

Métodos clásicos de influencia aplicados al liderazgo militar contemporáneo

Mayor Joseph D. Schmid, Ejército de EUA

Traducción de Alexandro Bonilla, Army University Press

La clave del liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad.
—Kenneth Blanchard

El liderazgo en el ejército se define como «la actividad de influir en las personas brindando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización»¹. Por lo tanto, piense que la capacidad de influencia de una persona depende de su habilidad para articular o ejemplificar propósito, dirección y motivación. De este modo, la habilidad del líder de influenciar se convierte en la variable independiente que actúa sobre las tres variables dependientes posteriores de

propósito, dirección y motivación de los subordinados. Y, sin embargo, ¿cómo se mejora la habilidad de influir en los demás?

Numerosos académicos han utilizado diversos enfoques para explorar este punto de investigación. Por ejemplo, Gerald Sewell afirma que los líderes que aprovechan la inteligencia emocional y la

empatía están mejor preparados para intuir cómo los miembros de su equipo recibirán e interpretarán los mensajes personalizados². Este tipo de líderes influyen directamente en los demás, sobre todo a través de la empatía. Por el contrario, el Cnel. Joseph Escandón se centra en conseguir y mantener una cultura de unidad excepcional que fomente «la confianza, la unión y el trabajo en equipo»³. De este modo, los líderes influyen indirectamente creando una cultura en la que los miembros del equipo se sientan cómodos trabajando. Tanto las teorías modernas de Sewell como las de Escandón han aportado valiosas ideas al punto de investigación actual. Sin embargo, sus ideas se sitúan en el ámbito de la teoría moderna. Este artículo propone un enfoque completamente distinto.

Sostengo que los líderes militares modernos pueden aumentar significativamente su habilidad para influir en los demás retomando las ideas expresadas en la filosofía clásica griega y romana. Textos antiguos como la *Retórica* de Aristóteles y las *Meditaciones* de Marco Aurelio contienen métodos de influencia directa o indirecta que los líderes militares contemporáneos pueden y deben poner en práctica. En consecuencia, este artículo pretende resumir estas técnicas clásicas y explicar cómo los líderes directos y organizacionales pueden utilizarlas para brindar un propósito, una dirección y una motivación claros y concisos.



Aristóteles (Imagen cortesía de Wikimedia Commons)



Pericles as Orator Addressing the Athenian Assembly (Pericles como orador dirigiéndose a la Asamblea ateniense), de Philipp von Foltz, 1852. (Imagen cortesía de Wikimedia Commons)

