efectivo, explican las habilidades técnicas específicas. Un líder debe conocerlos.

4.42. Los líderes directos están más cerca de sus unidades que los líderes estratégicos. Por eso, tienen la imperiosa necesidad de saber cómo funcionan las cosas. Los líderes directos deben ser expertos para solucionar problemas con el equipo, los que saben cómo hacer que funcione mejor, como acondicionarlo; incluso, cómo modificarlo. Los subalternos esperan que sus líderes de primera línea

conozcan y sean expertos en todas las habilidades técnicas.

ACONDICIONAMIENTO AL CAMPO DE COMBATE

OPERACIÓN DE EQUIPOS

4.43. Los líderes directos saben como operar su equipo y como asegurarse de que sus hombres también lo hagan. Ellos dan el ejemplo con sus propias manos. Cuando llega un equipo nuevo los líderes directos aprenden cómo funciona, cómo usarlo y enseñan a sus subalternos a hacer lo mismo.

4.44. Existen dos niveles de habilidad. 1) El nivel individual: Los soldados están entrenados en el manejo de su equipo y saben cómo hacer su trabajo. 2) El nivel colectivo: los líderes toman estos hombres entrenados y los integran en equipos de trabajo. El resultado: Un conjunto mayor que la suma de sus partes, un equipo que es más que sólo una colección de individuos entrenados, una unidad mucho más capaz que cualquiera de sus elementos.

HABILIDADES TÁCTICAS Y DOCTRINA

4.45. La táctica es el arte y la ciencia de emplear los recursos disponibles para ganar en el campo de combate. La ciencia de la táctica incluye las capacidades, técnicas y procedimientos de la unidad o unidades. El arte de la táctica incluye el conjunto de medios creativos y flexibles para alcanzar misiones asignadas, toma de decisiones al enfrentarse con un enemigo inteligente y los efectos del combate sobre los soldados.

4.46. Es la habilidad que los subalternos necesitan para sostenerse en el campo de combate. La eficiencia en esta habilidad reduce la posibilidad de que se conviertan en bajas. El requerimiento de poder hacer nuestro trabajo en un ambiente de campaña distingue la profesión del militar de la mayoría de las profesiones civiles. De igual forma, el requerimiento de que los comandantes en todos los niveles del mando de las Fuerzas Militares se aseguren que los subalternos se ocupen de ellos mismos y que les provean los medios para hacerlo, es fundamental.

4.47. Los líderes adquieren eficiencia en el campo de combate mediante cursos, estudio y práctica. Una vez obtenidas ciertas habilidades, encontrarán que ejecutarlas en batallá, resulta difícil. Es lo que llamamos "fricción", la diferencia entre lo que está escrito o proyectado y su real realización en combate. No es igual ejecutar ciertas maniobras durante los ejercicios, donde cada uno sabe que el ejercicio terminará a una hora específica, que los soldados enfermos son evacuados y el enemigo no está usando munición real.

Los comandantes en todos los niveles del mando en las Fuerzas Militares deben hacer énfasis en la disciplina táctica, deben esforzarse por hacer que sus soldados practiquen las habilidades en campaña para evitar que en el momento decisivo se conviertan en bajas, ya sea en combate o fuera de él, durante el desarrollo de las operaciones.

HABILIDADES TÁCTICAS Y ENTRENAMIENTO

4.48. Los líderes directos son los principales instructores tácticos en las Fuerzas Militares, tanto para los individuos como para las Unidades. La mejor forma de incrementar las habilidades individuales y colectivas es entrenar en condiciones similares a las condiciones operacionales. Es importante también participar activamente de los entrenamientos, estar al lado de nuestros hombres y mujeres. A veces algunos se inventan cientos de excusas para no entrenar juntos; sin entender que en la realidad la unidad debe entrenarse como un todo, por la sencilla razón de que las unidades combaten como entrenan.

4.49. Debemos aprender de nuestros errores, algunas veces hemos sido sorprendidos mal preparados y la experiencia que hemos adquirido ha sido a costa de la sangre de muchos de nuestros hombres.

RESUMEN

4.50. El liderazgo directo es cara a cara, liderazgo de primera línea. Sucede en unidades donde los subalternos están acostumbrados a ver a sus comandantes a toda hora: equipos, escuadras, secciones, pelotones o elementos, compañías o escuadrones y batallones o grupos. Para ser efectivos, los líderes directos tienen que dominar muchas habilidades interpersonales, conceptuales, técnicas y tácticas.

4.51. Los líderes directos son líderes de primera línea. Ellos aplican las habilidades conceptuales del razonamiento crítico y creativo pensando en determinar la mejor

forma de realizar la misión. Ellos usan el razonamiento ético para asegurarse de que el curso de acción seleccionado es el correcto de cumplir y usan el pensamiento reflexivo para evaluar y mejorar el desempeño del equipo, sus subalternos y ellos mismos. Emplean las habilidades interpersonales de comunicación y de supervisión para realizar el trabajo, forman a sus hombres mediante el asesoramiento y los organizan en equipos cohesivos mediante el entrenamiento hasta lograr el nivel requerido.

4.52. Los líderes directos son los expertos de las Fuerzas Militares y sus mejores profesores. Tanto sus jefes como sus subalternos esperan que ellos conozcan su unidad y sean expertos en todas las habilidades técnicas aplicables. Por encima de ello, los líderes directos combinan esas habilidades con las habilidades tácticas de la doctrina, acondicionamiento al campo de combate y entrenamiento para cumplir la misión.

4.53. Los líderes directos usan su competencia para estimular la disciplina en sus unidades y desarrollar soldados con carácter. Al momento de entrenar a sus subalternos, ellos propician el incremento de destrezas para utilizar el equipo y habilidades en el conocimiento de la doctrina. Ellos crean y mantienen equipos con la habilidad y confianza necesaria para alcanzar el éxito, ya sea en tiempos de paz o en tiempos guerra.

CAPÍTULO V

ACCIONES DE LIDERAZGO DIRECTO

5.1. Prepararse para ser un líder no basta para que la misión se cumpla; el examen de nuestro carácter y competencia viene cuando actuamos, cuando nosotros HACEMOS realidad las tareas que se nos han encomendado como comandantes.

5.2. Nuestras acciones demuestran la clase de líderes que somos. El subalterno observa nuestro comportamiento en todo momento dentro y fuera del cuartel. Si se llega a presentar una desconexión entre lo que decimos y la forma como actuamos, ellos se forman un concepto acerca de nosotros y actúan en consecuencia, basados en la forma como procedemos. No es suficiente hablar, tenemos que ejecutar.

La influencia más importante sobre nuestros subalternos es el ejemplo.

INFLUYENDO EN LAS ACCIONES

5.3. El liderazgo no sólo es un arte, también es una ciencia. Requiere estudio, trabajo constante y práctica frecuente. No se trata sólo de manejar personas y sus emociones, sueños y temores; también es necesario hacer uso de nuestra imaginación y dar a todos los requerimientos un enfoque positivo.

5.4. Los líderes efectivos actúan competentemente y con confianza. Nuestra actitud define el ritmo de trabajo para toda la unidad y, con ello, nosotros escogemos la actitud día tras día, tarea tras tarea, incluso minuto a minuto. Recordemos que el optimismo, una actitud positiva y un buen sentido del humor son

contagiosos. Esto es especialmente cierto cuando tenemos que tomar decisiones impopulares y enfrentamos el reto de convencer al equipo.

5.5. Influenciar consiste en comunicar, tomar decisiones y motivar. Constantemente debemos hacernos varias preguntas: ¿Qué está sucediendo?. ¿Qué debe estar sucediendo pero no sucede? ¿Por qué están sucediendo estos hechos? Luego preguntarnos: ¿Cómo podemos encaminar la unidad hacia este objetivo?

COMUNICACIÓN

El líder tiene que hablar con sus cuadros, soldados, infantes o civiles. No en formación o en grupos, sino uno a uno. Debe tomar tiempo (al menos 15 a 30 minutos al día), para hablar realmente con un subalterno, al menos uno cada día.

5.6. El líder mantiene informados a sus subalternos, porque al hacerlo muestra confianza, puede aliviar el estrés y porque la información permite a los subalternos determinar lo que necesitan hacer para alcanzar la misión, sobretodo cuando las circunstancias cambian.

La información precisa también alivia el estrés innecesario y ayuda a mantener bajo control los rumores. (Sin una explicación sobre lo que está sucediendo, sus hombres imaginarán una o varias interpretaciones que pueden ser equivocadas). Finalmente, Si algo le sucediera a usted, el segundo en la línea de mando estará mejor preparado para asumir y alcanzar el objetivo, si cada uno de los subalternos sabe lo que está

sucedendo. En una situación táctica, los líderes tienen que entender la intención de sus comandantes dos niveles hacia arriba.

5.7. En otras situaciones, los líderes usan una variedad de medios para mantener a sus hombres informados, desde la conversación cara a cara, hasta memorandos y publicaciones. Sin importar cual sea el método, tengamos presente dos cosas:

- Como líderes, somos responsables de asegurarnos que nuestros subalternos nos entiendan.
- La comunicación no está limitada a nuestros inmediatos superiores o subalternos.

5.8. El éxito o la falla en cualquier comunicación es responsabilidad del líder. Si parece que sus subalternos no entienden, verifique para asegurarse que usted ha sido claro. De hecho, incluso si usted piensa que su gente entendió, verifique de todas maneras, pida que le den retroalimentación.

5.9. No asuma que la comunicación empieza o termina en el siguiente nivel hacia arriba o hacia abajo. Si usted es un comandante de escuadrilla, escuche cuidadosamente lo que sus comandantes de escuadrón y de grupo dicen. Si usted es un comandante de pelotón, pase la información a través de sus comandantes de escuadra o sección, pero también observe y escuche a los soldados para asegurarse que la información haya ido hasta donde necesita ir. Escuche cuidadosamente por lo menos dos niveles hacia arriba y dos hacia abajo.

5.10. En el desarrollo de una batalla los subalternos pueden estar fuera de contacto con sus comandantes. Algunas veces el plan se desintegra en razón de algo inesperado —clima, terreno, acción del enemigo. Algunas veces el comandante es asesinado o herido. En esas situaciones, los subalternos que conocen el propósito general de la misión y la intención del comandante tienen la información básica para asumir la responsabilidad. Y si el comandante ha creado un clima de confianza, si el comandante ha entrenado a los comandantes subalternos sobre cómo y por qué se toman las decisiones, al menos uno de esos subalternos estará más preparado para tomar el mando.

5.11. Para instruir a los subalternos respecto a dichas circunstancias, es fundamental crear situaciones de entrenamiento donde tengan que actuar por su propia cuenta, con un mínimo de guía -o sin guía- excepto un claro entendimiento de la intención del comandante. Haga seguimiento a estas situaciones de entrenamiento de tal manera que los subalternos sepan lo que hicieron bien, lo que podrían haber hecho mejor y así, ellos lo harán con excelentes resultados la próxima vez.

5.12. La comunicación va desde la base hasta la cima. Los comandantes se dan cuenta de lo que sus hombres están pensando, diciendo y haciendo mediante el uso de esa herramienta tan importante: escuchar. Al escuchar cuidadosamente, el líder puede incluso oír el trasfondo de lo que una persona realmente quiere decir, el equivalente a leer entre renglones.

MOTIVACIÓN

Una unidad con un alto espíritu de cuerpo puede cumplir su misión a pesar de los obstáculos que parezcan insalvables.

5.13. La motivación incluye usar la palabra y el ejemplo para dar a sus subalternos el deseo de cumplir la misión. La motivación aumenta la confianza en ellos mismos, en su unidad y en sus líderes. Esta confianza nace en el entrenamiento real, es alimentada por un refuerzo constante y con la aplicación de un estilo de liderazgo consistente, duro y justo, que le provea la confianza que ellos necesitan. La confianza en su líder, solamente se da cuando este demuestra que la merece.

Propicie la convicción

5.14. A nuestros subalternos les gusta que les reconozcan el trabajo que hacen y quieren que se les dé poder. El líder debe salirse de su camino y dejarlos trabajar. Esta generación de confianza en los subalternos es una de la mejores formas de desarrollarlos como líderes. Su función es ayudarlos y asesorarlos, cuando tienen éxito y -mucho más- cuando fallan.

Refuerzo positivo

5.15. Hable con sus subalternos: sólo así conocerá sus necesidades, qué es importante para ellos, qué quieren alcanzar, cuáles son sus aspiraciones personales y deles retroalimentación para dejarles saber cómo se están desempeñando. Si usted cambia algo en la unidad en razón de sugerencias de los subalternos, déjeles saber de quién vino la idea. Dé el crédito a quienes se lo

merezcan y se sorprenderá por los resultados.

5.16. El líder reconoce a los subalternos cuando les da el crédito por lo que hacen, desde una felicitación verbal hasta una condecoración. No subestime el poder de unas pocas palabras de ánimo cuando la persona ha hecho el trabajo. No dude en felicitar en la orden del día u orden semanal o en dar certificados, cartas, condecoraciones, cuando sea apropiado (haga uso de un buen criterio).

Si usted concede una medalla por cada cosa pequeña que se ejecute, muy pronto ese reconocimiento no tendrá significado. Si otorga la medalla por algo equivocado, usted estará arruinando no sólo el significado, sino también la moral de quienes observan las consecuencias de su error. Napoleón se maravillaba por el poder de motivación de la correcta asignación de cintas y medallas. Una vez dijo que "si el tuviera suficientes medallas, podría gobernar el mundo".

5.17. Al usar premios, el líder tiene muchas opciones:

- Consulte a sus superiores y pida recomendaciones.
- Escoja un premio que el beneficiario aprecie, no necesariamente debe ser uno de los premios tradicionales.
- Use el sistema de premios establecido (certificados, medallas, tarjetas, distintivos), cuando sea apropiado. Estos reconocimientos son apreciados por todos en las Fuerzas Militares.
- Imponga el premio en ceremonia especial. Enfatice su importancia, para que los demás sepan cómo se premia el buen trabajo.
- Imponga los premios de inmediato.

- Premie solamente el buen trabajo y sobre todo la honestidad.
- Reconozca a aquellos que mejoren su desempeño, incluso cuando no alcancen el máximo puntaje.

Refuerzo negativo

5.18. Desde luego que todos no van a desempeñarse hasta el nivel que se requiere. Usar el castigo para motivar a una persona a apartarse de una conducta indeseable es efectivo. El buen criterio tiene que guiar al líder cuando aplique castigos. Considere estas guías:

- Antes de castigar a un subalterno asegúrese de que este entienda la razón del castigo.
- Consulte a su líder antes de castigar a un subalterno.
- Evite amenazar a un subalterno con castigo.
- Evite los castigos colectivos.
- Antes de imponer un castigo escuche la versión del subalterno.
- Hágale saber al subalterno que se está sancionando es la conducta, no la persona.
- Castigue a aquellos que pueden, pero no quieren desempeñarse.
- Responda de inmediato a la conducta indeseable. Investigue totalmente. Tome acción correctiva, pronta y efectiva, de acuerdo con las normas legales y procedimientos establecidos.
- Jamás humille a un subalterno, evite el escarnio público.
- Asegúrese de que la persona sepa exactamente cuál conducta la llevó al problema.
- Asegúrese de que el castigo no sea excesivo.

- Controle su temperamento, no discuta. No deje sobresalir sus sentimientos personales.

5.19. Sus hombres, incluso aquellos que causan problemas, son el mejor recurso que usted tiene. Cuando un vehículo se daña, usted no lo bota, mejor lo arregla. Si uno de sus hombres se están desempeñando mal, no se deshaga de esa persona, su función es ayudarlo a superar el problema. No lo traslade sin corregirlo. Es enviarle el problema a otro. Usted se libra de él, pero institucionalmente hablando, está usted haciendo lo correcto?

EJECUCIÓN

“Los soldados hacen lo que se les dice que hagan. Su liderazgo es la clave. Si ellos están con líderes competentes y capaces ellos se convierten en buenos soldados”.

5.20. Ejecutar quiere decir actuar para realizar la misión, moverse para lograr los objetivos del líder mientras cuida de sus subalternos.

5.21. Ejecución, el resultado está basado en todo el trabajo hecho antes. Pero planear y prepararse no pueden garantizar el éxito por sí solos. El líder debe tener el deseo de luchar, teniendo en cuenta la intención de sus superiores y el último objetivo de la misión. El líder tiene que adaptarse e improvisar cuando sea necesario.

5.22. En un ambiente táctico, los líderes tienen que conocer la intención del comandante por los menos dos niveles hacia arriba. Durante la ejecución, colóquese en el lugar desde donde usted

considere que puede y se le facilita liderar e influir en su gente, inicie y controle la acción, haga que otros sigan el plan, reaccione a los cambios, mantenga sus hombres enfocados y trabaje en equipo para alcanzar el objetivo hasta el nivel exigido. Las unidades bien entrenadas alcanzan su misión, incluso cuando los planes no resultan como se esperaba.

5.23. Los comandantes se aseguran que ellos y sus subalternos están haciendo lo correcto. Este aspecto va de la mano con el hecho de dar autoridad.

Mantenimiento de los niveles requeridos y exigidos

5.24. La Institución Militar ha establecido niveles para todas las actividades militares. Los niveles exigidos son instrucciones formales y detalladas que pueden ser manifestadas, medibles y alcanzables. Ellos deben evaluar qué tan bien se ha ejecutado una tarea. Todo comandante tiene que conocer, comunicar y hacer cumplir los niveles que se requieren.

5.25. Los líderes de las Fuerzas Militares no establecen los niveles mínimos como objetivos. Ellos tienen que poseer criterio sobre cuáles tareas tienen mayor prioridad. A las unidades militares se les pide desarrollar muchas tareas que no están relacionadas con la misión. Mientras algunas de estas son extremadamente importantes, otras requieren un mínimo de esfuerzo. El hecho de que la tarea no sea prioritaria no es excusa para un desempeño pobre o mediocre. Los militares realizan todas las tareas hasta los niveles que se les exige.

Establecer los objetivos

5.26. El objetivo del líder -su principal objetivo-, es entrenar su unidad para tener éxito en el combate. Incluye establecer objetivos intermedios para tener su unidad lista. Los subalternos deben aportar en la formulación de objetivos que estimulan la confianza y hacen el mejor uso de su talento. Al desarrollar los objetivos, considere estos puntos:

- El objetivo tiene que ser realista, útil y alcanzable.
- Busca mejorar el alistamiento para el combate.
- Los subalternos deben dar su aporte en la formulación de objetivos.
- Los líderes desarrollan un plan de acción para alcanzar cada objetivo.

EVALUACIÓN

Las escuelas y el entrenamiento ofrecen las mejores opciones para desarrollar las tareas, pero sólo mediante la experiencia podemos capitalizar este aprendizaje. El proceso de sacar provecho de los errores se convierte en la piedra angular para convertirse en un militar más eficiente.

5.27. Formular objetivos y mantener los niveles requeridos son el centro de la evaluación en el logro de la misión. Siempre que el líder hable de cumplimiento de la misión debe incluir la frase "hasta el nivel exigido". Al formular los objetivos para sus subalternos, ellos deben saber cuál es el nivel exigido. Para usar un ejemplo simple, el objetivo podría ser "todos los miembros de la unidad aprobarán la prueba física. La norma de la prueba física dice cuántas repeticiones

debe realizar por cada ejercicio y la forma de hacerlo.

5.28. Un punto central para la evaluación es la verificación en el acto. Los líderes de las Fuerzas Militares verifican, entre otros: el personal, desempeño, equipo, recursos. Esto les permite asegurarse de que la unidad esté cumpliendo los niveles requeridos y avanzando hacia los objetivos que les ha establecido. Observe de cerca; hágalo a tiempo y frecuentemente, hágalo antes y después del hecho. Premie el buen desempeño y vea cómo corregir el mal desempeño. Observe a sus superiores como ejemplo. Los buenos líderes supervisan, inspeccionan y corrigen a sus subalternos. Ellos no pierden el tiempo; siempre están activos.

5.29. El líder incluye a sus subalternos en las evaluaciones. Esto aumenta su autoridad. Dos técnicas que incluyen a los subalternos en la evaluación son las revisiones durante el proceso y después del proceso.

