



Soldados paracaidistas bajan una colina para tomar control de una pista de aterrizaje cerca del área de entrenamiento del Campamento Red Devil en el Fuerte Carson y defenderla de una fuerza opositora durante un ejercicio conjunto de apresto de despliegue, 6 de febrero de 2014, Fuerte Carson, Estado de Colorado.

(Ejército de EUA, Sgto. Terrance Payton)

# La importancia de enseñar el arte de ser un seguidor en la Educación militar profesional

Teniente Coronel Paul Berg, Ejército de EUA

*El Teniente coronel Paul Berg, Ejército de EUA, es profesor adjunto en el Departamento de Mando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura y Maestría en Administración de empresas de la Universidad de North Texas y una Maestría de la Universidad Estatal de Kansas. Es aspirante a Doctorado en Educación continua y de adultos en la Universidad Estatal de Kansas. Recientemente, el Teniente coronel Berg sirvió en calidad de Oficial ejecutivo de la Fuerza de Tarea Attack (1<sup>er</sup> Batallón del 227<sup>o</sup> Regimiento de Aviación) en Sharana, Afganistán. Entre sus previas asignaciones se encuentran cuatro despliegues de combate en Irak y en Afganistán con la 1<sup>a</sup> División de Caballería y la 101<sup>a</sup> División Aerotransportada.*

**D**anny Miller acuñó la frase *paradoja de Ícaro* para describir cómo el contar con una ventaja competitiva y estatus de superioridad puede llevar al fracaso imprevisto de organizaciones y personas que no mantienen una concienciación situacional.<sup>1</sup> Miller sostiene que, muy frecuentemente, las personas y organizaciones quedan atrapadas en un círculo vicioso mediante el cual “sus victorias y puntos fuertes les hacen tomar acciones excesivas que los llevan al fracaso.”<sup>2</sup>

Miller describe cómo Ícaro, según la mitología griega, voló con un gran par de alas artificiales confeccionadas por su padre con cera y plumas. Ignorando la advertencia de su padre, intentó volar cerca del sol. A medida que se acercaba al sol, sus alas se derritieron, lo que causó que cayera hacia su muerte. El relato de Ícaro demuestra que el poder y un sentido excesivamente inflado de auto-importancia puede cegar a las personas y organizaciones con respecto a sus puntos débiles y, al final, llevarlos al fracaso. ¿Hubiera podido un subalterno leal convencer a Ícaro de escuchar la advertencia de su padre y volar a una altura más segura?

Los subalternos deben intentar impedir que sus líderes tomen decisiones erradas, o poco éticas que los lleven al fracaso. Los seguidores eficaces y valientes usarán el *desacuerdo profesional* para desafiar las malas decisiones de sus líderes. Con una comprensión del arte de ser un seguidor dinámico, las organizaciones militares pueden tratar este atributo como una disciplina, conocido en inglés como *followership* (el arte de ser un seguidor), y mejorar la cultura que existe entre los líderes y seguidores.

## Los asuntos de los líderes de mayor antigüedad del Ejército

En la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-22, *Army Leadership*, se describe un marco conceptual entre líderes y seguidores, al expresar que “las organizaciones eficaces dependen de la competencia de líderes respetuosos y seguidores leales. ...El aprender a cómo ser un buen líder también necesita estar relacionado con aprender el arte de ser un buen seguidor —aprender acerca de la lealtad, subordinación, respeto para con los superiores, e incluso, cuándo y cómo presentar un desacuerdo sincero.”<sup>3</sup> En esta declaración se destaca el hecho de que todos sirven en un equipo, ya sea, como líder o subalterno, y



(Foto: Fuerza Aérea de EUA)

La estatua de Ícaro en el Museo Nacional de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en Dayton, Estado de Ohio.

los equipos eficaces desarrollan la confianza y respeto mutuo, reconocen talentos existentes y contribuyen, voluntariamente, por el mayor beneficio común de la organización. Desgraciadamente, algunos oficiales de nivel superior que estaban en la autopista de alta velocidad hacia las asignaciones organizacionales de alto nivel, han violado la confianza del Ejército y de la Nación. Fracasaron en sus carreras al participar en comportamientos poco éticos, o amorales tales como el grave abuso del poder, bigamia, liderazgo nocivo excesivo y hechos delictivos.

