

Reflexiones sobre el liderazgo para futuros comandantes*

MAYOR GENERAL I. B. HOLLEY, USAF-RETIRADO

Los líderes con gran éxito no nacen, se hacen, y empiezan a trabajar para ser líderes desde muy temprano. Las carreras con éxito de hombres como el General George S. Patton o el Mariscal de Campo Erwin Rommel, que se convirtieron en leyendas en la época en que vivieron, merecen la pena ser estudiadas de cerca en lo que se refiere a qué es lo que hace a un líder. En West Point, uno puede hojear los libros de la biblioteca del General Patton reunidos y leídos en el curso de una vida. Muchos contienen sus anotaciones al margen. Uno de estos es de particular interés. En la guarda volante en blanco, escrita a mano por Patton, bajo el encabezado “Cualidades de un gran general” se encuentra una lista de los atributos que había deducido al leer *Elements of Strategy* (Elementos de estrategia) de Fieberger. Lo que hace que esto sea significativo para nosotros es la fecha, 29 de abril de 1909, después de la última clase de Patton como cadete en la Academia Militar de EUA y antes de que fuera nombrado subteniente.¹ En otras palabras, la pauta está clara: al principio de su carrera, Patton reconoció que la ruta de mando comprende no solo un esfuerzo concienzudo de estudiar la experiencia de otros sino que es la reflexión meditada sobre el significado de esa experiencia.

Hace varios años, este escritor fue invitado a hacer una dedicatoria en ocasión del nombramiento del General Patton como miembro del Salón de la Fama en Fort Leavenworth. Al tratar de encontrar ideas adecuadas para la ocasión recordó una evidencia más que reveladora en los artículos publicados de Patton. Al igual que muchos otros oficiales, Patton asistió a la Escuela de Mando y Estado Mayor General (Command and General Staff School (como se llamaba antes), pero a diferencia de la mayoría, año tras año, después de su graduación, volvió a escribir a la escuela solicitando el mapa actual de problemas tácticos, los ejercicios establecidos para la clase. No pidió las soluciones de la escuela sino que trabajó en ellas por su cuenta.² Era un verdadero profesional, por iniciativa propia deseaba mejorar sus destrezas tácticas para el día en que liderara un ejército en combate.

La educación militar profesional (PME) puede ser de gran ayuda para el estudiante residente que se aplique de forma concienzuda. No obstante, los cursos de PME son oportunidades fugaces durante una larga carrera militar. Para los que aspiran seriamente al liderazgo, a todos los niveles, el estudio por cuenta propia, la autodisciplina es quizás un término igualmente adecuado, y la reflexión continua son esenciales.

El número de lecturas sobre liderazgo es prácticamente interminable. Los periódicos profesionales publican frecuentemente artículos de esa clase, algunos de ellos son excelentes, otros son terribles. El aspirante a líder se sumergirá en estas publicaciones, leyendo de forma crítica y meditada, aceptando ideas que parecen sonar a ciertas o parecen aplicarse a los problemas a mano. Algunas veces, no siempre, el lector reflexivo querrá tomar notas. Cuanto más reflexivo es uno, más breves serán las notas. ¿Qué se hace con las notas? ¿Archivarlas? ¿Ha establecido un sistema de archivo? ¿Es sencillo y factible? Muéstreme su sistema de archivo, y le diré muchas cosas sobre la calidad de su mente y sus procesos de reflexión. Incluso si nunca vuelve a mirar esas notas después de escribirlas, no todo está perdido; el mero hecho de escribirlas tiende a grabarlas mejor en su memoria. Como dice el antiguo proverbio, la expresión agudiza la impresión.

