



# La teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes y el desarrollo de líderes subalternos

Melinda Key-Roberts, Doctora en Filosofía

*La Dra. Melinda Key-Roberts es una psicóloga de investigación de mayor antigüedad en el Instituto de investigación del Ejército estadounidense para la Conducta y Ciencias sociales (ARI). Su trabajo en el ARI se centra en desarrollar y entrenar al líder, con un énfasis en las estrategias de líder para el desarrollo y tutoría de los subalternos. La Dra. Key-Roberts obtuvo su doctorado en la Universidad de Kansas.*

**A** fin de llevar a cabo operaciones militares a través de la ejecución descentralizada, los soldados deben comprender la intención de

su comandante y luego, determinar el mejor curso de acción para lograr los objetivos de la misión. El éxito de usar el mando tipo misión en operaciones depende

de cuán bien los soldados y los líderes subalternos en el lugar, tomen decisiones en circunstancias que cambian rápidamente. A menos que el Ejército desarrolle correctamente a los soldados y a menos que los comandantes establezcan un ambiente de confianza y comprensión mutua, los soldados estarán menos propensos a tomar buenas decisiones en el calor del momento. El desarrollo de los subalternos, es una responsabilidad primordial de los líderes del Ejército. Los líderes del Ejército desarrollan a los subalternos de distintas maneras, a saber:

- ◆ Al crear un clima organizacional positivo.
- ◆ Al fomentar el autodesarrollo.
- ◆ Al promover el crecimiento de los subalternos a través de la tutoría, asesoramiento, consejería y cuidadosa asignación de trabajo basada en el talento individual.

Los líderes de alto nivel necesitan comprender a cabalidad los puntos fuertes y débiles de los que se encuentran en su cadena de mando para desarrollar a los líderes de menor antigüedad. Los líderes que están conscientes de los puntos fuertes de sus subalternos están más propensos a ubicar a los soldados en posiciones que desarrollan sus capacidades, lo que crea las condiciones necesarias para el éxito individual y de unidad.

## La doctrina del Ejército y el liderazgo basado en los puntos fuertes

La doctrina es coherente con un planteamiento basado en los puntos fuertes del liderazgo. Según Gretchen Spreitzer, la presunción subyacente de un enfoque basado en los puntos fuertes es que el cultivar los puntos fuertes, a diferencia de, exclusivamente, centrarse en corregir las deficiencias, crea a líderes subalternos capaces de reconocer y darse cuenta de su potencial.<sup>1</sup> Al mantenerse en consonancia con la teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes, los líderes del Ejército que se centran en los puntos fuertes y potencial de sus subalternos estarán mejor equipados para administrar y cultivar los talentos existentes en sus unidades. Simultáneamente, pueden desarrollar las capacidades de los subalternos para jugar roles de liderazgo futuros. Los líderes quienes comprenden los puntos fuertes y débiles de sus subalternos no solo están en una mejor posición para afectar positivamente a los soldados individuales, sino que además, están en una mejor posición

para influir la eficacia de la unidad y de la organización a través de asignaciones de equipo y tarea.

## El rendimiento versus el desarrollo de líder

Al preguntar sobre las maneras de evaluar los puntos fuertes y áreas de crecimiento, con frecuencia, los soldados se referían al Sistema de Informe de Evaluación del Ejército. El proceso de informe de eficiencia de suboficial y oficial —con su verdadero impacto sobre el avance de la carrera— tienen algo que ver con el desarrollo de los subalternos. Sin embargo, estos procesos principalmente están concebidos para evaluar el rendimiento en lugar de promover el desarrollo del líder. Los informes de evaluación de los suboficiales y oficiales contribuyen muy poco al desarrollo de los subalternos.

Probablemente, ningún sistema formal estructurado de asesoría o tutoría logrará el éxito como un planteamiento informal usado por líderes astutos que interactúan con los subalternos en más de un escalón inferior al de ellos. Desgraciadamente, las exigencias del liderazgo moderno hace difícil encontrar tiempo para actividades dedicadas al desarrollo de subalternos. En el artículo publicado en *Military Review* titulado “Reassessing Army Leadership in the 21st Century,” el autor del mismo, Jason M. Pape, describe cómo sacar tiempo para el desarrollo de los subalternos —considerado como algo que *debería* hacerse— tiende a ceder ante los requerimientos considerados como cosas que *deben* hacerse.<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta la tensión que existe entre el tiempo disponible y la cantidad de trabajo típico, en este artículo se sugiere maneras concretas en que los líderes pueden mejorar el desarrollo de los subalternos durante sus actividades diarias. La meta es ayudar a que los líderes lleven a cabo actividades de desarrollo durante el día, sin necesidad de añadir tareas que toman mucho tiempo y aumentan la carga de trabajo de un líder. Estas sugerencias también ayudarán a los líderes a desarrollar un clima propicio para el desarrollo de sus subalternos.