Retórica aristotélica

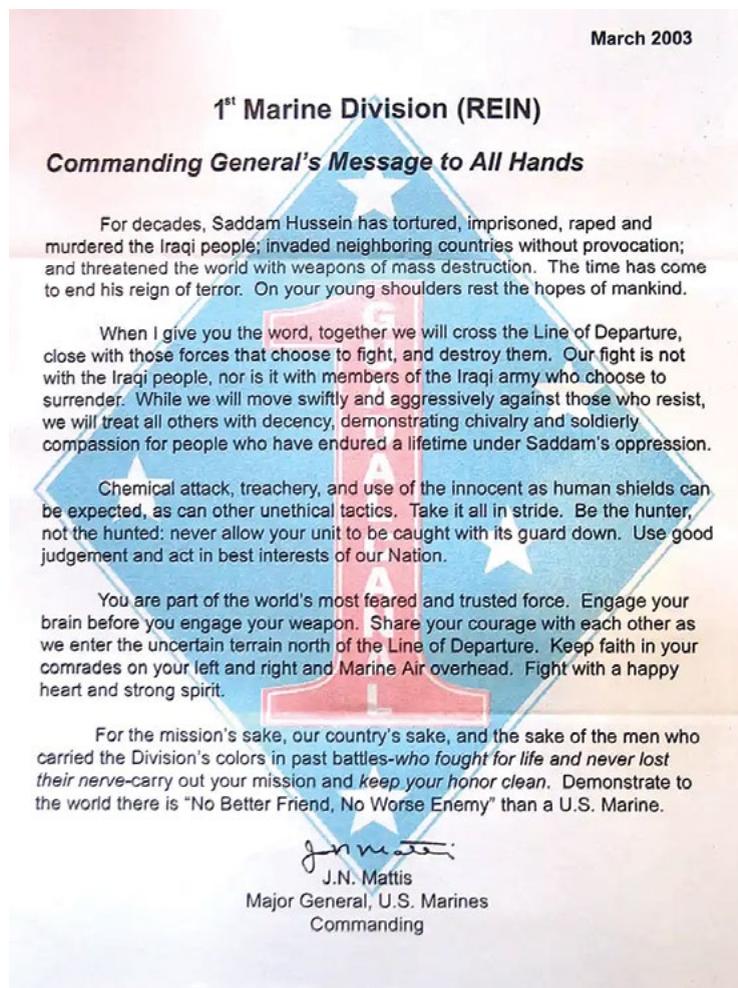
En primer lugar, consideremos cómo Aristóteles diferencia entre *ethos*, *pathos* y *logos* al discutir sobre el arte de la persuasión retórica directa⁴. El *ethos* denota un método de influencia que se origina en individuos de experiencia reconocida. El *pathos* consiste en influir a las personas a través de declaraciones emocionales personalizadas para evocar una respuesta convincente. Por último, el *logos* se apoya en la lógica y la racionalidad para ilustrar la inevitabilidad del argumento del orador; o en una prueba completa. En la época clásica, oradores como Pericles acudían al Ágora y pronunciaban un discurso con la esperanza de influir en la opinión de la audiencia. Estos oradores aprovechaban los tres métodos de influencia (*ethos*, *pathos* y *logos*) para intentar convencer a los oyentes.

Los que aprovechan el *ethos* refuerzan su mensaje con el peso de su propia credibilidad. Por ejemplo, Michael Halloran interpreta el *ethos* como «lo que podríamos llamar el argumento de autoridad, el argumento que dice, en efecto, ‘créeme porque soy el tipo de persona en cuya palabra puedes creer’»⁵. Por lo tanto, el *ethos* sería utilizado por los oradores de la Grecia clásica que encarnaban los valores morales más preciados de la polis, ya fuera el valor, la astucia o la liberalidad. Además, es más probable que la audiencia del orador se deje convencer por sus argumentos si el orador tiene una reputación de experto en el tema debatido. De este modo, la experiencia, la autoridad y la veracidad percibidas aumentan la habilidad de un líder para transmitir *ethos* mientras intenta dirigir las mentes de grandes masas de ciudadanos.

Numerosos ejemplos históricos ilustran cómo los líderes ejecutan el ethos con éxito. Por ejemplo, en 1940, durante la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill afirmó:

Seguiremos hasta el final, lucharemos en Francia, lucharemos en los mares y océanos, lucharemos con creciente confianza y creciente fuerza en el aire, defendemos nuestra Isla, cueste lo que cueste, lucharemos en las playas, lucharemos en las áreas de desembarque, lucharemos en los campos y en las calles, lucharemos en las colinas; nunca nos rendiremos⁶.

Desde la perspectiva de la población británica, la veracidad de este mensaje se vio magnificada porque Churchill se había ganado la reputación de firme opositor a la política de apaciguamiento. Por ejemplo, incluso cuando Churchill no consiguió un escaño en la Cámara de los Comunes durante los años de entreguerras, siguió criticando a quienes deseaban apaciguar la incipiente amenaza nazi. En esencia, Churchill cultivaba un ethos de determinación tenaz frente a probabilidades abrumadoras. En consecuencia, esta reputación dio veracidad a las palabras de Churchill cuando pronunció su discurso «lucharemos en las playas».



