

El desarrollo de una filosofía de mando eficaz

Teniente Coronel Harry C. Garner (Retirado), Ejército de EUA

Un agradecimiento especial para Mark R. Hurley y J. Scott Peterson por su colaboración en este artículo.

La filosofía subyacente de los líderes tiene un impacto significativo en la manera en que se relacionan entre sí, en cómo intentan influir en los demás, juzgan las acciones de otros y toman decisiones que afectan a otras personas. Sin embargo, la mayoría de las teorías de liderazgo descuidan este factor.

—Steven J. Mayer, Ph.D. "Leadership Philosophy"

EN EL CAMPO del liderazgo militar, pocos conceptos provocan tanta confusión y malentendidos como una filosofía de liderazgo. El ritual de cada líder militar entrante provee a su organización algún tipo de documento "filosófico", incluso, antes de terminar su ceremonia de cambio de mando de la organización. ¿Quién puede olvidar esas noches antes de asumir el mando, cuando nosotros, los jóvenes capitanes, revisábamos una pila de archivos de filosofía de mando para extraer las nuestras? En muchos casos, nuestros esfuerzos no fueron más que ejercicios en vano en un intento de llenar algunas expectativas ficticias. Dados los recientes cambios de mando de alto perfil y de los casos de liderazgo nocivo en el Ejército y en la Armada de EUA, sospecho que el nivel de pensamiento profundo y auto análisis que muchos líderes de mayor antigüedad le dan a la preparación de sus filosofías de liderazgo pueden compararse con las de los jóvenes capitanes. El Manual de Campaña (FM) 6-22, *Army Leadership*, es extrañamente silencioso en cuanto al concepto

de una filosofía de liderazgo personal, lo que motiva al lector a preguntarse si, de hecho, hay alguna. Las investigaciones dan a conocer distintos artículos sobre el tema, sin embargo, es poco probable que dos de ellos concuerden en su propósito, contenido o significado. En la mayoría de los casos, la filosofía de liderazgo denota una filosofía de la organización o a lo que el Ejército se refiere como "filosofía de mando". Sin embargo, una filosofía de mando eficaz primero depende de elaborar una filosofía de liderazgo personal.

La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército requiere que cada estudiante redacte una filosofía de liderazgo personal. El objetivo de aprendizaje de este ejercicio es instar a nuestros líderes de nivel medio del Ejército a que codifiquen sus pensamientos, convicciones y valores acerca del liderazgo, mientras se preparan para su siguiente desafío de liderazgo. Habitualmente, recibo copias usadas de filosofía de mando a nivel de compañía centradas en la visión, metas y objetivos de su unidad. Me resulta evidente que la mayoría de los líderes del Ejército de nivel medio tienen muy poco tiempo para pensar sobre el liderazgo o reflexionar sobre los sucesos críticos de la vida que moldearon sus valores, convicciones y normas éticas y, en cómo estos sucesos afectaron los comportamientos manifestados en sus liderazgos. Considero que la razón principal de esto es que el sistema educativo militar no define claramente el término vago y ambiguo, comúnmente referido como "filosofía de liderazgo". Una filosofía de liderazgo bien pensada constituye una herramienta básica para desarrollar a líderes que pueden influir y crear climas positivos en la organización.

El Teniente Coronel Harry C. Garner se desempeña en calidad de profesor asistente en el recinto ILE de la Escuela de Comando y Estado Mayor, Sección de Comando y Liderazgo, Fuerte Belvoir, estado de Virginia. El Teniente

Coronel Garner cuenta a su haber con una Maestría en Administración Pública de la Universidad James Madison. Ha servido en innumerables puestos de mando y estado mayor en Estados Unidos Continental, Alemania y Bosnia.

En este artículo se analiza el poder que tiene una filosofía de liderazgo adecuadamente redactada para los líderes que se encuentran en la mitad de su carrera militar. Al reflexionar en las experiencias pasadas, valores y convicciones, los líderes pueden determinar “qué creen” con respecto al liderazgo. Este conocimiento y codificación subyacente de los valores y convicciones del liderazgo crean un mapa que guía al líder mientras intenta moldear un clima organizacional positivo. A través del uso de una filosofía de liderazgo personal, el líder imparte sus valores en toda la organización e incide en la moral y brújula operacional de la misma.