## Las estrategias basadas en investigaciones

Las sugerencias para el desarrollo del líder presentadas en este artículo resumen los temas que surgieron de la investigación que explora el uso del liderazgo basado

en los puntos fuertes en un contexto militar. Como parte de esta investigación, el Instituto de Investigación del Ejército de EUA para el Comportamiento y Ciencias Sociales, conocido como el ARI (por sus siglas en inglés), llevó a cabo entrevistas con 41 líderes del Ejército en servicio activo.<sup>3</sup> La mayoría de los líderes del Ejército entrevistados por el ARI informaron usar, hasta cierto punto, técnicas basadas en los puntos fuertes, a menudo, sin un conocimiento explícito de la teoría de liderazgo con base en dichos puntos fuertes. Sin embargo, muchos soldados informaron encontrar técnicas exitosas. En este artículo se describe seis maneras en que los líderes del Ejército pueden desarrollar a los subalternos, coherentes con la teoría de liderazgo con base en los puntos fuertes, a saber:

- ◆ Identificar los puntos fuertes.
- ◆ Proporcionar una retroalimentación individualizada.
- ◆ Usar los puntos fuertes de los subalternos.
- ◆ Fomentar y mantener un clima positivo.
- ◆ Cuidar del bienestar de los subalternos.
- ◆ Habilitar a los subalternos.

## Cómo identificar los puntos fuertes

A fin de desarrollar un punto fuerte, los individuos primero deben identificar lo que hacen bien y en qué necesitan mejorar. Si bien los individuos pueden identificar los puntos fuertes y débiles a través de procesos formales, también pueden usar métodos informales como la auto-reflexión. En vista de que las personas tienden a gravitar en torno a lo que hacen bien, cosas tales como la tasa de aprendizaje, deseo de participar en ciertas actividades y satisfacción obtenida de tareas específicas pueden proporcionar fuertes pistas para destacar los talentos. Según los investigadores, P. Linley, Reena Govindji y Michael West, otras señales de que las personas usan sus puntos fuertes incluyen altos niveles de rendimiento, energía y compromiso aumentado y, un sentido de perder la noción del tiempo.<sup>4</sup>

Los líderes pueden ayudar a los subalternos a identificar los puntos fuertes y débiles. Según los soldados entrevistado por el ARI, los líderes tienden a centrarse en el grado y la especialidad ocupacional militar (MOS, por sus siglas en inglés) de sus subalternos. Es decir, los líderes se centran en las calificaciones que el Ejército ha asignado a los soldados y descuidan tomar en

consideración otras destrezas y capacidades que tienen los soldados. El simplemente preguntar a los subalternos qué ellos consideran hacer bien es una estrategia sencilla pero, a menudo, ignorada para identificar los puntos fuertes. Otros métodos para la identificación de los puntos fuertes y débiles que surgieron de las entrevistas incluyen, la observación y exposición a la tarea. “El permanecer en las sombras” y observar a los subalternos permite a los líderes observar sus conocimientos, destrezas y capacidades. Según señaló uno de los participantes, un líder puede aprender mucho al caminar por el pasillo y escuchar lo que la gente habla u observar a la gente trabajar.



La sargento Erica Rinard, Compañía C, 1<sup>er</sup> Batallón, 185<sup>a</sup> Regimiento de blindados, Guardia Nacional del Ejército, estado de California, asignada en el momento al 391<sup>o</sup> Batallón de apoyo de sostenimiento de combate, 16<sup>a</sup> Brigada de sostenimiento, recibe al General de División William H. Wade II, General asistente, California, Base Operacional de contingencia Speicher, 19 de febrero de 2009.

(Ejército de EUA)

Al asignar a los subalternos tareas desconocidas y proporcionar guía mínima, los líderes también informaron aprender significativamente sobre los puntos fuertes y débiles de los soldados. Si bien este método

puede ayudar a discernir las destrezas de un subalterno, es importante tener en mente el nivel de experiencia. El dar a un suboficial de menor antigüedad las responsabilidades de un suboficial superior puede tener consecuencias indeseadas. La meta no es hacer que los subalternos fracasen, sino asignarles tareas desconocidas que pueden aprender para lograr su actual nivel de destreza y grado. Según lo declaró un soldado entrevistado por el ARI, “Darle... a cada teniente, por lo menos, un trabajo de vez en cuando que no solo está fuera de su línea de especialidad, sino desafiarlos para que haga algo diferente.”<sup>5</sup> El darles nuevas tareas puede ayudar a desarrollar el pensamiento crítico y destrezas de toma de decisiones de los subalternos que serán muy valiosas mientras avanzan en grado.