Hay numerosos libros sobre liderazgo; uno de los mejores es *The Challenge of Command* (El reto del mando) por el Coronel Roger Nye, miembro veterano de la facultad de la Academia Militar de EUA.³ Este breve libro, aunque fue escrito por un oficial del Ejército, puede ser utili-

*Este artículo fue preparado especialmente para el AU Press book AU-24, Conceptos del Liderazgo de la Fuerza Aérea.

zado de forma muy ventajosa por oficiales de todos los servicios. Ofrece detalles de los líderes de tropas desde el nivel de subalterno hasta los planificadores de estado mayor superiores y personas encargadas de tomar decisiones preocupadas con la estrategia. Contiene además sugerencias sobre las dimensiones morales de los oficiales y el concepto del deber. Todos los capítulos son estimulantes y citan listas de lecturas recomendadas, suficientes para toda una vida. Otro libro, particularmente apropiado para los oficiales de la Fuerza Aérea, es *Taking Charge: A Practical Guide for Leaders* (Cómo hacerse cargo: guía práctica para líderes) del General de División Perry M. Smith. Son reflexiones de la función del General Smith como comandante del Colegio Nacional de Guerra (National War College) donde impartió cursos sobre liderazgo y organizaciones grandes.⁴

Por supuesto, incluso la lectura más meditada y sostenida de libros sobre liderazgo no le convertirá nunca, por sí mismo, en un líder con éxito. No obstante, nos debe ayudar a adquirir un concepto claro de lo que se incluye en la práctica de mando en los escalones sucesivos. Al mismo tiempo, dicha lectura y reflexión debe ayudarnos a hacernos mejores subordinados de lo que seríamos. En cada paso del camino, ya sea como líder o subordinado, uno se fija en los detalles derivados de la lectura comparados con la experiencia del día a día. ¿Fui muy inteligente o poco inteligente en la forma de tratar esa situación? ¿Traté incluso de aplicar los detalles obtenidos de mis lecturas, o actué de forma impulsiva para lamentar mi acción más tarde?

Los líderes efectivos aprenden de sus errores. Están dispuestos a sufrir el dolor de la introspección; exploran sus memorias en busca de ejemplos sobre cómo otros han evitado dichos desastrosos. En lo que se refiere a buenos ejemplos de psicología de liderazgo hay pocos libros que ofrezcan más que *What Are Generals Made Of?* (¿De qué están hechos los generales?) del General de División Aubrey Newman que contiene un gran número de detalles derivados de la experiencia desde subteniente recientemente nombrado hasta general superior.⁵

Todo lo anterior es meramente una forma de introducción, reafirmando una noción que debe ser evidente por sí misma: aunque la educación profesional formal es útil, nunca puede ser un sustituto de toda una vida de educación por cuenta propia, autoimpuesta, autoimplementada. Lo que sigue es una técnica recomendada, un método inicial útil, un primer paso ilustrativo hacia un mejor entendimiento de lo que comprende el liderazgo para aquellos que aspiran a mandar y están dispuestos a invertir tiempo e ideas en el proceso.

Los buenos comandantes son más difíciles de encontrar y cultivar que los buenos oficiales de estado mayor. La Fuerza Aérea debe hacer todo lo que pueda para fomentar el talento latente para el mando. Esto sería cierto incluso si el esfuerzo pareciera beneficiar solamente a esa pequeña fracción del cuerpo de oficiales seleccionados con el tiempo para ejercer el mando superior. Como la instrucción en el arte del mando no está limitada en utilidad a los que con el tiempo tendrán una autoridad significativa, aquellos que sirven en posiciones de estado mayor deben entender la naturaleza del mando de forma tan segura como los que lo ejercen.

Los términos estado mayor y mando son símbolos abreviados de actividades definitivamente complicadas. Sin duda es cierto que el oficial promedio tiene confianza de que sabe cuál es la diferencia entre los dos. A primera vista la distinción es obvia; se puede resumir en el viejo adagio marítimo, “consejo de piloto, órdenes de capitán”. No obstante, es precisamente esta cualidad evidente la que parece ser la raíz del problema. Pregúntese: ¿entiendo realmente las mayores dimensiones de estos dos términos, estado mayor y mando, que representan cúmulos de ideas e interrelaciones muy complejos?

Si estado mayor y mando son palabras clave en todos los escalones, entonces es esencial explorarlas de forma exhaustiva. Es difícil producir una simple definición de términos con tantos significados. No obstante, al extraer las palabras principales de todas las definiciones que se pueden formar al navegar por las publicaciones de liderazgo, tal vez sea posible aclarar las dos funciones de forma útil. Aquí se recomienda una forma para que usted mismo haga ese análisis.