Revisiones durante el proceso

5.30. La evaluación exitosa comienza al formarse con anticipación una idea del desempeño de la unidad. Anticipar cuáles son las áreas donde la unidad podría tener problemas; en esa forma el líder sabe cuáles áreas deben ser observadas con mayor atención. Una vez la unidad inicia la misión, use la revisión durante el proceso para evaluar el desempeño y provea retroalimentación.

5.31. La revisión durante la ejecución provee una oportunidad para hablar sobre lo que está sucediendo. Se pueden detectar los problemas con anticipación y

tomar medidas para corregirlos o para evitarlos.

Autocríticas o revisiones después de la acción

5.32. Las revisiones después de la acción o autocríticas tienen un papel importantísimo al final de la acción. Este es un medio eficaz para desarrollar a sus subalternos. Durante una autocrítica o revisión después de la acción, dé a sus subalternos la oportunidad para expresar como vieron las cosas. Enséñeles cómo ver los síntomas después de un problema hasta la raíz de su causa a como proveer retroalimentación constructiva. (Esto es lo que hicimos bien). Cuando los subalternos comparten e identifican las razones para el éxito y las fallas, ellos se vuelven dueños del “cómo” se hicieron las cosas. La revisión después de la acción, le permite al líder conocer qué piensan sus subalternos.

5.33. Los líderes basan su revisión en observaciones precisas y en la correcta interpretación de estas observaciones. Si el comandante está evaluando un ejercicio de campaña de diez días, tome muchas notas porque usted no podrá recordarlo todo. Observe las acciones de manera sistemática; salga y vea los acontecimientos de primera mano. No evite aquellas tareas que exigen un criterio subjetivo; evalúe la cohesión de la Unidad, la disciplina y la moral.

Evaluación inicial del líder

5.34. Los líderes normalmente conducen una evaluación inicial antes de asumir un nuevo cargo. ¿Qué tan competentes son sus nuevos subalternos? ¿Qué se espera del líder en su nuevo trabajo? Observe

cómo opera su gente; esto le dará una idea clara sobre el clima organizacional. Reúnase con el comandante saliente y escuche sus inquietudes. (Pero no las tome como su verdad absoluta); cada uno evalúa los hechos a su manera. Revise los informes de situación y los resultados de inspecciones recientes. Identifique la gente clave fuera de la unidad cuya ayuda usted podría necesitar para tener éxito. Sin embargo, recuerde que su impresión inicial puede ser errada. Después de que usted haya estado por unos días en el cargo, tómese el tiempo necesario para hacer una evaluación detallada.

5.35. Y en medio de todos estos chequeos y rechequeos, no olvide mirar hacia usted mismo. ¿Qué clase de líder es usted? ¿Supervisa demasiado?, ¿Supervisa muy poco?, ¿Cómo puede usted mejorar?, ¿Cuál es su plan para trabajar en la áreas débiles?, ¿Cuál es la mejor manera de utilizar sus fortalezas? Obtenga retroalimentación sobre usted mismo siempre que le sea posible con su jefe, sus compañeros, incluso sus subalternos. Asegúrese de que su unidad está en orden.

Evaluación de subalternos

5.36. Los buenos líderes proveen retroalimentación objetiva a sus subalternos. Dígalos dónde ve sus fortalezas, déjeles saber dónde pueden mejorar. Haga que ellos diseñen un plan para automejoramiento; ofrézcales su ayuda. La evaluación del líder debe ser una experiencia positiva que los subalternos ven como una oportunidad para mejorar.

5.37. Para evaluar a los líderes subalternos, el comandante tiene que:

- Observar y registrar las acciones de liderazgo.
- Comparar lo que observa con el nivel exigido de desempeño.
- Determinar si el desempeño satisface, excede o no alcanza el nivel requerido por la unidad.
- Decir a sus subalternos lo que vio, darles la oportunidad de evaluarse.
- Ayudar a sus subalternos a elaborar un plan de acción para mejorar el desempeño.

Plan de mejoramiento

5.38. La evaluación del líder no ayudará a nadie a mejorar a menos que incluya un plan de acción diseñado para corregir las debilidades y mantener las fortalezas. El líder y sus subalternos tienen que ejecutar el plan; para eso el líder debe:

- Diseñar el plan de acción dejando que sus subalternos tomen la iniciativa tanto como sea posible.
- Hacer acuerdos sobre acciones necesarias para mejorar el desempeño del líder.
- Revisar el plan frecuentemente, verificar el progreso y hacer los cambios que sean necesarios.

ACCIONES PARA MEJORAR

¿Cómo puede el líder saber que ha hecho la diferencia? Rara vez los resultados son instantáneos, usualmente toman más tiempo.

5.39. Las acciones de mejoramiento son actividades que los líderes hacen para dejar sus unidades mejor de lo que las encontraron. Las acciones de

mejoramiento son desarrollo, construcción y aprendizaje.

5.40. Construcción se refiere a la conformación del equipo: el líder directo, debe mejorar su unidad mediante la organización de equipos fuertes y cohesivos que se desempeñen en la forma adecuada, incluso en su ausencia.

5.41. El aprendizaje esta relacionado con el líder mismo, con sus subalternos y con su unidad como un todo. Como líder debe ser ejemplo de autodesarrollo para sus hombres, debe aprender constantemente. Además, tiene que estimular a sus subalternos a aprender y premiar sus esfuerzos de autodesarrollo. Finalmente, tiene que establecer un clima organizacional que premie el aprendizaje colectivo y actuar para asegurar que su unidad aprenda de la experiencia.

DESARROLLO

5.42. En la Institución Militar, desarrollar hace referencia directa a las personas. Nuestros subalternos de hoy son los líderes de las Fuerzas Militares del mañana. Es responsabilidad del comandante dedicar el tiempo y los esfuerzos que sean necesarios para enriquecer su potencial. El principio que impulsa el desarrollo de los líderes en las Fuerzas Militares es que ellos tienen que ser preparados antes de asumir cargos de liderazgo; tienen que ser competentes y tener confianza en sus habilidades. Este principio es aplicable a todos los grados y niveles, ya sean militares o civiles.

5.43. Unas Fuerzas Militares entrenadas y listas dependen del principio de entrenamiento y educación, expectativas y niveles exigidos, valores y ética. Este

fundamento soporta los tres pilares de desarrollo del líder: Entrenamiento institucional (escuelas), gestión de comando y autodesarrollo.

Entrenamiento institucional

5.44. Las escuelas de formación y capacitación de las Fuerzas Militares proveen la educación y el entrenamiento formal, para las habilidades de liderazgo relacionadas con el trabajo. El sistema de instrucción de las Fuerzas Militares es progresivo; el entrenamiento institucional es crítico en el desarrollo de los líderes y en su preparación para asumir cargos de responsabilidad dentro de las Fuerzas.

Gestión de Comando.

5.45. Cuando lleva lo que ha aprendido en la escuela a su sitio de trabajo, usted continúa aprendiendo a través de la experiencia práctica y la observación de sus líderes, compañeros y subalternos. Las asignaciones operacionales proveen la oportunidad para ampliar sus conocimientos y refinar las habilidades adquiridas durante el entrenamiento institucional y las asignaciones anteriores. Usted gana y expande su base de experiencia mediante el desempeño de una amplia gama de cargos y tareas bajo una variedad de condiciones y situaciones que cambian frecuentemente. Las asignaciones operacionales proveen el desarrollo del líder como una oportunidad para aprender haciendo.

Autodesarrollo

5.46. El autodesarrollo es un proceso que usted debe usar para ampliar las habilidades, conocimientos y experiencia

adquiridas previamente. Su objetivo es incrementar su alistamiento y potencial para desempeñarse en cargos de mayor responsabilidad. El autodesarrollo efectivo se enfoca en aspectos de su carácter, conocimiento y capacidades, que usted considera requieren desarrollo o mejoramiento.

5.47. El autodesarrollo es un esfuerzo conjunto que lo incluye a usted como persona y como comandante. Los comandantes establecen y efectúan seguimiento permanente a los programas de autodesarrollo para sus unidades. Usted establece los objetivos para alcanzar sus necesidades individuales y planea las acciones que tiene que realizar para alcanzarlos. Usted no puede ejecutar los planes de sus subalternos; pero los puede asesorar, darles tiempo o darles ánimo cuando la situación lo requiera.

El conocimiento y la perspectiva se aumenta con la edad, experiencia, entrenamiento institucional y gestión de comando. Las acciones específicas de autodesarrollo orientadas hacia el objetivo pueden acelerar y ampliar las habilidades y el conocimiento de una persona. Usted está obligado a desarrollar sus habilidades. Usted es el responsable de ayudar a sus subalternos en su autodesarrollo.

5.48. La educación civil y militar es parte del autodesarrollo. Los líderes nunca terminan de aprender. Ellos buscan educarse y entrenarse más allá de lo que es ofrecido formalmente en las escuelas o incluso en sus diferentes cargos. Buscan siempre las oportunidades educacionales para cimentar su formación y capacitación para un próximo cargo o para futuras responsabilidades. Esta capacitación implica unos costos económicos, un

sacrificio de su tiempo libre, pero en el corto o mediano plazo verá los resultados tanto en su desempeño profesional como en la orientación que dé a sus subalternos.

5.49. Las acciones, habilidades y atributos forman la base del éxito en la gestión de comando. Como líder, usted ayuda a los subalternos a asimilar los valores de las Fuerzas Militares; también los ayuda en el desarrollo de sus atributos individuales, a obtener habilidades y dominar las acciones requeridas para convertirse en líderes de carácter y competentes. Usted contribuye en este proceso, mediante un oportuno y acertado asesoramiento.

Asesoramiento

Los buenos oficiales y suboficiales no nacen así, ellos son moldeados y formados mediante gran cantidad de trabajo y un fuerte liderazgo por parte de sus superiores.

El asesoramiento es el desarrollo proactivo de cada subalterno a través de la observación, evaluación, entrenamiento, enseñanza, seguimiento a su desarrollo y evaluación, que resulta de tratar a la gente con justicia e igualdad de oportunidades.

5.50. El asesoramiento es un proceso incluyente, para todos los que tienen responsabilidad de liderazgo y debe ser dirigido de acuerdo a las características de cada subalterno. Los líderes procuran proveer a todos sus subalternos el conocimiento y las habilidades necesarias para convertirlos en lo mejor que ellos puedan ser, para la institución militar y para ellos mismos.

5.51. El asesoramiento empieza cuando el líder da el ejemplo. Como líderes en las Fuerzas Militares asesoramos a nuestros subalternos todos los días en forma positiva o negativa, dependiendo de la forma como vivamos los valores de la Institución Militar y como desarrollemos nuestras acciones de líderes. Las técnicas de asesoramiento incluyen enseñar, seguimiento del desarrollo y ayuda.

La enseñanza provee conocimiento y habilidades a partir del ejemplo o la experiencia. Enseñar es pasar conocimientos y habilidades a los subalternos. La competencia técnica es crítica para la enseñanza efectiva. Para desarrollar a los subalternos usted tiene que hacerles una demostración de las habilidades técnicas y tácticas que espera que ellos ejecuten, de lo contrario ellos no lo escucharán; debe crear las condiciones en las cuales sus subalternos puedan aprender.

Los militares aprenden a ser buenos líderes, de sus líderes

La medida para saber qué tan bien usted enseña, es que tan rápido sus hombres aprenden. En la mayoría de los casos, sus hombres aprenden más ejecutando una habilidad que únicamente observándola o escuchando cómo hacerla. Usted escoge el método de enseñanza. Para escogerlo, necesita entender las formas en que el personal aprende:

Mediante el ejemplo de otros (observando)

Formando una imagen en sus mentes de lo que ellos están tratando de aprender (pensando)

Absorbiendo información (pensando).

- Mediante la práctica (aprender haciendo).

El asesoramiento es la comunicación centrada en el subalterno que produce un plan que esboza las acciones necesarias para que ellos alcancen objetivos individuales o colectivos.

5.52. El asesoramiento debe enfocarse en el desempeño y los problemas de hoy, con proyección a los planes y soluciones del mañana. Un programa consistente asegura que sus hombres sepan dónde están situados y qué deben estar haciendo para mejorar su desempeño.

5.53. Los líderes directos inexpertos se muestran incómodos al confrontar a un subalterno que no se está desempeñando adecuadamente. Asesorar es corregir el desempeño o desarrollar el carácter de un subalterno. Por lo tanto, sea honesto y franco con ellos durante la asesoría de desarrollo. Si usted permite a sus hombres continuar con una conducta por debajo del nivel requerido o exigido, porque prefiere que ellos estén a gusto con usted, "caerles bien" o porque teme hacer un llamado fuerte, está sacrificando los niveles éticos de la institución militar por su bienestar personal y no está desarrollando a sus subalternos; al contrario con esta actitud tanto ellos como la unidad están retrocediendo.

5.54. Ser sensible por el desarrollo profesional y por las necesidades culturales de sus subalternos, es parte del conocimiento cultural en los atributos del líder. Como líderes debemos conocer a nuestros hombres y aprovechar cualquier fuente disponible para ayudar a nuestros subalternos en su desarrollo como líderes.

Inclusive aquellos con habilidades o atributos diferentes a los nuestros.

5.55. La asesoría sigue a la acción de evaluación del líder. En la medida que usted observa a los subalternos en el trabajo, los verá desempeñar algunas tareas de acuerdo con la norma mínima exigida y también observará que otras veces, ellos no cumplen con los estándares establecidos. Sus subalternos saben cuando usted los está observando. Ellos esperan que les diga qué necesitan para cumplir el nivel exigido, mejorar el desempeño de la unidad o desarrollarse individualmente. Usted les provee este tipo de retroalimentación mediante la asesoría. No limite su asesoría a sesiones formales. Use cualquier oportunidad para enseñar y asesorar.

Asesoramiento y desarrollo de las Fuerzas Militares del futuro

5.56. Brindar asesoría es una actividad exigente, pero el futuro de nuestras Fuerzas Militares depende de los líderes instruidos y efectivos que usted va dejando atrás. Se requiere que establezca prioridades, balancear el alistamiento a corto plazo con el desarrollo a largo plazo del líder. Esto exige que tome algunos riesgos. Requiere que dé a sus subalternos la oportunidad de aprender y desarrollarse por ellos mismos, mientras usa su experiencia para guiarlos. Esa asesoría conducirá a sus subalternos hacia el éxito, construirá confianza y habilidades para el futuro.

¿Qué ha hecho USTED HOY para desarrollar los líderes del mañana?

CONSTRUIR

Conformación de Equipos

5.57. Usted ha escuchado muchas veces que las Fuerzas Militares de Colombia son un equipo. ¿Qué tan importante es que el personal tenga un sentido de equipo? Muy importante. Los objetivos nacionales, el propósito de la misión y todas las preocupaciones más grandes pueden no ser visibles desde el campo de combate. Sin importar los otros asuntos, los militares trabajan para los demás compañeros, para la persona que esta a su derecha o a su izquierda.

5.58. Si los líderes de las unidades que conforman las Fuerzas Militares de Colombia son competentes y si sus miembros confían unos en otros, esas unidades y las unidades más grandes funcionarán juntas y harán el trabajo. Las personas que pertenecen a una unidad de éxito miran casi todo de una manera positiva, sus actitudes de ganadores son contagiosas, ven los problemas como retos y no como obstáculos. Además, una unidad cohesiva alcanza la misión mucho más eficientemente que un grupo de individuos. Se deduce entonces que el resultado de un entrenamiento franco, honesto, real es la base de los éxitos operacionales de la Institución.

5.59. El entrenamiento suyo y de sus hombres, juntos, como un solo equipo, como una unidad fortalece la competencia colectiva; la confianza es el producto de esa competencia. Los subalternos aprenden a confiar en sus comandantes, si estos saben cómo hacer su trabajo y

actúan correctamente; si ellos dicen lo que son y son lo que dicen. En la medida que la unidad se hace más experimentada y disfruta más de los éxitos, se torna más cohesiva.

Aquí es importante resaltar la confianza obtenida por el señor General Álvaro Valencia Tovar, quien ocupó los diferentes cargos que le permitió la institución y el Gobierno Nacional hasta desempeñarse como Comandante del Ejército Nacional. Es más, aún hoy es escuchado con atención por los que somos sus subalternos y le hemos seguido en razón de sus calidades humanas, su pensamiento filosófico y su genial capacidad de análisis de los hechos nacionales.

Nació en Bogotá en 1923. se graduó como Subteniente del Ejército Nacional del arma de Infantería en 1942 y después de ocupar diferentes cargos según los grados que tenía, se desempeñó como Comandante del Ejército Nacional en 1974.

Su diáfano pensamiento, su cultivo de las letras y su filosofía de servicio a la Nación desde la institución aunado a un gran desempeño en los cargos que ocupó, son las cualidades de este eximio militar.

Sus palabras garantizan conocimiento, sus instrucciones claras permiten conocer la proyección y visión de la institución y del país y sus orientaciones dan a sus subalternos la confianza que se requiere de un comandante, de un jefe, de un líder.

5.60. El desarrollo en equipo exige mucho esfuerzo, paciencia y habilidad interpersonal de parte del líder, pero es una inversión que vale la pena. El buen equipo hace bien el trabajo. El personal

que hace parte de una buena unidad cumple la misión a tiempo con los recursos disponibles y con economía de esfuerzo; en combate, el buen equipo es el más efectivo y el que sufre el menor número de bajas.

5.61. El buen equipo:

- Trabaja conjuntamente para cumplir la misión.
- Ejecuta las tareas completa y rápidamente.
- Satisface los niveles exigidos o los supera.
- Crece ante las situaciones exigentes.
- Aprende de sus experiencias y se enorgullece de sus logros.

5.62. Las Fuerzas Militares de Colombia son un equipo que incluye a miembros que aunque no son soldados, proveen aportes esenciales para el éxito de la misión. La contribución de los civiles es importante para la victoria.

Este personal no uniformado forma parte del equipo de apoyo de nuestro personal militar, quienes con un patriotismo excepcional brindan sus mejores esfuerzos en procura de la misión institucional.

Nuestro personal puede hacer cosas extraordinarias por sus compañeros. Como líder, su trabajo consiste en atraer a cada miembro de la unidad hacia el equipo, porque en cualquier momento es posible que necesite de su colaboración. Crear un equipo significa aplicar las cualidades interpersonales de comandante para transformar a los individuos en equipo productivo.

5.63. Pongamos como ejemplo a los miembros de la primera escuadra de un elemento en una base aérea, a quienes se les ordena trabajar juntos. Ellos confían uno en el otro y hacen el trabajo, por lo general, superando lo ordenado, sin efectuar movimientos inútiles. A la segunda escuadra del mismo elemento le son asignados tres nuevos soldados y un comandante de escuadra perteneciente a otro escuadrón. Como equipo, la segunda escuadra es menos madura; le tomará cierto tiempo alcanzar el nivel de la primera escuadra.

Los miembros del nuevo equipo tienen que aprender cómo llevar a cabo los procedimientos, iniciarán por ser presentados para hacerles sentir que son miembros de la unidad. Deberán aprender las normas y el ambiente de su nueva destinación; tendrán que demostrar cierta competencia antes de que los demás miembros realmente los acepten y finalmente, deberán efectuar trabajos de práctica conjuntamente.

5.64. Sus subalternos deben saber y creer firmemente que son parte del equipo, que su contribución es importante y valiosa. Ellos deben saber que los entrenará y los escuchará. Constantemente usted debe observar, aconsejar, perfeccionar, escuchar. Tiene que estar pendiente de cada uno de los aspectos de lo que quiere que sea el subalterno y aún más.

5.65. Los equipos no se conforman accidentalmente. Los comandantes los deben construir y guiar a través de una serie de etapas de desarrollo, formación, enriquecimiento y preservación. Esta discusión puede hacer parecer el proceso más ordenado de lo que realmente es. Con tantas cosas que los comandantes tienen

para hacer, la realidad es más complicada que la explicación. Cada equipo se desarrolla de manera diferente. Los límites de cada etapa no son tan precisos.

Como comandante, deberá ser consciente de los rasgos de los individuos y de los rasgos del equipo que esté formando; es decir, de las personas. Compare las características de su unidad con la descripción de las etapas de construcción de un buen equipo. La información resultante puede ayudarle a determinar qué esperar de su equipo y qué necesita hacer para mejorar las habilidades del mismo.