Todos los oficiales militares son a los que John Maxwell se refiere como “líderes de 360 grados” y, por consiguiente, requieren una filosofía de liderazgo viable.¹ Es esencial elaborar una filosofía de liderazgo personal porque, si bien, la mayoría de los oficiales militares están en posición de comandar por solo un breve periodo, ocupan posiciones de liderazgo durante toda su carrera profesional.

La definición de la “Filosofía de Liderazgo”

El profesor de filosofía Walter Sinnott-Armstrong alega lo siguiente:

Algunas personas alegan que la filosofía es demasiado abstracta e, incluso, controversial. Los mismos filósofos no pueden acordar en una respuesta. Seguro, la palabra “filosofía” significa “amor por la sabiduría”, pero ¿qué es eso? Ha habido una larga y gloriosa historia de personas llamadas filósofos que hablan sobre toda clase de temas en distintas maneras.²

De hecho, no es posible encontrar una definición universal de filosofía. Una proporcionada por la Facultad de Filosofía de la Universidad Estatal de Florida resulta reveladora. “En un sentido general, es una actividad en que la gente participa cuando busca comprender la verdad fundamental acerca de sí mismos, el mundo en el que viven y la relación que existe entre el mundo y cada una de las personas que lo habitan.”³ Esta definición sugiere



(Sargento Landon Stephenson, Ejército de EUA)

El Capitán Evan Davies, Ejército de EUA (derecha), Comandante de la tropa Apache, 5º Escuadrón, 7º Regimiento de Caballería, Irak, conversa con un oficial de la policía durante una entrega de asistencia humanitaria en Hadar, Irak, 17 de febrero de 2010.

que una filosofía es un proceso de auto evaluación durante el cual las personas analizan sus creencias básicas y cómo moldean sus relaciones con el mundo que los rodean.

Philip Pecorino escribe en su libro *Just What is Philosophy, Anyway?* Esa filosofía es “una manera de pensar que tiene la finalidad de guiar la acción o prescribir una manera de vida. La manera filosófica de vida, de haber alguna, se demuestra en una vida en la cual la acción se lleva a cabo de la mejor manera cuando la reflexión filosófica ha proporcionado dirección.⁴ El determinar la filosofía personal es una práctica mental permanente, un proceso de constante auto evaluación y la búsqueda de las presunciones, convicciones y valores personales, de los cuales todos, al final, resultarán en cómo manejamos a las personas y situaciones con las que nos enfrentamos.

Todo el mundo posee una filosofía distinta. Tenemos filosofías que tienen que ver con religión, arte, música, crianza de los hijos, finanzas,

política e innumerables intereses personales y profesionales. Estas filosofías crean un fotomontaje de cómo y qué creemos con respecto a diferentes temas basados en los valores y convicciones que aprendemos, demostramos y alimentamos a través del crecimiento físico, emocional y psicológico. Al final, estos valores y convicciones gobiernan cómo nos comportamos con los que lideramos.

Después de este aval, la definición de George Ambler sobre la filosofía de liderazgo es—

Un conjunto de convicciones, valores y principios que fuertemente influyen en cómo interpretamos la realidad y guiamos nuestra comprensión de cómo se influyen a los humanos. Es nuestra filosofía, nuestra comprensión y nuestra interpretación del liderazgo lo que afecta en cómo reaccionamos ante las personas, sucesos y situaciones que nos rodean.⁵

La manera en cómo nos vemos en calidad de líderes, guía nuestras acciones, nuestros



(Ejército de EUA, Gopinathan Pillai)

El estandarte del 335° Comando de Señales se pasa del BG James T. Walton al Primer Teniente Toby Crandall en la ceremonia de Asunción de mando en el Camp Arifjan, Kuwait, 27 de febrero de 2010.

comportamientos y nuestros pensamientos. Proporcionan la base de cómo influimos a los demás.