(Imagen de Michael Velenti, «The Mattis Way of War: An Examination of Operational Art in Task Force 58 and 1st Marine Division», Art of War Paper [Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2014])

Figura 1. Mensaje del general al mando de la 1.ª División de Marina a todos los efectivos

continuamente su capacidad de proyectar ethos.

En segundo lugar, el pathos se refiere a la habilidad de adaptar los argumentos para evocar respuestas emocionales en la audiencia. Los espectadores se dejan influir después de que el orador haya intuido correctamente una declaración de valores que la audiencia considera convincente. Por ejemplo, Sara Rubinelli sugiere que «las apelaciones emocionales pueden influir en la capacidad de persuasión de los discursos porque tocan aspectos que influyen en la toma de decisiones humanas»⁷. De este modo, las apelaciones emocionales se convierten en el eje central que permite al líder influir en la audiencia. Consideremos el «Mensaje del general al mando de

Teniendo en cuenta estos sentimientos, los líderes contemporáneos de los combatientes deben ganarse primero la credibilidad en cualquier función de la conducción de la guerra, que esperen dirigir. Antes de que los líderes de los niveles táctico, operacional y estratégico puedan demostrar ethos en sus interacciones cotidianas, es preciso acumular experiencia relevante, sufrir penurias y superar adversidades. Las acciones y las palabras de los líderes militares contemporáneos de todos los escalones sólo se tomarán en serio si los que están siendo dirigidos saben que el líder mantiene una experiencia fidedigna. En consecuencia, los líderes de los combatientes deben tratar de desarrollar



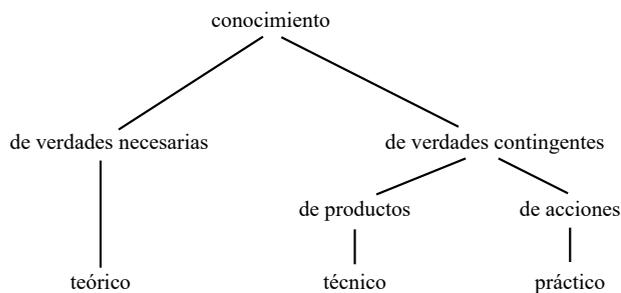
El Tte. Gral. James N. Mattis, general al mando de la 1.ª División de Marina, habla con los Infantes de Marina del Equipo de Combate del Regimiento 7 el 20 de febrero de 2003 en Camp Ripper, Kuwait, durante la Operación Libertad Duradera. (Foto: Cabo 2.ª Cl. Kevin C. Quihuis Jr., Cuerpo de Infantería de Marina de EUA)

la 1.ª División de Marina a todos los efectivos» en marzo de 2003, como se muestra en la figura 1, y redactado por James Mattis antes de la invasión de Irak.

Mattis hace un uso experto del pathos mientras busca armar de valor a sus Infantes de Marina ante un conflicto armado aparentemente inminente. Por ejemplo, como muestra la figura 2, comienza con «Sadam Husein ha torturado, encarcelado, violado y asesinado al pueblo iraquí; ha invadido países vecinos sin provocación alguna; y ha amenazado al mundo con armas de destrucción masiva. Ha llegado el momento de poner fin a su reinado de terror. Sobre tus jóvenes hombros descansan las esperanzas de la humanidad»⁸. Estas palabras evocan una ira justificada en la audiencia, que puede imaginarse a sí misma como una fuerza del bien que intenta socavar a un déspota peligroso. Además, la 1.ª División de Marina luchará más tiempo y aguantará más porque se lanza al conflicto armado creyendo que está apoyando las esperanzas de la humanidad. De este modo, Mattis había combinado el pathos y la retórica cargada de emotividad en su mensaje mientras preparaba a sus Infantes de Marina para la guerra.

Sin embargo, para ser un promotor eficaz de pathos, los líderes contemporáneos deben comprender las motivaciones emocionales de los combatientes a los que deben dirigir. Una vez alcanzado este conocimiento, los líderes pueden vincular el propósito, la dirección y la motivación a los centros emocionales de sus formaciones.