ETAPAS EN LA CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO

5.66. Los equipos, como las personas, tienen personalidades variadas. Como individuo, el trabajo del comandante no es hacer que las unidades sean clones unas de otras. El trabajo consiste en sacar el mejor provecho del talento particular del equipo, maximizar el potencial del ambiente de la unidad y motivar la ejecución dinámica.

5.67. Etapa de formación. Los equipos funcionan mejor cuando los nuevos miembros se integran rápidamente, cuando se les hace sentir parte del equipo. Los dos pasos, recepción y orientación, son radicalmente diferentes tanto en tiempos de paz como en tiempos de guerra. En combate, este proceso de apoyo puede literalmente significarle la vida o la muerte a los nuevos miembros y al equipo.

5.68. La recepción es la bienvenida del comandante. La orientación comienza con la presentación de los demás miembros de

la unidad, el conocimiento del lugar de trabajo, del horario y de las demás exigencias, en general, de la ubicación en el terreno. En combate, los comandantes no tienen tiempo para atender a los nuevos miembros. En todo caso, a los recién llegados se les asigna un "lanza" que los ayudará a orientarse y a mantenerse fuera de problemas mientras se familiarizan con el lugar.

5.69. Compartir la disciplina y las penalidades hace que el personal se mantenga unido de una manera poderosa. La guerra saca lo peor de la gente; la pone a pelear como un animal, pero también saca algo más, algo que no se puede describir, es un profundo sentimiento de apego, por el compañero que está al lado.

5.70. Estas emociones no emergen automáticamente durante el combate. La manera de garantizar tal cohesión es construirla durante el entrenamiento.

5.71. Etapa de enriquecimiento. Los nuevos equipos y los nuevos conscriptos cuestionan todo hasta confiar en ellos mismos, en sus compañeros y en sus comandantes. El líder se gana esa confianza escuchando, investigando, estableciendo líneas claras de autoridad y estableciendo normas. Sin duda lo más importante que un líder hace para fortalecer su unidad es el entrenamiento. El entrenamiento toma a un grupo de individuos y los moldea dentro de la unidad mientras los prepara para cumplir su misión.

5.72. Etapa de preservación. Cuando una unidad alcanza esta etapa, sus hombres piensan en su unidad como "su equipo". Les pertenece, es su orgullo y quieren que triunfe. En esta etapa, los miembros harán lo que hay que hacer sin que se lo digan. Cada nueva misión le da la oportunidad de hacer que los lazos de unión se estrechen con el fin de desafiar a la unidad para que alcance nuevas metas.

ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN EQUIPO

<i>Etapa</i>	<i>Desafíos del subalterno</i>	<i>Acciones del comandante / Unidad</i>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Lograr pertenencia y aceptación Fijar prioridades personales y familiares Informarse del <i>comandante</i> y de los demás miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar y cuidar al subalterno Diseñar la recepción y orientación efectivas. Comunicarse. Recompensar las contribuciones positivas. Dar ejemplo.
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> Encara la incertidumbre de la guerra. Le hace frente a las lesiones y a la muerte. Se adapta a la visión y al ruido de la guerra. Se adapta a la separación del hogar y de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> Le habla a cada soldado. Tranquiliza con su presencia. Da información vital para la seguridad. Provee un ambiente de tranquilidad. Establece un ambiente de camaradería. Le ayuda a los soldados a tratar los problemas inmediatos.
<i>Etapa</i>	<i>Desafíos del subalterno</i>	<i>Acciones del comandante / Unidad</i>

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA		LIDERAZGO MILITAR
ENRIQUECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Confía en el comandante y demás miembros. • Encuentra amigos íntimos. • Aprende quién es el encargado. • Acepta la manera de hacer las cosas. • Se adapta al procedimiento de las cosas. • Supera el conflicto familia versus unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confía y anima a confiar. • Permite el crecimiento mientras esté bajo control. • Identifica y canaliza los comandantes natos. • Establece líneas claras de autoridad. • Establece metas individuales y de la unidad. • Da entrenamiento como una unidad para la misión. • Fomenta el orgullo a través del cumplimiento. • Adquiere el hábito de la autoevaluación y autocrítica. • Es justo y confiere responsabilidad.
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevive. • Demuestra competencia. • Se hace miembro del equipo rápidamente. • Aprende del enemigo. • Aprende del campo de batalla. • Evita errores que amenacen su vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da entrenamiento como una unidad para el combate. • Demuestra competencia. • Conoce a los soldados. • Da los pasos para la integración de los subalternos al campo de batalla. • Proporciona un ambiente estable de unidad. • Enfatiza la seguridad para mejorar la preparación.

<i>Etapa</i>	<i>Desafíos del subalterno</i>	<i>Acciones del comandante / Unidad</i>
PRESERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Confía en otros. • Comparte ideas y sentimientos libremente. • Ayuda a los otros miembros. • Conserva la confianza. • Comparte la misión y su valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra confianza. • Hace enfoque en el trabajo de equipo, entrenamiento y mantenimiento. • Responde a los problemas del subalterno. • Idea un entrenamiento más exigente. • Fomenta el orgullo a través de actividades deportivas, espirituales y sociales.
Resultado esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a las operaciones continuas. • Afronta las desgracias personales. • Se adapta al modo de actuar del enemigo. • Se sobrepone al aburrimiento. • Evita los rumores. • Toma control del miedo, ira, desesperación y pánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está alerta de la seguridad. • Informa a los soldados. • Conoce y trata la percepción del soldado. • Mantiene al soldado productivamente ocupado. • Supervisa las acciones durante y después. • Actúa de manera decisiva ante el pánico.

CREAR UN AMBIENTE ÉTICO

5.73. Como líder, usted es el patrón ético de su unidad. Es el responsable de *construir un ambiente ético que garantice un comportamiento acorde con los valores militares*. El comandante puede consultar otras instancias para construir el ambiente ético de su unidad, pero en últimas la responsabilidad recae sobre él. El líder no puede titubear a la hora de tomar acción inmediata para corregir cualquier falla.

5.74. Para el subalterno es importante tener confianza en el ambiente ético de la unidad, porque mucho de lo que algunos

hacen en el país en contra de los valores sociales puede verse reflejado en los individuos que ingresan al estamento militar. A menos que usted haya establecido un fuerte ambiente ético que le permita a sus subalternos *conocer su deber*. Un conflicto de valores puede minar su voluntad para el combate.

5.75. Los comandantes que crean un ambiente ético saludable inspiran confianza en sus subalternos; esa confianza crea la voluntad de la unidad y ellos pueden ser todo lo que son capaces de dar.

5.76. Las Fuerzas Militares de Colombia son una institución de formación y aprendizaje que aprovecha la experiencia de su personal para mejorar la manera de llevar a cabo los procedimientos. Con base en su experiencia, adopta nuevas técnicas y procedimientos para lograr tareas más eficientes y efectivas. De la misma manera, descarta las técnicas y procedimientos que ya no tienen razón de ser para sus propósitos. Sin embargo, se debe permanecer flexible cuando se trata de darles sentido a las experiencias. El comandante debe preguntarse: ¿“Cómo puedo hacer esto mejor?” Así se aumentará el rendimiento de la Unidad.

CERO DEFECTOS Y APRENDIZAJE

5.77. No existe espacio para la mentalidad “cero defectos” en una institución en continua formación y aprendizaje. Cuando los comandantes dejan de recibir información de sus subalternos es una buena indicación de que algo está mal. Si pierde la calma y *regaña al hombre que se desempeña como estafeta de la unidad cada vez que hay malas noticias*, su personal dejará de contarle cuándo van mal las cosas o de sugerirle cómo hacer las cosas bien. Cuando lidere a los hombres de su unidad que efectúan trabajos difíciles y/o bajo presión, se van a presentar problemas. El líder usa esos errores para averiguar cómo hacer las cosas mejor y hace partícipe a los demás comandantes de lo que él ha aprendido, tanto a sus iguales como a sus superiores. Estas son las “lecciones aprendidas”, fuente de la experiencia de otros hombres de la institución que en algún momento nos pueden ser útiles.

5.78. Ocasionalmente, la norma de “cero defectos” se hace obligatoria. Un equipo

de empaque de paracaídas debe tener un patrón “cero defectos”. Si el equipo falla, el paracaidista muere. También los mecánicos de helicópteros se mueven en un ambiente de “cero defectos”. Ellos no pueden permitir que la aeronave sea inestable durante el vuelo. En estos y en similares ambientes de trabajo la seguridad exige la mentalidad “cero defectos”. Por supuesto que las organizaciones y las personas cometen errores; los errores son parte del entrenamiento y pueden ser los precios de la toma de decisiones. Los líderes deben asegurarse que su personal comprenda cuáles errores son aceptables y cuáles no.

5.79. Los comandantes pueden crear, sin darse cuenta, un ambiente de “cero errores” con la buena intención de lograr la excelencia en sus unidades. Pero una norma organizativa de excelencia puede rápidamente tornarse “cero errores” si el comandante no es cuidadoso. Por ejemplo, si un comandante entrena a su personal a un nivel de estado físico por encima del promedio con el fin de obtener los máximos puntajes en el desarrollo de la prueba física y utiliza tal puntaje como patrón primario para medir el estado físico, sus subalternos enfocarán la actividad teniendo como única finalidad lograr el puntaje de la prueba y no en la necesidad del buen estado físico en sí. Un mejor derrotero sería que los comandantes hagan entender a sus hombres la importancia de mantenerse en buena forma, vinculando este entrenamiento no solo al aspecto de salud, sino también a los beneficios que traerá esta condición durante el cumplimiento de la misión. A la vez que les motiva su mejoramiento personal.

OBSTÁCULOS PARA EL APRENDIZAJE

5.80. El temor a los errores no es lo único que puede entorpecer el aprendizaje sino también la mentalidad cerrada y la franca pereza mental. Estos hábitos pueden convertirse en barreras para el aprendizaje. Luche contra esta tendencia. Desafíese usted mismo. Use su imaginación. Pregunte cómo hacen los demás. Escuche a sus subalternos. Recuerde que la mejor forma para que sus hombres obtengan conocimientos es “aprender haciendo”.

5.81. El aprendizaje tomado de la experiencia no es suficiente. Usted tiene que tener toda clase de experiencias. Pero si aprovecha lo que otros han aprendido, usted obtiene los beneficios sin sufrir. Preste la atención necesaria a los denominados “casos tácticos” o “lecciones aprendidas” que ayudan a la formación del hombre para el combate.

APRENDIZAJE Y REPASO DESPUÉS DE LA ACCIÓN (AUTOCRÍTICA)

5.82. Los individuos se benefician cuando el grupo aprende conjuntamente. La discusión de un acontecimiento, enfocada sobre normas de actuación, capacita al personal a descubrir por sí mismo qué ocurrió, por qué ocurrió y cómo preservar los aspectos fuertes y disminuir los débiles. Con aportes de toda la unidad, tanto el líder como su personal aprenderán más.

APRENDIZAJE Y AMBIENTE ORGANIZADOR

5.83. Cuando prueba cosas nuevas y de diferentes maneras, usted está destinado a cometer errores. Aprenda de los errores

propios y de los ajenos. Examine su unidad y examínese usted y determine qué funcionó bien y qué funcionó mal, pero prosiga con la misión. Tenga confianza en su capacidad. Cada vez que le pregunten si puede llevar a cabo alguna misión, diga que sí y póngase a averiguar cómo hacerla.

RESUMEN

5.84. Los líderes influyen en sus subalternos cara a cara, en la medida que ellos actúan en cumplimiento de la misión y el mejoramiento de la unidad. Debido a que el liderazgo es directo, los resultados de las acciones se ven inmediatamente.

5.85. Los líderes directos influyen en la determinación y dirección a partir de la intención del comandante y del concepto de la operación. Ellos motivan a sus subalternos llevando a cabo tareas que refuerzan este propósito y concepto. Continuamente consiguen y evalúan resultados y motivan a sus subalternos a través del contacto cara a cara y el ejemplo personal.

5.86. Los líderes directos actúan enfocando las actividades de sus subalternos hacia el objetivo de la unidad y cómo lograrlo. Planean, preparan, ejecutan y evalúan a medida que ellos actúan. Estas funciones a veces ocurren simultáneamente.

5.87. Los líderes directos se superan al vivir los valores de las Fuerzas Militares de Colombia y sirven de modelo a los subalternos. Los comandantes deben perfeccionar a todos sus subalternos a medida que construyen unidades coherentes y fuertes, todo ello dentro de un ambiente efectivo de aprendizaje.

CAPÍTULO VI

LIDERAZGO OPERACIONAL

En el liderazgo operacional convergen, a partir del liderazgo táctico, las inquietudes, demandas y necesidades con expectativas de solución y cambio; también convergen a partir del liderazgo estratégico las políticas, normas y estrategias. Por tal motivo, corresponde a este nivel la selección de métodos para satisfacer la estrategia, la previsión, el cálculo y la solicitud de los recursos necesarios; la formulación y dirección de los procedimientos tácticos que la misión imponga, el control día a día y la evaluación los resultados; de acuerdo a esa valoración, corregir fallas y desarrollar una retroalimentación a las Unidades que se comandan¹.

6.1. Son los comandantes de división, de brigada en el ejército y sus equivalentes en la fuerza aérea y la armada, quienes tienen la responsabilidad de convertir los planes y órdenes provenientes de los Comandos de Fuerza en éxitos operacionales, que conduzcan a la victoria al menor costo posible de sudor y sangre. Con fuerza de voluntad y aplicación de sus habilidades de liderazgo, los líderes operacionales construyen equipos disciplinados, con cohesión, confianza y competencia. Ellos clarifican las misiones asignándolas de acuerdo a sus cargos, con el objeto de transmitir un propósito, un concepto y un enfoque sistemático para su ejecución.

6.2. El liderazgo operacional se construye a partir de las acciones del líder directo. Los líderes militares aplican las

habilidades del líder directo en su trabajo diario con sus comandantes subalternos y ejercen su influencia durante sus contactos con las unidades. Pero para dirigir unidades operativas mayores y menores y bajo las presiones del conflicto, estos líderes deben añadir un nuevo juego de habilidades a su potencial de liderazgo. Ellos deben actuar como líderes directos y como líderes operacionales simultáneamente.

6.3. Los líderes operacionales confían mucho en sus subalternos y les delegan autoridad para la ejecución de sus responsabilidades y misiones. Ellos permanecen mental y emocionalmente abstraídos de su entorno inmediato a fin de dar toda su atención y visualizar de una manera más generalizada, el impacto producido por las acciones de las unidades sobre la misión impuesta. Los líderes operacionales proporcionan las instrucciones y los programas, para que en el entrenamiento y ejecución, los esfuerzos se enfoquen sobre el éxito de la misión.

6.4. Debido a la naturaleza indirecta de su influencia, el líder operacional evalúa los sistemas interrelacionados y diseña planes a largo plazo para cumplir la misión.

6.5. En el ámbito operacional, y siguiendo los lineamientos estratégicos diseñados por el Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, respecto a cinco imperativos identificados: 1) Fortalecimiento de la capacidad operacional de las Fuerzas militares a través del desarrollo de medios y la consolidación de la reestructuración con

¹ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 20.

criterios de eficiencia y efectividad. 2) Doblegar la voluntad de lucha de los grupos narcoterroristas a través de éxitos operacionales contundentes y la protección de la población civil. 3) Fortalecer la legitimidad alcanzada como una Institución transparente, eficaz y respetuosa de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. 4) Fortalecer la capacidad de disuasión para mantener la seguridad externa, la defensa de la soberanía y la integridad del territorio Nacional. 5) Incrementar el nivel profesional del personal tanto en el manejo de la guerra como en la capacitación del conocimiento integral.¹

El líder operacional aplica en sus unidades estos imperativos que se interpretan en doctrina, entrenamiento, desarrollo de líderes, organización para el combate, material de guerra y tropas. Conjuntamente con los valores de las Fuerzas Militares, estos conceptos proporcionan el marco de trabajo para influenciar a las unidades en todos los niveles, dirigir una amplia variedad de operaciones y continuamente mejorar las Fuerzas. La administración del entrenamiento y los procesos militares de toma de decisiones proporcionan un enfoque sistémico preparado de antemano para planear, preparar, ejecutar y evaluar.

SECCIÓN – I

LO QUE SE NECESITA PARA LIDERAR HABILIDADES

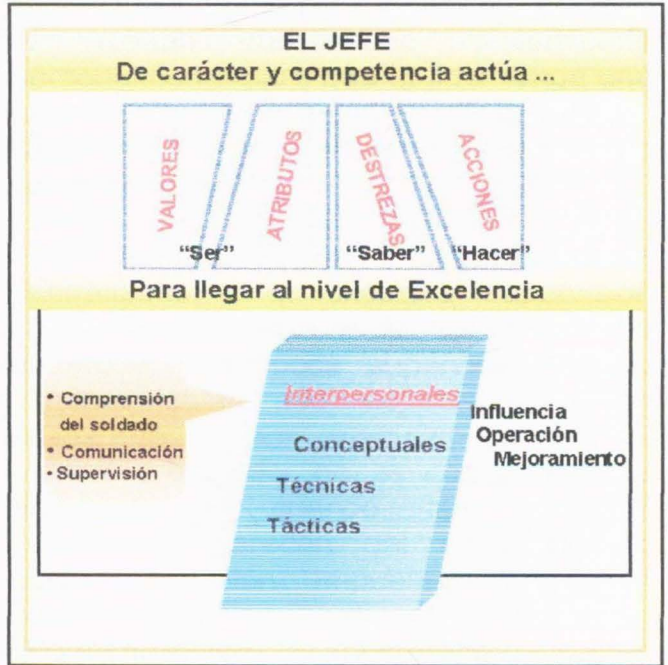
6.6. En lo que corresponde a las habilidades de liderazgo directo que debe emplear el líder operacional, estas abarcan

¹ Direccionamiento Estratégico, Políticas de Comando, Comandante General de las Fuerzas Militares, año 2003

cuatro áreas: la interpersonal, la conceptual, la técnica, y la táctica.

HABILIDADES INTERPERSONALES

Para obtener lo mejor de los hombres, ellos deben sentir que usted es su líder



real y deben saber que ellos pueden confiar en usted.

CÓMO ENTENDER AL SUBALTERNO

6.7. Los buenos líderes militares entienden la dimensión humana. La motivación infunde el deseo de parte de los individuos y unidades para hacer lo que se necesita *sin* ser supervisados. Este deseo colectivo de cumplir la misión significa una buena disciplina organizadora.

6.8. La iniciativa se construye sobre la motivación y la disciplina; requiere la confianza en los subordinados. Es decir, que en caso de que suceda una situación incierta, donde a pesar del alistamiento

adecuado, la ejecución competente y la aplicación acertada de la maniobra, en cumplimiento de la intención del comandante, si la situación no se da como originalmente se planteó el comandante debe apoyar el riesgo que tomen sus subalternos. Este principio se aplica tanto a líderes directos como a líderes operacionales, pero en estos últimos, por lo general los riesgos son mayores.

CÓMO COMUNICARSE

6.9. La persuasión es una habilidad de comunicación importante. La persuasión reduce el tiempo perdido en superar asuntos de poca importancia. También asegura la inclusión de otros, abre la comunicación con ellos y le da valor a sus opiniones. La franqueza para discutir la posición de uno y una actitud positiva hacia un punto de vista diferente a la larga disminuyen la tensión y ahorran tiempo y resistencia.

6.10. En algunas circunstancias, la persuasión puede ser inapropiada. En combate, todos los líderes toman decisiones rápidamente, modificando el proceso de toma de decisiones de acuerdo a la situación. Pero al utilizar los estilos de liderazgo directo, durante el desarrollo de operaciones a nivel unidad operativa, debe ocurrir cuando las circunstancias estén en duda, los riesgos sean altos y el tiempo corto; circunstancias que frecuentemente se presentan en combate.