### **Cómo proporcionar una retroalimentación individualizada**

El solo identificar los puntos fuertes no es suficiente; los líderes deben saber cómo cultivar talentos para obtener un grado aún mayor de excelencia. En las entrevistas, la técnica más comúnmente citada para mejorar los talentos naturales de un líder fue proporcionar retroalimentación individualizada al líder. La retroalimentación sobre el rendimiento de un soldado no debe reservarse para los informes anuales de evaluación y asesoramiento obligatorio. Por el contrario, la retroalimentación debe ocurrir tan a menudo como sea posible y el líder que trabaja estrechamente con el subalterno debe proporcionarlo. La retroalimentación puede venir de varias maneras, incluyendo la tutoría, asesoría, enseñanza y evaluación. Como el teniente coronel Thomas E. Graham señaló en su artículo publicado en *Military Review*, “*Counseling: An Ignored Tool?*”, estas técnicas son económicas y, a menudo, no toman tanto tiempo como creen los líderes.<sup>6</sup> La retroalimentación no necesita ser formal. Puede ser tan simple como decirle a las personas que hicieron un buen trabajo o darles consejos en cuanto a cómo ser más competentes en una tarea. Sin embargo, debe ser verdadera y precisa. Frases vagas como “buen trabajo” o “lo dañaste” no abordan los puntos fuertes y débiles específicos. Un oficial entrevistado por el ARI explicó lo siguiente:

Tiene que salirse de lo convencional y hablar con ellos. Decirle “Oye, esto es lo que hemos estado observando,.. y “esto es algo que nos gustaría que mejorara.” ...En lugar

de cada año cuando llegue el Informe anual de evaluación oficial OER, sea cuando me entere, por primera vez, de las áreas donde debo mejorar.<sup>7</sup>

Graham también, con precisión, comenta sobre la confianza mutua desarrollada entre los líderes y subalternos al utilizar técnicas de retroalimentación como consejería, tutoría, asesoría y enseñanza.<sup>8</sup> Además, la retroalimentación individualizada les proporciona a los líderes una oportunidad de conectarse con sus subordinados tanto en el nivel personal como profesional.

### **Cómo usar los puntos fuertes de los subalternos**

Casi todas las funciones de liderazgo descritas por los soldados entrevistados se centraron en proporcionar a los subalternos el conocimiento, destrezas y capacidades necesarias para lograr el éxito en las iniciativas actuales y las del futuro. Según los líderes del Ejército, el asignarles a los soldados tareas con las que tienen una afinidad natural es uno de los medios más exitosos de los líderes de menor antigüedad competentes. Cuando las personas invierten tiempo y energía en sus talentos, son más propensas a experimentar el éxito. Estas experiencias exitosas son una fuente importante de información eficaz (en lo que se refiere a la creencia de la gente de su capacidad para triunfar) y puede positivamente afectar cómo sienten, piensan, se motivan y comportan las personas. Según Albert Bandura, el poner a las personas en situaciones que incrementan la auto-eficacia también ha demostrado dar lugar a mejoras en la productividad y satisfacción en el trabajo.<sup>9</sup> Las siguientes citas de las entrevistas llevadas a cabo por el ARI demuestran cómo aprovechan los líderes del Ejército los puntos fuertes de los subalternos:

Al final del día, le asignaba al teniente quién tenía grandes destrezas de comunicación ser la persona que interactuara en un nivel más complejo con las Fuerzas de seguridad iraquíes y la persona sin ninguna destreza de comunicación, pero que podía echar abajo una puerta y llevar a cabo cateos, era la persona que, por lo regular, asignaba a operaciones más cinéticas.

Tengo un chico que es genial— es el semental del entrenamiento físico (PT, por sus siglas en inglés). El otro chico es un tipo terrible

en el PT... pero es muy bueno en comunicación. Es mi suboficial de comunicación y es de la manera que lidio con él... En realidad él no es un suboficial de comunicación, es un explorador, pero es muy bueno en comunicación — sabe lo qué está haciendo... Al ver para lo que es bueno, digo, “Está bien, eres mi suboficial de comunicaciones.”<sup>10</sup>

Al aprovechar estos talentos naturales de sus subalternos, el líder en el segundo ejemplo, garantiza que la mejor persona se encargue de cada tarea. Mientras que la necesidad de ver más allá de la MOS o rama de la persona parece auto evidente, es importante ver a los subalternos como individuos con talentos individuales singulares. Los soldados son más que su experiencia militar; llegan al Ejército con un conjunto de destrezas que, tal vez o no, sean pertinentes a sus MOS asignadas.

