

El General Robert W. Cone y el General Raymond T. Odierno en el palacio Al-Faw, Bagdad, Irak.



El liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico

Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas

General (retirado) Robert W. Cone, Ejército de EUA,
Coronel Richard D. Creed, hijo, Ejército de EUA y
Teniente coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA

El General (retirado), Robert W. Cone, Ejército de EUA, es el ex comandante general del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC). Previamente sirvió en calidad de comandante del III Cuerpo, Fuerte Hood, Estado de Texas y en calidad de subcomandante de operaciones para las Fuerzas de Estados Unidos-Irak.

El Coronel Richard D. Creed, hijo, Ejército de EUA, es el jefe del Grupo de planificación del comandante de TRADOC. Previamente lideró la 479ª Brigada de Artillería de Campaña, 1ª División Oeste del Ejército de EUA, Fuerte Hood, Estado de Texas. Encabeza la planificación estratégica, los compromisos ejecutivos y las iniciativas del comando para el comandante general de TRADOC.

El Teniente coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA, es el subjefe del Grupo de Planificación el comandante de TRADOC. Entre sus asignaciones previas se encuentran director de la Fuerza de tarea conjunta de Operaciones especiales-Afganistán; director, Centro nacional de Operaciones cívico-militares; y comandante, 2º Batallón, 393º Regimiento de infantería.

Nos gustaría compartir 12 principios de liderazgo estratégico basados en nuestra experiencia personal. Creemos que su uso puede apoyar el éxito de los líderes y organizaciones a medida que el Ejército trabaja a través del uso del poder terrestre estratégico, en su rol como elemento fundamental de la fuerza conjunta. Los líderes estratégicos exitosos, por lo regular, siguen reglas personales, las cuales son producto de sus propias duras experiencias, así como las reglas de las organizaciones que lideran. A fin de alcanzar una amplia credibilidad con la fuerza conjunta y con los encargados de formular las políticas relacionadas al uso del poder estratégico terrestre, los líderes de mayor antigüedad del Ejército tendrán que desarrollar un alto nivel de competencia de liderazgo, el cual garantice que sus superiores puedan tomar las decisiones difíciles necesarias para lograr los objetivos estratégicos nacionales. Los líderes eficaces aprenden de la experiencia y, con el tiempo, desarrollan reglas personales. Los líderes estratégicos usarán las lecciones que aprendieron para mejorar sus competencias de liderazgo y compartirán las lecciones que consideran podrían ayudar a otros líderes a mejorar sus competencias.

En la medida que los líderes militares avanzan a través de sus años de servicio, los mismos se tornan más centrados en la administración de asuntos estratégicos para el Ejército— asuntos que afectan un número cada vez mayor de personas y organizaciones. Los tenientes coroneles, coroneles, generales, sargentos mayores y civiles

de mayor antigüedad del Ejército, son sus líderes en el nivel estratégico. Los mismos enfrentan los desafíos de liderar de una manera que garantiza que el Ejército pueda poner en práctica el poder terrestre para lograr resultados estratégicos positivos a través de todo el alcance de las operaciones militares.

El rol que juega el poder terrestre

Las fuerzas terrestres de nuestra Nación deben mantener la capacidad de dominar la guerra terrestre tradicional. Deben asegurar a los aliados, disuadir a los adversarios y hacer que los enemigos cambien su comportamiento de manera favorable para Estados Unidos. Los principales jugadores en el uso del poder terrestre estratégico son el Ejército, el Cuerpo de Infantería de Marina y el Comando de operaciones especiales. Cada uno está concebido con una finalidad distinta, pero esos propósitos se cruzan en la tierra donde vive e interactúa la gente. La discusión aquí se centra especialmente en el Ejército.

El Ejército pone en práctica el concepto del poder terrestre estratégico a través de “prevenir, moldear y ganar”. Esto significa que en ausencia de una crisis, el Ejército usa el poder terrestre en áreas clave para mantener la estabilidad, fomentar la concienciación y establecer relaciones que evitan o solucionan conflictos, antes de que se conviertan en problemas mayores. Las fuerzas regionalmente alineadas son un ejemplo de cómo ahora lo hace el Ejército. Maniobramos las fuerzas en todo el mundo para mantener el equilibrio estratégico y evitar conflictos, disuadir a los agresores y

asegurar a nuestros aliados. Estratégicamente hablando, las maniobras significan que los aliados participan con las fuerzas organizadas específicamente para la misión a fin de compartir los intereses y, con el tiempo, mantener una relativa ventaja posicional.