CÓMO SUPERVISAR

6.11. Las unidades prestan mayor atención a los aspectos que los líderes revisan. Pero ¿Qué tanto debe usted revisar y cuánto es demasiado?. ¿Cuándo las estadísticas y los reportes son

adecuados?, y ¿cuándo usted debe visitar sus unidades que están empeñadas en el cumplimiento de misiones diversas como, por ejemplo, control de localidades, control militar de área, operaciones ofensivas? ¿De qué hablar con sus oficiales, suboficiales, soldados y civiles? Todo esto es necesario cuestionarlo y verificarlo personalmente para que el líder tenga una idea exacta de cuál es la situación real. Nada mejor que observar las cosas con sus propios ojos.

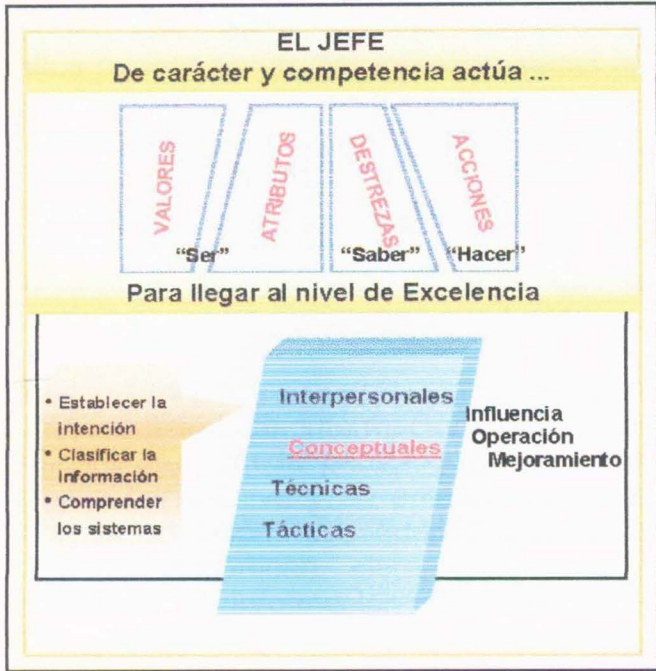
6.12. La autoridad excesivamente centralizada y la excesiva supervisión minan la confianza y la delegación de autoridad. Muy poca supervisión puede conducir al fracaso, especialmente, en casos como por ejemplo cuando el propósito del líder no es completamente entendido o cuando las unidades subalternas carecen del entrenamiento para la misión impuesta. Diferentes comandantes subordinados necesitan diferentes niveles de supervisión.

Ese comentario que en alguna oportunidad ha escuchado y que dice "lo que no se controla, no se hace" queda revaluado con estas precisiones. Se entiende que si los hombres tienen una alta motivación, conocen lo que están haciendo y saben porqué lo hacen la unidad cumplirá la misión encomendada en forma eficaz sin mayores controles de sus superiores. Sin embargo, la acción de controlar, de revisar, de supervisar es indelegable y de responsabilidad directa del líder operacional.

El secreto está en establecer los mecanismos necesarios para evitar excederse en dichos controles que a la postre se convierten en probables traumatismos en el desarrollo de la misión. Posiblemente, si usted supervisa el

cumplimiento de todas las misiones hasta en los más mínimos detalles, lo que está haciendo es no confiar en el trabajo que seguramente ellos cumplen en forma muy profesional.

HABILIDADES CONCEPTUALES



6.13. La complejidad del ambiente del líder operacional u organizacional exige paciencia y la disposición de pensar antes de actuar se incrementa en la medida que se avanza en cargos de mayor responsabilidad.

6.14. Los líderes operacionales usan su habilidad analítica para evaluar ambientes ambiguos y para calcular y manejar riesgos. Sus experiencias les permiten ver y definir problemas con mayor facilidad y deben dedicar mucho tiempo a pensar y generar maneras alternas de organizar sus unidades y recursos para el máximo efecto.

CÓMO ESTABLECER PROPÓSITO

6.15. Propósito es el resultado que esperamos al final de una misión. Proporciona el vínculo entre la misión y el concepto de la operación. Al describir su propósito, los líderes operacionales destacan las tareas claves que, con la misión, son la base para que los subalternos ejerzan su iniciativa cuando surjan oportunidades inesperadas o cuando el concepto original de la operación ya no se aplica. Al momento de enunciar un propósito, el líder operacional debe expresarlo tan simple y claramente como le sea posible.

6.16. Una vez establecido el propósito, el liderazgo se enfoca en hacer que los subordinados tomen acción por sí mismos para transformar tal propósito en realidad. Con el propósito y la dirección comunicados claramente, los subalternos pueden establecer qué deben hacer y porqué. Dentro de ese esquema de trabajo, los comandantes apoyan a los subalternos delegándoles autoridad para que actúen con la intención de cumplir el propósito.

6.17. Los líderes operacionales deben esforzarse para permanecer cerca a la tropa. Allí ellos pueden verificar en el acto qué es lo que se ha difundido y cómo se ha entendido entre aquellos que deben llevarlo a cabo.

6.18. Después de establecer una dirección, los líderes apoyan a sus subalternos en la construcción y

entrenamiento de sus unidades, en aquellas tareas que sean necesarias para el éxito y los motivan para el cumplimiento de la misión.

CÓMO FILTRAR INFORMACIÓN

6.19. Los líderes en los niveles más altos pueden tomar decisiones basadas en la información que les dan; acudiendo a su habilidad para seleccionar, entre un gran cúmulo de información, lo clave, lo significativo. En la medida en que la calidad de la información que se les suministre sea buena, en esa misma medida serán las decisiones que tomen.

6.20. Los líderes operacionales manejan gran cantidad de información, pero esta sólo tendrá sentido para alguien con una amplia perspectiva y un entendimiento de toda la situación. Los líderes tácticos o directos comunican claramente a sus superiores la información que necesitan. Los superiores juzgan, con base en su educación, entrenamiento y experiencia, qué es importante y que no, luego de este análisis toman las decisiones oportunas.

6.21. El análisis y la síntesis son esenciales para la toma efectiva de decisiones y para el desarrollo del programa. El análisis reduce el problema a sus partes básicas. La síntesis ensambla la información compleja y desordenada dentro de una solución.

6.22. Los requerimientos de información crítica son los filtros más importantes del Comandante. Los comandantes de nivel operacional deben conocer sus unidades, el ambiente y la situación; no solamente deben establecer requerimientos de información crítica, sino también entrenar a

su estado mayor, para conseguir competencia en el proceso de selección de la información.

CÓMO ENTENDER LOS COMPONENTES

6.23. Los líderes operacionales piensan en los componentes de su unidad: cómo funcionan conjuntamente, cómo al usar uno se afecta a los otros y cómo sacar el mejor rendimiento de todo. Ellos piensan, más allá de su propia unidad, hasta el cómo su unidad afecta a otras unidades y al equipo como un todo. Mientras los líderes directos tácticos piensan en tareas, los líderes operacionales sincronizan e integran las unidades y monitorean los resultados; saben cómo aprovechar los recursos disponibles para lograr éxito en la misión.

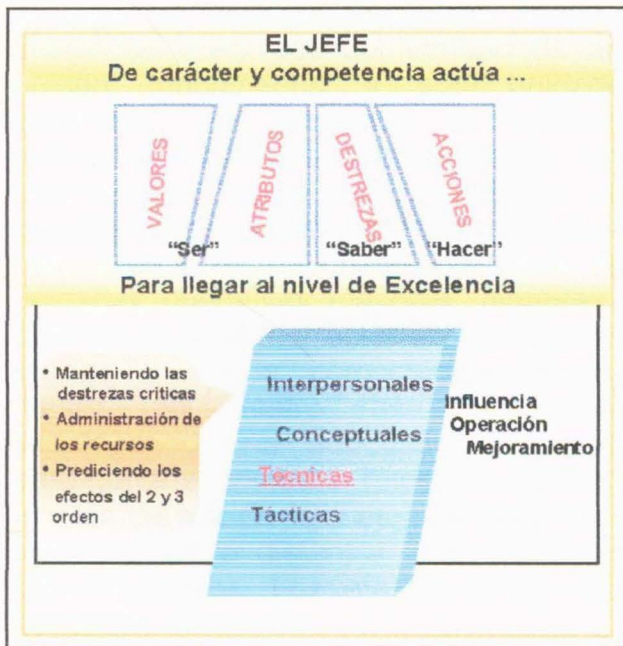
El líder operacional constantemente está pendiente del adecuado funcionamiento de los asuntos de personal, de la inteligencia disponible, del desarrollo de las operaciones, del apoyo logístico, además del eficiente entrenamiento técnico y de combate.

6.24. Los líderes operacionales analizan recursos y resultados para establecer porqué las cosas sucedieron de la manera que sucedieron. Los indicadores de gestión y las normas de rendimiento los ayudan en su análisis. Una vez se culmina la evaluación y se conocen las causas del problema, los líderes operacionales desarrollan las alternativas apropiadas encaminadas a la solución del problema.

6.25. El dilema para los líderes se presenta cuando las circunstancias y las presiones de la misión exigen soluciones inmediatas y excluyen reunir más información. Es entonces cuando recurren

a su experiencia y la de sus subalternos, toman la decisión y actúan.

HABILIDADES TÉCNICAS



CÓMO MANTENER LAS HABILIDADES CRÍTICAS

6.26. Los líderes operacionales tienen pocas oportunidades de practicar muchas de las habilidades técnicas que ellos dominaban como líderes directos o tácticos pero no pueden olvidarlas. Significa sí que los líderes operacionales deben identificar las habilidades críticas del líder directo y ser competentes al momento de evaluar el entrenamiento táctico y la ejecución de las maniobras.

RECURSOS

6.27. Además de utilizar las habilidades técnicas que aprendieron como líderes directos, los líderes operacionales deben dominar la habilidad de saber manejar los recursos. Los recursos, como tiempo,

equipos, instalaciones, presupuestos y personal son necesarios para lograr los objetivos, pero su administración se torna más difícil cuando gastos no programados, originados por contingencias, obligan a cambiar las prioridades.

6.28. Los líderes militares son administradores del tiempo y de la energía de la gente, de su voluntad y de su tenacidad, por ello, deben anticiparse a los requerimientos y su posterior asignación.

CÓMO PREDECIR LOS EFECTOS DE SEGUNDO Y TERCER ORDEN

6.29. Los efectos de las decisiones de los líderes operacionales, tienen mayor alcance que las de los líderes directos y afectan el ambiente interno y el prestigio de la institución.

6.30. Los líderes operacionales son responsables de anticipar las consecuencias de cualquier acción que ellos tomen o dirijan y la apropiada anticipación también requiere imaginación y visión, además de la apreciación de otras personas y organizaciones.

HABILIDADES TÁCTICAS

6.31. Los líderes operacionales deben dominar las habilidades tácticas de sincronización. La sincronización se aplica al nivel táctico; coordinación es un término muy utilizado en el nivel operacional. La sincronización organiza las actividades de tiempo, espacio y propósito para enfocar el máximo poder militar relativo en un punto decisivo en el espacio y en el tiempo.

6.32. Tanto sincronización como coordinación requieren que los líderes apliquen, conjuntamente, habilidades

técnicas personales y conceptuales para cumplir las tareas de la guerra.

6.33. La habilidad táctica de los líderes directos o tácticos involucra emplear individuos y equipos del tamaño de una unidad fundamental y sus unidades orgánicas. En contraste, la habilidad táctica de los líderes operacionales está orientada al empleo de unidades del tamaño de una Unidad táctica y mayores. Los líderes operacionales llevan a las unidades operativas mayores, menores y tácticas al lugar correcto, en el momento preciso y en la combinación correcta dentro del teatro de operaciones, desplegando una adecuada disposición para ganar el combate. Ellos proyectan los efectos de sus decisiones más lejos, en el tiempo y en la distancia, que los de los líderes directos. Los efectos toman más tiempo en develarse.

6.34. Los líderes operacionales conocen la doctrina, la táctica, las técnicas y los procedimientos. Sus aventajadas habilidades tácticas les permiten entender, integrar y sincronizar las actividades de las unidades comprometidas, concentrando todos los recursos que tienen que ver con las tareas de la guerra.

SECCIÓN – II

ACCIONES QUE SE NECESITAN PARA DIRIGIR LAS UNIDADES

6.35. Los actos de los líderes operacionales tienen mayores consecuencias, para más gente y durante un tiempo más largo que los de los líderes directos. Debido a que las conexiones entre la acción y el efecto son a veces más remotas y difíciles de ver, los líderes

operacionales gastan más tiempo pensando acerca de lo que hacen y cómo lo hacen que los líderes directos. Cuando actúan los líderes operacionales deben traducir su propósito en acción por medio de un mayor número de personas que trabajan para ellos.

6.36. El conocimiento de los subordinados es crucial para el éxito. Para maximizar y enfocar las energías de su personal, los líderes operacionales se aseguran que sus subordinados sepan lo que hay que hacer y por qué, para moverse en la dirección correcta. Ellos desarrollan conceptos para operaciones y a su vez definen políticas y procedimientos para controlar y monitorear su ejecución.

ACCIONES QUE INFLUYEN

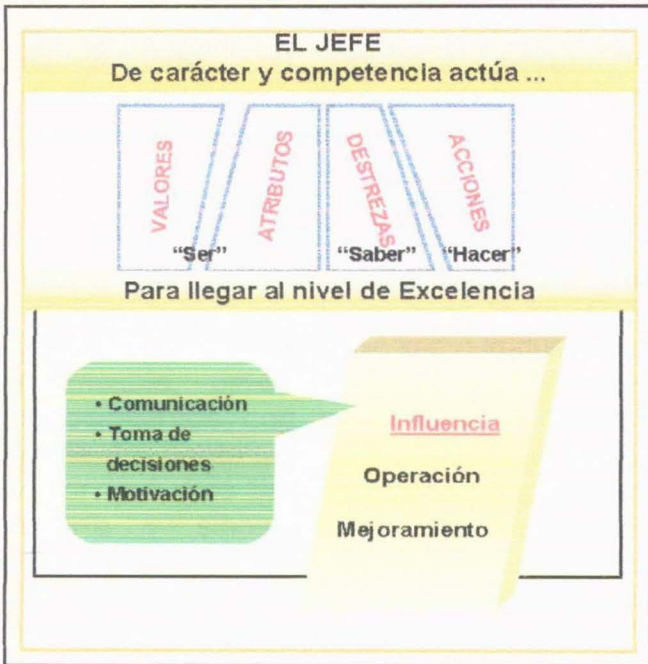
- Cómo comunicar.
- Cómo tomar decisiones.
- Cómo influenciar
- Cómo motivar.

“El soldado puede que no crea en lo que usted dice, pero nunca dudará de lo que usted hace”.

6.37. La habilidad de influir se logra a través de la comunicación, la toma de decisiones y la motivación. Influir involucra continuar reforzando el propósito y el concepto, adquirir y evaluar continuamente la respuesta disponible e inspirar a los subordinados con la presencia y ánimo del líder en busca del objetivo institucional.

6.38. Durante el entrenamiento, los comandantes deben orientar la instrucción hacia la corrección de fallas. Los centros de instrucción y entrenamiento así como los centros de reentrenamiento en las

técnicas y tácticas de combate ofrecen grandes oportunidades para ejercer y evaluar la cadena de mando en las tareas



de comunicación y monitoreo.

6.39. La comunicación se vuelve más compleja para los líderes operacionales por la creciente envergadura del control y la separación de los elementos que ejecutan la misión. Por tanto, las directivas y las acciones deben ser claras y emitidas de tal manera que prevengan cualquier reacción equivocada.

6.40. Donde esté el líder, cómo luce y lo que él hace o dice, influye en las acciones rutinarias de liderazgo en toda la institución. Igual que los líderes directos, los líderes operacionales están siempre al descubierto y su comportamiento y presencia dan la motivación y el ambiente a las unidades subordinadas. Sin embargo, la posición de los líderes operacionales los hace más prominentes y deben mantener

conciencia de cómo su comportamiento afecta a las unidades bajo su mando.

6.41. La comunicación cara a cara de los líderes operacionales debe ser más poderosa, mejor enfocada y más inequívoca que la comunicación de los líderes directos, pero deben ser cuidadosos de que el mensaje sea el correcto cuando salga por primera vez. La mala comunicación puede traer consecuencias negativas.

Una falencia que obviamente debemos tratar en lo posible de subsanar, es la falta y las fallas en la comunicación al interior de la Institución militar. Normalmente, el mensaje no llega a los niveles inferiores o en su defecto llega parcialmente o en el peor de los casos distorsionado, causando notables traumatismos en el normal funcionamiento de las unidades. Es importante, entonces, explotar al máximo y buscar el mayor rendimiento posible de los medios que la tecnología presenta actualmente para garantizar que esta falencia sea superada.

CONÓZCASE A SÍ MISMO

6.42. Aún antes de asumir un cargo de liderazgo en el estado mayor de una unidad operativa menor o mayor en el Ejército Nacional y sus equivalentes en la Armada Nacional y la Fuerza Aérea, los líderes deben evaluarse, entender sus fortalezas y debilidades y comprometerse con una filosofía de liderazgo apropiada, pues algunas técnicas que funcionaban en puestos de nivel directo puede que ya no funcionen en el ámbito operacional o estratégico.

6.43. Usted debe ser usted mismo. Usted debe conocer sus preferencias,

frustraciones y deseos y tratar de evitar que estos factores influyan negativamente en su comunicación. La comunicación no verbal es tan poderosa que los líderes operacionales tienen que estar alerta acerca de su porte, moral y comportamientos que refuercen o contradigan el mensaje hablado.

CONOCER EL PROPÓSITO

6.44. Los líderes operacionales se conocen a sí mismos, conocen la misión y la razón por la cual debe ser cumplida. En lo posible, usted debe compartir sus conocimientos con su unidad y con su gente. La gente tiene que saber qué hacer y por qué. Los líderes que se comunican abiertamente refuerzan los valores de la unidad, envían un mensaje de confianza a los subalternos y se benefician de las buenas ideas de ellos.

CONOZCA EL AMBIENTE

6.45. Antes de que los líderes operacionales puedan comunicarse de manera efectiva deben evaluar el ambiente operacional, a su personal, los acontecimientos y los recursos; adecuando el mensaje a la audiencia a la que va dirigido. Ellos tienen que repetir el mensaje varias veces ante diferentes audiencias y reafinarlo para diferentes escalones; solo así, ellos pueden reforzar el verdadero propósito.

CONOCER AL JEFE

6.46. Saber la intención, las prioridades y los procesos de pensamiento del comandante mejora el éxito de la unidad, porque un líder que se comunica bien disminuye la fricción entre la unidad y los

mandos superiores y mejora el ambiente operacional, en general.

CONOCER A LOS SUBORDINADOS

6.47. La sola presencia del líder comunica su carácter y sus valores. Para los líderes operacionales, el acto de mejorar las habilidades de comunicación se torna en un desafío de auto-mejoramiento.

CONOCER AL PERSONAL

6.48. La cadena de trabajo exige que los líderes estén constantemente interactuando y compartiendo modos de pensar, ideas y prioridades. Un estado mayor bien informado puede entonces tornar las políticas, los planes y los programas en hechos tangibles.

6.49. Al tomarse el tiempo necesario para interactuar con el estado mayor del escalón superior, los líderes ganan un mayor entendimiento de las prioridades del comandante y también ayudan a establecer las condiciones para sus propios requerimientos. Observar, preguntar y escuchar continuamente respecto a lo que sucede les ayuda a identificar y resolver problemas potenciales y les permite anticipar decisiones para colocar a su unidad en la mejor posición posible para llevar a cabo la misión.

CONOCER EL MEJOR MÉTODO

6.50. Para diseminar la información precisa y rápidamente, los líderes operacionales también deben desarrollar una red de información efectiva. Memos, notas y correo electrónico, además de las reuniones, interacciones y publicaciones son las herramientas efectivas de un

comunicador. Los líderes operacionales deben conocer los métodos de tales audiencias y usarlos en consecuencia.

TOMA DE DECISIONES

6.51. La clave no es tomar decisiones rápidas sino tomarlas oportunamente. A los líderes operacionales se les exige que tomen decisiones con información incompleta. Ellos determinan si tienen que decidirlo todo, qué decisiones toman ellos mismos y cuales dejan a los niveles inferiores, y deben considerar los efectos posibles de segundo y tercer orden pensando más allá, dentro de meses o incluso años.