En muchos casos, los líderes desarrollan su filosofía mediante la reflexión de los sucesos más significativos en sus vidas. Todd Conkright comparte la siguiente revelación:

Considero que hoy soy un mejor líder porque mi travesía de liderazgo no ha sido nada de fácil. Esto me hizo aprender a escuchar mejor, ser más sensible con los que me rodean y solidificar tanto mis valores como mi carácter. Puedo decir por experiencia, que la clave es reflexionar intencionalmente sobre las difíciles situaciones de liderazgo para verdaderamente aprender y mejorar.⁶ Warren Bennis y Robert Thomas llaman estos “sucesos significativos” que moldean los “crisoles” de líderes, en referencia a las vasijas que los alquimistas medievales usaron en sus intentos para transformar los metales en oro.

La experiencia crisol fue un ensayo y prueba, un punto de profunda auto reflexión que los obligó a preguntarse quiénes eran y qué cosas eran importantes para ellos. Exigió que analizaran sus valores, cuestionaran sus presunciones y asentaran sus juicios. Invariablemente, emergieron del crisol, más fuertes y más seguros de sí mismos y de su propósito —cambiaron de una manera fundamental.⁷

Los crisoles son sucesos transformadores. A través de los crisoles, una persona gana un nuevo o modificado sentido de identidad. Entre los sucesos que alteran la vida de una persona se puede mencionar el combate, una enfermedad que amenaza la vida, la muerte de la esposa(o) o la de un hijo(a); o una crisis financiera o profesional como la pérdida de empleo o bancarrota. Además, puede incluir sucesos positivos tal como matrimonios, el nacimiento de un hijo(a), o un ascenso en el trabajo. Tal vez, sencillamente, el crecer en una granja en medio del estado de Iowa inculcó en su conciencia el valor del trabajo arduo, dedicación y fe. Cualesquiera que sean los crisoles que crean su

filosofía de liderazgo, significa que debe explorar y reflexionar sobre sus propios valores, presunciones y convicciones personales acerca del liderazgo. El esbozar una filosofía de liderazgo codifica los cambios en los valores y convicciones que resultan de los crisoles.

La importancia del proceso de auto reflexión es apoyada por el profesor y teorista de liderazgo de la Universidad de Harvard, Bill George:

El reflexionar en la historia de su vida y experiencias puede ayudarle a comprenderlas en un nivel más profundo —y de esa manera, podrá reestructurar su historia de vida de una forma más coherente a medida que su dirección futura se hace congruente con el conocimiento de quién es y el tipo de persona en la se quiere convertirse.⁸

En una obra previa, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* (Liderazgo Auténtico: Redescubrir los secretos de los valores percederos), George señaló lo siguiente:

Los líderes están definidos por sus valores y caracteres. Los valores de los líderes auténticos son moldeados por convicciones personales, estudios de introspección y la consulta con terceros y una vida de experiencia. Estos valores describen la brújula moral del líder.⁹

El lograr el nivel de reflexión y descubrimiento personal fomentado por Bennis, Thomas y George, requiere un compromiso en cuanto a tiempo y esfuerzo. No sucederá de la noche a la mañana. Se tiene que regresar en el tiempo para investigar, recordar y capturar las pepitas valiosas de las ricas experiencias de la vida. El producto resultante de este arduo proceso —una filosofía de liderazgo personal y dedicación que proporciona— afectará significativamente su relación con los que lidera.