Una vez que ocurre una crisis, el Ejército usa el poder terrestre vía una maniobra expedicionaria para restablecer el equilibrio estratégico. Debido al tiempo y esfuerzo invertido con la gente de una región en particular, durante las actividades previas a la crisis, la fuerza está mejor preparada para poner en práctica el poder terrestre de una manera responsable y eficaz durante las operaciones decisivas. Cuando el conflicto escala a una guerra, nuestro Ejército impone cambios en el comportamiento del enemigo mediante el uso ético de la violencia. Todas las iniciativas del Ejército en el nivel táctico y operacional deben centrarse en lograr el estado final estratégico nacional deseado.

Doce principios del liderazgo estratégico para hacer a los líderes exitosos

Todos los líderes del Ejército deben triunfar en dos tareas prácticas. La primera es hacer explícito lo que está implícito. Esto significa que deben comprender la visión o intención y ponerla en marcha de una manera definible, medible y positiva. La segunda consiste en hacer lo que el jefe desea que se haga, aún cuando no lo comprenda o no este de acuerdo con ello. Ambas tareas abordan cómo apoyamos a nuestros líderes, cómo los equipamos para tomar las decisiones correctas y cómo los ayudamos con sus responsabilidades estratégicas. Ofrecemos estos 12 principios para ayudar a otros líderes a comprender el punto de vista estratégico y mejorar su competencia de liderazgo.

Visión. Tómese el tiempo para hacerlo bien. Los líderes estratégicos deben expresar claramente lo que debe hacerse y, en un sentido general, las maneras permisibles en que su organización lleva a cabo su actividad. La formulación de una visión no es tarea fácil y toma tiempo elaborar una de manera correcta. Una visión eficaz ayuda a los subalternos a establecer los objetivos de la campaña que producen los resultados estratégicos deseados. Debe estar respaldada por una investigación minuciosa que soporta un escrutinio detallado.

A fin de asegurar que su visión sea claramente comprendida por su audiencia blanco, obtenga la perspectiva de aquellos en la organización que cuentan con



(Departamento de Defensa, Primer Maestre Chad J. McNeely)

Desde su oficina en el Pentágono, el ex secretario de Defensa Leon E. Panetta recibe una actualización del General Charles H. Jacoby, hijo, Ejército de EUA, comandante del Comando Norte de EUA, sobre los incendios forestales que amenazaban a la ciudad de Colorado Springs y la Academia de la Fuerza Aérea de EUA, 28 de junio de 2012.

experiencia y credibilidad. Su visión debe ser sencilla, relevante en cada escalón subordinado y fácil de comunicar a los demás.

Cómo hacer realidad el mando tipo misión. La filosofía del mando tipo misión del Ejército defiende el uso de órdenes de misión para facilitar la iniciativa disciplinada en la intención del comandante. El mando tipo misión requiere una inversión en el desarrollo de los subalternos —un proceso de tiempo intensivo. Los líderes estratégicos fomentan un clima que siempre promueve los principios del mando tipo misión, no sólo durante los despliegues y ejercicios. Los mismos proporcionan una clara intención del comandante tanto para los asuntos de rutina, como para las operaciones complejas — entrenan, enseñan y proporcionan tutoría. Los líderes estratégicos son transparentes y

se expresan de una manera fácil de comprender. El compromiso al mando tipo misión le permite tanto habilitar como sentirse cómodo con la iniciativa independiente de sus líderes subordinados, porque está razonablemente seguro de que esos subordinados comprenden sus expectativas.

Véase a sí mismo tal como es. Una historia interesante sobre el emperador romano Marco Aurelio dice que mientras desfilaba por las calles de Roma recibiendo elogios de sus conciudadanos, su sirviente le susurraba al oído, “Solo eres un hombre... solo un hombre.”

La humildad es fundamental para su éxito como líder estratégico. Lo mantiene conectado a la misión y a los intereses de sus soldados. Ayuda a evitar la toxicidad. La mayoría de nosotros no nos vemos muy bien a nosotros mismos sin un tipo de perspectiva exterior y, en el nivel estratégico, es fácil suponer que las cosas están mejor (o peor) de lo que realmente están. Las encuestas de clima y evaluaciones de 360 grados son herramientas valiosas para lograr esa mirada exterior y medir su éxito, o determinar dónde necesita mejorar. El verse a sí mismo como los demás lo ven, le proporciona una valiosa perspectiva sobre su desempeño.