6.52. Los líderes operacionales identifican el problema, recogen los recursos de todos los niveles, sintetizan esos recursos en soluciones y luego escogen y ejecutan la mejor solución, mientras no haya emergencias y circunstancias imprevistas, los líderes se deben anticipar a los eventos y tomar decisiones respecto a los recursos y personal necesarios para minimizar las crisis. La visión es esencial para los líderes.

6.53. Los líderes operacionales pueden ser tentados -debido a la presión- la amenaza, el miedo o la fatiga- a abandonar la sana toma de decisiones, reaccionando a exigencias de corto plazo.

6.54. La celeridad de la guerra puede hacerlos perder su sentido de tiempo y sincronización. Pero no hay ninguna razón para que ellos abandonen los procesos de toma de decisiones comprobados en crisis; adaptándose a la situación que se presenta porque el éxito en el combate resulta de la toma de decisiones creativas,

flexibles. Se debe lograr un análisis ágil del problema anticipándose a las acciones del enemigo y ejecutando rápidamente las acciones, pues su tardanza para tomar alguna decisión puede ocasionar bajas innecesarias e incluso el fracaso de la misión.

6.55. La toma de decisiones efectivas y oportunas, por parte del comandante y de los subalternos, es crucial para el éxito. Ellos delegan la autoridad para tomar decisiones tan rápido como sea posible, dándoles poder y ánimo a los subalternos para que tomen decisiones que afecten positivamente, sus áreas de responsabilidad.

6.56. Los líderes operacionales efectivos animan la iniciativa y la toma de riesgos. Fracasar por falta de experiencia o de suerte es tolerable, pero nunca se perdona la negligencia, la indecisión o el abandono hacia un camino fácil.

6.57. Tan importante como tomar una decisión, es la celeridad con que se haga este ejercicio. Nada mejor, para los líderes directos, que una buena decisión del líder operacional, en vez de una perfecta decisión que les sea comunicada demasiado tarde.

6.58. Si bien es cierto que se debe dar el tiempo necesario para completar la información aprovechando los avances tecnológicos y los medios de información disponibles, persiste la peligrosa tentación de esperar a que esta información, llegue completa antes de tomar alguna decisión. Usted está donde está debido a su experiencia, intuición y juicio. Es más importante para los comandantes decisivos reconocer y aprovechar las oportunidades,

creando así el éxito, que esperar datos perfectos y arriesgarse al fracaso.

6.59. Al final, los comandantes cargan con la responsabilidad del éxito o del fracaso de sus unidades. Si la misión falla, ellos tienen que hacer frente a toda la responsabilidad. Si la misión triunfa, los buenos comandantes le dan el crédito a sus subalternos. En el combate, los comandantes no ven obstáculos sino oportunidades; buscan soluciones en vez de excusas y luchan contra la incertidumbre hasta alcanzar la victoria.

CÓMO MOTIVAR

6.60. Las unidades militares disciplinadas evolucionan dentro de un ambiente administrativo positivo. El ambiente de una Unidad surge de las actitudes, acciones y prioridades de sus comandantes imponiendo la tónica a través del ejemplo personal que le da vida a los valores de la institución militar.

6.61. El fundamento para un ambiente positivo es un ambiente ético saludable, pero que sólo, es insuficiente. Las características del ambiente de éxito incluyen un propósito claro y ampliamente conocido; militares bien entrenados y llenos de confianza, Unidades disciplinadas y cohesivas y liderazgo competente y dador de confianza.

6.62. Para crear tal clima, los Comandantes reconocen los errores como oportunidades para aprender, crearle cohesión a las unidades, recompensar a los comandantes de carácter y competencia, valoran la respuesta honesta y usan constantemente todos los medios disponibles para mantener un sentimiento concreto del ambiente. El esfuerzo sincero

y consistente del líder de la unidad, de ver qué pasa realmente y él detectar las cosas que no estén funcionando bien, pueden dar como resultado un mutuo respeto entre el mando y los subordinados. Los buenos líderes conocen los vericuetos del trabajo, confían en su gente, desarrollan confianza entre sus hombres y respaldan a sus subalternos.

6.63. Los líderes operacionales son positivos, justos y honestos en su trato y no temen la crítica constructiva, animan una atmósfera de franqueza y confianza.

6.64. Buen juicio no significa pensar con rigidez. De hecho, una unidad disciplinada anima sistemáticamente la creatividad y la toma prudente de riesgos. Los comandantes efectivos escuchan activamente, apoyan y recompensan a los subalternos que muestran iniciativa, disciplina y apoyo en la construcción de confianza y motivación.

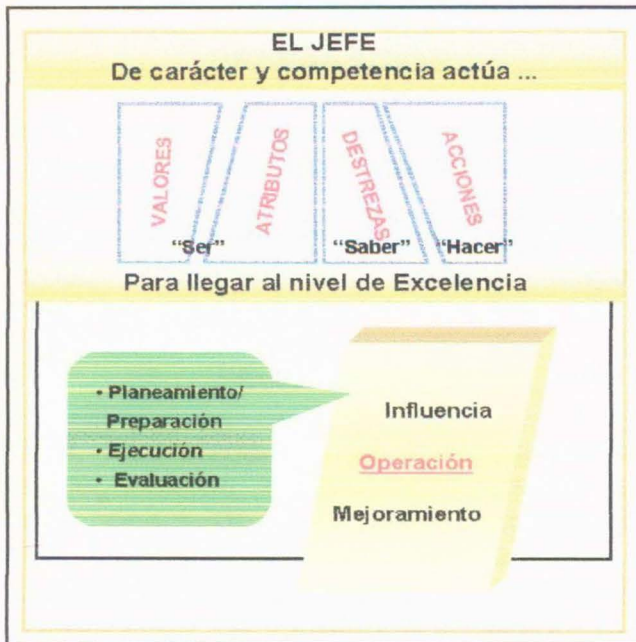
6.65. Los líderes operacionales ven, deciden y actúan; enfatizan el trabajo en equipo y la cooperación sobre la competición. Ellos establecen su propósito a fin de que sus subalternos sepan cómo cumplir la misión, sin importar que exista la necesidad de variar el plan original.

DISEÑO Y PREPARACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

6.66. El diseño de planes de acción involucra seis etapas:

- Definir la intención del comandante.
- Establecer las metas.
- Determinar los objetivos.
- Determinar las tareas.

- Establecer prioridades.
- Seguimiento.



DEFINIR LA INTENCIÓN DEL COMANDANTE

6.67. Para el líder, el primer paso en la planeación, es tener claro el propósito de lo que él quiere que se haga. ¿Cómo se espera que sea el resultado dentro de cierto tiempo? La intención del comandante se debe anunciar lo más pronto posible, para que los subalternos puedan tener el máximo tiempo de planear. Los líderes operacionales deben establecer cómo afecta tal propósito a las unidades y recursos comprometidos, no deben olvidar que a la larga ellos son los responsables.

FIJAR OBJETIVOS

6.68. Los líderes, con la ayuda de su equipo de comandantes subalternos y estado mayor, fijan objetivos específicos

para sus unidades. Los objetivos le dan marco a la intención del comandante. Los líderes están personalmente involucrados en la fijación de objetivos y prioridades para llevar a cabo su propósito y están conscientes de que los objetivos utópicos perjudican a los subalternos.

ESTABLECER OBJETIVOS

6.69. En la tercera etapa, los comandantes establecen objetivos que son específicos y medidos. Establecer objetivos es difícil porque el proceso requiere hacer decisiones precisas seleccionadas a partir de una gran variedad de opciones. Puesto que el tiempo y los recursos son limitados, los comandantes toman decisiones respecto a lo que se puede cumplir y lo que no.

ESTABLECER TAREAS

6.70. La cuarta etapa involucra determinar los pasos medidos y concretos que se deben tomar en dirección al objetivo. Es decir, las tareas son las actividades y movimientos menores que aunados definen el cumplimiento o no, del objetivo.

ESTABLECER PRIORIDADES

6.71. La quinta etapa es establecer una prioridad para las tareas. Esta etapa crucial le permite a los subordinados saber cómo gastar uno de sus más críticos recursos: el tiempo.

6.72. De hecho, un sistema altamente desarrollado de administración de tiempo puede ser la única manera como los líderes pueden manejar todas las exigencias que recaen sobre ellos. Raramente hay suficiente tiempo para

hacer todo, sin embargo ellos deben tomarse su tiempo para evaluar y sintetizar la información y tomar las decisiones oportunamente.

PREPARACIÓN

6.73. Los líderes directos se preparan escogiendo individuos para ubicarlos en cargos específicos, donde se espera que rindan aprovechando sus destrezas. Este grupo incluye al estado mayor, comandantes de unidades, asesores, etc.

SEGUIMIENTO

6.74. La etapa final en la planeación es el seguimiento. El comprometimiento del líder operacional en este seguimiento valida las prioridades y demuestra que el comandante habla en serio respecto a su intención de ver terminada la misión. Los líderes operacionales que fracasan en hacer el seguimiento envían la señal de que las prioridades no son realmente tan importantes y que sus órdenes no requieren el debido cumplimiento.

6.75. Al mantener el propósito en mente, los líderes luchan contra las distracciones, se toman su tiempo para reflexionar y buscan trabajar más eficientemente.

EL PROCESO CREATIVO DEL PERSONAL DEL ESTADO MAYOR

6.76. El tamaño y complejidad de las unidades dirigidas por los líderes operacionales exige un estado mayor competente y bien entrenado, siendo ésta una de sus mayores responsabilidades. El jefe de estado mayor es la mano derecha de ese esfuerzo.

6.77. El estado mayor trabaja de común acuerdo con el comandante para convertir el propósito en realidad. Un comandante aislado no puede concebir grandes planes, ni toma buenas decisiones. Sin embargo, el comandante solo no puede tomar consistentemente las decisiones correctas en un ambiente donde el impulso operacional nunca se detiene.

6.78. Conformar un estado mayor pensante, creativo, requiere tiempo, madurez, sabiduría y paciencia de su comandante.

LAS PERSONAS ADECUADAS

6.79. Para tener un estado mayor de alto rendimiento hay que empezar por poner la gente adecuada en los sitios adecuados. Los líderes deben seleccionar de entre todo el personal de la Institución, a la gente que piensa creativamente, que posee una vasta disposición de habilidades técnicas, que está entrenada para resolver problemas y que puede trabajar junta.

En caso de no tener la opción de escogerlos, el líder operacional debe aprovechar las habilidades del personal disponible y ubicarlo en los puestos donde puedan aportar sus capacidades e iniciativas, en beneficio del cumplimiento de la misión.

EL JEFE DEL ESTADO MAYOR

6.80. El estado mayor necesita su propio comandante. Alguien que pueda enfocarlo, trabajar con él, inspirarlo y desplazarse con él hacia la acción decisiva en ausencia suya. Un jefe de estado mayor con poder deberá ser acatado y respetado por su estado mayor.

CÓMO ENFRENTAR LOS PROBLEMAS.

6.81. Un estado mayor necesita constantemente problemas para resolver si quiere construir la actitud capaz de superar cualquier obstáculo; mejor aún, si se hace con escasez de tiempo y de recursos puede mejorar la confianza y competencia de sus miembros. La gran confianza viene de entrenar bajo condiciones más extenuantes a las que se espera enfrentar.

GUÍA CLARA

6.82. El comandante comparte ideas y orientación con el estado mayor en forma permanente; información que ellos deben sintetizar, teniendo en cuenta las directrices recibidas de su comandante. El computador más avanzado no es el sustituto para el claro propósito de un comandante, claramente entendido por cada uno de los miembros del estado mayor.

CÓMO DAR CUMPLIMIENTO

6.83. En combate, los comandantes integran y sincronizan todos los elementos disponibles para cumplir la misión. Sin embargo, la esencia de la lucha es su voluntad. Ellos deben perseverar a pesar de las limitaciones, contratiempos, cansancio físico y disminución de las reservas mentales y emocionales. No existe duda de que esta fortaleza será irradiada a todos sus subalternos.

ARMAS COMBINADAS Y BATALLA CONJUNTA

6.84. Las brigadas y los batallones del Ejército Nacional, por lo general, ejecutan operaciones de combate, apoyados por unidades de la Armada Nacional y la

Fuerza Aérea. Teniendo en cuenta la evolución de la guerra actual se requiere que exista una continua y creciente relación entre las Fuerzas para arremeter contra el enemigo, seguros de nuestra efectividad. En los estados mayores de las unidades operativas deben existir oficiales orgánicos que cumplan la función de enlace con otras Fuerzas y brinden la asesoría necesaria al comandante.

CÓMO OTORGAR AUTORIDAD

Nunca digas a las personas cómo hacer las cosas. Diles qué hay que hacer y ellas te sorprenderán.

6.85. Para incrementar los efectos de su voluntad, los comandantes deben animar las iniciativas de sus subordinados. Sin desconocer que la unidad de mando es un principio de la guerra, los comandantes efectivos delegan autoridad y apoyan las decisiones de sus subordinados mientras los mantienen responsables de sus acciones.

Un buen ejemplo de iniciativa es el caso ocurrido el 28 de marzo de 2000, cuando en horas de la tarde el Comando Aéreo de Combate No 5 (CACOM 5) recibió un angustioso llamado de la Policía Nacional solicitando un apoyo urgente. 21 de sus hombres estaban siendo atacados con cilindros por 2 frentes del grupo narcoterrorista FARC, en el sitio conocido como Providencia (Antioquia), donde funciona una subestación eléctrica. Se decidió enviar de inmediato un helicóptero Arpía y un avión AC-47 Fantasma, para que apoyaran al personal en tierra; esta actividad se mantuvo durante el resto de la tarde y toda la noche. Al día siguiente, la situación se torno crítica puesto que los policías que estaban defendiendo la

Subestación se estaban quedando sin munición y sin víveres después de más de 24 horas de combates con la subversión. En las instalaciones del Comando Operativo No 9 ubicado en la población de El Bagre (A), se encontraba el helicóptero FAC 4105 al mando del CT. Juan Carlos Orduz Sandoval y asistía como oficial de enlace aéreo el MY. Juan Carlos Arango. Al ver la gravedad de los hechos que estaban ocurriendo, decidieron reunirse con el personal a cargo para discutir cual podría ser la forma más efectiva de apoyo a estos hombres, en vista de que por tierra el enemigo mantenía dominadas las vías de acceso con emboscadas y campos minados.

Se tomó la decisión de enviarles municiones y víveres desde el aire con el uso de paquetes envueltos en cobijas y colchones, que se ataron fuertemente con cuerdas, para luego improvisarles un "paracaídas" con el uso de sabanas, todo este material fue tomado de los dormitorios de tropa de la instalación militar, en un rápido intento por ayudar a los policías.

Ya con los paquetes armados, se dirigieron a Providencia, después de 15 minutos de vuelo, el MY. Arango se acostó en el piso de la cabina trasera del helicóptero y con la cabeza por fuera comenzó a guiar la maniobra del piloto, hasta quedar justo encima de la subestación eléctrica. Lanzaron el primer paquete, observando con alegría que el paracaídas improvisado se abrió formando una pequeña cúpula que amortiguaba la caída, desgraciadamente el paquete cayó en el río aledaño a la subestación, el segundo cayó dentro de la estación, pero fuera del alcance de los hombres; a partir del tercero y hasta el séptimo, todos cayeron cerca de los policías logrando proporcionar a estos hombres la moral y los medios suficientes para resistir el

tiempo suficiente mientras llegaban los refuerzos.

El grupo de hombres que decidió improvisar este apoyo, no tenía órdenes específicas al respecto; solamente dejaron fluir sus ideas para superar el difícil momento que estaban viviendo los policías en la subestación eléctrica, nadie les dijo que hacer, pero lo hicieron y lo hicieron bien.

6.86. Cuando el comandante delega en sus subalternos les da la misión, los motiva y deja que se vayan; ellos saben que ese comandante confía en ellos. Esta seguridad los motiva, a su vez, para guiar a su gente con determinación. Ellos saben que el comandante avalará los errores honestos, los errores bien intencionados, no los estúpidos, los descuidos o los repetitivos. El hecho de delegar en sus subalternos no significa que haya cesado la responsabilidad del comandante. Recuerde que "usted es el responsable por lo que hagan o dejen de hacer sus hombres".

Eso sí, analice bien a quien le delega, porque no existe elemento más peligroso que un comandante sin criterio haciendo gala de sus aportes de iniciativas.

CÓMO EVALUAR

6.87. La habilidad para evaluar una situación de manera precisa y confiable, exige instinto e intuición basados en el aprendizaje y la experiencia. También exige intuición para confiar y validar la información y sus fuentes.

6.88. Existen varias maneras para reunir información: podemos hacerles preguntas a nuestros subalternos para averiguar si el mensaje les está llegando a ellos, reunirse con la gente y revisar si hay planes sincronizados, etc. Las técnicas de evaluación son algo más que herramientas de medición; de hecho, la forma cómo un comandante evalúa algo puede influenciar el proceso que está evaluando. Lo importante es que las técnicas que se usen produzcan alta calidad y respuesta útil.

6.89. El estado mayor y los subordinados manejan y procesan la información para el comandante, pero esto no lo releva de la responsabilidad de analizar la información como parte del proceso militar de toma de decisiones. Los comandantes obtienen información de varias fuentes, así que ellos pueden comparar y juzgar la bondad de las fuentes.

6.90. El primer paso al diseñar un sistema de evaluación es determinar el propósito de la evaluación. Aunque los objetivos varíen, la mayoría encaja dentro de alguna de las siguientes categorías:

- Evaluar el progreso hacia las metas de la unidad
- Evaluar la eficiencia del sistema, es decir, la relación de los recursos gastados con los resultados obtenidos.
- Evaluar la efectividad del sistema, es decir, la calidad de los resultados que produce.
- Comparar la relativa eficiencia o efectividad en relación con las normas.
- Comparar el comportamiento de los individuos de un grupo con los patrones ordenados.

- Evaluar los sistemas que apoyan la unidad.

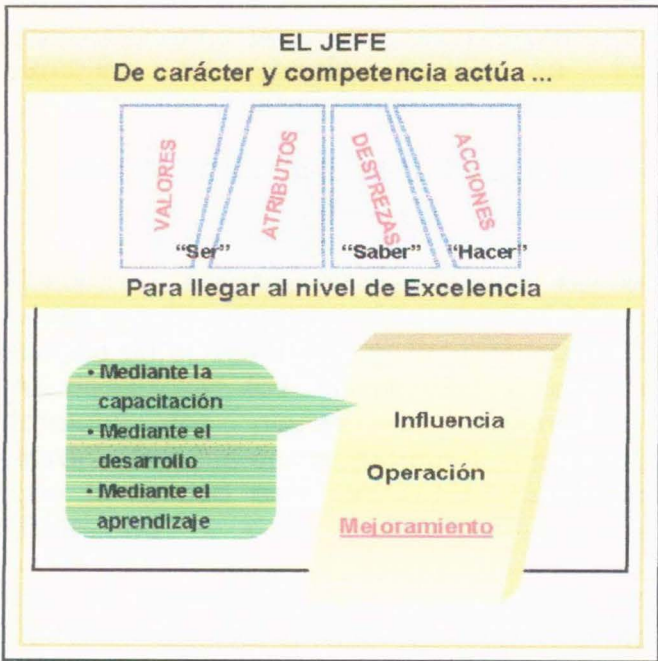
6.91. Los líderes están dedicados personalmente a proporcionar un duro entrenamiento, a fin de que este sea más duro que el combate mismo. Ellos deben asegurarse que en el entrenamiento, hasta el punto que los recursos y los riesgos lo permitan, nada sea simulado. Las constantes evaluaciones refinan los retos del entrenamiento, forjan la confianza y fomentan la tranquilidad, el cálculo y los valores de guerrero que hacen ganar las batallas y las campañas.

La siguiente frase que hemos escuchado casi desde el mismo momento en que pisamos el suelo de nuestras escuelas de formación, cobra entonces especial validez: “El entrenamiento debe ser tan fuerte que la guerra parezca un descanso”. Pero no se debe quedar en el solo enunciado y conocimiento. Debemos hacerla realidad. Este entrenamiento fuerte será la base de los éxitos operacionales de las Fuerzas Militares de Colombia.

