El líder influyente

Mayor Enrique Silvela, Ejército Español

El jeque viene con más jeques; más jeques traen más hombres; Joe se dice que si hubiera hecho esto hace tres años, quizá su esposa hubiera estado más contenta y él hubiera pasado más tiempo en casa. Los jeques reciben a Mohamed; se dan cuenta de que no es mal chico—y eso es bueno para Irak. Joe se deja crecer el bigote, porque ahora sabe que a los iraquíes les cae bien la gente con bigote y les cuesta más confiar en quien no lo tiene.

—Capitán Travis Patriquin, "Cómo vencer en Al-Anbar".[1]

EL JEFE de la Brigada de la Coalición está cada vez más frustrado por su incapacidad de progresar. Se tiene así mismo por un líder militar competente. Conoce a cabalidad su trabajo, su armamento, sus tácticas, conoce bien a sus soldados. Aún así, le consume la frustración porque no progresa. Los asuntos que no son su responsabilidad se le van de la mano. Su guerra transcurre en "tres bloques".[2] Tiene que reconstruir infraestructura, escuelas y hospitales en una misión que consiste en limpiar, mantener y reconstruir.[3] Ha estudiado el nuevo enfoque cultural para aplicarlo a su misión. Ha solicitado—y recibido—los correspondientes intérpretes. Ha añadido un especialista en Cooperación Cívico-Militar (CIMIC) a su plana mayor y se ha aprendido de memoria lo que significan las siglas de la miríada de organizaciones internacionales y no gubernamentales en su zona de acción. Pero, a pesar de todo este bagaje, todas las medidas de efectividad le señalan que las cosas se ponen peor.

Tiene que aceptar el apoyo de una Brigada del país anfitrión cuyo incierto jefe tiene toda la pinta de ser un oportunista, un fanfarrón que se muestra especialmente duro con su propia población. Para que las cosas funcionen tiene que "puentear" a este jeque local. El oficial que encabeza el Equipo de Preparación y Enlace Operativo (*Operational Mentoring and Liaison Team - OMLT*) se ha vuelto casi nativo, haciendo que empeoren las cosas.[4] Resulta que este oficial apoya al jefe de Brigada local, a pesar de que el bribón está favoreciendo evidentemente los intereses de su propia tribu en contra de los principios más elementales del buen gobierno.[5]

Desde el mando de su Brigada, dedica mucho tiempo y atención al análisis y valoración de proyectos: encabeza la lista una escuela para niñas, seguida por un hospital y luego unos cuantos pozos. Pero el jefe del equipo de reconstrucción no está de acuerdo. Apoya a los jeques, que prefieren que construya una oficina para la administración local, ya que dicen que no hay personal para la escuela.[6]

Afortunadamente el enemigo es tácticamente torpe, lo que permite al Jefe de Brigada obtener pequeñas ganancias. El Brigadier logró algunos éxitos. Logró capturar a un insurgente local por intentar extorsionar a una empresa telefónica móvil ¡llamando desde un terminal de la misma empresa![7] Además, resolvió un secuestro de tres rehenes internacionales con los datos que revelaron los secuestradores inexpertos al pedir el rescate.[8] A pesar de ello, la insurgencia sigue activa, esperando el tiempo oportuno para lanzar su tradicional ofensiva de primavera.

El Jefe de Brigada quiere controlar la situación, pero no está al mando de las ONG, de las autoridades locales, su ejército ni su policía. Aún peor, ni siquiera dirige al *OMLT* o al Equipo Provincial de Reconstrucción (*PRT*).[9] Parece que todos se han cruzado en su camino con distintos

---

El Mayor Enrique Silvela, Ejército Español, es oficial de estado mayor del Departamento de Asuntos Internacionales del Estado Mayor del Ejército Español. Recibió su Licenciatura de la Academia General Militar de Zaragoza y su Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Ha servido en una variedad de posiciones en el Ejército Español como comandante de batería de unidad antiaérea e instructor en la Escuela de Guerra del Ejército. El Mayor Silvela también ha servido como asesor militar al Secretario General para la Política de Defensa del Ministerio de Defensa español.

propósitos. Ninguno sigue una línea común de iniciativas, todos tienen distintas interpretaciones de la situación. El Jefe de Brigada cree que todos los demás están equivocados y que él es el único que tiene la razón.

La situación hipotética relatada es común en el ambiente operativo actual (*Current Operating Environment* - *COE*). Este es un escenario ficticio que reúne, en un solo lugar, distintas situaciones que han ocurrido realmente en Iraq o en Afganistán, situaciones que se podrían volver a dar en cualquier otro escenario en el mundo. El guión ilustra una nueva característica del *COE*, la presencia de múltiples agentes en una misma zona, con la misma intención general, pero distintos mandatos y enfoques de lo que consideran la mejor solución. En un entorno de este tipo, un jefe no puede imponer su visión ni su solución del problema.

El nuevo *COE* plantea exigencias extraordinarias en los líderes para que ejerzan una influencia que vaya más allá de los límites tradicionales de la autoridad de mando militar en su área de responsabilidad. Los profesionales militares de hoy en día tienen que entender cómo influir sin autoridad y cómo lograr los resultados deseados dentro de las restricciones de un entorno cooperativo.