El valor de una filosofía de liderazgo

Ocasionalmente, un estudiante inquisidor me ha desafiado con una pregunta obvia, “¿Por qué necesito una filosofía de liderazgo? Yo estoy en una carrera especializada donde mi experiencia técnica y eficiencia es recompensada. Raramente,

si acaso, lideraré a un grupo de personas y, de ser así, ellos serán mis compañeros. No soy un jefe; soy un colega colaborador”. Si bien, esto podría ser un.a ideal, por parte de mi estudiante “especializado” la realidad es que todos lideran a alguien. No siempre estamos a cargo, pero, sin embargo, influimos en el comportamiento de los que nos rodean mediante nuestras acciones y actitudes. En vista de que cada oficial militar es un líder, pero no necesariamente un comandante, una filosofía de liderazgo personal es una valiosa herramienta para guiar las acciones y actitudes. La obra maestra de John Maxwell sobre el liderazgo organizacional, “*The 360 Degree Leader*”, claramente explica la posición en la que se encuentran así mismos la mayoría de los oficiales militares en nivel medio. “La realidad”, Maxwell escribe, “es que el 99 por ciento de todo el liderazgo no proviene del nivel superior, sino del nivel medio de la organización. Por lo regular, una organización solo cuenta con una persona que es el líder.”¹⁰

En vista de que cada oficial militar es un líder, ...una filosofía de liderazgo personal es una valiosa herramienta para guiar las acciones y actitudes.

El líder de 360 grados lidera desde arriba, por todo lo ancho y desde abajo en la organización.

La mayoría de los oficiales solo sirven en calidad de comandantes por un corto periodo en su carrera militar. Sin embargo, casi todos serán líderes cuando sirvan en calidad de administradores de programas, administradores de proyectos, jefes de división y puestos por el estilo, ubicados justo en medio de una gran organización conocida como la Institución Castrense de Estados Unidos. Una filosofía cuidadosamente elaborada, igualmente puede ser usada tanto para el jefe de mantenimiento, administrador de hospital, el jefe de la sección de finanzas, o el supervisor de control de calidad como para el comandante. Es un documento duradero. Se puede poner en práctica en cualquier organización en la que lidere ahora y en el futuro. Constituye su base

y guía moral. A través de la puesta en práctica de distintos estilos de liderazgo y técnicas influyentes en diferentes ambientes de trabajo y situaciones, todos influyen o lideran a otros, ya sea su jefe, sus compañeros, o sus subalternos.

Igualmente influyente es el recluso quien evade responsabilidades y rendición de cuentas y se rehúsa a comprometerse o a participar en las metas de la organización. Estos comportamientos contradictorios, ya sean, conscientes o accidentales surten un impacto negativo en el clima organizacional. Esto es así para todas las organizaciones, no solo para la institución castrense.

Cómo impartir su filosofía de liderazgo

Dado que el oficial militar es un líder que opera en el centro de una gran y burocrática organización, ¿Cómo imparte el líder su filosofía de liderazgo en la organización de la que está a cargo? La opinión y guía de un líder es una filosofía organizacional (comando) compartida que refuerza o modifica los valores organizacionales actuales y establece la brújula organizacional. Toda organización tiene un propósito específico y gran parte de la misma habilita a sus líderes con reglas y regulaciones específicas para administrar y controlar eficazmente los sistemas que impulsan a la organización. Un comando del Ejército no es más que una organización concebida para cumplir un propósito específico, pelear y ganar guerras. Los comandantes, líderes y administradores de estas organizaciones bélicas, están similarmente habilitados por la ley y regulaciones federales con ciertos poderes para ejecutar este propósito singular y peligroso. Una operación militar fallida, potencialmente es devastadora en términos de pérdida de vidas humanas, al igual que un accidente de avión, o un accidente catastrófico en lo profundo de una mina de carbón. Cada uno representa un fracaso organizacional.

Si bien todas las organizaciones existen para cumplir un propósito singular, los seres humanos son el factor común en todas las organizaciones. El liderazgo, o la capacidad de influir a otros, trascienden en todas las organizaciones, independientemente de su propósito. La filosofía de



(Ejército de EUA, Sgto. Edwin M. Bridges)

El Capitán Lillian Woodington, comandante de compañía, 3^{er} Batallón de Tropas Especiales, 3^{er} Equipo de Combate de Brigada, 4^o Regimiento de Infantería, 4^a División de Infantería, entrega premios a los soldados en la Base de Operaciones Avanzadas War Eagle, Bagdad, Irak, 22 de enero de 2009.

mando es una filosofía organizacional pertinente en una organización militar. Si bien no hay una receta prescrita para una filosofía organizacional, la mayoría acuerdan en que incluye la visión, metas y objetivos y las medidas de rendimiento de la organización por parte del líder.

Algunos teóricos sostienen que la manera más rápida en que un recién asignado líder adopte y controle una organización es distribuyendo inmediatamente una filosofía organizacional. Un análisis breve expone una falla fatal en esta premisa. Si la organización sufre una crisis extrema que pone en peligro la existencia inmediata de la organización y requiere que se tomen medidas decisivas, se le aconseja al líder tener paciencia. En la mayoría de los casos, el líder recién asignado es un extraño que entra al ambiente y cultura organizacional actual y que solo posee el poder que le confiere su puesto o grado. Todavía no cuenta con la credibilidad personal ni el conocimiento

institucional de una organización para cambiar las metas y objetivos de la organización. El hacer cambios inmediatos, generales y extensos en la organización aliena a la fuerza de trabajo actual y crea animosidad y desconfianza acerca de las intenciones del líder.

El llevar a cabo una evaluación detallada de la organización mediante el análisis de los informes actuales, las revisiones después de la acción, los resultados de las inspecciones y otros indicadores de la salud organizacional, es una metodología más adecuada. La evaluación debe incluir las opiniones de los supervisores, compañeros y líderes subordinados de la organización. Los líderes subordinados son los que actualmente ejecutan los ajustes sugeridos. El fomentar las perspectivas y opiniones de estos “agentes de cambio” al inicio de la evaluación organizacional y solicitar sus ideas en cuanto al mejoramiento de la organización, ayuda al líder a inspirar confianza.

El impartir valores y convicciones toma distintas formas. En primer lugar, el líder puede proveer al grupo unos cuantos “hechos” acerca de sí mismo, sus convicciones y valores basados en su experiencia y directamente de su filosofía de liderazgo personal. Durante la asesoría inicial, el líder podría dar a sus subordinados inmediatos un documento por escrito que destaca sus valores y convicciones con respecto al liderazgo proveniente de su filosofía de liderazgo personal. Si bien no hay ni un solo método doctrinal para este proceso, es sabio proporcionar a los que se le encomienda la ejecución de la misión de la organización una idea de cómo piensa. La transparencia es sumamente importante para inspirar confianza y evitar confusiones en el futuro. Harry Christiansen describió qué sucede cuando los comandantes de compañía no cuentan con una filosofía organizacional de la siguiente manera:

¿Alguna vez ha estado en una unidad donde los soldados se sentían inseguros de las expectativas y los métodos de operación del comandante de compañía? El resultado es prueba y error, adivinanzas y esfuerzos mal dirigidos. En pocas palabras, los líderes organizacionales centran toda su energía intentando descubrir los intereses del comandante, lo que merma la eficacia de la unidad.¹¹

Cualquiera que sea el método de distribución que refleje el líder, desde el instante en que las palabras salen de su boca o entrega el documento por escrito, sus subordinados evaluarán y medirán sus acciones contra sus valores establecidos. De hecho, el líder establece un contrato basado en sus valores con los que lidera.

Una vez que termina la evaluación, los líderes organizacionales comienzan el proceso compartido de crear una filosofía que es el patrón moral para la organización. Entre la filosofía se encuentra la visión y prioridades, las metas y objetivos de la organización, así como las medidas de rendimiento para evaluar y rastrear el rendimiento de la organización. Es un documento detallado que representa una gran variedad de sistemas y funciones operativas

que se encuentran en la organización, todas preparadas y centradas en lograr el propósito de la organización. El mismo comunica las expectativas que tienen los demás y lo que esperan de él. El líder establece los valores éticos y morales de la organización. Estos provienen, directamente, de su filosofía de liderazgo personal. Según lo expresado en un artículo escrito por Joseph Doty y Joe Gelineau, “Además, los líderes establecen el clima de mando al explicar cuáles son los valores intrínsecos de la unidad. Los valores intrínsecos son los principios no negociables que impregnan a la unidad y guían todo lo que hace y deja de hacer la misma”.¹²

En su forma final, la filosofía organizacional es la base para comunicar los cambios a todos. Los que elaboran la filosofía organizacional, los líderes subordinados, son los encargados de transmitir el mensaje hasta los niveles más inferiores. Las unidades subordinadas adoptan la filosofía organizacional y comienzan un movimiento positivo hacia la visión.