CÓMO MEJORAR LAS ACCIONES

6.92. La responsabilidad de cómo combatirán las Fuerzas Militares de Colombia en el futuro recae sobre los líderes de hoy; la labor de mejorar la institución nunca termina. Los comandantes que les enseñan a sus subalternos a hacer el trabajo de líderes en combate constituyen el distintivo de la profesión castrense. Hoy debemos entrenarnos fuertemente para vencer en las batallas que libramos contra los enemigos de Colombia y su institucionalidad. También debemos recibir el entrenamiento y capacitación para el

cumplimiento de misiones diferentes a la conducción de la guerra una vez esta se haya ganado y consolidado. Parte de la responsabilidad del Estado para garantizar que esa consolidación sea una realidad recae en los hombros de quienes integran las Fuerzas Militares de Colombia.



6.93. Es posible que aún existan en todos los niveles del mando comandantes indiferentes, quienes no entienden el beneficio de perfeccionar a los subalternos, pues suponen que ellos –sus subalternos- a futuro, estarán trabajando para otros comandantes. Pensar así, además de ser contraproducente para la institución, es negarse a comprender que el éxito de un subordinado, es en gran medida su propio éxito.

CÓMO ENTRENAR

6.94. Precisamente como el liderazgo empieza en la cima y también su desarrollo, los comandantes mantienen un

enfoque que defina hacia dónde necesita ir la institución y cuáles son las tareas que todos los líderes deben ser capaces de cumplir.

6.95. Los líderes crean líderes en todo nivel de su unidad. Los líderes sacan mucho de su perfeccionamiento cuando practican lo que aprendieron y reciben respuesta franca. La respuesta también viene de la autoevaluación de sus compañeros, sus subordinados y sus supervisores.

6.96. El perfeccionamiento del liderazgo tiene sentido, no es algo accidental. Las exigencias de cada misión diaria son oportunidades para crear líderes. Un programa de desarrollo de liderazgo debe mantener las habilidades para aprender, actuar y recibir respuesta.

6.97. Con base en su evaluación, los comandantes definen y articulan claramente sus metas y objetivos para el desarrollo del liderazgo dentro de la organización. Ellos crean programas, metas y objetivos para respaldar su enfoque, además, de comunicar responsabilidades específicas para los comandantes subalternos. Estos ayudan a darle vida al desarrollo del liderazgo a través de constantes oportunidades de aprendizaje experimental y asesoría. El desarrollo del liderazgo es una responsabilidad importante compartida por los comandantes en todos los niveles del mando. Se convierte en su contribución más grande, en su legado.

6.98. La técnica de desarrollo utilizada depende de los comandantes involucrados. El aprendizaje a través de errores es posible, pero hacer que los subalternos desarrollen hábitos de éxito es

mejor para inculcar autoconfianza e iniciativa.

6.99. Normalmente, los programas de perfeccionamiento involucran eventos históricos similares a los desafíos operacionales de hoy. Tales situaciones permiten a todos compartir un sentido de lo que funciona y de lo que no. Este análisis también se puede aplicar a las experiencias de organizaciones recientes.

CÓMO CONSTRUIR EL PODER DE COMBATE

6.100. El énfasis en la victoria no se puede omitir durante el entrenamiento y menos en el desarrollo de las operaciones. Al desarrollar los sistemas correctos y formular los planes de contingencia apropiados, los comandantes se aseguran que la unidad esté preparada para una diversidad de condiciones e incertidumbres.

En el desarrollo de operaciones, la construcción del poder de combate se deriva de la organización de tareas, los recursos, la preparación y la ejecución mientras aún satisfaga las necesidades humanas de la institución. Durante el entrenamiento, el mayor potencial del poder de combate se basa en la habilidad colectiva y en la disponibilidad de la unidad, producto del entrenamiento duro, continuo y desafiante en busca del modelo.

CÓMO CONSTRUIR EQUIPOS

6.101. Los líderes construyen equipos sólidos, efectivos cuando los desarrollan, entrenan y sostienen en ambientes saludables, propiciados por un adecuado clima de trabajo en la unidad.

6.102. Conociendo a sus subordinados - sus aspiraciones, temores y preocupaciones- los líderes pueden asegurarse que trabajen unidos sus comandantes y sus unidades.

6.103. Los subordinados trabajan duro y luchan tenazmente cuando están bien entrenados y sienten que son parte de un buen equipo. El sentido de pertenencia de la gente viene de la confianza técnica y táctica de los individuos como tales, y luego colectivamente como equipo y de la confianza que ellos tienen en sus compañeros y en sus líderes.

6.104. Los líderes operacionales construyen fuerzas cohesivas. Ellos resuelven conflictos entre comandantes subalternos, así como cualquier conflicto entre su propia unidad y otra.

6.105. Al igual que los líderes directos o tácticos, los líderes operacionales construyen equipos al mantener a sus miembros informados. Ellos comparten información, solicitan recomendaciones y consideran las sugerencias fortaleciendo los lazos que mantienen la cohesión de la unidad.

6.106. La construcción de equipo produce confianza. La confianza comienza con la acción, cuando los comandantes demuestran disciplina y competencia. De igual manera los comandantes aprenden a confiar en sus subordinados. Esa conexión, esa confianza mutua, es el nexo que ayuda a las unidades a realizar las más difíciles tareas. Quizá una de las mayores dificultades se encuentra en lograr esa empatía y confianza entre superior y subalterno. Cuando esto no se alcanza, se presentan divisiones al interior de las unidades que afectan

ustancialmente el normal funcionamiento de las mismas. De hecho, ese matrimonio” indisoluble que debe existir garantiza unidad de criterio y de esfuerzo. El liderazgo que debe ejercer el comandante con sus subalternos debe estar orientado a lograr mantener esa armonía, que facilitará el cumplimiento de la misión impuesta.

APRENDER

6.107. Los líderes operacionales crean un ambiente que apoye a la gente dentro de sus unidades aprendiendo de sus propias experiencias y de la de los demás. De la manera como los comandantes reaccionen ante las fallas y cómo estimulen el éxito, es crítico para alcanzar la excelencia en el futuro. Ellos estimulan a los subordinados a examinar sus experiencias y les facilitan compartir lo que ellos aprenden.

RESUMEN

6.108. Los líderes operacionales deben entrenar a los estados mayores, comandantes subordinados y todas las unidades comprometidas, de acuerdo a su atención de cómo llevar a cabo la misión. La influencia de los líderes operacionales es primariamente indirecta. Ellos comunican y motivan a través de los estados mayores y comandantes subalternos. En razón de que su liderazgo es mucho más indirecto, el resultado

eventual de sus acciones es frecuentemente difícil de anticipar. Además, es fácil reconocer que los líderes operacionales no reciben retroinformación de una manera tan inmediata como la que reciben los comandantes directos.

6.109. La presencia de los comandantes en el momento y lugar críticos estimulan la confianza y el desempeño. Sin importar el tipo de unidad que ellos lideren, los comandantes operacionales dirigen dando el ejemplo, dando poder a sus subordinados y supervisándolos apropiadamente.

6.110. Los líderes operacionales se preocupan por el poder de combate –cómo construirlo, mantenerlo y recuperarlo-. Esto incluye desarrollar planes de acción que estén alineados con los intereses de las Fuerzas Militares de Colombia. Ellos también mejoran las condiciones mediante el sostenimiento de un clima ético y de apoyo, construyendo unidades cohesionadas y compactas y mejorando los procesos que funcionan en la institución. Su labor contribuirá también a mantener y superar la cantidad de líderes existentes.

CAPÍTULO VII

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El liderazgo estratégico es el mayor compromiso administrativo y directivo, es el generador de todo el accionar y cuenta con los demás niveles como elementos multiplicadores. A este nivel le compete en esencia, el proceso creativo de definir las relaciones entre fines y medios para encausar y dirigir el cambio.

Sus tareas básicas tienen que ver con: la apreciación de la situación nacional, la formulación de la estrategia militar general, la coordinación con los demás instrumentos de acción del Estado sobre recursos, prioridades y niveles de riesgo, el diseño de las estructuras, las fuerzas necesarias para satisfacer la estrategia, la formulación y desarrollo de valores institucionales, la articulación de una visión estratégica; además, de la formulación de los planes de guerra y de campaña. Como puede deducirse, sus acciones están influidas más por factores externos que internos¹.

Las Fuerzas Militares de Colombia se encuentran empeñadas en capacitar a sus hombres y mujeres tanto para la paz como para la guerra. "Para la paz, integrándose positivamente al quehacer de la sociedad, participando en la construcción de una cultura de paz. Para la guerra, un militar que conozca y maneje la estrategia, la inteligencia y la táctica, capaz de pensar creativamente, razonar en forma crítica y

con actuación decidida frente a la ambigüedad y la incertidumbre"².

7.1. Los líderes estratégicos son los pensadores al más alto nivel, combatientes y expertos militares de las Fuerzas Militares de Colombia. Algunos trabajan en el Ministerio de Defensa Nacional, otros en el Comando General de las Fuerzas Militares y otros en cada una de las fuerzas institucionales como integrantes de los estados mayores. Los líderes estratégicos miran el ambiente fuera de las Fuerzas Militares de Colombia de hoy para entender el contexto del futuro papel de la institución. También emplean el conocimiento de la fuerza actual para fijar su visión en la realidad.

7.2. Los líderes estratégicos requieren técnicas significativamente diferentes en alcance y habilidad del liderazgo directo y operacional. En un ambiente de extrema inseguridad, complejidad, ambigüedad y volatilidad, los líderes estratégicos piensan en múltiples campos y operan de forma flexible para manejar el cambio.

7.3. El ambiente complejo de la seguridad y defensa nacionales, requiere un conocimiento con detenimiento de los elementos políticos, económicos, sociales y militares así como la interrelación entre ellos. En resumen, los líderes estratégicos no solamente se conocen a sí mismos y a sus fuerzas, sino que también entienden un sin número de diferentes normas y condiciones propias del devenir nacional.

¹ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 20.

² PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 6.

En vista de que los líderes estratégicos implementan la estrategia general, ellos tienen que ver con los elementos que moldean esa estrategia. Los más importantes de estos son La Constitución Política de 1991, las Directivas Presidenciales, las Políticas del Ministerio de Defensa Nacional, la voluntad del pueblo expresada en las urnas, los intereses de seguridad del país y las estrategias colectivas de los comandantes comprometidos en el desarrollo de la institución. En su papel de líderes institucionales, ellos representan a sus superiores, a sus subalternos, a los empleados civiles que trabajan con la institución, a los ciudadanos y a los miembros de estado. La habilidad de un líder estratégico para comunicarse efectivamente con estas diferentes audiencias, es importante para el éxito de los objetivos institucionales.

Los líderes estratégicos son fundamentalmente conocedores de las complejidades del ambiente de seguridad y defensa nacionales. Sus decisiones tienen en cuenta factores tales como la disponibilidad de personal, las restricciones del presupuesto, las normas establecidas para adquisiciones, las decisiones tomadas por el Congreso respecto al sector defensa, la investigación, el desarrollo y la cooperación entre las fuerzas, entre otros. Los líderes estratégicos procesan la información desde estas áreas directamente, valoran alternativas basadas en información a veces incompleta, toman decisiones y buscan el apoyo necesario.

Mientras los líderes directos y operacionales tienen un enfoque a corto plazo, los líderes estratégicos tienen un enfoque futuro". Los líderes estratégicos

gastan mucho tiempo analizando a mediano plazo y posicionando sus fuerzas para el éxito a largo plazo, inclusive a medida que ellos luchan con los hechos inmediatos.

Con esta perspectiva los líderes estratégicos rara vez ven todo el alcance de sus ideas; las iniciativas a este nivel pueden tomar años para dar su fruto. Los líderes estratégicos, por lo tanto, piensan en términos de sistemas estratégicos que trabajarán sobre extensos periodos de tiempo. Ellos aseguran que estos sistemas son construidos teniendo en cuenta: la calidad del personal, el entrenamiento, la combinación de fuerzas, la doctrina, la modernización del equipo y el desarrollo del liderazgo; asegurando que los programas y recursos sean dispuestos para los apoyos necesarios.

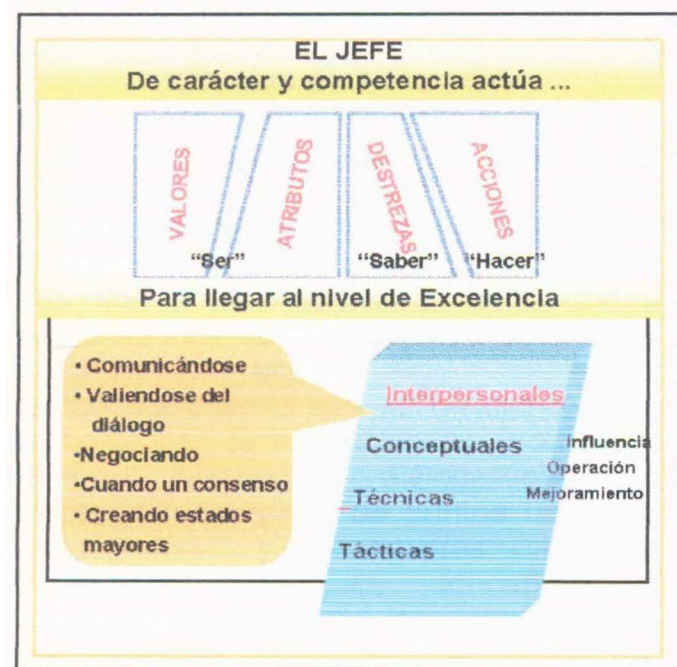
SECCIÓN I HABILIDADES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

7.7. Los valores y atributos exigidos de los líderes militares son los mismos en todos los niveles del liderazgo. Los líderes estratégicos enfrentan desafíos adicionales, pues sus decisiones afectan la cultura de toda la institución militar y pueden encontrarse a sí mismos involucrados en la toma de decisiones políticas al más alto nivel nacional. Por lo tanto, casi cualquier tarea que los líderes estratégicos trazan para cumplir requiere más coordinación, toman más tiempo, tienen un impacto más amplio y producen efectos a más largo plazo que una tarea similar en el ámbito operacional . .

7.8. Los líderes estratégicos entienden, personifican y ejecutan el liderazgo basado en valores. La política y naturaleza a largo

plazo de sus decisiones no libera a los líderes estratégicos de las exigencias actuales de entrenamiento, alistamiento y crisis imprevistas; de hecho, son los responsables de garantizar que las metas impuestas se cumplan a pesar de los inconvenientes.

HABILIDADES INTERPERSONALES



7.9. Los líderes estratégicos siguen usando las habilidades interpersonales desarrolladas como líderes tácticos o directos y operacionales, pero el alcance, las responsabilidades y la autoridad de las posiciones estratégicas requieren líderes con habilidades interpersonales inusualmente sofisticadas. Interactúan con una mayor cantidad de personal al interior de las fuerzas y externamente, con organismos nacionales, con diversas fuentes del poder, con los medios de comunicación e incluso con gobiernos extranjeros.

7.10. Los líderes estratégicos y sus estados mayores desarrollan redes de trabajo de personas expertas en organizaciones y agencias que influyen en su propia organización. Se asesoran mediante la lectura de libros sobre diversos temas, trabajan para controlar completamente sus propias acciones y reacciones. Armados con mayores niveles de conocimiento, con autocontrol, estableciendo redes de trabajo, los líderes estratégicos influyen sobre los eventos externos suministrando liderazgo, información oportuna y logrando acceder a las personas y organismos adecuados.

COMUNICACIÓN

7.11. La comunicación en el ámbito estratégico es complicada debido al cuidado que debe tenerse al conformar el estado mayor y a la responsabilidad que supone el manejo de información funcional y operacional, que además debe ser compartida con otros organismos externos. Todo esto, exige que los líderes estratégicos empleen habilidades de comunicación de conjunto.

7.12. Por eso, los líderes estratégicos identifican aquellas acciones que envían mensajes. Luego usan sus puestos para enviar los mensajes deseados a sus organizaciones y se aseguran que las audiencias correctas los escuchen. Los mensajes que envían los líderes estratégicos establecen el ejemplo en el sentido más grande.

7.13. Ellos no solamente se comunican con la institución, sino que también lo hacen con la gran audiencia externa que incluye el liderazgo político, los medios y la sociedad. Para influir sobre aquellas audiencias los líderes estratégicos

transmiten la integridad y ganan la confianza.

7.14. Los líderes estratégicos se comprometen con unos pocos mensajes escogidos, poderosos, consistentes y los repiten una y otra vez en diferentes formas y escenarios, ideando un plan de comunicación que determina como tratar a cada grupo de audiencia.

USANDO EL DIÁLOGO

7.15. Una de las formas de comunicación que usan los líderes estratégicos para persuadir a las personas en lugar del grupo es el diálogo que no es más que una conversación entre dos o más personas que requiere no solamente la escucha activa sino considerar cuidadosamente lo que se ha dicho (y no se ha dicho), la valoración sin inclinación personal. Usando el diálogo para un intercambio completo de puntos de vista, suposiciones y conceptos, reúnen información, clarifican conceptos y consiguen el apoyo de los subalternos y representantes de estamentos del Estado, de los gremios o de la sociedad civil.

NEGOCIACIÓN

7.16. Los líderes estratégicos dependen en gran medida de las habilidades para negociar, para obtener la cooperación y el apoyo necesarios para llevar a cabo una misión o satisfacer las necesidades del comando. Las relaciones que sostienen no siempre obedecen al orden jerárquico de la institución sino que son coordinaciones "horizontales".

7.17. Negociar no es fácil y se requiere una variedad de habilidades. Una de las más importantes destrezas es la habilidad

de permanecer firmes en los puntos no negociables, mientras simultáneamente comunican respeto a los otros participantes y sus límites de negociación. No se pueden negociar los principios, los valores o la integridad del Estado colombiano.

7.18. Un buen negociador es particularmente diestro en la escucha activa. Otra característica personal esencial incluye la agudeza y la objetividad. Los negociadores deben ser capaces de diagnosticar agendas no habladas y separarlas del proceso de negociación. La negociación exitosa involucra comunicar una posición clara sobre todos los asuntos no negociables, mientras se transmite la voluntad para tratar asuntos negociables.

CONSIGUIENDO EL CONSENSO

7.19. Lea nuevamente el ejemplo expuesto del General Simón Bolívar cuando se habla de la excelencia moral, el cumplimiento de la misión con honor. Cuando los realistas se rindieron, Bolívar fue magnánimo, pensando en la paz y trató a sus antiguos enemigos con respeto pensando en los efectos de sus decisiones en el futuro mediato.

Algunos de sus subalternos deseaban la humillación de los rendidos, pero Bolívar no solamente no los humilló sino que los respetó en su integridad y en su moral. Era una guerra. La de Independencia, pero los hombres que llevaban sobre sus hombros la responsabilidad de dirigirla tenían unos valores y unos sólidos principios que evitaban cualquier desmán de sus subalternos, hacia el enemigo vencido.

CONSTRUYENDO ESTADOS MAYORES

7.20. Los líderes estratégicos no sólo tienen la autoridad sino también la responsabilidad para escoger al mejor personal para su estado mayor. Buscan colocar a la persona correcta en el lugar correcto, balanceando las fortalezas y las debilidades por el bien de la Nación. Toman decisiones interrelacionadas de amplio alcance que requieren tener miembros de estado mayor con mucha iniciativa y conocimiento de su trabajo y del medio ambiente en el que se desarrolla.

7.21. Con su entendimiento del ambiente estratégico y la visión del futuro, los líderes estratégicos buscan construir estados mayores que compensen sus debilidades, refuercen su visión y aseguren el éxito Institucional. Sin embargo, no pueden darse el lujo de estar rodeados por estados mayores que se muestren de acuerdo con todo lo que ellos dicen.