Estos oficiales sirven como ejemplos perfectos de la paradoja de Ícaro: sus éxitos como oficiales militares les llevaron a creer que estaban por encima de toda crítica o duda —un punto débil que les llevó al fracaso. El desafío para nuestro Ejército es corregir nuestra brújula moral y eliminar este tipo de comportamientos para conservar la confianza del pueblo estadounidense.



Un soldado del 1<sup>er</sup> Batallón, 38<sup>o</sup> Regimiento de Infantería de la Fuerza de Tarea Combinada 4-2 (4<sup>o</sup> Equipo de Combate de Brigada Stryker de la 2<sup>a</sup> División de Infantería), ayuda a un soldado a subir al techo de un viejo y destruido edificio para proporcionar protección a otro elemento de su patrulla, 29 de enero de 2013 en el distrito de Panjwa'i, Afganistán.

El liderazgo del Ejército no puede permitir que la decrepitud moral obstaculice el desempeño de la profesión. Los líderes de mayor jerarquía buscan nuevos métodos y estrategias para ayudar a todos los líderes del Ejército a reconocer las vulnerabilidades y evitar contrariedades, a fin de conservar la confianza y el respeto público.<sup>4</sup> El Ejército de EUA logra la credibilidad y legitimidad como profesión a través de la confianza de nuestra sociedad. En la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP, por sus siglas en inglés) 1, *The Army Profession*, se establece que las “Profesiones adquieren y mantienen la confianza de sus clientes a través del empleo eficaz y ético de la pericia en nombre de la sociedad a la que sirven. La sociedad determina si la profesión ha adquirido el estatus de una aspiración noble y autonomía que le otorga dicho estatus.”<sup>5</sup> En la ADRP 1, se identifican cinco características que los líderes deben respaldar para mantener la confianza pública: confianza, pericia militar, servicio honorable, espíritu de cuerpo y administración de la profesión.<sup>6</sup> Si los oficiales de mayor antigüedad fracasan en

cualquiera de estas áreas, la confianza de la sociedad en nuestro Ejército se verá erosionada.

Un mayor desafío institucional es aparente. Si los subalternos sabían algo acerca de las decisiones ammorales tomadas por sus líderes en los recientes acontecimientos, ¿por qué no dieron su consejo u opiniones a sus jefes para impedir que fracasaran? El Ejército debe incorporar clases sobre el *followership* en los cursos de Educación militar profesional para desarrollar a subalternos eficaces, mejor preparados para evitar que los oficiales de mayor antigüedad tomen decisiones poco éticas. La capacitación, junto con un cambio de cultura, producirá seguidores informados y eficaces.

## Las características de la educación del servicio militar

En 1867, el general William Tecumseh Sherman, quien participó en el establecimiento de lo que llegaría a ser la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, describió el liderazgo subalterno al decir lo siguiente: “tenemos buenos cabos, sargentos,

algunos buenos tenientes y capitanes, y ellos son mucho más importantes que los buenos generales.<sup>7</sup> La teniente coronel, Sharon M. Latour y la teniente coronel, Vicki J. Rast, describen a los soldados simultáneamente como líderes y seguidores desde el día que entran al servicio militar, a través de sus carreras, hasta el día que se retiran de la misma.<sup>8</sup> Latour y Rast declaran que todos los planes de estudios educacionales del Departamento de Defensa se centran en la enseñanza y desarrollo de líderes, pero pocas escuelas militares dedican el tiempo necesario al desarrollo de culturas y destrezas de los seguidores.<sup>9</sup> Ellas sostienen que la cultura organizacional militar dominante impulsa a los subalternos a adoptar un comportamiento tipo *síganme* a través de la disciplina y ordenanzas legales. Los resultados de la investigación de Latour y Rast indican que la mayoría de las filosofías de enseñanza desmerecen el arte de ser un seguidor en su contribución a la conducción de la guerra. Latour y Rast concluyen que las instituciones militares invierten la mayoría de sus recursos en la educación de una pequeña parte de sus integrantes,

comunicando su valor a la institución castrense y estableciendo la progresión profesional para una minoría, mientras ignora a la gran mayoría de los subalternos que sirven en las fuerzas armadas.<sup>10</sup> En la *"Fiscal Year 2015 Department of the Army Lieutenant Colonel Command and Centralized Selection List"*, publicada el 30 de abril de 2014, solo 13 por ciento de los tenientes coroneles fueron seleccionados para servir como comandantes de batallón, lo cual significó que el otro 87 por ciento siguieron ocupando posiciones subordinadas de plana mayor. Este índice de promoción sustenta la tesis de Latour y Rast de que la mayoría de la instrucción educativa de liderazgo militar solo es útil para un bajo porcentaje de la fuerza.

Además, la filosofía educacional del Ejército de los cursos en el nivel básico para oficiales y suboficiales sugiere que enseñar a los soldados a obedecer completamente las órdenes, también les enseña a cómo llegar a ser líderes eficaces. Sin embargo, surgen ciertos desafíos cuando algunos de estos soldados y oficiales subalternos llegan a ser suboficiales y oficiales superiores y el solo



(Ejército de EUA, Especialista Steven Hitchcock)

Soldados Ranger del Ejército de EUA asignados al 2º Batallón del 75º Regimiento de Rangers se preparan para la extracción de su objetivo en el entrenamiento de fuerza de tarea en el Fuerte Hunter Liggett, Estado de California, 30 de enero de 2014.

obedecer órdenes ya no se considera un comportamiento aceptable. En la cultura organizacional todavía se debe implementar un mayor desarrollo de seguidores para desarrollar a seguidores eficaces en estos niveles.

## La importancia del arte de ser un seguidor con respecto a la ética

En 1979, James McGregor Burns escribió que “el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos del mundo.”<sup>11</sup> El ser un líder y un seguidor son campos de estudios complejos. Uno depende del otro. No pueden haber líderes sin seguidores y los seguidores necesitan un líder. Si los líderes fracasan debido a decisiones poco éticas, también se debe responsabilizar a los oficiales subalternos de la plana mayor porque ellos tienen la obligación de ser seguidores eficaces.

Uno de los autores más reconocidos sobre el tema del arte de ser un seguidor, Robert Kelly, lo define

no como un subconjunto del liderazgo sino como un componente equitativo del liderazgo. En su libro titulado, *The Power of Followership*, Kelly presenta un nuevo modelo del arte de ser un seguidor para describir los distintos estilos de ser seguidor en relación con los modelos de liderazgo.<sup>12</sup> Según Kelly, “las características principales que han producido seguidores más eficaces en una organización fueron el pensamiento crítico y la participación activa.”<sup>13</sup> Kelly propone que un seguidor ejemplar es un pensador crítico independiente que ha aprendido dicho arte, a través de la capacitación y desarrollo. El seguidor ejemplar es una persona motivada, inteligente, auto-suficiente y está dedicada al cumplimiento de la misión de la organización. El pensamiento crítico es un comportamiento adquirido que debe ir acompañado de tiempo suficiente para la reflexión. Con este concepto, el seguidor, o subalterno, realmente debe, según lo que dice Robert Earl Kelley, “no solo obedecer órdenes



(Ejército de EUA, Sgto. May. de Comando Concordio Borja, hijo)

Sgto. 2º Justin Southwick (centro derecha) da una presentación de misión de convoy a la Batería Alfa, 2º Batallón del 12º Regimiento de Artillería de Campaña antes de una reunión con líderes civiles clave entre integrantes del Equipo de Reconstrucción Provincial Farah y el Director de Agricultura, Irrigación y Ganado en la ciudad de Farah, Afganistán, 25 de junio de 2013.

sin llevar a cabo un análisis crítico sino participar con el líder superior por el bienestar de la institución.<sup>14</sup>

Ira Chaleff, autor del libro titulado *The Courageous Follower*, es otro investigador clave sobre el tema del arte de ser un seguidor. Chaleff usa las fuerzas armadas para proporcionar ejemplos en su libro sobre la ética de virtud —ejemplos como las guardias en los campos de concentración en la Segunda Guerra Mundial y el teniente Calley y su pelotón en el incidente de My Lai en Vietnam— para explicar los distintos niveles de la relación que existe entre los líderes y seguidores.

En el modelo de Chaleff sobre el arte de ser un seguidor, se destaca que el incumplimiento de una regla selectiva es un atributo clave de un seguidor valiente: “No es ético incumplir una regla solo por conveniencia o ganancias personales, ni es ético cumplir o hacer cumplir las reglas si impiden el logro del propósito de la organización, los valores de la organización, o la decencia humana básica.”<sup>15</sup> Los seguidores deben tener el valor de oponerse al jefe si los acontecimientos requieren que así lo hagan por el bienestar de la organización. Chaleff también destaca que las organizaciones que cuentan con seguidores valientes no necesitarán personas que proporcionen información sobre las actividades ilegales de sus oficiales superiores porque los seguidores cumplen sus deberes de evitar que los líderes tomen decisiones poco éticas.<sup>16</sup>

Una de las declaraciones clave de Chaleff es que “la proximidad y valentía son las variables críticas en la prevención del abuso de poder.”<sup>17</sup>

## El desacuerdo en el arte de ser un seguidor

El desafío para los seguidores es hablar con sus oficiales superiores, mirarlos a los ojos y decirles que están en desacuerdo con una decisión. El Ejército tiene algunos líderes superiores que no valoran, reconocen ni desean que alguien desafíe su autoridad. Perciben las preguntas sobre su toma de decisiones como una crítica a los detalles, en lugar de un desacuerdo analizado. Sin embargo, la moralidad y la ética requieren que los buenos seguidores den sus opiniones, recomendaciones y buen juicio a sus oficiales superiores, mediante el razonamiento crítico y eficaz.<sup>18</sup>

El teniente coronel, Mark Cantrell, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, escribió un artículo sobre el disenso militar en el cual dice que los

seguidores deben estar seguros de que tienen todos los hechos fundamentales y de que el jefe está equivocado antes de exponer el asunto y proporcionar la información y orientación correcta al jefe por su propio bienestar y perspectiva futura.<sup>19</sup> Las fuerzas militares trabajan en una distinta cadena de mando para las operaciones cotidianas, y la cultura militar fomenta la colaboración con el jefe antes de recurrir a un nivel más alto que el del jefe mismo en dicha cadena de mando. Se espera que el disenso leal siga una pauta ética para mantener una cadena de mando eficaz. El circunvenir la cadena de mando, casi siempre, es desalentado. Esto puede resultar en pocos seguidores valientes.

## Las oportunidades de educación militar

Podrían haber muchas oportunidades para enseñar la ética y el arte de ser un seguidor en todo nivel de la Educación militar profesional. Los cursos básicos para oficiales incluyen clases de liderazgo, pero no hay casi ninguna clase académica formal en la que se discutan los conceptos del arte de ser un seguidor. Hay pocas lecciones sobre cómo proporcionar retroalimentación negativa a un jefe cuando se considera que el mismo está equivocado.

Debido a muchas investigaciones recientes de líderes militares de mayor antigüedad, la ética ha llegado a ser un tema de entrenamiento obligatorio, especialmente para los oficiales de grado superior. En 2013, se presentaron los cursos de ética en el plan de estudios de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA por orden del Departamento del Ejército. Esto proporciona una excelente oportunidad para abordar las decisiones poco éticas de los líderes de mayor jerarquía y las acciones que sus estados mayores pudieran haber tomado para impedirlos. En los siguientes años, el entrenamiento de ética también llegará a prevalecer en los cursos de formación de oficiales subalternos. Por ahora, el tema del arte de ser un seguidor sigue siendo un tema impopular en los círculos académicos del Ejército.

## La cultura organizacional como vida organizacional

Hay muchas referencias a la burocracia que tienen que ver con cómo el empleado llega a ser parte de la organización (o máquina) y que la vida del empleado es



(Ejército de EUA, Capitán Kevin Sandell)

Un equipo de seis soldados cargan una cuerda en sus hombros antes de ser extraídos usando el método de inserción y extracción rápida, 18 de julio de 2014. Un helicóptero UH-60 Blackhawk volado por tripulantes de la Compañía C, 2º Batallón del 285º Regimiento de Aviación de la Guardia Nacional del Estado de Dakota del Norte.

el trabajo. El Ejército hace esto a los soldados, al proporcionar lo siguiente para cada faceta de la vida: atención médica, alojamiento, eventos sociales y el lugar de trabajo. Una cultura burocrática en toda organización puede sofocar la creatividad, honestidad y crítica constructiva.

Siempre hay relaciones de poder asimétricas en un ejército, una corporación multinacional, o una empresa familiar que resulta en una gran mayoría que trabaja para los intereses de unas pocas personas selectas.<sup>20</sup> El Ejército tiene una historia de militares prodigios que fueron seleccionados por los generales actuales para regir en el futuro por sus conexiones, linajes y derecho percibido de autoridad. La teoría de la “ley férrea de la oligarquía” se refleja en la institución castrense así como en las organizaciones políticas y sindicatos laborales, donde un grupo élite administra la organización mientras la premisa de igualdad de oportunidad solo es una fachada de la cultura y sociedad organizacional.<sup>21</sup> Tal vez sea este sentido de elitismo el cual permite que

algunos oficiales superiores justifiquen la conducta poco ética y alienten una falta de intervención por parte de los seguidores — toda pretensión de comportamiento ético y moralidad es pura decoración.

### **Conclusión: Los seguidores eficaces y valientes**

Si el ayudante de Ícaro sabía que las alas se derretirían con el calor del sol, ¿por qué no intentó disuadir a Ícaro de volar en dirección al sol? Si un líder se va por la ruta desviada o amoral, entonces el deber del seguidor subalterno es intervenir e impedir que lo haga. Los seguidores eficaces y valientes usarán el *desacuerdo profesional* para desafiar las malas decisiones de sus líderes. Con una comprensión sobre el arte de ser un seguidor dinámico, las organizaciones militares pueden tratar, como disciplina, este atributo conocido como *follower-ship* y mejorar la cultura entre líderes y seguidores. Por medio de la capacitación, los soldados y oficiales pueden aprender tanto a cómo ser seguidores eficaces y

valientes como buenos líderes, quienes potencialmente impedirán futuras decisiones poco éticas.

En un cambio cultural, muchos oficiales retirados del Ejército, hoy en día, están abordando los asuntos éticos de líderes superiores como problemas que necesitan el disenso de los seguidores. En su presentación en la conferencia anual de la Asociación Internacional de Liderazgo en Denver, Estado de Colorado, celebrada el 25 de octubre de 2012, el Dr.

George Reed describió el liderazgo a través de un lente ético, donde los “seguidores, bien intencionados, enfrentan lealtades contradictorias mientras equilibran su propio sentido del bien y del mal con los deseos de los líderes y los mejores intereses para las organizaciones que, a fin de cuentas, sirven.”<sup>22</sup> Esta declaración sugiere que los subalternos responsables deben encontrar un método para expresar a sus jefes con franqueza sus preocupaciones por el bien de la organización. ■

## Referencias Bibliográficas

1. Miller, Danny, "The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall," *Business Horizons*, (enero-febrero de 1992): págs. 24-35.
2. *Ibid.*, p. 24.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 1 de agosto de 2012), p. 2.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 de junio de 2013), p. 1-2 [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/adrp1.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf).
5. *Ibid.*, p. 1-2.
6. *Ibid.*, p. 1-5.
7. General Sherman, William Tecumseh, citado en Master Sgt. Hinkelman, Gary, "Followership: Rules One Can Lead by," comentarios publicados en la página web de la Base Aérea Sheppard, 16 de junio de 2006, <http://www.sheppard.af.mil/news/story.asp?storyID=123031408>.
8. Teniente coronel Latour Sharon M. y teniente coronel Rast, Vicki J., "Dynamic Followership: The Prerequisite for Effective Leadership," *Air and Space Power Journal*, 18(4)(invierno de 2004): págs. 102-110.
9. *Ibid.*, p. 102.
10. *Ibid.*, p. 103.
11. Burns, James McGregor, *Leadership* (New York: Harper & Row Publishers, 1978), p. 2.
12. Kelley, Robert Earl *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1992).
13. *Ibid.*, p. 92.
14. *Ibid.*
15. Chaleff, Ira, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*, 3ª edición (San Francisco, California: Brett-Koehler Publisher, 2009), p. 47.
16. Chaleff, Ira, "No Need for Whistleblowing," *Executive Excellence* (febrero de 2004), <http://www.courageousfollower.net/wp-content/uploads/No-Need-for-Whistleblowing.pdf>.
17. *Ibid.*, xi.
18. *Ibid.*, p. 45.
19. Cantrell, Mark E., "The Doctrine of Dissent" *Marine Corps Gazette*, 82(11)(noviembre de 1998), págs. 56-57.
20. Morgan, Gareth, *Images of Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006).
21. *Ibid.*, p. 296.
22. Reed, George, *The Ethics of Followership and Expression of Loyal Dissent*, papel presentado en la en la conferencia anual de la Asociación Internacional de Liderazgo en Denver, estado de Colorado, 2012, 22 [http://george-reed.com/uploads/3/1/5/2/3152787/cv\\_january\\_reed.doc](http://george-reed.com/uploads/3/1/5/2/3152787/cv_january_reed.doc).