La influencia

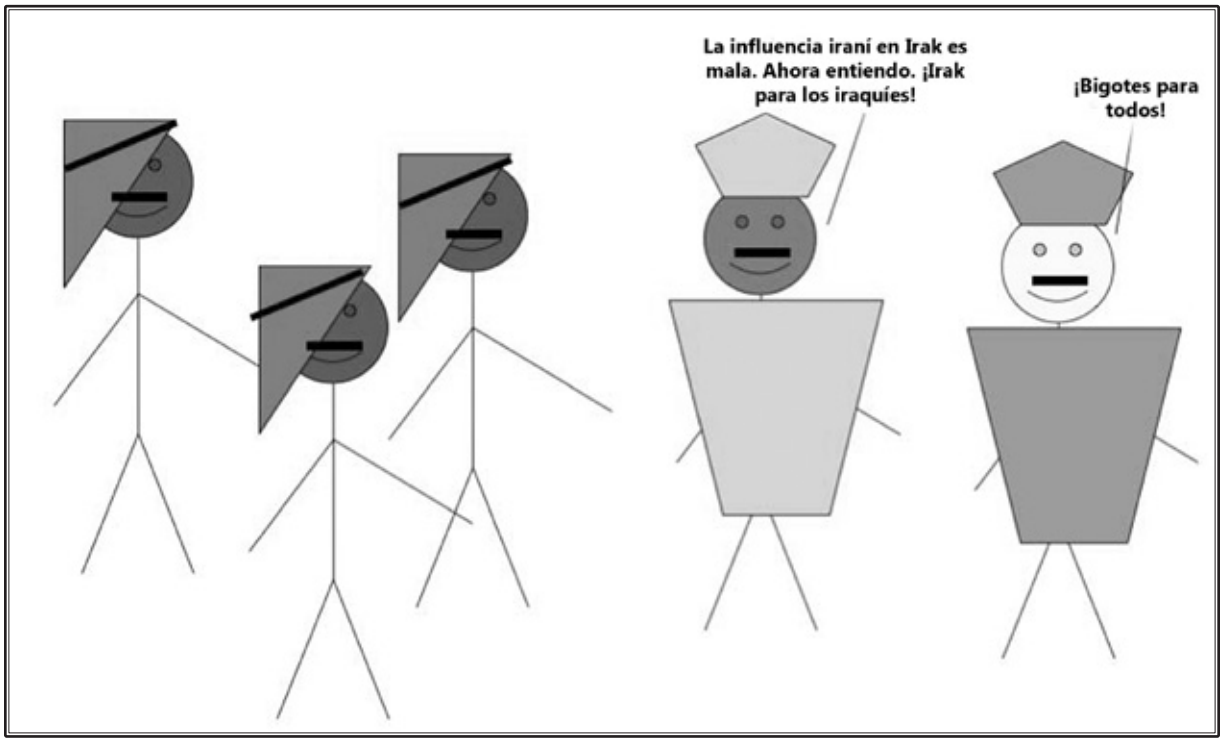
La influencia es un componente esencial del liderazgo, que en el Manual de Campaña (*Field Manual* - *FM*) 6-22, *Leadership*, se define como "el proceso de influir sobre la gente proveyendo propósito, dirección y motivación, mientras actúa para llevar a cabo la misión y mejorar la organización".[10] Esta definición implica un estilo de liderazgo mediante el ejercicio de la influencia sobre otros, con quienes se comparte un propósito y una dirección común, dentro de una organización. La palabra "influencia" en este contexto tiene un campo limitado, ya que se refiere solamente a los que se encuentran en proximidad inmediata al líder. En cambio, en el *FM* 3-0, *Operations*, se afirma que los líderes ejercen influencia no sólo sobre sus soldados, sino además, sobre otras personas.[11]

En el Manual de Campaña *FM* 3-0 se presenta el concepto de influencia como uno de los cuatro mecanismos de estabilidad: coacción, control, influencia y apoyo. Estas son las alternativas que se presentan cuando no hay oposición enemiga que vencer.[12] Influencia "significa alterar las opiniones actitudes de una población civil mediante la participación en cuanto a información, presencia y conducta".[13] En el *FM* 6-22, también se extiende el concepto de influencia de liderazgo más allá de la cadena de mando.[14] En contraste con el *FM* 3-0, se considera no sólo a la población civil, sino también a todo agente que afecte el entorno o esté interesado en el mismo. En el manual *FM* 3-24, *Counterinsurgency*, sencillamente se estipula que los "comandantes deben influir directa o indirectamente en el comportamiento de otros fuera de su cadena de mando".[15] Es en este concepto extendido en el que la influencia reviste su significado completo. Las personas afectadas por nuestro liderazgo compartirán parte de nuestro propósito, sin embargo, tendrán sus propias ambiciones. No seguirán nuestra dirección pero tomarán en consideración nuestras decisiones. Nuestra misión en calidad de líderes es la de influir en las decisiones de aquellos agentes completamente distintos dentro de nuestro ambiente.