Consideremos además que, en su esencia, los conflictos armados siempre han sido «un esfuerzo humano»⁹. Las formaciones en todos los escalones están integradas por seres humanos que conservan respuestas emocionales, procesos de toma de decisiones y sistemas de valores individuales. Por lo tanto, el líder es responsable de elaborar un mensaje que unifique a toda la formación hacia un sentimiento emocional compartido. En su libro *War as an Inner Experience* (La guerra como experiencia interna), Ernst Jünger se refiere a este sentimiento emocional compartido como eros, o el espíritu unificado común para todos los combatientes¹⁰. Las memorias de Jünger están llenas de ilustraciones que describen formaciones de poder de combate que entran en experiencias emocionales comunes y las comparten. Por lo tanto, el objetivo de



(Figura de Thomas Johansen, «Aristóteles sobre el 'Logos' del artesano», Phronesis [2017])

Figura 2. Diagrama de logos

un pathos eficaz en la oratoria pública es aprovechar el sentido común potencial arraigado en las emociones compartidas. Por esta razón, los líderes contemporáneos de los combatientes harían bien en reconocer este hecho e incorporarlo a sus interacciones diarias.

Por último, el logos aprovecha la lógica teórica u observable, el razonamiento y los patrones de hechos para fortalecer la validez de un argumento. Por lo tanto, la audiencia se ve influida por los hechos abrumadores que un orador emplea en su retórica. Por ejemplo, Thomas Johansen utiliza la figura 2 para articular cómo se pueden combinar tres tipos de conocimientos lógicos (logos) en la argumentación de un orador para influir en quienes escuchan.

Johansen distingue entre conocimientos teóricos (verdades absolutas), técnicos (lo que se puede crear) y prácticos (lo que se puede hacer) y argumenta que los tres contribuyen al «razonamiento que funciona con el deseo para provocar una acción»¹¹. En consecuencia, un orador utiliza estos tres tipos de razonamiento para integrar la acción potencial futura de la audiencia con sus deseos. Esencialmente, el logos impulsa la acción a través de la lógica.

Quizá el mejor ejemplo de logos en el contexto militar estratégico se encuentre en organizaciones de laboratorio de ideas como la Corporación RAND o el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales. Este tipo de organizaciones son expertas en aprovechar la lógica para influir en los responsables políticos hacia resultados específicos. Por ejemplo, el último informe de RAND, titulado *U.S. Military Theories of Victory for a War with the People's Republic Of China* (Teorías militares estadounidenses de la victoria en

una guerra con la República Popular China), combina los tres tipos de conocimientos lógicos a la vez que aboga por decisiones específicas de política de defensa que giran en torno a la defensa de Taiwán¹². Desde una perspectiva teórica, el informe parte de la base de que China seguirá intentando dominar Taiwán, resultando en un posible «conflicto que estalle a través del Estrecho de Taiwán»¹³. Desde una perspectiva técnica, los autores comparan las plataformas militares estadounidenses y chinas que podrían entrar rápidamente en acción en caso de conflicto dentro del Estrecho de Taiwán. Y, por último, desde una perspectiva práctica, los autores prevén cinco variantes distintas de victoria estadounidense: dominación, negación, devaluación, política arriesgada e imposición de costos¹⁴. Estas cinco variantes son rutas potenciales que Estados Unidos podría tomar en caso de que se desencadenara un conflicto en Taiwán. De esta manera, el informe aprovecha los tres modos de logos.