A través del comportamiento y acciones, el clima de la organización se desarrolla y, con el tiempo, la unidad desarrolla su propia personalidad singular que refleja los valores y el comportamiento del líder. Los líderes eficaces liderarán por medio de este proceso de filosofía compartida transformacional en toda su carrera, a medida que emergen distintas oportunidades de liderazgo. Recuerde, usted liderará a alguien o algún grupo durante toda su carrera profesional.

Un proceso de toda la vida

El liderazgo es un proceso de toda la vida de auto evaluación, aprendizaje, uso y reevaluación. El desarrollar una filosofía de liderazgo personal requiere valentía y humildad a medida que se intenta descubrir qué verdaderamente cree acerca del liderazgo. La auto reflexión es una ardua tarea, pero indispensable para lograr todo el potencial de liderazgo de un individuo. Esta evaluación personal, por escrito, es pertinente en toda la carrera de un individuo y es una brújula duradera, que solo cambia cuando los crisoles de la vida obligan a reevaluar los valores y convicciones personales.

En el campo del desarrollo organizacional, es un documento base. Los líderes imparten sus valores y convicciones personales en la organización a través de una filosofía organizacional y de mando compartida. Desafío a cada oficial a que redacte

una filosofía de liderazgo personal. Los beneficios que tanto usted como su organización ganarán se manifestarán así mismos en eficiencia, valores basados en acciones mientras la organización se mueve hacia el logro de la misión.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Maxwell, John, C., *The 360 Degree Leader, Developing Your Influence from Anywhere in the Organization* (Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2005), p. 1.
2. Sinnot-Armstrong, W, "What is Philosophy?" Department of Philosophy, Dartmouth College, 2008, disponible en <<http://peoplelearn.homestead.com/APHIL-SOPHY/What.Philosoph.docx>> (diciembre de 2011)
3. "What is Philosophy?" Florida State University Department of Philosophy, 2011, disponible en <<http://philosophy.fsu.edu/content/view/full/36588>> (8 de diciembre de 2011)
4. Pecorino, Phillip, A., *Introduction to Philosophy* (Queensborough Community College, CUNY, 2000), disponible en <http://www2.sunysyffolk.edu/pecorip/sccweb/intro_text/Chapter%2012Conclusion/What_is_Philosophy.htm> (8 de diciembre de 2011)
5. Ambler, George, "The Importance of a Clear Leadership Philosophy", *The Practice of Leadership*, 10 de diciembre de 2006, disponible en <<http://www.thepracticeofleadership.net/the-importance-of-a-clear-leadership-philosophy>> (6 de Julio de 2011)
6. Conkright, Todd, "Leaders Under Fire: The Crucible Experiences", *Linked2Leadership*. 16 de febrero de 2011. <<http://linked2leadership.com/2011/02/16/leaders-under-fire/>> (6 de marzo de 2012).
7. Bennis, Warren, G., y Thomas, Robert, J., "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review* (septiembre de 2002)
8. George, William, W. y Sims, Peter, *True North* (San Francisco, Jossey-Bass, 2007), p. 78.
9. George, William, W., *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* (San Francisco, Jossey-Bass, 2003), p. 20.
10. Maxwell, John, C., *The 360 Degree Leader, Developing your Influence from Anywhere in the Organization* (Nashville; Thomas Nelson, Inc., 2006), p. 1.
11. Christiansen, Harry, W., "Command Philosophy for Company Commanders", *Engineer Magazine* (agosto de 1997), p. 40.
12. Doty, Joseph y Gelineau, Joe, "Command Climate", *Army Magazine* (julio de 2008).