Los *mecanismos de estabilidad* recorren todo el espectro de operaciones en cada escenario operativo, con acciones que van de la coerción al apoyo. La cuestión a dilucidar es cómo seleccionar la mejor opción de medidas militares legítimas, la cual va del uso medido de violencia a la cooperación con un énfasis especial en la influencia.

La definición válida de influencia puede ser "la capacidad de persuadir o estimular a otros individuos o agentes colectivos en nuestro entorno para que actúen según nuestro propósito". En el manual *FM* 6-22 se ofrece una buena guía sobre cómo entender y ejercer dicha influencia. El contexto principal de este enfoque se orientará a las operaciones, excluyendo el combate de alta intensidad.[16] Se puede analizar desde la perspectiva de una unidad militar que lleva a cabo una operación al igual que desde el punto de vista de los que están presentes dentro de nuestra área de operaciones o que se ven afectados por nuestra acción.

Desde la perspectiva de una unidad militar, la primera consideración es que nuestra organización es una más de las múltiples que están interesadas en



Diapositiva 17

el entorno de crisis; pero es *nuestra* organización. Queremos influir en nuestro entorno con un propósito propio. Como unidad militar, nuestro propósito será normalmente cumplir la misión; teniendo en cuenta una filosofía de liderazgo, se puede añadir el objetivo de mejorar nuestra organización. Este punto de vista es, y debe ser, egoísta. Nuestro propósito no es sólo mejorar el entorno en nuestra área de operaciones, sino hacerlo mientras se cumple con la misión asignada. Tratamos de influir sobre el entorno con el propósito de cumplir la misión. Presumimos que nuestra misión es legítima, efectiva y tiene un propósito. Lo interpretaremos dentro de la flexibilidad que se nos permita. Debemos tener en cuenta que nuestra unidad puede no ser la única presente en el área. En realidad, podemos encontrar otras unidades de nuestras mismas fuerzas con distintos cometidos, fuera de nuestra cadena de mando. La cuestión está en seleccionar el mejor punto a lo largo del medio continuo. Esto puede implicar acciones militares que van desde un uso moderado de la violencia hasta cualquier nivel de cooperación.

La segunda consideración señala a las operaciones de espectro total. Las operaciones de combate de alta intensidad requieren un uso amplio de violencia dirigida. En este contexto, el uso de la fuerza será la herramienta más importante del comandante militar, reduciendo la importancia de la influencia e incrementando la eficacia de la coerción. En otros tipos de operaciones, la influencia jugará un papel principal. En un entorno operacional, en escenarios operativos de tiempo de paz, las intervenciones limitadas, las operaciones de paz y la guerra irregular, se puede hallar personal no combatiente, neutral, ONG u observadores imparciales, que no reaccionarían positivamente ante una acción coercitiva.[17] Puede ser necesario ejercer una determinada influencia sobre el entorno en lugar de coaccionarlo durante dicho tipo de misiones. El uso de la coerción para ejercer influencia sobre un agente depende de la situación.

Desde la perspectiva de liderazgo, el ambiente operacional contiene muchos agentes, cada uno con cualidades distintas dentro de un medio contínuo de conflicto a cooperación. Estos agentes pueden ser locales o internacionales.

Por la parte local podemos encontrar:

- Representantes políticos a varios niveles.
- Estructuras informales de poder local.

• Fuerzas de seguridad locales.
• Activistas irregulares, desde criminales a insurgentes.
• Por la parte internacional se puede apuntar a:
• Organizaciones no gubernamentales.
• Organizaciones internacionales.
• Fuerzas militares internacionales en coalición con las propias.
• Otras fuerzas de seguridad.
• Empresas privadas de seguridad.
• Contratistas privados.
• Medios de comunicación.
• Otros organismos gubernamentales de las naciones, tanto económicos como políticos o culturales.

Tan pronto como un grupo es clasificado de enemigo, las medidas tomadas sobre dicho grupo descansarán mucho más en la violencia que en la influencia. Para todos los no considerados como enemigos, un grupo que, además puede incluir criminales, un comandante debe usar modos de influir en su comportamiento sin recurrir, necesariamente, a la coerción violenta.

Estos agentes tienen una gran variedad de características:

• Muchos tendrán diferentes fines, propósitos e intereses.
• *Algunos no compartirán nuestra cultura y valores*.
• Otros contarán con distintas habilidades y costumbres.

Estas características se llevan a la práctica mediante diversas estrategias. De todos los que no están considerados como enemigos, algunos tienen unas bases comunes por su propósito y nuestra propia misión de la unidad. La búsqueda de la paz mediante la seguridad, la libertad y la justicia definirán estas bases comunes. Sin embargo, las interpretaciones sobre lo significa la paz o la justicia serán probablemente diferentes entre los distintos actores. Algunos agentes tendrán un mandato definido, otros disfrutarán de una mayor autonomía. En todo caso, nuestra unidad militar no estará en posición de forzar la misión en estos actores, ni tendrá el poder de "coordinar" sus acciones. A pesar de estas limitaciones, un comandante debe influir en las acciones de todas estas organizaciones para cumplir su misión asignada lo mejor posible.

¿Para qué influir?