Este mismo uso de logos puede difundirse hasta los niveles tácticos y operacionales. Por lo tanto, los líderes militares contemporáneos deben hacer un esfuerzo planificado para comunicar lógica, razonamiento y patrones de hechos a formaciones deseadas de propósito, dirección y motivación. Después de todo, como sugiere Leonard Wong, una fuerza totalmente voluntaria formada por una población profesional bien educada querrá entender por qué está luchando¹⁵. En consecuencia, los comandantes que proporcionan «el por qué» mezclando el razonamiento lógico en sus órdenes tienen más probabilidades de ganarse y mantener la confianza de aquellos a los que dirigen.



Marco Aurelio (Imagen cortesía de Wikimedia Commons)

Marco Aurelio y la pertenencia al equipo

Marco Aurelio ofrece un enfoque totalmente distinto al de los líderes que buscan influir directamente a través de la palabra hablada o escrita. Escribiendo como emperador en la antigua Roma de 161 d.C. a 180 d.C.,

Aurelio favoreció a los líderes que eran conscientes de que eran sólo una pequeña parte de un todo mayor (*μελος*) mientras que al mismo tiempo buscaban mejorar constantemente su propio sentido de la virtud. De este modo, los líderes organizacionales podían ejercer una influencia indirecta sobre los seguidores, que reconocían que estaban siendo dirigidos por un individuo ilustrado que pone los intereses colectivos por delante de los intereses personales.

Considere sus ideas sobre la pertenencia a un equipo. Aurelio declara «como varios miembros unidos en un cuerpo, también son las criaturas razonables en un cuerpo dividido y disperso, todos hechos y preparados para una operación común... Yo soy un *μελος*, o un miembro de la masa»¹⁶. Por lo tanto, cada miembro, sin importar cuán afluente o poderoso, es sólo una parte del todo, un mecanismo más pequeño en la máquina más grande, una porción subordinada al organismo total. Para Aurelio, los líderes en todos los escalones deben actuar con moderación y cumplir debidamente el papel que se les ha asignado. Los que no son capaces de interiorizar esta realidad caen en la soberbia presuntuosa y posteriormente empiezan a actuar en contra de los intereses del conjunto.

Diferentes culturas a lo largo del tiempo se han referido a este tropiezo utilizando una variedad de palabras. Por ejemplo, el término anglosajón *ofermōde* denota confianza desmedida en uno mismo¹⁷. El griego antiguo lo reconocía como *ὑβρις*, o lo que los oyentes contemporáneos interpretarían como arrogancia¹⁸. Todos ellos denotan la antítesis del argumento de

Aurelio. Por lo tanto, esto es lo que los líderes militares contemporáneos deben evitar si desean seguir siendo una parte influyente del todo mayor. Sin embargo, ¿cómo se traduce la idea de *μελος* en la realidad contemporánea dentro del ámbito de la influencia militar?

Como era de esperar, el conocimiento de la doctrina del Ejército ofrece una excelente vía para quienes buscan

definir un sentido de propósito como parte de la gran organización. Manuales como el *Field Manual 3-96, Brigade Combat Team* (Manual de Campaña 3-96, Equipo de Combate de Brigada), y el *Field Manual 3-94, Armies, Corps, and Division Operations* (Manual de Campaña 3-94, Ejércitos, Cuerpo de Ejército, y Operaciones de División), ofrecen grandes modelos generales de las organizaciones del Ejército, con descripciones de los puestos de trabajo. Por lo tanto, se podría argumentar que los oficiales que asimilan estos manuales están mejor preparados para articular cómo los esfuerzos individuales de su equipo apoyan a los de escalones superiores.

Además, obtener la sabiduría de quienes nos han precedido también puede ser útil para entender mejor nuestro propio papel en relación con el todo mayor. Por ejemplo, Jocko Willink y Leif Babin comentan la importancia de controlar el ego propio al interactuar tanto con subordinados como con superiores. Afirman: «El ego lo nubla y lo perturba todo... el ego puede impedir que un líder lleve a cabo una evaluación honesta y realista de su propio rendimiento y del rendimiento de su equipo»¹⁹. Esta afirmación es una manifestación moderna de los comentarios de Aurelio sobre el *μελος*. Los egos agrandados limitan la habilidad de un líder para determinar correctamente su papel al interactuar con subordinados y superiores por igual. Por lo tanto, los líderes militares modernos deben tratar de mantener el control de sus egos mientras toman decisiones que afectan tanto a su propio equipo como a los equipos de escalones superiores e inferiores. De este modo, pueden cumplir más fielmente la función que se les ha asignado.