El reconocer estas destrezas y capacidades de los subalternos puede darle al líder una ventaja distintiva cuando terminan tareas y misiones. Los líderes que comprenden la variedad de talentos en sus líderes subordinados serán más exitosos en maniobrar a las personas en la organización para satisfacer la complejidad y ambigüedad de los desafíos actuales. Claro que a veces, un líder debe asignar al siguiente subalterno disponible para que complete un trabajo. Sin embargo, de dárseles la oportunidad, los líderes que delegan tareas con base en el talento tienen equipos mucho más eficaces. La siguiente cita proveniente de las entrevistas del ARI, proporciona otros ejemplos de los líderes del Ejército cuando ponen en práctica este planteamiento:

Independientemente de qué grado sea, quiere poner a la persona más competente en cualquier trabajo que sea para mejorar a la unidad, porque de lo contrario, si usa el viejo sistema del Ejército de “tú eres un especialista, tú eres un Sargento, pon al Sargento a cargo”, podría ser perjudicial. Usted quiere un tipo diferente de líder para distintas situaciones. De manera que si cuento con cinco líderes y cada uno tiene un punto fuerte específico que podría usar de muchas distintas maneras —no todos tienen que ser Johnny, la super estrella... Si puede usarlo todo [se le ha dado el Ejército]... resultará en una unidad/operación muy exitosa una vez haga encajar todas las piezas.<sup>11</sup>

Según lo sugirió en el ejemplo del segundo líder, no sería razonable esperar que cada soldado sobresalga en todas las tareas, o sepa todo lo relacionado a cada sistema u organización en las fuerzas armadas. Los líderes deben darse cuenta de que en el ambiente operacional complejo de la actualidad, ni ellos ni sus subalternos poseerán todas las destrezas o conocimientos necesarios para llevar a cabo todas las tareas. Por consiguiente, el líder eficaz, intencionalmente se rodea de las personas indicadas para la tarea. Al coordinar a los subalternos de una manera que aproveche los puntos fuertes y mitigue los puntos débiles personales o de equipo, los líderes pueden desarrollar líderes de menor antigüedad capaces mientras que simultáneamente crean unidades más eficaces y efectivas.

## Cómo desarrollar y mantener un clima positivo

Muchos de los soldados entrevistados por el ARI identificaron técnicas que el líder puede usar para desarrollar y mantener un clima positivo, tolerar los riesgos y errores (tomarlos como oportunidades de aprendizaje, siempre que sea posible) y estar abiertos a ideas provenientes de todo el personal en la organización independientemente del grado o puesto que ocupe. Los psicólogos Caren Baruch-Feldman, Elizabeth Brondolo, Dena Ben-Dayán y Joseph Schwartz informaron que técnicas como estas establecen una base para el crecimiento individual, mientras también reducen el agotamiento entre líderes de menor antigüedad, lo que aumenta la satisfacción en el trabajo y lleva a un individuo y rendimiento de grupo mejorado en una organización.<sup>12</sup>

Los líderes entrevistados por el ARI repetidamente destacaron la importancia de escuchar todas las perspectivas y permitir que los subalternos expresen sus honestas opiniones sin temor a retribuciones. Los subalternos se sienten valorados cuando los líderes escuchan sus ideas en las presentaciones de información o en las reuniones de planificación de la misión. Al contrario, el minimizar a un subalterno por una idea o sugerencia merma la creatividad y la solución de problemas en una unidad.

La siguiente cita de las entrevistas del ARI demuestra cómo los líderes en el campo pueden establecer un clima positivo al permitir la discusión y retroalimentación:

Considero que la capacidad de escuchar, no solo a sus superiores y compañeros, sino



(ODD, D. Myles Cullen)

El presidente del Estado Mayor Conjunto, General Martin E. Dempsey, conversa con los soldados y marines apostados en la Comandancia ISAF y campamento Eggers, en Kabul, Afganistán, 20 de julio de 2013.

también a sus subalternos, es bastante crítica para el éxito. Si es muy testarudo para reconocer el hecho de que, “Oye, puedo estar equivocado u otra persona tiene una mejor manera de hacerlo”, independientemente de su grado o quiénes sean —puede estar preparándose para el fracaso... Cada persona siempre va a tener algo... que afecta su rendimiento como unidad, de manera que estar disponible para escuchar y listo para asimilar esas piezas de conocimiento [es importante].<sup>13</sup>

Coherente con las investigaciones previas, los participantes consideraron el control de las emociones como otra herramienta que los líderes militares pueden usar para cultivar un ambiente de trabajo positivo.<sup>14</sup> El estado anímico y emocional de un líder puede afectar cómo funciona la unidad y, a menudo, es contagioso. En su artículo publicado en *Military Review* en 2011 titulado “Liderazgo Nocivo: Segunda parte,” los autores del mismo George Reed y Richard

Olsen señalaron que, a menudo, los líderes están bajo intensa presión de su cadena de mando para lograr una meta o llevar a cabo una tarea; Sin embargo, los líderes más exitosos son los que evitan que la tensión de la cadena de mando se filtre en su organización.<sup>15</sup> Un soldado entrevistado por el ARI describió cómo dos líderes distintos controlaron sus emociones bajo tensión y cómo cada uno afectó a su unidad:

Supongo que cualquier problema o tensión que tenía de los niveles superiores de su cadena de mando, lo pasaba a todos en su sección. [A diferencia], el segundo líder era más un tutor porque aunque estaba recibiendo presión de su cadena de mando, no lo pasaba a su sección —de manera que eso le permitía habilitar a más personas en su sección y ellos verdaderamente jamás vieron ese lado negativo.<sup>16</sup>

En su artículo, Reed y Olsen identifican un concepto que llaman *kissing up and kicking down*.<sup>17</sup> Explican que las personas suelen ser más consideradas y corteses con los que firman sus cheques —*kissing*

*up* — y menos civilizados cuando interactúan con sus subalternos—*kicking down*. En el ejemplo previo, el segundo líder evitó la espiral *kicking down*. Al actuar como intermediario de sus subalternos, este líder pudo establecer las condiciones necesarias para el éxito de su unidad.