Recuerde que todos estamos del mismo lado. Hay muchos jugadores en el equipo conjunto y un enfoque inclusivo es beneficioso. En el nivel estratégico, es siempre mejor suponer que aquellos con quienes estamos en desacuerdo están operando de buena fe. Los líderes estratégicos saben que nadie gana en un conflicto personal y los que toman las diferencias profesionales personalmente, rápidamente desarrollan una reputación negativa.

La humildad es fundamental para su éxito como líder estratégico.

Busque oportunidades de comprometerse, mantener una mente abierta y permanecer centrado en el objetivo estratégico. Conserve la energía para las batallas que tiene que pelear contra el enemigo, no contra sus compañeros.

Desarrolle puntos de decisión antes que la política. A menudo escuchamos que primero debemos elaborar políticas de la manera correcta. En el nivel estratégico, es absolutamente cierto. Al establecer correctamente la política, el resto fluye. Sin embargo, los acontecimientos en el terreno a menudo, dejan sin validez la política.

Una práctica viable, poco común pero efectiva, es trabajar a la inversa, desde la implementación de las políticas hasta el desarrollo de sus puntos de decisión. De ahí que, si las circunstancias crean brechas entre la política y los puntos de decisión necesarios para la implementación, por lo menos, habrá ganado tiempo para trabajar con los responsables de formular las políticas a fin de cerrar esas brechas, ya que ha identificado, con antelación, problemas en el proceso.

Por lo regular, las decisiones apresuradas producen resultados deficientes y llevan al arrepentimiento. Es aconsejable discutir las ideas informalmente con las personas de confianza en su Estado Mayor para determinar lo que realmente piensan acerca de las decisiones que ha de tomar. La retroalimentación sincera es algo raro; búsquela.

Utilice todas las herramientas disponibles.

Clausewitz dijo lo siguiente, “Cuando todo está dicho y hecho, realmente es la *coup d’œil* [percepción] de los comandantes, su capacidad de ver las cosas de manera simple, para identificar completamente todo el asunto de la guerra, esa es la esencia del generalato eficaz.” Esta declaración no deja de ser cierta en la actualidad. Sin embargo, los comandantes ahora cuentan con muchas más herramientas a su disposición para tomar sus decisiones estratégicas y solucionar problemas —para mejorar sus *coup d’œil*.

Su Estado Mayor, sus comandantes subordinados y su personal, y sus compañeros, todos tienen destrezas que pueden aprovecharse para resolver problemas complejos. No trabaje solo; desarrolle una convergencia de perspectivas de diversas fuentes para tomar decisiones bien informadas. Jamás subestime la eficacia del uso de liderazgo indirecto para crear el consenso y apoyo organizacional.

Cuide de sus soldados. El cuidar de los subalternos es un imperativo estratégico. Los líderes cuidan de sus subalternos entrenándolos y desarrollándolos para que logren el éxito en la profesión del Ejército y como parte del equipo conjunto.



(Ejército de EUA, Sgto. 2.º Teddy Wade)

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, General Raymond T. Odierno, centro, y el General de Brigada Clarence K.K. Chinn, derecha, reciben una presentación del Coronel Bill Bureson durante una visita al Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto y el Fuerte Polk, Estado de Luisiana, 1 de mayo de 2012. Chinn era comandante del Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto y del Fuerte Polk en ese entonces.

Invierta en una relación profesional con sus subordinados y sus familias. Comprenda sus metas y dedique tiempo para darles tutoría. Sabrá que está siendo eficaz con sus subordinados cuando los mismos le soliciten su tutoría y cuando, con los años, logren el éxito profesional.

Jamás ponga a sus líderes en una situación desventajosa. Un líder estratégico se ocupará de problemas muy complejos y, en muchos casos, será necesario resolverlos rápidamente. Puede ser muy fácil poner presión innecesaria a los subordinados, aunque sea sin querer, cuando se enfrenta a retos difíciles. Los subordinados desean que el equipo tenga éxito y quieren apoyar a su líder. Esto representa el poder que ningún líder debe emplear descuidada y superficialmente.

Por lo tanto, se debe evitar poner una presión innecesaria sobre sus subordinados mientras le proporciona a su jefe la misma asesoría precisa y oportuna que espera sus subordinados le brinden a usted. Además, cuando su jefe toma una decisión, es necesario que la ejecute como si fuera la suya propia.

Probablemente, usted proporciona una fuente de información, entre muchas, que su jefe debe tomar en consideración, pero la decisión de su jefe podría basarse en otra información o guía desconocida para usted. Por lo tanto, a menos que algo obviamente falte o simplemente no tenga sentido, tiene que proceder según lo indicado. Si lo considera necesario, reúname con su jefe para comprender la situación y su razonamiento.