El mando incluye autoridad para tomar decisiones que se traducen en órdenes para llevar a cabo una misión asignada. En esta definición está implícita la noción de responsabilidad. Si se ha asignado una misión al mando, entonces el mando es responsable ante una autoridad superior de hacer la asignación. De la misma forma hay limitaciones implícitas al poder o a la autoridad de mando. Si uno decide emprender la exploración de las implicaciones y ramificaciones de cada una de las palabras en cursiva, empiezan a emerger de forma sugerente las guías de un debate fructífero.

Por ejemplo, tome la palabra autoridad; hay implicaciones legales sustanciales de este término que los oficiales necesitan conocer. Además, deben estar familiarizados con la estructura organizativa de la Fuerza Aérea para entender el flujo de autoridad. Pero no toda la autoridad de la que goza un comandante se deriva de sanciones legales. Una fracción sustancial es moral, derivada de las percepciones que tienen los subordinados del poder de un líder, percepciones que se ven conformadas por dichas consideraciones no legales como la presencia, la conducta, la personalidad y otros rasgos de un líder. Cuanto mayor sea la autoridad percibida, más deseosos estarán los superiores de un comandante de confiar en él o en ella con una autoridad legal aún mayor, por lo tanto la autoridad legal y la autoridad moral están relacionadas entre sí.

También podemos escoger otra vez la palabra responsabilidad. Normalmente pensamos en la responsabilidad de los superiores; los comandantes son responsables ante sus superiores. Cierto, pero en un sentido no menos real aunque menos claramente definido por ley, los comandantes también tienen responsabilidades para con sus subordinados. Deben tener en cuenta la percepción de sus superiores acerca de sus acciones y vivir con las consecuencias, buenas o malas.⁶

Todas las palabras significativas en las diversas definiciones de mando deben identificarse, extraerse y explorarse por sus mayores implicaciones. Los dos ejemplos de arriba no son, ante todo, exhaustivos. Se ofrecen solamente para indicar de forma sugerente la dirección que pueda adoptar dicho análisis. Se debe acordar un tratamiento de intensidad parecida al término estado mayor.

Las funciones del estado mayor pueden reducirse a tres: investigar, formular y facilitar. Cada una de estas funciones se prestan a una elaboración sustancial. Investigar implica estudiar, es decir, reunir, registrar, valorar o evaluar todos los aspectos de identificación, extracción, almacenamiento y procesamiento de información. Formular implica formar conceptos, planificar, proyectar, idear cursos alternativos para que los considere el mando. También está implícita en esta función la noción de iniciar u originar conceptos, propuestas o programas para la decisión del mando. Por último, facilitar implica informar, coordinar, supervisar, monitorear todas las funciones que cierran el círculo de comentarios en la jerarquía desde los niveles superiores de mando hasta los niveles subordinados de las operaciones—las personas que ejecutan, implementan, efectúan o llevan a cabo órdenes.

Así como el análisis de nombres clave relacionados con el “mando” produjo una serie de pistas sugerentes para el desarrollo de un debate provocativo de liderazgo, también un estudio de los verbos de acción relacionados con “estado mayor” ofrece sugerencias fructíferas con el mismo fin. Por ejemplo, la palabra simbólica investigar, dictamina prácticamente una serie completa de lecciones y ejercicios diseñados para capacitar a oficiales a que realicen esta función vital del estado mayor con celeridad y precisión. Lo mismo es evidentemente cierto para formular y facilitar. Al menos todo esto debe ser evidente. Son más sutiles y elusivas las interrelaciones implícitas de estas diversas funciones secundarias de trabajo de estado mayor y la relación de estado mayor a mando.

Por ejemplo, ¿quién inicia? La concepción convencional considera que las ideas o las políticas proceden del mando, que van hacia abajo del estado mayor para su procesamiento, y después, con la aprobación del mando en forma de orden que sigue aún más hacia abajo hasta el escalón de operación. Esto puede ser, de hecho, una pauta, pero no es ni mucho menos la única pauta. Los comandantes pueden iniciar o no acciones, urdir políticas o soñar con programas. Tanto si toman esas

medidas por iniciativa propia como si se basan en un estadio mayor para darles dichas ideas a ellos, la autoridad para actuar y la última responsabilidad reside en ellos. Un estado mayor es, como mucho, una extensión de la persona del comandante. Puede originar e idear todas las políticas y los planes significativos, también puede iniciar realmente toda acción significativa; pero a menos que el comandante adopte las propuestas del estado mayor, dichas propuestas siguen siendo eso y nada más.