A fin de promover un clima positivo, los líderes deberían hacer que los subalternos sientan que aprecian un esfuerzo honesto, aún cuando se cometan errores. Los participantes del estudio informaron que los líderes militares quienes toleran los riesgos, pueden proporcionarle a los subalternos oportunidades para el desarrollo. Los soldados que trabajan en un ambiente seguro y de apoyo tienen mayor incentivo para practicar nuevos comportamientos y aprender de sus errores. Según lo declarado por un entrevistado, el dar a los subalternos la oportunidad de practicar una tarea sin presión también puede llevar a una gran ganancia en cuanto a la confianza y capacidad.<sup>18</sup> En vista de que, inevitablemente, se cometerán errores, los líderes deben esforzarse por proporcionar una retroalimentación constructiva en lugar de hacer comentarios vergonzosos o despectivos. El permitirle a los subalternos la experiencia de aprendizaje donde no se castigan los errores, sino que se corrigen, puede disminuir el riesgo del fracaso o lesiones en misiones futuras. El permitir que los subalternos experimenten dentro del contexto de la intención del comandante, es una experiencia de aprendizaje poderosa que también fomenta la confianza entre los subalternos y el comandante, según lo ilustra la siguiente cita del ARI:

El comandante de mi escuadrón... establece mis estándares y guías; y sabía que podía equivocarme. Y siempre y cuando me mantuviera dentro de sus límites izquierdos y derechos, me defendería aunque me metiera o no en problemas, o solo [lo tomaría] como una experiencia de aprendizaje.<sup>19</sup>

En las operaciones descentralizadas, es crítico mantener un clima positivo para el mando tipo misión eficaz. El comportamiento del líder (tal como estar abierto a la retroalimentación, controlar las emociones y tolerar los errores) son esenciales para mantener la moral y eficacia cuando las unidades llevan a cabo asignaciones complejas —especialmente, cuando el liderazgo directo está en contra de la misión en curso. Los líderes deben poder medir el nivel de toxicidad

en su organización y luchar para mantener un ambiente de trabajo abierto y profesional. En vista de que muchas de las estrategias para establecer un ambiente positivo instan a los subalternos a participar en actividades independientes que podrían parecer contrarias a la estructura militar tradicional. Sin embargo, el establecer un clima positivo es una función de liderazgo de arriba abajo. Es decir, el líder superior establece las reglas y límites para el comportamiento de grupo, proporciona instrucciones y establece una clara intención de la misión. Además, al permitir la prueba y error, controlar las emociones y aceptar retroalimentación de los subalternos, los líderes de mayor antigüedad crean las condiciones necesarias para que se dé el desarrollo.

Además de las estrategias para cultivar un clima positivo previamente destacado, en la siguiente publicación del ARI titulada *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders* se encontrará una guía sobre la influencia del clima de la unidad.<sup>20</sup> Las acciones tales como evaluar el clima, moldear el comportamiento y expresar y reforzar los estándares, si bien tratadas en el contexto ético, se pondrán en práctica para comprender e influir el desarrollo del ambiente en una unidad.

## Cómo cuidar de los subalternos

Así como el establecer un clima positivo, el cuidar de los subalternos crea las condiciones necesarias para el éxito individual y de la unidad. El cuidar de los subalternos abarca comportamientos orientados hacia la relación e identificación y puede tener enormes beneficios. Cuando los subalternos sienten que su líder está interesado en ellos y en sus experiencias, se sienten más motivados para sobresalir. Las prácticas tales como preguntarles a los subalternos sobre su familia y sus intereses personales, así como comprender sus problemas personales y ayudarlos, de ser posible, garantiza que los soldados sientan que son una parte importante del equipo. Los soldados obedecerán una orden independientemente de si conocen personalmente o no al líder que la emitió. Sin embargo, cuando los soldados se sienten que son una parte importante de la organización y respetan a su líder más que solo por su grado o posición, a menudo, van más allá del deber para garantizar no defraudar a ese líder.