Pensar completamente fuera de su área de responsabilidad. Los líderes estratégicos eficaces saben tanto como sea posible los roles que juegan y sus responsabilidades, así como los de otras personas que afectan a sus organizaciones y misiones. Tienen una profunda comprensión de las influencias externas en su propia área de responsabilidad principal. No hay ninguna separación artificial entre las organizaciones de los líderes estratégicos.

Tome una perspectiva lo más amplia posible de lo que afecta a su área de responsabilidad e infórmese acerca de esas cosas. La curiosidad profesional lleva a una mayor comprensión. Mientras más amplia sea su

perspectiva informada, mejor servicio proporcionará a otros en calidad de líder estratégico.

Desafíe las normas. Haga preguntas que cuestionan lo que se considera un conocimiento común en su organización. Desafíe a la gente para que expliquen el estatus quo —por qué las cosas son como son, especialmente cuando su instinto le dice que su organización puede hacerlo mejor. Confíe en su instinto, desarrolle confianza en sus conocimientos y rigor analítico para abordar los problemas y genere decisiones detalladamente informadas. Desarrolle un equipo de pensadores profundos y críticos que puedan lidiar con un problema, trabaje a través de la analítica, determine qué está correcto o equivocado y elabore un conjunto preciso de opciones para su consideración.

Déjele saber a su jefe cuando está equivocado. A veces el jefe se equivoca. Hay diferentes maneras de hacerle saber, dependiendo de la situación, pero el mejor planteamiento es siempre utilizar tacto y franqueza. El comunicarse con su jefe puede ser difícil; decirle que está equivocado es aún mucho peor.

Por lo regular, la mejor manera de comenzar es en privado, cara a cara, especialmente para las cuestiones controversiales. En una reunión, usted puede decir en qué está en desacuerdo con su jefe, si le preguntan. El expresar su desacuerdo a través de un Estado Mayor puede ser eficaz, siempre y cuando se haga guardando respeto. El crear un foro para discutir diversas perspectivas a veces funciona. Igual puede hacerlo un mensaje o memorándum, pero jamás sorprenda a su jefe con algo por escrito. Primero, intente resolver la cuestión verbalmente. Use la escritura para dar seguimiento al asunto. Preste atención a cómo su jefe prefiere recibir cierto tipo de información y utilice el buen juicio.

Cultive relaciones personales. Las relaciones personales —amistades— pueden fomentar relaciones de trabajo eficaces con sus homólogos en otras organizaciones. El cultivar redes de amistades tanto dentro

como fuera de su organización, puede mejorar, significativamente, su liderazgo estratégico.

Aproveche su antigüedad con otros líderes de mayor jerarquía fuera de su organización y dependencia para lograr objetivos comunes. Esto resulta especialmente importante para el trabajo con equipos interinstitucionales. Las relaciones amistosas con sus contrapartes en el Departamento de Estado, la Agencia estadounidense para el desarrollo internacional y otras agencias gubernamentales pueden ser muy valiosas cuando se toman decisiones en el nivel estratégico en toda la comunidad conjunta, interinstitucional, internacional y multinacional.

Conclusión

En calidad de líder estratégico, dar órdenes basadas en la intención en un clima positivo de mando, donde todo el mundo entiende sus límites izquierdos y derechos, es esencial. Jamás pierda la perspectiva sobre lo que está haciendo estratégicamente y cómo se materializará tácticamente. Esta es la clave para equilibrar la energía intelectual con el uso práctico. Conozca los hechos antes de tomar decisiones; jamás podrá estar demasiado bien informado cuando se trata con problemas difíciles. Opere a través de su red y dentro de sus esferas de influencia para llevar a cabo diversas iniciativas estratégicas que encajan lógicamente. Por último, recuerde que la gente hace cosas durante la guerra que, por lo regular, no harían. Desarrolle sistemas para protegerse contra las influencias negativas, complacencia e indisciplina.

El liderazgo estratégico abarca al oficial superior y general, y a los socios interinstitucionales, oficiales del servicio exterior y embajadores comprometidos a promover nuestros intereses nacionales. El ponerlo en práctica eficazmente puede ser difícil. Hacerlo bien será personalmente gratificante y sumamente importante para el futuro bienestar de nuestro Ejército y Nación. Esperamos que algunos o todos nuestros 12 principios puedan ayudarlos. ■