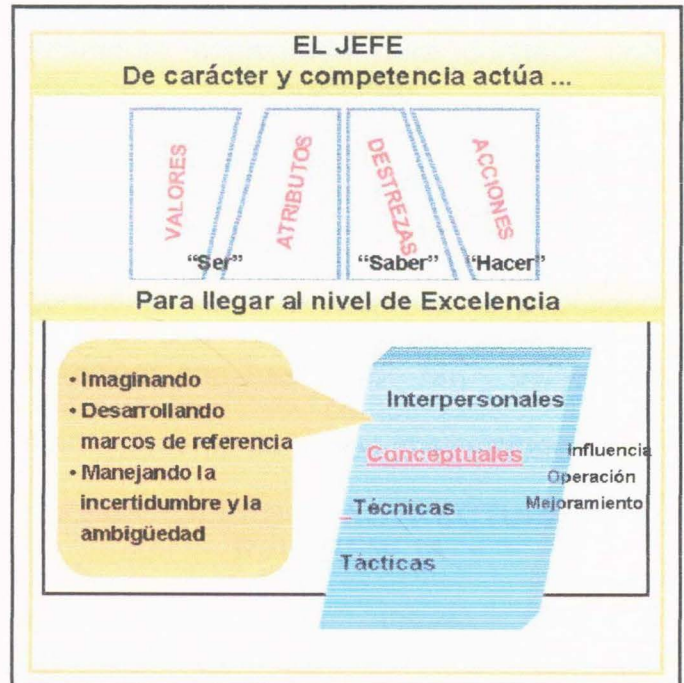
Los líderes estratégicos estimulan a su personal para que participe en el diálogo con ellos, discutan puntos de vista alternativos y exploren todos los hechos, hipótesis e implicaciones. Tal diálogo ayuda a los líderes estratégicos a calcular completamente todos los aspectos de un hecho y ayuda a clarificar su intención y guía.

7.22. Como líderes estratégicos construyen y emplean sus estados mayores continuamente; buscan honestidad y competencia. Los estados mayores al nivel estratégico deben ser capaces de discernir cual es la verdad hoy por hoy, considerando los adelantos tecnológicos, tienen menos tiempo para calcular situaciones, hacer planes,

preparar una respuesta apropiada y ejecutarla.

HABILIDADES CONCEPTUALES

7.23. Los líderes estratégicos, más que los líderes directos y operacionales, se inspiran en sus habilidades conceptuales para comprender la seguridad y la estrategia nacional, operan en el ámbito



estratégico y táctico en pro de mejorar sus fuerzas.

IMAGINACIÓN

7.24. Los líderes estratégicos diseñan una visión que sea general y convincente para su institución. Posteriormente, la comunican en forma clara y la emplean para crear un plan, ganar el apoyo y enfocar el trabajo de los subalternos. Posteriormente, tienen la responsabilidad de controlar su progreso inspirándose en observaciones personales, revisión y

análisis, planes de manejo estratégico y discusiones informales con el personal. La estrategia nacional y la estrategia militar general guían a los líderes estratégicos a medida que ellos desarrollan visiones para sus fuerzas.

7.25. Una vez los líderes estratégicos han desarrollado una visión, crean un plan para alcanzar ese estado final. Ellos diseñan y fijan los objetivos y cursos de acción para llevar a la institución hacia el objetivo, sin olvidar los recursos necesarios para hacer el trabajo.

La palabra visión implica que los líderes estratégicos creen un modelo conceptual de lo que ellos quieren. Los subalternos estarán más involucrados en mover a la institución hacia adelante si pueden ver lo que el líder tiene en mente. Los líderes estratégicos por lo tanto les suministran objetivos intermedios que deben ser medibles para verificar que sus subalternos vayan en la dirección correcta.

7.26. La visión del líder estratégico suministra el último sentido del propósito, dirección y motivación para todos en la institución. Es el punto de inicio para desarrollar planes y metas específicas, un criterio para medir lo que la institución militar lleva a cabo y una verificación sobre la vigencia de los valores organizacionales. Normalmente, la visión puede tener un tiempo horizonte de años o incluso décadas.

7.27. La visión del líder estratégico es una meta, algo por lo que la institución militar se esfuerza. Cuando los miembros de la institución la ven como algo que los fortalecen y la aceptan, la visión crea energía, inspiración, compromiso y sentido de pertenencia. Esta visión debe estar

acorde con las normas vigentes y con los objetivos nacionales que establece la Constitución Política.

Por eso, “el militar del siglo que apenas comienza, es congruente con la visión del futuro, establecida para las Fuerzas Militares; es él quien dinamiza y alcanza el gran proyecto diseñado”. Esa visión es: “Las Fuerzas Militares de Colombia serán una organización sólida, estructurada y altamente capacitada para conducir con eficacia operaciones conjuntas prolongadas en cualquier parte del territorio nacional, tendientes a mantener la soberanía, la independencia, la vigencia de la Constitución, el ejercicio de la ley, el funcionamiento de las instituciones y a garantizar la protección de la población civil y sus recursos, así como para participar con fuerzas de otros países en operaciones combinadas de mantenimiento de la paz internacional”³.

DESARROLLANDO ESTRUCTURAS DE REFERENCIA

7.28. Todos los líderes militares construyen una estructura personal de referencia desde la enseñanza, experiencia, autoestudio y reflexión sobre eventos actuales e históricos. Los líderes estratégicos crean una estructura de referencia global que abarca su institución y la coloca en el ambiente estratégico. Para construir una estructura útil, los líderes estratégicos están abiertos a nuevas experiencias y a los comentarios de los demás, incluyendo a los subalternos, reflexionan, meditan y sin temor vuelven a pensar en los éxitos y fracasos tenidos para aprender de ellos.

³ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 25.

7.29. Muy similar a los analistas de inteligencia, los líderes estratégicos observan los eventos y miran patrones que otros frecuentemente no detectan, buscando identificar la información más importante que conduzca a una situación estratégica, de tal manera que pueda ir al corazón del asunto sin ser distraído.

TRATANDO CON LA INDECISIÓN Y LA AMBIGÜEDAD

El verdadero genio reside en la capacidad para la evaluación de información dudosa, peligrosa y conflictiva”.

Winston Churchill

7.30. Los líderes estratégicos operan en un ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad notables. Si bien es cierto que todas las acciones obedecen a planes por contingencias, se deben considerar todas las variables desde las menos graves a las más trágicas pues ni el mejor plan está en capacidad de predecir el futuro.

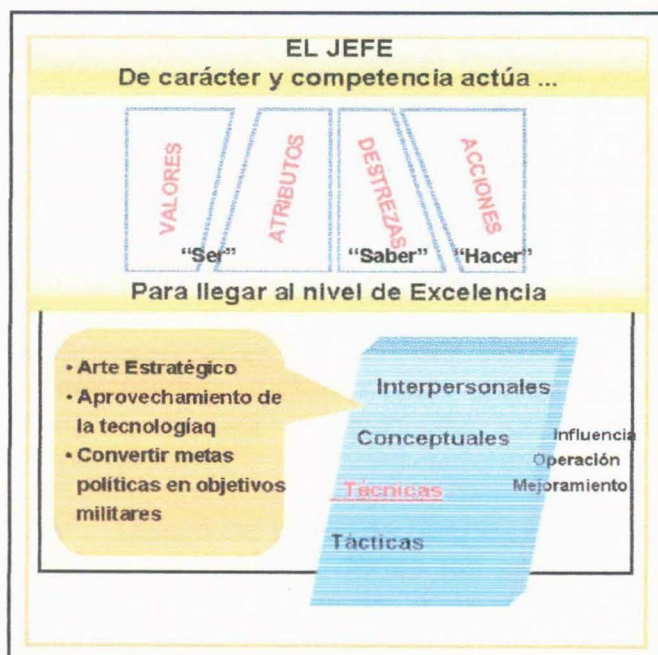
7.31. Teniendo en cuenta su madurez, experiencia y conocimientos toleran la ambigüedad, sabiendo que nunca tendrán toda la información que quieren y aceptan los riesgos por las decisiones que tomen.

HABILIDADES TÉCNICAS

7.32. El líder debe conocer su profesión, el equipo con que cuenta la institución, los avances tecnológicos que en las armas se han producido, el terreno donde debe enfrentarse a la misión que le ha sido propuesta, etc.

EL ARTE ESTRATÉGICO

7.33. El arte estratégico, ampliamente definido, es la formulación hábil, la coordinación y aplicación de los fines, formas y medios para promover y defender los intereses nacionales. Los líderes estratégicos deben ser maestros del arte estratégico e integran los tres papeles desempeñados por el estratega: líder estratégico, practicante estratégico y



estratega teórico.

Cuando no hay conflicto interno, las Fuerzas Militares dejan de ser el medio principal para alcanzar los objetivos estratégicos.

TECNOLOGÍA DE APOYO

7.34. La tecnología de apoyo; –aplicar las capacidades tecnológicas para obtener una ventaja militar decisiva– ha dado a los líderes estratégicos ventajas en la proyección de las fuerzas, en el mando, en

el control y en la generación de un aplastante poder de combate. La tecnología de apoyo también ha incrementado el tiempo de las operaciones, la velocidad de la maniobra, la precisión del fuego y la velocidad a la que es procesada la información.

Los líderes estratégicos buscan entender las tecnologías militares emergentes y aplicar ese entendimiento para dotar de recursos, distribuir y explotar los muchos sistemas bajo su control. Si bien estamos bastante distantes de tener los avances tecnológicos ideales que requieren las fuerzas institucionales, por los costos que eso genera para el país, debemos tener la capacidad de estar al día en esos progresos al menos desde el punto de vista teórico, pues la superioridad tecnológica inclinará la balanza en el desarrollo de los conflictos que debemos enfrentar. El apoyo aéreo suministrado por la Fuerza Aérea es decisivo al momento de inclinar la balanza en la guerra contra el narcoterrorismo en Colombia.

7.35. Los avances en la tecnología para el combate, apoyo de combate y apoyo de servicios para el combate traen más que cambios a la doctrina, le permite a las instituciones realizar las tareas con mayor celeridad.

TRADUCIENDO LAS METAS POLÍTICAS EN OBJETIVOS MILITARES

7.36. La tecnología de apoyo toma más que entendimiento, requiere recursos. Los líderes estratégicos apelan a su entendimiento y a su conocimiento del proceso del presupuesto para determinar qué tecnología de combate, apoyo para el combate y apoyo de servicios para el combate suministrarán la capacidad del

salto adelante proporcional con el costo. Sin embargo, los líderes estratégicos siempre están en la posición de balancear las restricciones del presupuesto, las mejoras tecnológicas y el actual alistamiento de las Fuerzas Militares contra amenazas potenciales, a medida que ellos dan forma a la institución del futuro.

7.37. Los líderes estratégicos identifican las condiciones militares necesarias para satisfacer los fines políticos deseados por el Gobierno Nacional. Deben sincronizar los esfuerzos de las Fuerzas Militares con los de otros estamentos del Estado para obtener aquellas condiciones buscadas y lograr el estado final imaginado por todos. Se requiere primero que toda voluntad política; segundo, una verdadera demostración de las capacidades; tercero una proyección del país a largo plazo, lejos de mezquindades e intereses particulares y, finalmente, actuaciones éticas que persigan el bien común de todos los colombianos.

7.38. Luego de diversos hechos que han convertido en otros órdenes las amenazas del orbe, las amenazas a la seguridad nacional pueden venir de diferentes partes: inestabilidad regional, insurgencia, terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masiva, el contrabando desenfrenado de armamento, para nombrar unas pocas.

Los traficantes internacionales de drogas y otros grupos transnacionales también son enemigos potenciales. Para contrarrestar amenazas tan diversas la Nación necesita unas Fuerzas Militares lo suficientemente flexibles para cumplir diferentes misiones desde el combate hasta las operaciones de paz o la ayuda humanitaria. Y por supuesto, la Nación

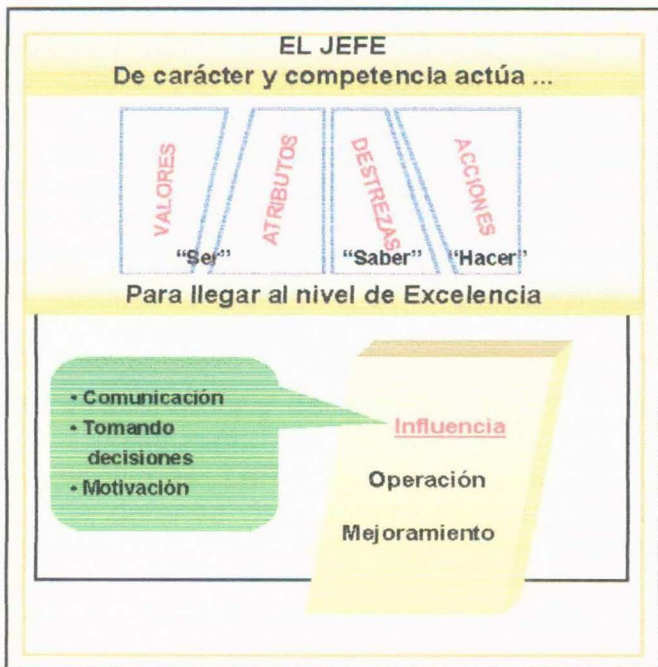
necesita líderes estratégicos con una sólida perspectiva que les permita dar forma a los objetivos militares apropiados contra las diferentes amenazas.

SECCIÓN II

ACCIONES DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

7.39. Los líderes estratégicos toman decisiones a largo plazo y dan forma a la cultura militar para influir en las fuerzas. Planean por contingencias a través del alcance de las operaciones militares y distribuyen recursos valorando la amenaza y el alistamiento de la institución. Desarrollan a sus sucesores, lideran cambios en las Fuerzas Institucionales y optimizan los sistemas y las operaciones.

ACCIONES PARA INFLUIR



7.40. Los líderes estratégicos actúan para influir tanto en sus Fuerzas como en su ambiente externo. Similar a los líderes operacionales y tácticos o directos, los líderes estratégicos influyen a través del ejemplo personal, comunicando, tomando decisiones y motivando.

COMUNICANDO UNA VISIÓN

7.41. Para que la visión sea útil el líder estratégico debe compartirla con una amplia audiencia, ganar su apoyo y emplearla como brújula para guiar a la institución. Para que la visión proporcione propósito, dirección y motivación, el líder estratégico debe comprometerse a ello, ganar el compromiso de quienes pertenecen a la institución como un todo y perseguir las metas y objetivos para que la conviertan en una realidad.

7.42. Los líderes estratégicos identifican las tendencias, oportunidades y amenazas que podrían afectar el futuro de las Fuerzas Militares de Colombia y organizan su equipo de trabajo, para movilizar el talento que ayudará a crear la visión estratégica.

7.43. La visión de la institución es una guía, es una meta por alcanzar a mediano y largo plazo. Esta no es una camisa de fuerza; se debe ir amoldando y acondicionando a los cambios que se presentan dentro de la institución y el ambiente externo que la rodea.

7.44. Por eso, las Fuerzas Militares han diseñado una visión de futuro, una gran meta: y esa meta incluye una institución conformada por hombres altamente profesionales, cuyo eje orientador sea una formación multidimensional.

- Una orientación que comprometa la conducta con su ser y con la responsabilidad de su actuar; de tal manera, que se constituya en líder al servicio de la Patria y su vocación militar se afiance en los valores orientadores de su formación. (Ética y virtudes militares).
- Un militar formado por y para la democracia, donde su principal campo de acción es la defensa, preservación y el profundo respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.
- Una formación que prepara al hombre militar para integrarse positiva y dinámicamente con la sociedad, respondiendo con características de liderazgo a las necesidades que el comando de hombres y de unidades le depare. (Habilidades, técnicas y tácticas para hacer la guerra, si ésta es necesaria para alcanzar y mantener la paz.
- Desarrolla el potencial de su personalidad, su vocación de servicio a la Patria, afianzada en los valores sociales y servicio al país.
- Formado con características tridimensionales de personalidad, profesión y conducta.
- Preservador y defensor de las leyes, la Constitución y las instituciones legítimas. La base de su formación es la defensa del Estado democrático, la

legitimidad de las instituciones, libertades y garantías individuales”.⁴

7.45. Los líderes estratégicos están abiertos a las ideas de una variedad de fuentes, no solamente de sus propias fuerzas institucionales. Algunas ideas se pueden implementar, otras no. Algunas tendrán efectos duraderos, de largo plazo; otras tendrán efectos que pocos preverán.

CONTANDO LA HISTORIA DE LAS FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

7.46. Los líderes estratégicos representan a cada una de las especialidades terrestres, navales y aéreas que integran a las Fuerzas Militares, están al tanto de lo que hacen y dónde lo hacen.

7.47. Los líderes estratégicos, sin desconocer los adelantos tecnológicos, enfatizan en el corazón de los hombres la fortaleza de las Fuerzas Militares de Colombia: los valores castrenses y el eterno carácter del militar colombiano. Unas fuerzas entrenadas, listas y guiadas por líderes de carácter y competencia en todos los niveles estarán siempre en capacidad de satisfacer las necesidades de seguridad de la Nación.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

7.48. Los líderes estratégicos tienen grandes recursos conceptuales, tienen un estado mayor para compartir pensamientos y planean el éxito en la misión y el bienestar de la institución, incluso cuando se toman decisiones producto de las recomendaciones de sus

⁴ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 8 y 9.

MOTIVACIÓN

hombres; sin embargo, cada cual sabe quién es el comandante, quién es el líder. Los líderes estratégicos confían en la retroalimentación oportuna durante todo el tiempo del proceso de la toma de decisiones para evitar tomar una decisión basada en información incompleta, inadecuada o defectuosa. Su propósito, dirección y motivación fluyen hacia abajo; la información y recomendaciones revierten hacia arriba.

7.49. Los líderes estratégicos se alinean con los objetivos del Ministerio de Defensa Nacional, del estado mayor conjunto y con el plan de acción estratégico de las Fuerzas Militares, para suministrar propósito y dirección a los líderes subalternos. Estos sistemas incluyen el sistema de planeamiento estratégico conjunto, el sistema de ejecución y planeamiento de operaciones conjuntas, el sistema de planeamiento, programación y presupuesto. Sin embargo, no importa cuantos sistemas estén involucrados ni que tan complejos son ellos, suministrar motivación sigue siendo competencia del líder estratégico individual.

7.50. Teniendo en cuenta que los líderes estratégicos están involucrados constantemente en esta clase de planeamiento y debido a que las decisiones a este nivel son tan complejas y dependen de tantas variables, hay una tendencia a analizar las cosas interminablemente. La perspectiva, sabiduría, valor y sentido de medición del tiempo de los líderes estratégicos les ayuda a saber cuándo decidir. Las decisiones de nuestros comandantes como líderes estratégicos en un momento crítico pueden alterar rápidamente el curso de una guerra.

“Es la moral de los ejércitos así como de las naciones más que cualquier otra cosa lo que hace las victorias y sus resultados decisivos”.

Baron Antoine-Henri de Jomini

Moldeando la cultura

7.51. Para moldear la moral y motivar toda la institución militar, los líderes estratégicos cultivan un ambiente de desafío, de apoyo y respeto por los oficiales, suboficiales, soldados, infantes y los empleados civiles. Una institución como la nuestra, con una historia que nació con la patria misma, tiene una cultura madura, bien establecida; un conjunto de valores compartidos y creencias que mantienen firme nuestra tradición. Las diferencias de género, étnicas, religiosas, ocupacionales y regionales también definen los grupos dentro de las fuerzas.

Cultura y valores

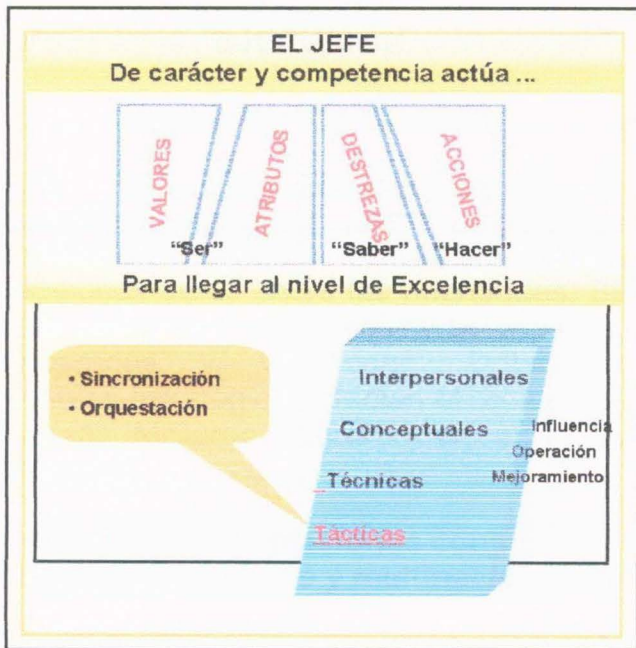
7.52. Los líderes estratégicos aprecian las diferencias que caracterizan las subculturas del país o mejor las diferencias que existen entre el costeño y el paisa o el valluno, el pastuso o el boyacense y el llanero, para solo citar algunos. Todos somos colombianos pero tenemos ciertas costumbres que nos diferencian entre sí. El secreto para ese líder estratégico está en tratarlos a todos los miembros con dignidad y respeto. Son los responsables por crear un ambiente que fomente el entendimiento mutuo.

