



El mayor Keith Vital, Cuerpo de infantería de marina de EUA, habla con los soldados de las Fuerzas Armadas de Liberia acerca de su misión y progreso durante un ejercicio de campaña el 25 de febrero de 2009 en Camp Sandee S. Ware en el distrito Careysburg, Liberia. (Foto cortesía de la sargento Elsa Portillo, Cuerpo de Infantería de marina de EUA)

# El concepto de liderazgo

## Modelos estadounidenses y africanos

Mayor John D. McRae II, Guardia Nacional del Ejército de EUA

**L**a comprensión cultural es un prerequisite para la interoperabilidad eficaz, el estándar de oro que las Fuerzas Armadas de EUA aspiran lograr mientras operan con ejércitos aliados. Lamentablemente, nuestra historia revela muchas circunstancias donde este estándar fue desatendido, por lo regular, llevando a la frustración, estancamiento y objetivos incompletos. En África, un continente con más de dos mil lenguas y tres mil grupos étnicos,

las diferencias culturales que hay entre los militares estadounidenses y nuestros socios militares africanos pueden ser particularmente pronunciadas, lo que resulta en planes deficientes que son necesarios para tratar las necesidades de EUA y de sus socios<sup>4</sup>. En cuanto a las actividades bilaterales y multilaterales desarrolladas por las Fuerzas Armadas estadounidenses, debemos tener en cuenta los conceptos específicos de liderazgo de nuestros socios y las capacidades de sus fuerzas, si

queremos que las actividades sean verdaderamente factibles, aceptables y convenientes para los participantes.

En el programa de investigación académica llamado Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) se desarrolló un modelo que es usado por investigadores etnográficos para estudiar cómo el liderazgo y los dominios culturales se entrecruzan a través de muchas dimensiones distintas. Los investigadores que usan este modelo toman en consideración nueve factores en sus análisis, a saber: evitar la incertidumbre, distancia de poder, colectivismo social, colectivismo engrupo, igualdad de género, asertividad, orientación futura, orientación de rendimiento y orientación humana<sup>2</sup>.

Este modelo de investigación proporciona información importante en cuanto a por qué ciertas culturas conciben el liderazgo de manera diferente. Algunas culturas, por ejemplo, le dan un alto valor a «aprender de los errores», mientras que otras tienen una mentalidad mucho más punitiva con respecto a los errores<sup>3</sup>. Otras culturas dan un alto valor a lo inmediato, mientras que otras consideran temerario e impulsivo un énfasis a corto plazo por parte del líder. Es importante observar que estas diferencias son más que estilísticas. El tener en cuenta la perspectiva cultural de un país socio es fundamental para desarrollar actividades de cooperación de seguridad eficaces en el teatro. A tal fin, algunas características generales de liderazgo cultural deberían ser explicadas con base en la investigación actual.

## Los estilos de líder

Una dimensión importante de la investigación GLOBE está centrada en los estilos predominantes de líder en distintas culturas. Seleccionados de una lista de 21 características de líder, los seis estilos de líder son los siguientes:

- ◆ Estilo carismático/basado en valores,
- ◆ Estilo orientado hacia el equipo,
- ◆ Estilo participativo,
- ◆ Estilo humano,
- ◆ Estilo autocentrado, y
- ◆ Estilo autónomo<sup>4</sup>.

Cuando se inician nuevas alianzas resulta útil llevar a cabo una comparación inicial entre el estilo predominante estadounidense y el de nuestros socios africanos. Se hace evidente, casi de inmediato, que nuestros enfoques pueden variar ampliamente. La investigación

llevada a cabo en GLOBE muestra que el estilo carismático es más valorado en Estados Unidos y el estilo autoprotector es el menos valorado<sup>5</sup>. El estilo carismático, definido por nuestra pasión hacia los demás, una visión orientadora y una conducta que sirve de inspiración, resuena en la cultura militar de Estados Unidos acostumbrada a cierta presunción de mando<sup>6</sup>. Por el contrario, un enfoque orientado hacia el equipo, que se basa en la lealtad y cooperación, es el más atractivo para los encuestados de raza negra en Sudáfrica<sup>7</sup>. Mientras tanto, en Marruecos, un estilo participativo que hace a los líderes participar con su equipo en las trincheras es el enfoque preferido<sup>8</sup>.

En los países antes mencionados, estos valores representan la comprensión inherente de cómo se comporta un líder. Como tal, los modelos doctrinales y culturales estadounidenses son, a menudo, inadecuados para el desarrollo de líderes africanos en todos los escalones de mando. Los modelos africanos deben servir de base principal para el desarrollo del plan de estudio, iniciativas de profesionalización y desarrollo de capacidades. Al implantar los modelos occidentales a los ejércitos africanos, Estados Unidos también implanta los riesgos de un fracaso fundamental si no reconoce el ambiente que generan estos modelos de líder así como el ambiente en el que pronto estos ejércitos tendrán que operar. Para los líderes y planificadores militares estadounidenses, estas dinámicas también deben ser analizadas en el nivel personal cuando se toma en consideración cómo participar mejor con los líderes africanos. Ser consciente de que la relación y comportamiento personal es una parte importante al lidiar con las contrapartes africanas, porque aún el plan más culturalmente anidado puede superar una presentación ajena a las necesidades de los participantes.

La experiencia francesa moderna en África proporciona un ejemplo de un enfoque cuidadosamente desarrollado y culturalmente adaptado a los socios. En un artículo del coronel (retirado) francés Henri Boré publicado en *Military Review* de 2006, se detalla la gran cantidad de ideas y preparación que tanto él como sus compatriotas invirtieron para garantizar la eficacia de sus iniciativas de guerra no convencional junto con sus socios africanos. Este trabajo preliminar fue exhaustivo y tomó mucho tiempo, pero, a menudo, resultó en una serie de conocimientos esenciales de la misión. Boré escribe lo siguiente sobre el proceso de aprendizaje, a veces discordante:



Integrantes de las Fuerzas Armadas de EUA del Instituto de Apresto Médico de Defensa e infantes de marina del 3<sup>er</sup> Batallón, 7<sup>o</sup> Regimiento de infantería, 2<sup>o</sup> Equipo de combate de brigada, 3<sup>a</sup> División de infantería juntos con los soldados de las Fuerzas Armadas gabonesas en una reunión durante un curso táctico de cuidado de bajas de combate mientras participaban en el ejercicio Central Accord 2016, en Libreville, Gabon, 17 de junio de 2016. El Comando de Estado Unidos en África conduce el ejercicio anualmente con socios conjuntos y multinacionales para practicar y demostrar destreza en la conducción de operaciones de paz. (Foto cortesía del sargento Brian Kimball, Comando de Estado Unidos en África)

Hay creencias y prácticas por debajo de la superficie cultural que muchos occidentales no notan, o encuentran difícil de comprender: un comandante de compañía en Chad le dispara en la cabeza a uno de sus tenientes por haberlo irrespetado frente a la unidad; un capitán, oriundo del sur de Mauritania, recibe órdenes de su teniente 2<sup>o</sup>, que era integrante de una tribu dominante del norte; en Ruanda, soldados regulares matan a mujeres y niños ejecutándolos<sup>9</sup>.

Estas viñetas sugieren un conjunto fundamentalmente distinto de dinámicas de liderazgo que enfrentan los ejércitos africanos, dinámicas que no son fáciles de tratar con los modelos de liderazgo militar francés o estadounidense. Según concluye Boré sobre el tiempo que pasó en África, una nueva forma de pensar era esencial cuando intentamos entrar en cualquier país nuevo, señalando lo siguiente: «En conjunto, estábamos profundamente conscientes de que los ajustes culturales eran esenciales para el logro de misión»<sup>10</sup>.

## Cómo lograr el objetivo: Planificar con anticipación

Hay muchas otras consideraciones en los niveles operacionales y estratégicos. Si el primer paso en el desarrollo de los compromisos de liderazgo es darse cuenta de la división cultural, el siguiente paso debe ser integrar este conocimiento en los aspectos más amplios de nuestra interacción con nuestros socios africanos. A menudo, las organizaciones de apoyo hablan del riesgo de sobresaturación en áreas en desarrollo de África, o la introducción de asistencia que va más allá de lo que una comunidad razonablemente puede manejar. Hay un riesgo similar para las Fuerzas Armadas de EUA cuando envían un sistema de conducción de tropas con abundantes recursos, exhaustivamente investigado y facilitado por la tecnología como el mando tipo misión a un socio militar que no cuenta con los recursos ni la orientación cultural necesaria para hacerlo funcionar.

Además de los diferentes estilos de liderazgo cultural anteriormente mencionados, el espectro de comodidad cultural con la toma de decisión descentralizada

exige suma atención. Una causa de la reticencia a empoderar a los subalternos es el enfoque muy diferente que tienen las organizaciones estadounidenses y africanas porque enfocan la amenaza de una manera completamente distinta. Mientras que EUA se externaliza con una mentalidad expedicionaria, las amenazas que enfrentan los militares africanos se soslayan internamente<sup>11</sup>. Para los militares africanos centrados en los asuntos nacionales, a menudo, vinculados muy de cerca al liderazgo político, ceder el control a los escalones inferiores podría parecer sumamente arriesgado. Por consiguiente, el mando tipo misión, si bien es adecuado para una organización expedicionaria grande y compleja como las Fuerzas Armadas de EUA, podría no ser la solución ideal para los ejércitos africanos.

Si los líderes estadounidenses determinan un modelo de mando y control alternativo, procede de hecho que un estudio de las competencias de liderazgo nacional africano puede ser una guía útil. En un estudio del Centro de Liderazgo Creativo se ilustran algunos puntos fascinantes con respecto a los puntos fuertes y débiles comparativos de los Estados africanos. En los Estados de África Occidental, la percepción de las competencias de liderazgo mostró un puntaje particularmente alto en lo que respecta al ingenio; sin embargo, sus métricas en cuanto a la destreza esencial de «liderar a los empleados» quedaron en un nivel bastante bajo<sup>12</sup>. En los Estados africanos meridionales, el atributo favorable de determinación se ubicó en la mitad superior de los atributos de líder, mientras que la concientización se colocó casi de último<sup>13</sup>. Para los líderes estadounidenses, conocer estas y otras dinámicas es crítico para desarrollar estrategias eficaces a fin de satisfacer las necesidades del socio. Además de estos atributos de liderazgo culturalmente arraigados, hay doctrinas militares que no se pueden sustituir fácilmente. Las iniciativas bien intencionadas de las Fuerzas Armadas de EUA que, sin embargo, son contrarias a los procesos doctrinales inculcados en nuestros socios africanos, pueden

crear una disonancia cognitiva y desafiar su capacidad para aprender. Peor aún, el resentimiento del socio, o el abandono frustrado de las técnicas estadounidenses podrían socavar la fuerza de la misma asociación.

Los líderes estadounidenses cuentan con un gran número de recursos que pueden consultar antes de comprometerse con los socios africanos. Uno de estos recursos es el Centro Africano para Estudios Estratégicos en el Fuerte McNair, Washington, D.C. El centro ofrece una gran cantidad de investigación detallada del país y de la región específica para servir de base a las partes involucradas en numerosos asuntos institucionales y ambientales que enfrentan los líderes en el país socio<sup>14</sup>. La Ike Skelton Combined Arms Research Library del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, Kansas, es un recurso que combina su material de revistas con tutoriales de cómo usar una variedad de base de datos militares que pueden conseguirse con facilidad<sup>15</sup>. Por último, el Centro de Liderazgo Africano del King's College de Londres cuenta con extensas monografías, documentos de trabajo, estudios y podcasts dedicados al estudio de liderazgo en el continente africano<sup>16</sup>. Estos recursos, junto con una mentalidad orientada hacia la optimización de muchos atributos positivos de líderes africanos actuales forma la base de una conexión constructiva y mutuamente gratificante.

Los militares africanos desempeñan un espectro de papeles y funcionan en un rango de entornos dinámicos. Esto exige un espíritu de adaptación familiar a los de las Fuerzas Armadas de EUA que cada vez más se acostumbran a un alcance más extenso de misiones en todo el mundo. Si se aborda correctamente, los militares africanos y estadounidenses pueden adaptarse para enfrentar nuestros respectivos desafíos uno al lado del otro. El éxito en estas asociaciones no yace en moldear a los ejércitos africanos a semejanza de Estados Unidos, sino comprender, aprovechar y complementar nuestros distintos puntos fuertes. ■

*El mayor John D. McRae está asignado al Comando de África del Ejército de EUA en Vicenza, Italia donde administra el National Guard's State Partnership Program. Cuenta a su haber con una maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad de Oklahoma, una maestría en Administración de la Universidad Webster y otra maestría en Seguridad Nacional y Estudios Estratégicos de la Escuela de Guerra Naval, donde fue editor de la revista NWC. Es integrante fundador del Military Writers Guild.*

## Referencias Bibliográficas

1. Felter, Claire, «Why Does Africa Have so Many Languages?», *Christian Science Monitor*, 21 de abril de 2015, accedido el 12 de septiembre de 2016, <http://www.csmonitor.com/Science/Science-Notebook/2015/0421/Why-does-Africa-have-so-many-languages>; Norwegian Institute of International Affairs, «Africa», accedido el 12 de septiembre de 2016, <http://www.nupi.no/en/Our-research/Regions/Africa>.
2. House, Robert; Javidan, Mansour; Hanges, Paul y Dorfman, Peter, «Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project Globe», *Journal of World Business* p. 37, núm. 1 (2002): 3–10, accedido el 19 de agosto de 2016, [http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/jwb\\_globe\\_intro.pdf](http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/jwb_globe_intro.pdf).
3. *Ibíd.*, p. 9.
4. Center for Creative Leadership (CCL), «Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study», página web CCL, 2014, accedido el 19 de agosto de 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/globestudy.pdf>. Los investigadores de GLOBE usan áreas geográficas en lugar de países específicos como el medio principal para organizar sus investigaciones. Las dos áreas geográficas importantes para el continente Africano son el «Oriente Medio», que incluye África del Norte, y «África subsahariana».
5. *Ibíd.*, p. 7.
6. *Ibíd.*
7. *Ibíd.*, p. 6. Los autores del estudio distinguen entre los encuestados blancos y negros en Sudáfrica como un medio de controlar la división de actitudes europea occidental y africana.
8. *Ibíd.*
9. Boré, Henri, «Cultural Awareness and Irregular Warfare: French Army Experience in Africa», *Military Review* p. 86, núm. 4 (julio-agosto de 2006): 111, accedido el 22 de agosto de 2016, [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20060831\\_art016.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20060831_art016.pdf).
10. *Ibíd.*
11. Soeters, Joseph y Van Ouytsel, Audrey, «The Challenge of Diffusing Military Professionalism in Africa», *Armed Forces & Society* 40, núm. 2 (2014): págs. 252-68. Se trata de una diferencia pronunciada, cómo son administrados, adiestrados y equipados en los ejércitos expedicionarios y territoriales según los conjuntos de necesidades muy distintas. Además también está el papel doble que, a menudo, desempeñan los militares africanos como fuerza de policía militar, sin embargo, este es otro factor que deben considerar los militares occidentales cuando encuadran su propia orientación con la de sus socios africanos.
12. Eckert Regina y Rweyongoza, Simon, «Leadership Development in Africa: A Focus on Strengths», informe oficial del Centro para la Creatividad de liderazgo (Greensboro, NC: CCL, 2010).
13. *Ibíd.*
14. Portal de Internet Africa Center for Strategic Studies, accedido el 22 de agosto de 2016, <http://africacenter.org/>.
15. La Ike Skelton Combined Arms Research Library (última modificación el 13 de julio de 2016, accedido el 22 de agosto de 2016 <http://usacac.army.mil/organizations/cace/carl>).
16. Portal de Internet African Leadership Centre, accedido el 22 de agosto de 2016, <http://www.africanleadershipcentre.org>.