El comportamiento del líder orientado al desarrollo de los subalternos, a menudo, son interpretados por los subalternos como interés por los soldados. Esta superposición entre el desarrollo e interés puede verse en los siguientes ejemplos de las entrevistas del ARI:

Si el líder te habla... [solo] por obligación, sabes que no le importas. Para mí es importante que mi comandante le interese si a mis hijos les va bien o mal en la escuela, ya sea que pase o no 13 meses en Irak... lo que hace un niño de 5, 7 y 11 años de edad— ese tipo de cosas. Es importante que me conozca como oficial de la misma manera que yo necesito conocer a mis soldados rasos.

Al mostrar interés por ese soldado y hacer que se desarrolle, le hace sentir al mismo que quiere permanecer en la unidad u organización. . [Podría decir], "el líder del escuadrón verdaderamente se preocupa por mí, siento que voy por el camino correcto."<sup>21</sup>

Muchos líderes entrevistados por el ARI expresaron su inquietud por mostrar interés y preocupación por los subalternos. En vista de que los líderes militares pueden necesitar pedirles a los soldados llevar a cabo tareas difíciles, o pueden tener que tomar medidas correctivas con un subalterno, quieren mantener relaciones profesionales con sus soldados. Sin embargo, el mostrar interés y preocupación por los subalternos no significa que los líderes deben ser excesivamente considerados o alimentar relaciones personales poco profesionales con sus soldados. Por el contrario, la mayoría de los líderes militares entrevistados por el ARI destacaron la importancia de lograr un equilibrio en su planteamiento de liderazgo.<sup>22</sup> Por ejemplo, muchos líderes experimentarán un tiempo cuándo deberán aportar un liderazgo severo, incluso, duro, para hacer que se lleve a cabo el trabajo. En general, esta estrategia de liderazgo debe ser reservada para momentos drásticos, cuando los riesgos son especialmente altos (por ejemplo, situaciones de combate) y los líderes deben usarlo de una manera que los soldados no lo tomen personalmente. Los individuos tienen sus propios estilos de liderazgo y algunas personas pueden motivar a sus subalternos a través de medios naturalmente bruscos. Independientemente del planteamiento, la clave es encontrar un estilo de liderazgo que funcione y adoptarlo mientras se mantiene una actitud positiva para la organización y hacia los subalternos.

## Cómo habilitar a los subalternos

En la base de la teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes está la meta de desarrollar y habilitar a los subalternos para que sean líderes independientes, adaptables y creativos. Los comportamientos de los líderes tales como la delegación de tarea, desarrolla la confianza, alienta la independencia e inculca un sentido de responsabilidad en los subalternos. A menudo, las estrategias para habilitar a los subalternos traslapan las otras funciones de liderazgo descritas en este artículo. Por ejemplo, el exponer a los subalternos a nuevas tareas les ayuda a desarrollar nuevas destrezas. Además, ayuda a los líderes a identificar los puntos fuertes y débiles de sus subalternos. Por lo tanto, asignar una nueva tarea a un subalterno con mínima orientación o interferencia es un buen barómetro del talento, así como una potencial fuente de empoderamiento para el líder de menor antigüedad. Las siguientes declaraciones de las entrevistas llevadas a cabo por el ARI ilustran la relación que existe entre la asignación de tareas y el empoderamiento de los subalternos:

Creo que si está dispuesto a dejar que el líder de escuadrón y sección haga lo que se supone que haga y que se hagan responsables, considero que tendrá un mejor líder... Si le da al soldado esa responsabilidad... [le pagará] dividendos. . . Lo involucrará más en esa unidad, [el subalterno podría pensar] "No soy sólo un tirador de gatillo que hace lo que fulano y sultano le dice que haga. Tengo una tarea, un propósito y una responsabilidad de permanecer en la unidad y no pueden lograr el éxito sin mí."<sup>23</sup>

El habilitar a los subalternos ayudándolos a descubrir y aprovechar sus puntos fuertes puede tener muchas ventajas. Las personas encuentran más placer y satisfacción al hacer cosas en las que naturalmente sobresalen. El identificar y utilizar los puntos fuertes también puede aumentar los niveles de felicidad, satisfacción y confianza en el trabajo y en el hogar. Los subalternos que reciben asignaciones de tarea positiva y el apoyo de los superiores y compañeros de trabajo, experimentan menos agotamiento y más productividad. Por otra parte, un soldado entrevistado cree que inspirar y habilitar a los subalternos con un sentido de responsabilidad dio como resultado menos problemas de comportamiento en su unidad.<sup>24</sup> Todas estas ventajas corren paralelas a la meta del Ejército de atraer

a personas muy talentosas, desarrollar soldados adaptables y retener a soldados de alta calidad más allá de su alistamiento inicial o asignación.<sup>25</sup>

## Los obstáculos que enfrenta el liderazgo basado en los puntos Fuertes

Si bien en este artículo fuertemente se aboga por un planteamiento basado en los puntos fuertes de liderazgo, el autor se da cuenta de los obstáculos que enfrenta su uso en el Ejército. Los líderes del Ejército entrevistados por el ARI reconocieron la importancia de comprender y usar los puntos fuertes de los soldados, sin embargo, también destacaron la necesidad de identificar y corregir los débiles, según lo ilustra la siguiente cita del estudio:

Creo que para usar a cabalidad un concepto de desarrollo de liderazgo basado en los puntos fuertes, también se necesita identificar los puntos débiles. No puede solo decirle a alguien que es genial en ese trabajo y no

decirle para lo que no es bueno. Y si son lo suficientemente malos hasta el punto que necesita documentarse, hay que tener un efecto... Necesitamos líderes que hagan esa evaluación honesta y lleven a cabo la difícil tarea de marcar el bloque que dice, refiérase al informe en el OER.<sup>26</sup>

Los soldados entrevistados por el ARI repetidamente señalaron que los líderes que exclusivamente se centran en la retroalimentación positiva o negativa crean problemas sistémicos para el Ejército. Según los participantes, cuando los líderes pasan la mayor parte de su tiempo centrados en los soldados con rendimientos deficientes, están, eficazmente, condenando al ostracismo a los soldados que sobresalen en su rendimiento.<sup>27</sup> En estas circunstancias, los soldados con un rendimiento de medio a superior reciben casi ningún desarrollo formal o informal y pueden encontrar que se les recompensa con más trabajo. Este lapso en el desarrollo del subalterno —junto con no recompensar a los soldados por sus buenos esfuerzos y una excesiva dependencia de



(Sargento Joshua Ballenger, Ejército de EUA)

Soldados del Ejército de Estados Unidos comienzan la parte de marcha de la competencia anual de los soldados suboficiales del Ejército de EUA en Europa, Área de entrenamiento Grafenwoehr, en Alemania, 15 de agosto de 2007.

los soldados con un rendimiento sobresaliente— probablemente contribuye al agotamiento y desgaste entre los mejores soldados.

El solo centrarse en los puntos fuertes puede ser tan problemático como solo centrarse en los déficits. Los líderes del Ejército, cuyos trabajos pueden tener consecuencias de vida o muerte, no pueden pasar por alto lo negativo. Deben equilibrar la necesidad de remediar los puntos débiles con el deseo de nutrir los puntos fuertes de los subalternos. Los ejemplos proporcionados por los entrevistados nos dan una idea de cómo los líderes del Ejército podrían aprovechar y mejorar el talento de los subalternos mientras, simultáneamente, atienden áreas que son motivo de preocupación. Por ejemplo, un líder entrevistado por el ARI declaró lo siguiente: “Si no soy una persona segura... debe encontrar algo para lo que soy bueno... y me haga trabajar en ese punto fuerte. Esto fomenta la confianza para trabajar en cosas en las que no soy bueno.”<sup>28</sup>

Lo que empeora las dificultades encontradas por los líderes militares cuando se identifican y desarrollan las capacidades de los subalternos es la velocidad de las operaciones del Ejército. Si bien los líderes militares se dan cuenta de la importancia de desarrollar y proporcionar tutoría a los líderes subalternos, los ciclos de despliegue rápido y alta rotación de personal dejan la asesoría y el desarrollo de subordinados en la parte inferior de la lista de prioridades. Muchos líderes entrevistados por el ARI dijeron que simplemente no tienen tiempo para identificar los puntos fuertes o débiles de un individuo mientras están en la guarición.<sup>29</sup> Desgraciadamente, una vez en el teatro, la velocidad y complejidad de las operaciones, a menudo, dejan poca oportunidad para las iniciativas de desarrollo formales.

Según Casey Wardynski, David S. Lyle y Michael J. Colarusso del Instituto de estudios estratégicos, sin suficiente amplitud y profundidad de talento, las organizaciones enfrentan una incapacidad para innovar y conocer nuevos desafíos.<sup>30</sup> Sin la adecuada tutoría y desarrollo de líderes de menor antigüedad, el Ejército probablemente encontrará una escasez del talento necesario para satisfacer futuras demandas operacionales. En vista de que el desarrollo del subalterno es

la clave para el desarrollo de una fuerza de combate futura, se necesita hacer un mayor esfuerzo para comprender y tratar el déficit actual en el desarrollo y tutoría de líder.

## El camino por delante

Los soldados entrevistados por el ARI en varias ocasiones se refirieron a las interacciones entre los líderes y subalternos como el mayor contribuyente al desarrollo de los subordinados y al éxito organizacional. A fin de lograr el éxito, queda claro que los líderes del Ejército necesitan estrategias concretas para el desarrollo y tutoría de los líderes de menor antigüedad. En este artículo se ofrecen algunos cursos de acción basados en la teoría de liderazgo con base en los puntos fuertes, respaldados por la retroalimentación obtenida de los soldados. A fin de resumir, los líderes mejorarán la probabilidad de éxito individual y de la unidad de la siguiente manera:

- ◆ Identificar los talentos de los subalternos y las áreas para el crecimiento.
- ◆ Proporcionar la retroalimentación individualizada.
- ◆ Usar los puntos fuertes de los subalternos.
- ◆ Desarrollar y mantener un clima positivo.
- ◆ Cuidar del bienestar de los subalternos.
- ◆ Habilitar a los subalternos.

Si bien, estas estrategias tienen sentido común y podrían no representar un descubrimiento revolucionario, el objetivo de este artículo es aumentar el uso intencionado de las funciones de liderazgo eficaz para desarrollar a los subalternos. Según los soldados entrevistados por el ARI, cuando los líderes se centran en el desarrollo de los subalternos, mejora la moral y el bienestar de los mismos. Los soldados con conocimiento de sus propios puntos fuertes y la confianza para tomar decisiones dentro de la guía de sus comandantes, también están mejor equipados para adaptarse a los cambiantes ambientes operacionales. Al intencionalmente centrarse en el desarrollo de los subalternos usando las estrategias descritas en el presente artículo, los líderes en niveles superiores hacen más que desarrollar a los subalternos bien entrenados —desarrollan a los futuros líderes del Ejército. ■

## Referencias Bibliográficas

1. Spreitzer, Gretchen, "Leading to Grow and Growing to Lead: Leadership Development Lessons from Positive Organizational Studies," *Organizational Dynamics* 35, núm. 4 (2006): págs. 305-15.
2. Pape, Jason M., "Reassessing Army Leadership in the 21st Century," *Military Review* (enero-febrero de 2009): págs. 95-102.
3. RobertsKey, Melinda y Budreau, M., "Applications of Strengths-Based Leadership Theory for the U.S. Army (TR 1321)," Fort Belvoir, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, future informe sobre un estudio de investigación efectuado en 2011– 2012 que consiste en entrevistas con 41 oficiales y suboficiales.
4. Linley, P., Govindji, Reena y West, Michael, "Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-Based Leadership," *The International Journal of Leadership in Public Services* 3, núm. 4 (2007): págs. 44-55.
5. Key-Roberts y Budreau.
6. Graham, E, Thomas, "Counseling: An Ignored Tool?" *Military Review* (mayo-junio de 1999): p. 39.
7. Key-Roberts y Budreau.
8. Graham, p. 39.
9. Bandura, Albert, "Self-efficacy," *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. Vilanayur S.Ramachaudran (New York: Academic Press, 1994), págs. 71-81.
10. Key-Roberts y Budreau.
11. *Ibíd.*
12. Baruch-Feldman, Brondolo, Elizabeth, Caren; Dena Ben y Schwartz, Joseph, "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity," *Journal of Occupational Health Psychology* 7(1) (2002):págs. 4-93.
13. Key-Roberts y Budreau.
14. A fin de obtener más información sobre las emociones y el lugar de trabajo, favor ver Kaplan, Seth; Cortina, Jose; Ruark, Gregory, A.; Orvis; Kara, Engel Katie y Langkamer, Krista, *Emotions at Work: Leader Knowledge, Skills, and Abilities to Enhance Soldier Performance* (ARI Technical Report No. 1302, 2012); o Shipman, Amanda; Friedrich,Tamara; Vessey, Brandon; Connelly, Shane; Day, Eric; Douglass, Alyssa; Schroeder, John; Ruark, A., Gregory, A *Model of Emotion Management for U.S. Army* (ARI Research Product No. 2011-03, 2010).
15. Reed, George E. y Olsen, Richard A., "Liderazgo nocivo: Segunda parte," *Military Review* (marzo-abril de de 2011): págs. 59-67.
16. Key-Roberts y Budreau.
17. Reed y Olsen, p. 59.
18. Key-Roberts y Budreau.
19. *Ibíd.*
20. Horn, Zachary; Orvis, Kara L. y Zbylut, Michelle *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders* (Fuerte Belvoir, Virginia, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences), en prensa.
21. Key-Roberts y Budreau.
22. *Ibíd.*
23. *Ibíd.*
24. *Ibíd.*
25. A fin de obtener más información sobre las estrategias para facilitar la satisfacción en el trabajo y en el hogar de los subalternos, favor ver Clifton, O., Donald y Harter, James K., "Investing in Strengths," 2003, en Cameron, Kim S., Dutton, Jane E. y Quinn, Robert E. eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.), págs. 111-21; Harter, James K.; Schmidt, Frank L. y Hayes, Theodore L., "Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(2) (2002): págs. 268–79; o Wilcove, Gerry L.; Schwerin, Michael y Kline, Tracy, "Quality of Life in the U.S. Navy: Impact on Performance and Career Continuance," *Military Psychology* 21(4) (2009): págs. 445-60.
26. Key-Roberts y Budreau.
27. *Ibíd.*
28. *Ibíd.*
29. *Ibíd.*
30. Wardynski, Casey; Lyle, David S. y Colarusso, Michael J., "Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent" *Officer Corp Strategy Monograph Series*, Vol. 3. [Monograph] (2010).