La definición válida de influencia implica que nuestra unidad militar no usará la coerción para controlar cada acción de todos los agentes en nuestro entorno. Como líderes militares, tendremos una misión definida, pero su cumplimiento dependerá del comportamiento de los diversos agentes. ¿Qué posibles cursos de acción, en cuanto a líderes militares, tenemos para interactuar con los demás agentes? Podemos simplemente ignorarlos; tenemos la capacidad de hacer nuestro trabajo sin tomarles en cuenta, sólo siguiendo las órdenes recibidas. Podemos trabajar dentro de nuestro nivel de exigencia; aplicar nuestras tácticas, técnicas y procedimientos; y tratar a todos con exquisita cortesía militar. ¿Beneficiará esta actitud a nuestra misión? Al actuar independientemente, no recibiremos ayuda de los demás actores y hasta podríamos enajenarlos. Por un lado, si su cooperación mejora nuestra efectividad, ¿por qué no buscarla?

Otra posibilidad para nosotros sería asumir las tareas de los agentes que no cooperen conforme lo estimemos necesario. Esto es, hacer nosotros lo que deberían haber hecho los demás. Esta actitud nos puede llevar al conflicto con estos agentes, pero puede ser un mejor curso de acción. Si los locales no pueden proporcionar los servicios esenciales, si las ONG rechazan todo contacto con la fuerza, podemos desempeñar, nosotros mismos, el trabajo de administración local o asistencia humanitaria. Sin embargo, más allá del riesgo de provocar la ira de los agentes contra nosotros, podemos causar que se desentiendan de su misión propia en el futuro, haciéndolos dependientes de nuestra presencia extendida en su país.

Por otro lado podemos, simplemente, persuadir a los agentes para que hagan nuestra voluntad mediante la fuerza bruta. Podemos obligar a la población local y a las autoridades a cumplir la tarea que le asignamos. Las organizaciones internacionales y las ONG no disponen de nuestros recursos humanos y logísticos. Podemos intercambiar nuestro apoyo a cambio de su cooperación.

También lo opuesto es posible; podemos intentar que todos estén contentos haciendo exactamente lo que los agentes esperan que hagamos. Podemos reinterpretar nuestra misión para satisfacer a todos los agentes. A corto plazo, ante los medios

Ejército de EUA: Sgto 1º Bronco Suzuki

Oficiales del Ejército de EUA y de la Policía Nacional de Irak después de presenciar la destrucción de un puesto de observación insurgente por municiones de precisión lanzadas de un caza bombardero F-15 Eagle *en Salman Pak, Irak, 14 de enero de 2007.*

de comunicación, nuestra unidad puede recibir un gran aplauso. Pero ¿es realmente esto lo que buscamos? ¿Hay alguna otra manera de hacer las cosas? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este posible curso de acción? ¿A qué precio?

Otra opción podría ser el ejercicio de una influencia no coercitiva. La principal ventaja de esta tercera y mejor opción es que conferirá un respaldo de legitimidad a nuestra misión dentro de la realidad de nuestras capacidades.[18] En primer lugar, establecerá bases comunes para la cooperación con agentes externos: si no se sienten amenazados o ignorados por nuestras acciones, entonces estarán más dispuestos a buscar ese terreno común. En segundo lugar, mejorará nuestra confianza mutua. El ejercicio de una influencia positiva no coercitiva requiere contacto y compromiso; si este compromiso se mantiene sincero, sin necesidad de que cada parte renuncie a su posición, servirá para fortalecer la confianza y la posibilidad de una acción concertada. En tercer lugar, los efectos de los acuerdos de cooperación duran más que los de las acciones coactivas. Esto es significante porque, aunque otros agentes desempeñen sus tareas con menor eficiencia que nuestra fuerza, con el tiempo aprenderán, mejorarán y asumirán toda la responsabilidad. Por último, como prueba repetidamente la historia, el proceso de toma de decisiones militar no siempre ha sido correcto.[19] Un planteamiento cooperativo permite que cada agente se haga responsable de sus errores; hay menos posibilidad de cometer errores si cada agente desempeña sus propias tareas.

Evidentemente, esto tiene un precio. La eficacia y la eficiencia pueden sufrir a corto plazo. Las capacidades y recursos militares son, con frecuencia, mucho más efectivos que las acciones de otros agentes a corto plazo. Pero asumir las tareas de esos otros agentes puede reducir tanto su legitimidad como la de nuestra propia misión.[20] En segundo lugar, algunas cosas pueden tomar más tiempo para lograrlas. Nuevamente, a corto plazo, los recursos militares pueden lograr resultados inmediatos, pero de forma aislada, no contribuye a fortalecer la confianza con las demás partes interesadas.

El peor caso sería que la influencia simplemente no funcione. Los distintos agentes pueden seguir intentado conseguir sus propios intereses y objetivos de forma incompatible con nuestra misión. En estas circunstancias, si las alternativas son la coerción o la sustitución, el resultado sería el mismo mal de distinta forma. Sin embargo, si tomamos en consideración no sólo nuestra unidad sino la operación como un todo, con diferentes unidades como la nuestra, algunas de éstas pueden en realidad lograr sus objetivos. En general, la influencia no funcionará el cien por ciento de las veces, pero promete ser más efectiva que sencillamente fuerza bruta. Al mirar todo el panorama desde un punto de vista estratégico de mediano a largo plazo, la influencia puede ser superior a la coerción en situaciones que no impliquen combate de alta intensidad.

Por último, hay otras preguntas legítimas. ¿Afectará nuestra propia voluntad de combate a la capacidad de combate de nuestra unidad que el jefe prefiera ejercer su influencia en lugar de actuar mediante la coerción? ¿Afectará a nuestra voluntad de vencer? De ser así, ¿sería mejor estar preparados para el combate de alta intensidad? El viejo argumento de que no es necesario adiestrarse para la construcción de un país porque el entrenamiento de combate se traduce directamente en excelencia en las operaciones de estabilización ha demostrado estar equivocado. Debemos estar adiestrados para todo tipo de tareas. Un soldado siempre tiene más cosas que hacer que tiempo disponible, y el adiestrarse para operaciones de estabilidad no erosiona sus destrezas de combate. Aceptar nuevos requisitos de competencia no erosionará necesariamente sus habilidades previas. Nuestros soldados tienen la capacidad de adiestrase para operaciones de espectro total, de manera que debemos llevar a cabo las preparaciones necesarias para cualquier contingencia.

Cómo ejercer influencia

La influencia es una cualidad del liderazgo. En el *FM* 6-22 se proporciona la mejor guía de cómo un líder puede extender su influencia más allá de su cadena de mando. Los líderes eficaces podrán influir en los sucesos de su entorno mediante la simple regla de Ser – Saber – Hacer.[21] El entorno operativo actual es muy complejo. Es más exigente que las operaciones en el pasado. Sin duda, los requisitos del liderazgo merecen que se les de una mirada en detalle.

Un líder influyente necesita la cualidad de templanza. La arrogancia es el peor enemigo de la influencia y, por tanto, un obstáculo. Una actitud agresiva conduce a la anticipación. Sin embargo, la templanza debe controlar la agresividad.

La paciencia es otra cualidad básica. A un comandante enérgico se le acata inmediatamente su orden o se le desobedece; no hay cabida para una posición intermedia; pero un líder influyente permite el tiempo necesario para analizar opciones, comprobar fiabilidades y evaluar alternativas. El líder influyente presume que implementar sus medidas tomará tiempo. El tiempo y la perseverancia fortalecen la confianza.

Es por esto que la coherencia es otro requisito. Mantener la coherencia a largo plazo no es fácil cuando se presentan conflictos de intereses. La coherencia requerirá de sacrificios en cuanto a metas a corto plazo, en beneficio de propósitos que aún no se han definido, pero que, a la larga, probarán su valor. Lo contrario a la coherencia es la arbitrariedad, que socaba la confianza cuando se quieren conseguir ganancias a corto plazo. Un líder influyente es también ágil y adaptable.[22] Su adaptabilidad no es contraria a la coherencia, se fortalece en la misma. La adaptabilidad implica poder cambiar su propio enfoque para satisfacer los requisitos de cada situación, mientras permanece fiel a los principios y compromisos. A fin de ser adaptable, el líder tiene que tomar decisiones mediante un proceso de toma de decisiones de mando con base en una comprensión situacional de su propia interpretación de la situación, según su análisis, no según una lista de comprobación.

El nuevo* COE *plantea una extraordinaria exigencia en los líderes para que ejerzan una influencia que vaya más allá de los límites tradicionales…

La base para estas decisiones es el conocimiento y el buen juicio profesional desarrollado por medio de la experiencia.

Un líder influyente requiere una orientación especial hacia el conocimiento. En primer lugar, se debe a sus responsabilidades profesionales: el empleo táctico, la técnica y los procedimientos de su unidad. Según va adquiriendo experiencia profesional, el siguiente paso esencial es el conocimiento de uno mismo. Solo con su presencia en el teatro, una fuerza militar tiene un tremendo impacto sobre el entorno. Este impacto va desde el ambiente local hasta la opinión pública internacional. El conocimiento de uno mismo parte desde la conciencia de las capacidades propias, físicas y morales, así como un claro entendimiento de nuestra cultura y la legitimidad de nuestra misión. Se miden las capacidades morales en términos de confianza, credibilidad y voluntad; las capacidades físicas dependen de nuestro material y de la fuerza gradual que se puede ejercer. Cualquier líder debe ser consciente del lugar que ocupa; jamás estar detrás del escenario, en la sombra; siempre deberá estar frente al público.

La necesidad de influir sobre gente de diversas procedencias pone una extraordinaria exigencia en el líder. El líder influyente debe estar familiarizado con un entorno sumamente complejo, con los diferentes agentes que lo pueblan, con sus características, nombres, propósitos, mandatos, intereses y estructura. Por un lado, para que confíen en él, el líder debe demostrar su competencia profesional ante los líderes de las otras organizaciones; por el otro lado, necesita considerar todos los aspectos de la situación con respecto a sus propias decisiones. Su conocimiento sobre los agentes está compuesto por más detalles que los datos que puede proporcionar una unidad de inteligencia. Esto implica un entendimiento detallado. Estos agentes están formados y dirigidos por personas. El líder influyente debe entender este tipo de personas y sus necesidades básicas, ambiciones y costumbres. Este tipo de conocimiento está cimentado en una buena formación básica.

La exigencia que la tecnología ha puesto sobre la hiperespecialización de nuestra educación ha incrementado la profundidad de nuestros conocimientos reduciendo el campo de conocimiento general. En operaciones distintas del combate de alta intensidad, el éxito no se obtiene mediante la precisa aplicación de un conocimiento técnico detallado, ya sea, piloteando aeronaves o dirigiendo un planeamiento. Depende de relaciones interpersonales con una amplia variedad de personas. Un buen líder tiene que conocer la naturaleza humana, sus instintos y motivaciones. No es suficiente respetar una religión; tiene que demostrar un conocimiento de sus principios básicos. Las decisiones colectivas implican consideraciones ideológicas y religiosas.

Tan pronto como un grupo es clasificado de enemigo, las medidas tomadas sobre dicho grupo descansarán mucho más en la violencia que en la influencia.

Un líder que aspira a ejercer un liderazgo influyente en un entorno complejo debe tener un conocimiento básico de filosofía y ciencia política. No basta con reconocer que hay otras culturas, eso se da por sentado: para ser efectivo hay que estar familiarizado con otras culturas.

El estudio del entorno físico también es un factor muy útil en las relaciones interpersonales. La interacción de la gente con su entorno conforma su comportamiento. Un líder debe saber sobre agricultura en un entorno rural, ser capaz de valorar la producción de un área industrial y entender las relaciones sociales cambiantes de un ambiente urbano. Además, el líder influyente debe saber cómo reaccionar en cada situación, ya sea, en una reunión con campesinos tradicionales o en una recepción oficial en el hotel internacional con políticos y funcionarios de alto nivel. Debe utilizar su preparación y sus cualidades naturales para mostrar sus recursos intelectuales y su conocimiento del entorno; pero también debe preparar, específicamente, su capacidad de comunicación.

Toda influencia gira en torno a una cuestión de comunicación. El líder influyente debe ser

capaz de relacionarse con los demás agentes, establecer un clima de diálogo siempre que sea posible e implicarse con honestidad y sinceridad, sin arrogancia. La cooperación es más sencilla si ya se ha establecido un canal de comunicación.

Por supuesto, hay que plantearse qué se debe comunicar. En primer lugar, el líder debe establecer claramente su posición, su mandato y su misión a los demás agentes.[23] Un líder influyente no es un negociador, aunque a veces tenga que negociar. Su punto de partida es su misión. Tiene que abrir un campo de cooperación con imaginación y generosidad. Debe emplear sus capacidades y recursos como palanca. Sus acciones afectan a los demás agentes, puede mejorar su situación o hacerla peor. Para permanecer coherente y fiable, el líder influyente debe equilibrar las solicitudes e intereses de los demás agentes.

Los primeros en una comunicación influyente deben inspirar la confianza entre el líder y sus interlocutores. El líder debe participar personalmente, tratando de comunicarse principalmente con líderes de su nivel para aprovechar su prestigio y autoridad. La moralidad es esencial: las palabras y acciones del líder influyente deben estar fuera de todo reproche, debe servir de orientación moral a su entorno.[24]

El inicio de una relación requiere paciencia; avanzando poco a poco se consigue fortalecer la confianza, antes de acometer proyectos más ambiciosos. Más adelante ya habrá tiempo para tomar riesgos calculados. A veces esos riesgos se materializan. Si se han calculado y se han anticipado sus resultados, quien sufrirá por el fracaso será, principalmente, el interlocutor que no ha sido fiable, no la unidad militar. Los éxitos futuros, por otra parte, compensarán por los errores iniciales. El líder influyente busca la fortuna, pero la suerte no es una cuestión de azar. Como ha escrito el Comandante David Cummings, la buena suerte es una combinación de preparación, control y confianza, aprovechando una oportunidad.[25] Un buen líder influyente aprovecha la oportunidad con la confianza que le da su conocimiento y su preparación.

Ejército dos EUA, Sgto. Curt Cashour

El General Ray Odierno, Ejército de EUA, habla con soldados en la base de patrulla Hawkes *en Arab Jabour, Irak, 21 de octubre de 2007.*

Entrar en contacto con otros agentes implica que el líder tiene que cuestionar sus procedimientos militares eficientes. La capacidad de planeamiento militar suele ser mucho mejor que las de otras agencias o de las ONG. Su agilidad permite a las ONG responder con rapidez, pero no siempre a través de procedimientos establecidos. Interpretar con flexibilidad los procedimientos militares puede permitir pequeños éxitos inmediatos, que a su vez, ayudan a inspirar confianza. Más aún, muchos procedimientos están designados para mejorar la eficiencia. A menudo, fuera del sistema militar, su eficiencia es puesta en duda. Con el objetivo de proporcionar a los demás agentes un sentido de propiedad y responsabilidad, a veces un líder debe descartar la eficiencia para permitir que los agentes ejecuten por ellos mismos las tareas aunque no lo hagan de forma eficiente. Liderar mediante influencia es costoso, pero efectivo. Algunas veces resulta necesario renunciar a la eficiencia en beneficio de la efectividad. La flexibilidad en los procedimientos puede permitir lograr un consenso entre diversos participantes.

...incluso si otros agentes cumplen con su cometido con una menor eficiencia que nuestra fuerza, al menos aprenderán, mejorarán y asumirán una responsabilidad más completa con el tiempo.

Por otro lado, el líder militar encabeza una fuerza letal, no un grupo de *Boy Scouts*. Necesita estar plenamente consciente de la capacidad de su fuerza y usarla con moderación, según las circunstancias. La fuerza militar es una herramienta poderosa; su poder de coerción es la esencia de la acción militar. Cuando se despliega una unidad militar armada, salvo en ciertas operaciones en tiempo de paz, es porque se necesita la fuerza de alguna forma. La influencia se dirige y se refuerza mediante el diálogo, pero está basada en la fuerza. Los elementos principales son la prudencia y la determinación: la prudencia para decidir el momento y la intensidad requerida en su aplicación; la determinación para llevarla a cabo con decisión.

Un uso proporcionado de la fuerza refuerza el propio prestigio, autoridad y confianza. Un empleo insuficiente puede no conseguir los resultados pretendidos, pero un uso excesivo puede romper la confianza necesaria. La necesidad de prudencia y buen juicio en el uso de la fuerza es imperativa. Una vez se desencadena el uso de la fuerza no hay vuelta atrás. Cuando ya se ha decidido el uso de la fuerza, es para conseguir el éxito. Se tiene que llevar a cabo una acción decisiva, con determinación y control.[26]

Desarrollo de líderes futuros

Los líderes militares de todos los niveles, quizá salvo cuando están implicados en operaciones de combate de alta intensidad, se encuentran rodeados por un ambiente humano muy complejo. Los actores en este entorno son seres humanos inteligentes que toman sus propias decisiones según su voluntad. No son enemigos, ni tampoco estrictamente neutrales. Tienen interés en la solución de la crisis que les llevó a la situación en la que se encuentran. Las oportunidades de coaccionar a estos agentes para que actúen según nuestras reglas son escasas, hacerlo puede ser incluso contraproducente. Debemos encontrar un terreno común en el que operar con un propósito común. El poder y las capacidades militares significan que cualquier unidad militar desplegada en un área tendrá una gran influencia en su entorno. El papel de un líder militar es sacar el mayor beneficio de su influencia para cumplir la misión.

Los líderes influyentes deben tener mucho más que un respeto por otras culturas, deben estar familiarizados con ellas.

El entorno operativo actual sitúa una extraordinaria demanda en el desarrollo de los líderes del futuro. Los líderes deben llevar a cabo sus tareas circunscritos a su entorno operativo. A fin de tener éxito, los líderes deberán ser capaces de influir en su entorno para cumplir la misión. No es una tarea fácil.

Los líderes influyentes deben ser adaptables. Deben ser capaces de refrenar su energía, ser pacientes y coherentes. Deben ser conscientes de sus propias capacidades y posibilidades. Necesitan un conocimiento general básico para improvisar soluciones prácticas y adaptativas para problemas imprevistos. Todavía no se ha escrito el libro de cómo conseguir el éxito en este entorno. Los líderes influyentes deben tener más que solo respeto por otras culturas, deben estar familiarizados con las mismas. Sabiendo lo que saben y sabiendo quienes son, los líderes influyentes se implicarán y comunicarán personalmente con su entorno. Esta comunicación fortalecerá la confianza y credibilidad entre todas las partes, hará posible la cooperación y creará un terreno común donde encontrar soluciones prácticas. Los líderes influyentes son adaptables y pueden trabajar en cualquier sitio del mundo donde sean necesarias operaciones de estabilidad.

*El jefe de Brigada finalmente comenzó a comprender las razones de su frustración. Estaba tratando de solucionar todo por sí mismo, con una desmedida presión sobre su unidad, creando la desconfianza en el entorno. Pero no era tarde, había aprendido de los errores pasados. Tomará más tiempo del previsto, pero la paciencia está ahora de su lado.**MR***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Capitán Travis Patriquin, "How to Win in Al-Anbar", Presentación en Microsoft *PowerPoint*, 2006, www.google.com/search?hl=en&q=CAPT+Travis+Patriquin&btnG=, 19 de marzo de 2009.

2. La expresión "guerra en tres manzanas" fue acuñada por el General Charles Krulak, que fue Comandante del Cuerpo de Marines de Estados Unidos. Este concepto describe el complejo espectro de retos a los que se enfrentarán los soldados en el campo de batalla moderno. En tres bloques contiguos de edificios los soldados pueden realizar simultáneamente operaciones de combate, de mantenimiento de la paz y de ayuda humanitaria. Charles C. Krulak, "The Three Block War: Fighting in Urban Areas" presentado en el National Press Club, Washington, D.C., 10 de octubre de 1997, Vital Speeches of the Day, 15 de diciembre de 1997, 139, citado por el Comandante Phillip W. Boggs. Joint Task Force Commanders and the "Three Block War". Monografía SAMS, Fuerte Leavenworth, 15 de mayo de 2000.

3. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, *Counterinsurgency*, (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta (*U.S. Government Printing Office – GPO*), diciembre de 2006), 5-18.

4. Ideas extraídas de Greg Jaffe, "A Camp Divided," *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2006.

5. Patriquin. Su famosa presentación de PowerPoint es un buen ejemplo de una honesta aproximación al tribalismo.

6. La cooperación cívico-militar de la Fuerza Internacional de Asistencia y Seguridad (*ISAF*) en 2004 cambió de la prestación de ayuda humanitaria al apoyo directo a la gobernanza; experiencia personal del autor.

7. Idea extraída de Barnett Rubin. Rubin: Taliban and Telecoms — "Secret Negotiations Just Got Easier and at a Price You Can Afford!" Informed Comment: Global Affairs: Group Blog on Current Events, entrada de 31 de marzo de 2008, http://icga.blogspot.com/2008/03/rubin-taliban-and-telecoms-secret.html, (18 de marzo de 2009).

8. Idea extraída del secuestro de tres cooperantes internacionales el 28 de octubre de 2004, durante la participación del autor en la misión de ISAF en Kabul.

9. Equipo de Preparación y Enlace Operativo (Operational Mentoring and Liaison Team); equipo de apoyo a la instrucción y adiestramiento de las unidades del Ejército Nacional de Afganistán. Equipo Provincial de Reconstrucción (Provincial Reconstruction Team - *PRT*): equipo interagencias provisional diseñado para mejorar la estabilidad de una zona ayudando a robustecer la legitimidad y efectividad del gobierno local o provincial para prestar seguridad a sus ciudadanos y la provisión de los servicios básicos esenciales.

10. *FM* 6-22, *Army Leadership*, (Washington, DC: *GPO*, octubre de 2006), p. 1-2.

11. *FM* 3-0. *Operations*, (Washington, DC: *GPO*, febrero de 2008), p. 4-2.

12. Los mecanismos de estabilidad son el método básico mediante el que las fuerzas propias afectan a los civiles con el propósito de alcanzar las condiciones que apoyen una paz estable y duradera. *FM* 3-0, p. 6-10.

13. *Ibíd*.

14. *FM* 6-22, p. 7-11.

15. *FM* 3-24, p. 7-9.

16. *FM* 3-0, p. 2-3.

17. Empleo de fuerzas militares en tiempo de paz (Peacetime military engagement): todas las actividades militares que implican a otras naciones con la intención de conformar su entorno de seguridad en tiempo de paz. Intervenciones limitadas (Limited interventions): se ejecutan para conseguir un estado final deseado que está claramente definido y limitado en su enfoque. Limitaciones correspondientes (Corresponding limitations): impuestas sobre las operaciones de apoyo y el tamaño de las fuerzas implicadas. Estas operaciones se pueden dividir en fases, pero no deben convertirse en campañas. Operaciones de paz (Peace operations): un término amplio que agrupa las operaciones de mantenimiento de la paz y de imposición de la paz, conducidas en apoyo de los esfuerzos diplomáticos para establecer y mantener la paz. Guerra irregular (Irregular warfare): lucha violenta entre actores estatales y no estatales por la legitimidad y la influencia sobre poblaciones relevantes.

18. El *FM* 3-0 establece claramente que la influencia requiere legitimidad, reconociendo el riesgo que un mal empleo de la fuerza puede tener sobre dicha legitimidad. *FM* 3-0: p. 6-10.

19. La intervención de los Estados Unidos en apoyo de UNOSOM II en Somalia merece un estudio detallado. Por ejemplo, el raid en la casa Abdi en Mogadiscio, el 12 de julio de 1993. Cf. Robert. F. Baumann, Lawrence A. Yates, y Versalle F. Washington, "My Clan Against the World" (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 116.

20. El Gobierno afgano ha solicitado repetidamente a la comunidad internacional que les deje sentarse "en el sitio del conductor" de su propia reconstrucción. www.embassyofafghanistan.org/04.06embnewsscripp.html, 3 de abril de 2008.

21. *FM* 6-22, v.

22. Harold Wiffen, "Becoming an Adaptive Leader," *Military Review* (Noviembre-Diciembre de 2007): pp. 108-14.

23. Un funcionario de Naciones Unidas explicaba al autor que las autoridades afganas no reconocían la teórica supremacía de las autoridades civiles internacionales sobre las militares. En una visita del autor a los recién establecidos *PRT* de *ISAF* en 2004, las autoridades afganas saludaban siempre en primer lugar al jefe militar, en un gesto que tiene una notoria importancia entre los afganos.

24. *FM* 3-24, p. 7-2.

25. David Cummings, "On Luck and Leadership," *Military Review*, Enero-Febrero de 2008, pp. 104-7.

26. Al mismo tiempo, si se usa la fuerza sobre agentes irregulares que no son el enemigo principal, sería una buena práctica dejarles una "ruta de escape" honorable que les permita salvar la cara. Un grupo derrotado honestamente, con claridad pero sin arrogancia, puede convertirse en un aliado en el futuro, ya sea una lucha con palabras o con armas.