Asimismo, la filosofía de Viktor Frankl sobre el sentido también reverbera el concepto de Aurelio *μελος*. Por ejemplo, tras sufrir en cuatro campos de concentración distintos entre 1942 y 1945, Frankl llegó a creer que el sentido es «un efecto secundario no intencional de la dedicación a una causa mayor que uno mismo o... el resultado de la entrega a una persona distinta a uno mismo»²⁰. Una vez más, se ve la importancia de servir voluntariamente a una causa mayor. Por lo tanto, para Frankl, el propósito, la dirección y la motivación se manifiestan cuando los esfuerzos de un individuo se orientan hacia algo distinto al interés personal.

Teniendo presentes estos sentimientos, los líderes militares modernos deben esforzarse por expresar el principio de *μελος*. Entre otras tareas, las formaciones

El mayor Joseph D. Schmid, Ejército de EUA, es estudiante del Programa de Estudios Militares Avanzados, Fort Leavenworth, Kansas. Tiene una licenciatura por la Universidad de West Florida y una maestría por la Universidad Militar Americana, la Universidad de Belmont y la Escuela de Mando y Estado Mayor. Ha sido asignado a la 82.ª División Aerotransportada y a la 25.ª División de Infantería.

de poder de combate existen para formar, capturar o perseguir. Estas tareas siempre sirven a un propósito mayor dentro de un esquema de maniobra más amplio. Los líderes eficaces pueden controlar su propio ego de forma exitosa a la vez que articulan cómo la tarea actual apoya los esfuerzos de la siguiente formación superior. De este modo, el propósito, la dirección y la motivación se obtienen alineando los esfuerzos actuales con el estado final deseado de un comandante superior.

Conclusión

A menudo, el liderazgo se debate utilizando teorías y retórica modernas. Sin embargo, como se ha demostrado en este artículo, las ideas clásicas pueden tener un efecto desmesurado en la forma en que los líderes actuales pueden motivar a los miembros de los equipos adyacentes. La retórica aristotélica ofrece una herramienta poderosa arraigada en el discurso persuasivo que proporciona la influencia necesaria para motivar las mentes de los combatientes. Ethos, pathos y logos contribuyen a brindar significado para quienes se encargan de los conflictos armados. Los líderes deben esforzarse por presentar una prueba absoluta a los miembros del equipo a los que se pide que operen con

pericia en tiempos de guerra. No debe de haber duda de que sus acciones apoyan un estado final universalmente deseado. Esta idea representa la forma directa de liderazgo del artículo.

Por el contrario, el principio de *μελος* de Aurelio actúa como una forma indirecta de liderazgo. En una organización jerárquica como las fuerzas armadas estadounidenses, es fundamental saber cuál es el lugar de cada uno y desempeñar su papel en el todo mayor. Las tareas deben jerarquizarse, los esfuerzos principales deben apoyarse y los egos deben mantenerse al margen a la hora de tomar decisiones que pueden afectar a miles de vidas. Por lo tanto, conocer el lugar que uno ocupa dentro del esquema general de maniobra y ser capaz de explicar esa posición a los compañeros de equipo adyacentes es increíblemente importante a la hora de brindar propósito, dirección y motivación. Por todas las razones antes mencionadas, los oficiales que realmente deseen mejorar sus habilidades de pensamiento crítico y creativo deberían interactuar con las ideas de Aristóteles y Marco Aurelio²¹. Sí, sus textos pueden ser antiguos, pero sus pensamientos clásicos sobre el papel de la influencia siguen teniendo un valor excelente para el líder militar moderno. ■

Notas

Epígrafe. Shannon Haymond, «Enhance Your Leadership Through Influence», *Journal of Applied Laboratory Medicine* 1, n.º 5 (marzo de 2017): 598, <https://doi.org/10.1373/jalm.2016.021873>.