Está claro que los oficiales bien adiestrados del estado mayor no solo reconocerán los dos estilos diferentes de mando, sino que apreciarán el hecho de que la naturaleza del estado mayor en el que funcionan variará, dependiendo del estilo de mando compatible con el líder. Se puede hacer que den fruto ambos estilos, como lo atestiguan numerosos ejemplos históricos, pero manifiestamente el estilo más efectivo es aquel en el que los comandantes estimulan las iniciativas del estado mayor. Esta clase de comandante extiende y ensancha el alcance de su propia creatividad mientras que, por el contrario, los comandantes que limitan sus estados mayores a una función considerablemente reactiva se limitan a la gama de sus propios recursos y reducen la satisfacción del trabajo y por tanto la eficacia de sus estados mayores. Aquí no hay necesidad de desarrollar más las ramificaciones de la relación mando,–estado mayor; lo anterior debe ser suficiente para explicar de forma sugerente algunas de las diversas áreas crucialmente importantes hacia la que un debate de liderazgo puede dirigirse de forma útil. □

Notas

1. Coronel Roger H. Nye, "The Patton Library Comes to West Point" (La biblioteca de Patton llega a West Point), 12 Friends of the West Point Library Newsletter, marzo de 1989, 1.
2. Martín Blumenson, The Patton Papers (Los documentos de Patton) (Boston: Houghton Mifflin, 1972–1974), 2 tomos.
3. Coronel Roger H. Nye, The Challenge of Command (El reto del mando) (Wayne, N.J.: Avery Publishing Group, Inc., 1986).
4. General de División Perry M. Smith, Taking Charge: A Practical Guide for Leaders (Cómo hacerse cargo: guía práctica para líderes) (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1986).
5. General de División Aubrey S. Newman, What Are Generals Made Of? (¿De qué están hechos los generales?) (Novato, Calif.: Presidio Press, 1987). La mayoría de los episodios de este libro son copias de artículos de la revista Army donde aparecieron originalmente.
6. Para obtener un análisis esclarecedor del significado de autoridad y responsabilidad, consulte "Authority: The Weakened Link" (Autoridad: el enlace debilitado) del Capitán de Corbeta B. C. Dean, 97 USN Institute Proceedings (Julio de 1971): 48–52.



Después de enlistarse en las Fuerzas Aéreas del Ejército y en calidad de instructor de tiro aéreo durante la Segunda Guerra Mundial, el **General de División (USAF, Retirado) I. B. Holley** ingresó en la Reserva de la Fuerza Aérea en 1947. Durante su carrera en la milicia, ocupó puestos en la Oficina del Secretario de la Fuerza Aérea, en el Centro de Entrenamiento Técnico en la Base Aérea Keesler, Mississippi; y en la Base Aérea Maxwell, Alabama, a cargo de movilización para el Comandante de la Universidad del Aire. En 1976, sus talentos lo llevaron al rango de General de División, en 1981 se retiró de la Reserva de la Fuerza Aérea. Mientras tanto, por más de sesenta años ha disfrutado de una carrera paralela como profesor en la Universidad Duke, enseñando varias materias, inclusive historia militar e historia de la tecnología. El General Holley es reconocido por sus conocimientos profundos sobre cómo la reflexión incide en las organizaciones militares y la conducción de la guerra. Su famoso libro, *Ideas and Weapons* (Ideas y armas), publicado en 1953, analiza la evolución de la armas entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial, notablemente en términos de la influencia de la doctrina en el desarrollo del poderío aéreo. Ha publicado otros libros e innumerables artículos, algunos de los cuales han sido publicados en el *Air and Space Power Journal* (conocido antiguamente como el *Air University Quarterly Review*, el *Airpower Journal* y el *Aerospace Power Journal*). La Air Force Historical Foundation (Fundación Histórica de la Fuerza Aérea) recientemente lo honró estableciendo el Premio General de División I.B. Holley a becados con honores que han hecho "una contribución sostenida y significativa durante una vida de servicio a la documentación de la historia de la Fuerza Aérea". El premio inaugural fue otorgado al General Holly por sus "décadas de ayuda, apoyo y estímulo a los historiadores militares". . .