7.53. Los valores militares forman la base sobre la cual la cultura institucional militar permanece, forman las bases de las políticas y procedimientos de las Fuerzas

Militares de Colombia. Pero no se pueden quedar en el papel, deben ser practicados. Este esfuerzo de desarrollo del carácter lucha por hacer que todos los militares vivan los valores institucionales, se incorporen dentro del código personal y actúen de acuerdo con ellos.

7.54. Con el paso del tiempo, la cultura de la institución militar se incrusta tanto en sus miembros que ellos incluso no notan cómo afecta sus actitudes. La cultura institucional se vuelve una segunda naturaleza e influye en la forma en que la gente piensa, la forma en que ellos actúan entre sí y con los organismos exteriores, e influye desde luego en la forma como ellos abordan la misión. La cultura da forma a las costumbres y tradiciones militares a través de la doctrina, políticas, normas y la filosofía que guía a la institución.

Cultura y liderazgo



7.55. Los líderes estratégicos buscan moldear la cultura para apoyar su visión, cumplir con su misión y mejorar la institución militar. Una cultura cohesiva moldea la moral de las fuerzas, reforzando un clima ético construido sobre los valores militares, en especial sobre uno imprescindible en este tipo de relaciones: el respeto.

7.56. Los líderes estratégicos coordinan las acciones de sus fuerzas para cumplir las misiones a corto plazo, frecuentemente sin el beneficio de la guía directa. Los líderes estratégicos reciben la guía general, frecuentemente de varias fuentes, inclusive del Ejecutivo Nacional.

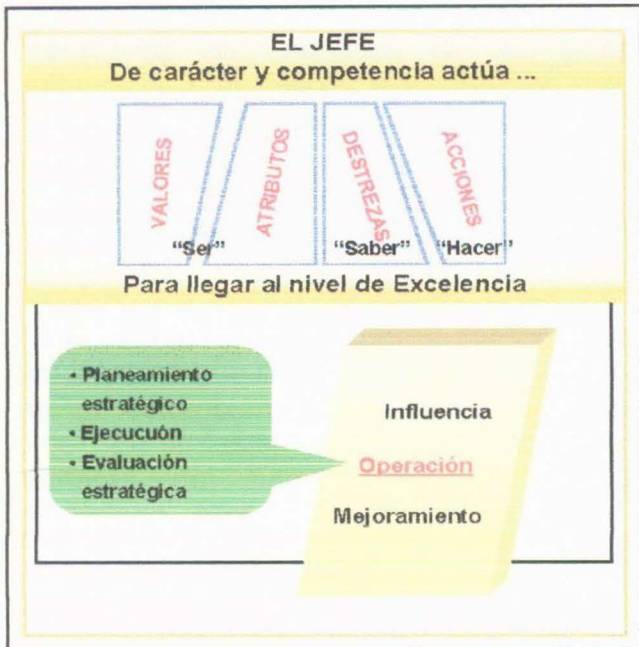
7.57. Para los líderes estratégicos, el planeamiento, la preparación y la ejecución son casi continuos, más que en los otros niveles del liderazgo, porque las organizaciones que lideran tienen misiones de continuación.

Los líderes estratégicos deben coordinar las acciones de sus fuerzas, posicionándolas para cumplir con las misiones actuales, de tal manera que avanzarán sin problema a la siguiente. Las Fuerzas Militares de Colombia no paran al final de un ejercicio de entrenamiento o incluso después de recuperarse de una operación; siempre existe otra misión a punto de empezar e incluso otra en proceso de planeamiento y alistamiento para su ejecución.

Planeamiento Estratégico

7.58. Los requerimientos fundamentales para el planeamiento a nivel estratégico son los mismos que para el planeamiento a nivel táctico o directo y operacional. En todos los niveles, los líderes establecen

prioridades y comunican decisiones. El planeamiento estratégico depende en gran parte de aplicar sabiamente las destrezas interpersonales y conceptuales.



EJECUCIÓN

Distribuyendo recursos

7.59. Porque las vidas son valiosas y el material es escaso o se tienen muchas limitaciones, los líderes estratégicos toman decisiones duras sobre las prioridades. Su meta son unas Fuerzas Militares capaces, preparadas y victoriosas. Dotar de recursos estratégicos afectan el “cómo” las Fuerzas Militares operarán en el futuro inmediato.

Manejando las relaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales

7.60. Los líderes estratégicos están obligados a:

- Suministrar asesoría militar en los foros de política nacional.
- Interpretar los principios y directrices de la política nacional.
- Planear y mantener la capacidad militar necesaria para implementar la estrategia nacional.
- Presentar los requerimientos de recursos de la institución.
- Desarrollar estrategias para apoyar los objetivos nacionales.
- Tender un puente entre las decisiones políticas tomadas como parte de la estrategia nacional, los individuos y las organizaciones que deben llevar a cabo aquellas decisiones.

7.61. Como parte de este último requerimiento, los líderes estratégicos clarifican la política nacional para los subalternos y explican las perspectivas que contribuyen a esa política nacional. Desarrollan planes que reflejan los objetivos de seguridad y defensa nacionales y preparan sus fuerzas para responder a misiones específicas.

7.62. Eventualmente, las Fuerzas Militares de Colombia participan como integrantes de fuerzas multinacionales. De hecho, esta participación ya se ha presentado como en el caso de la guerra de Corea ocurrida a mediados del siglo pasado o en la que se desarrolla con la Fuerza Multinacional de Paz y Observadores en la Península del Sinaí, en donde uno de nuestros Batallones está integrando formalmente esa Fuerza Multinacional.

En estos casos, la complejidad del trabajo creado por los requerimientos conjuntos y multinacionales es doble. Primero, la comunicación es más compleja por causa

de los diferentes intereses, culturas e idiomas de los participantes. Incluso las culturas y la jerga de las diferentes fuerzas difieren dramáticamente. Segundo, los subalternos no pueden estar subordinados en el mismo sentido como lo están puramente en unidades de su propia institución. Los líderes estratégicos y sus fuerzas pueden llegar a estar bajo el control operacional de oficiales de otra nacionalidad, pero retener su lealtad y líneas de autoridad a sus propios mandos nacionales.

Es prudente tener en cuenta entonces, los parámetros que nos establecen el perfil del militar colombiano 2010. Que a la letra dice: "En síntesis, el oficial de las Fuerzas Militares del futuro será un soldado ciudadano, profesionalmente preparado y comprometido a enfrentar la agenda del siglo XXI, en sus cinco campos principales:

- **Preservación de la democracia:** Como sistema de organización política y social predominante en el mundo, que propicia la defensa de los derechos del hombre, y la protección física de sus asociados, el aumento de nivel de vida de la población, la defensa de las instituciones legítimamente constituidas, y el respeto a los procesos democráticos colectivamente aceptados.
- **Defensa y promoción de los Derechos Humanos:** como máximo condicionante del campo de maniobra y del poder de combate del comandante, ésta será la base y el eje fundamental de las relaciones internacionales, así como el respeto y acatamiento al Derecho Internacional Humanitario.
- **Lucha antinarcóticos:** Por la amenaza que significa, como delito transnacional,

para la democracia y la humanidad, las agendas de seguridad de la totalidad de los países afectados, ubican el narcotráfico como el flagelo con mayor capacidad destructiva y perturbadora de la democracia.

- **Desarrollo sostenible y conservación del medio ambiente:** como factor determinante de la seguridad, el deterioro ambiental compromete sensiblemente el desarrollo de las generaciones futuras, convirtiéndose en agente básico para la interdependencia y globalización de los asuntos internacionales, obligando a la definición de soluciones a través de estrategias globales de cooperación.
- **Fuerzas multinacionales de paz:** La lógica del poder antepone el desarrollo económico al poderío militar, con énfasis en el gasto social, lo que da lugar a la reducción de la ayuda militar, propiciando así la creación de fuerzas multinacionales de paz, con el objetivo de resolver conflictos regionales y locales. La prioridad mundial es el restablecimiento de la paz, su ordenamiento y mantenimiento. Para ello, los organismos y autoridades supraestatales tendrán como misión hacer respetar un orden cada vez más justo y universal"⁵.

7.63. Para operar efectivamente en un ambiente conjunto o multinacional, los líderes estratégicos ejercitan una sensibilidad internacional desarrollada en sus años de experiencia. Una perspectiva conjunta resulta de experiencias e interacciones compartidas con los líderes de otras fuerzas, complementada por la

⁵ PERFIL DEL MILITAR COLOMBIANO 2010. Comando General de las Fuerzas Militares. Pág. 10, 11 y 12.

introspección habitual del líder. Por eso, los líderes estratégicos:

- Influyen sobre la opinión por fuera de la institución militar y les ayudan a entender las necesidades militares.
- Interpretan el ambiente externo para el personal dentro de la institución, especialmente, en la formulación de planes y políticas.

7.64. Los líderes estratégicos entienden la cultura militar. En algunas ocasiones deben hablar por la institución, por ejemplo, ante el Congreso de la República, esto requiere de un entendimiento de cómo trabajan y cómo piensan sus miembros.

También, posee un gran conocimiento sobre la forma de interactuar con otros organismos estatales, organizaciones no gubernamentales, los medios y otras personas, quienes moldean la opinión pública y la posición nacional hacia lo militar.

7.65. Los líderes estratégicos deben trabajar para idear cursos de acción en beneficio de las fuerzas institucionales que reflejen los objetivos de la estrategia nacional y tengan en cuenta los intereses de otras instituciones del Estado.

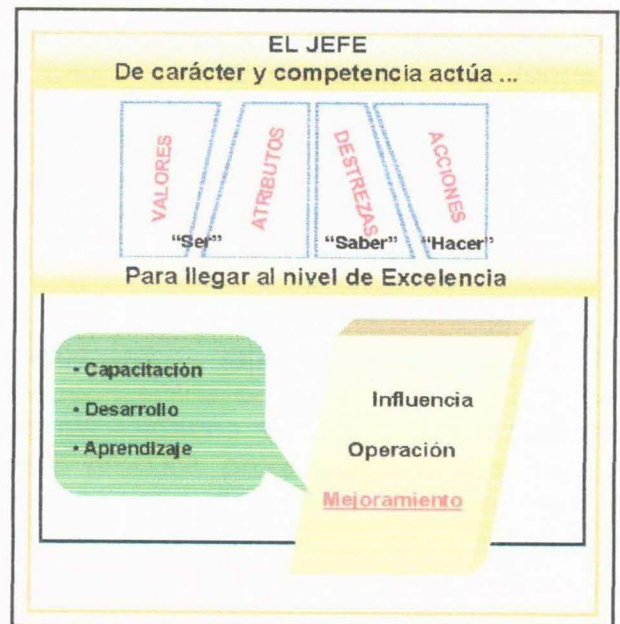
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

7.66. Existen muchos elementos en el ambiente que los líderes estratégicos deben calcular. Primero, deben valorarse a sí mismos: su estilo de liderazgo, fortalezas y debilidades y sus campos de la excelencia; segundo, deben entender el ambiente operacional actual, incluyendo la voluntad del pueblo, expresada en parte a

través de las leyes, la política y sus líderes. Finalmente, deben examinar el campo político y el ambiente internacional, porque estos afectan a las fuerzas institucionales y la forma como se afrontarán los futuros requerimientos estratégicos.

7.67. Los líderes estratégicos deben evaluar sus propias fuerzas institucionales. Para el efecto, desarrollan indicadores de gestión que les permitan verificar que sus órdenes están llegando al conocimiento de los niveles inferiores del mando. La evaluación empieza tan pronto se recibe cada misión y continúa a través de ella hasta su fin. Puede incluir la evaluación de áreas tan diversas como el empleo de los recursos, desempeño de los subalternos, eficiencia, los efectos de la presión y la fatiga, la moral y el cumplimiento de la misión. Tales evaluaciones generan grandes cantidades de información.

ACCIONES DE MEJORAMIENTO



7.68. El mejoramiento es una inversión institucional a largo plazo, perfeccionando las cosas que hacemos hoy para obtener una mejor institución mañana. Una meta fundamental de los líderes estratégicos es dejar unas fuerzas institucionales mejor de lo que las encontraron.

7.69. El saber cuándo y qué cambiar es un reto constante: ¿qué tradiciones deben permanecer estables? y ¿cuáles métodos permanentes por mucho tiempo, necesitan evolucionar?

TUTORÍA

7.70. El personal que llega al estado mayor conjunto o a los estados mayores de cada una de las fuerzas, sabe cómo trabajan sus fuerzas en campaña. Pero, independientemente de lo que ellos pueden haber leído, realmente no saben cómo trabajan las otras fuerzas. Los líderes estratégicos deben patrocinar la interacción entre el personal para que conozcan unos de otros y así se facilite el cumplimiento de las misiones y la realización de los objetivos nacionales. *Deben propender por el aprendizaje, el planeamiento y la unidad de esfuerzos, en cabeza de los nacientes líderes. La responsabilidad moral asociada con la tutoría es obligatoria para todos los líderes estratégicos.*

7.71. Más que un asunto de formas requeridas y sesiones, la tutoría de los líderes estratégicos significa dar al personal correcto un estímulo intelectual de tal manera que ellos puedan dar el salto a partir de las operaciones y pensar en los niveles más altos. Los líderes estratégicos deben no solo transmitir el conocimiento, sino también cultivar la sabiduría de aquellos que patrocinan. Esto en ningún

momento quiere decir que se tengan grupos o individuos “protegidos” en la institución; lo que se requiere es que sólo los mejores se perfilen como sus reemplazos en el futuro inmediato y que esta selección no obedezca a compromisos de otra naturaleza.

7.72. Los líderes estratégicos deben poner especial atención al autocrecimiento de sus subalternos, mostrándoles qué estudiar, dónde enfocarse, a quiénes mirar y cómo proceder. Ellos hablan a los cursos en las escuelas de formación y capacitación sobre lo que ocurre en el mando superior y comparten sus perspectivas con aquellos quienes todavía no han alcanzado los niveles más altos del liderazgo militar. Después de todo, los subalternos de hoy, se convertirán en los líderes estratégicos de la próxima generación.

Desarrollando el capital intelectual

7.73. Los líderes estratégicos valoran el personal y las ideas como inversiones para el futuro. Los conceptos que dan forma al pensamiento de los líderes estratégicos se convierten en el circulante intelectual de la era venidera. Deben seleccionar sabiamente las ideas que tienden el puente entre el hoy y el mañana.

7.74. Los líderes estratégicos toman decisiones difíciles, sopesan los requerimientos operacionales de hoy con las necesidades de liderazgo del mañana, para producir programas que desarrollen una esencia de líderes militares con el conocimiento y habilidades requeridas.

CONSTRUYENDO

“Tanto más alta la cadena de mando, tanto más grande es la necesidad de audacia para ser apoyado por una mente meditada, de tal manera que la osadía no degenera en explosiones sin propósito de ciega pasión”.

Carl von Clausewitz

Construyendo en medio del cambio

7.75. Las Fuerzas Militares de Colombia no tienen otra opción excepto enfrentar el cambio. Es casi un constante estado de cambio, con nuevo personal, nuevas misiones, nuevas tecnologías, nuevo equipo y nueva información.

Las costumbres, procedimientos, estructura jerárquica y su compleja envergadura hacen del cambio especialmente desalentador y lleno de tensión. Sin embargo, las Fuerzas Militares de Colombia deben ser lo suficientemente flexibles para producir y responder al cambio, incluso mientras conservan la esencia de las tradiciones que lo atan a la Nación, su herencia y valores.

7.76. Los líderes estratégicos se enfrentan con el cambio siendo proactivos, no reactivos.

Liderando el cambio

7.77. Los líderes estratégicos lideran el cambio:

- Identificando las capacidades de las fuerzas necesarias para cumplir con la estrategia militar general.

- Asignando misiones estratégicas y operacionales, incluyendo prioridades para asignar recursos.
- Preparando planes para emplear las Fuerzas Militares a través del espectro de las operaciones.
- Creando, dotando de recursos y sosteniendo el sistema organizacional, incluyendo:
 - Programas de modernización de las fuerzas.
 - Personal y equipo requerido
 - Sistemas esenciales de comando, control, computo, comunicaciones e inteligencia.
- Desarrollando y mejorando la doctrina y los métodos de entrenamiento para apoyarla.
- Planeando los efectos de cambio de segundo y tercer orden.
- Manteniendo un programa de desarrollo del líder efectivo y otras iniciativas de recursos humanos.

7.78. Los líderes estratégicos deben guiar a sus fuerzas institucionales a través de ocho etapas si quieren que sus iniciativas para el cambio tengan un progreso duradero. El omitir una etapa o moviéndose hacia delante prematuramente daña el proceso y compromete su éxito.

7.79. Los líderes estratégicos:

- Demuestran un sentido de urgencia no solamente de los beneficios, sino de la necesidad del cambio.
- Forman coaliciones para trabajar el proceso todo el camino desde el concepto hasta la implementación.
- Desarrollan una visión del futuro y la estrategia para lograrlo.
- Comunican la visión en toda la Institución

- Dan poder a los subalternos en todos los niveles para obtener esfuerzos amplios y paralelos.
- Planean éxitos a corto plazo para validar los programas y garantizar la credibilidad de la visión expuesta.
- Consolidan triunfos y producen un cambio posterior.
- Preservan el cambio culturalmente.

APRENDIZAJE

7.80. Colombia espera que sus Fuerzas Militares aprendan de su experiencia y apliquen ese aprendizaje para entender el presente y se preparen para el futuro. Tal aprendizaje requiere tanto compromisos individuales como institucionales. Cada militar debe estar comprometido con su auto-crecimiento, parte del cual se logra a partir del estudio de la historia militar y otras disciplinas relacionadas con las operaciones militares.

7.81. Las operaciones eficientes y efectivas requieren la alineación de varias iniciativas, de tal manera que las diferentes unidades no estén trabajando con propósitos cruzados. Los líderes estratégicos enfocan el esfuerzo de investigación y desarrollo en alcanzar el éxito combinado de las armas.

RESUMEN

7.82. Los líderes estratégicos operan entre los extremos, equilibrando un constante conocimiento de la situación nacional y global actual, con un constante enfoque sobre la misión y metas a largo plazo de las fuerzas institucionales.

7.83. Los líderes estratégicos organizarán un estado mayor que pueda tomar amplia guía e iniciativa que muevan a las fuerzas institucionales hacia adelante. Para obtener el apoyo requerido, también buscan alcanzar consenso más allá de las fuerzas institucionales, trabajando con el Congreso para lograr la asignación del presupuesto, la estructura de la fuerza, los asuntos estratégicos y trabajar con otros países y fuerzas sobre intereses compartidos.

7.84. Los líderes estratégicos de hoy están decidiendo cómo transformar las fuerzas de hoy en las del mañana. Estos líderes trabajan para desarrollar la próxima generación de líderes militares, edificar las instituciones del futuro y fortalecer los sistemas que ayudarán a ganar la guerra contra el narcoterrorismo. Para comunicarse con diversas audiencias, los líderes estratégicos trabajan a través de múltiples medios, adaptan el mensaje cuando es necesario, y constantemente refuerzan los temas de las fuerzas institucionales.

7.85. Los líderes estratégicos preparan sus fuerzas institucionales para el futuro a través de su liderazgo. Eso significa influyendo en el personal, los miembros de la fuerza, los miembros de otros estamentos del Estado y al pueblo colombiano, al cual sirven suministrando propósito, dirección y motivación.



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"

050528