1. Army Doctrine Publications 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-3, https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/72D4C9DC-B1F1-45F7-8BB0-148CBA9AF247-1428690957971/adp6_22.pdf.

2. Gerald Sewell, «Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model», *Military Review* 89, n.º 6 (noviembre-diciembre de 2009): 97.

3. Joseph Escandon, «Operationalizing Culture: Addressing the Army's People Crisis», *Military Review* 101, n.º 2 (marzo-abril de 2021): 122, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/March-April-2021/Escandon-Operationalizing-Culture/>.

4. Aristotle, *Rhetoric and On Poetics*, trad. W. Rhys Roberts (Philadelphia: Franklin Press, 1981), 10.

5. Michael Halloran, «Aristotle's Concept of Ethos, or If Not His Somebody Else's», *Rhetoric Review* 1, n.º 1 (septiembre de 1982): 60, <https://www.jstor.org/stable/465559>.

6. Winston Churchill, «We Shall Fight on the Beaches», International Churchill Society, 4 de junio de 1940, <https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/we-shall-fight-on-the-beaches/>.

7. Sara Rubinelli, «Logos and Pathos in Aristotle's Rhetoric», *Revue Internationale de Philosophie* 72, n.º 286 (2018): 371, <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26863737>.

8. James Mattis, «1st Marine Division Commanding General's Message to All Hands», *American Rhetoric*, última actualización: 23 de enero de 2023, <https://www.americanrhetoric.com/speeches/jamesmattiseveofbattlelettertotroops2003.htm>.

9. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 1-6, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36290-FM_3-0-000-WEB-2.pdf.

10. Ernst Jünger, *War as an Inner Experience*, trad. Kasey James Elliot (Berlin: E. S. Mittler and Son, 1922), 32.

11. Thomas Johansen, «Aristotle on the 'Logos' of the Craftsman», *Phronesis* 62, n.º 2 (2017): 101, <https://www.jstor.org/stable/44645970>.

12. Jacob Heim, Zachary Burdette y Nathan Beauchamp-Mustafaga, *U.S. Military Theories of Victory for a War with the People's Republic of China* (Santa Monica, CA:

RAND Corporation, 2024), <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA1743-1.html>.

13. *Ibid.*, 1.

14. *Ibid.*, 7.

15. Leonard Wong, «Combat Motivation in Today's Soldiers», *Armed Forces and Society* 32, n.º 4 (julio de 2006): 662, <https://www.jstor.org/stable/48608739>.

16. Marco Aurelio, *Meditations of Marcus Aurelius*, trad. Meric Casavbon, ed. W. H. D. Rouse (Omaha, NE: Gryphon Editions, 2019), 87.

17. A. D. Mills, «Byrhtnod's Mistake in Generalship», *Neuphilologische Mitteilungen* 67, n.º 1 (1966): 22, <https://www.jstor.org/stable/43315319>.

18. Delfim Leao, «Law in Dio Chrysostomus' Rhodian Oration: A Response to Kaja Harter-Uibopuu», en 2013 *Papers on Greek and Hellenistic Legal History Symposium*, ed., Madrid. Michael Gagarin y Adriaan Lanni (Cambridge, MA: Harvard University, 2014), 476, https://cris.tau.ac.il/ws/portalfiles/portal/81692713/Symposion_2013.pdf#page=86.

19. Jocko Willink y Leif Babin, *Extreme Ownership: How U.S. Navy Seals Lead and Win* (New York: St. Martin's Press, 2017), 100.

20. Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning* (Boston: Beacon Press, 2006), xv.

21. FM 6-22, *Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2022), 2-26, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf.