



Libro Ser, saber, hacer

Liderazgo al estilo militar

Leader to Leader Institute, Frances Hesselbein y Gen. Eric K. Shinseki
Jossey-Bass, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

A menudo se atribuye al liderazgo una cualidad mística, como si las personas poseyeran o no la chispa que hace que otros las sigan. Usted puede ser líder sin la chispa innata y el ejército de Estados Unidos está decidido a demostrar que todos pueden llegar a ser líderes. Con el *Manual de liderazgo del ejército* (resumen disponible en inglés: *The Army Leadership Manual*) como fundamento, este volumen desmitifica el liderazgo. El libro, de rápida lectura, argumenta que ser un líder requiere poco más que honestidad y competencia: si añade la habilidad para comunicarse y la disposición a escuchar a su personal, usted puede llegar a ser un oficial respetado. Este esclarecedor tomo es un poco parco en los métodos para convertir la filosofía del desarrollo del liderazgo en acción; no obstante, *BooksInShort* lo recomienda a los gerentes y aquellos que pugnan por ser líderes.

Ideas fundamentales

- El ejército de Estados Unidos aplica la filosofía de que todos sus miembros son líderes.
- La fórmula del liderazgo del ejército requiere prestar atención a tres principios generales: ser, saber y hacer.
- “Ser” se relaciona con la integridad personal. Los líderes ganan en autoridad gracias a la fortaleza de su carácter.
- “Saber” se refiere a la competencia. Los líderes deben saber lo que están haciendo o corren el riesgo de perder a sus seguidores.
- “Hacer” exige actuar con resolución. Los líderes se basan en su integridad y en sus conocimientos para alcanzar sus metas.
- Es muy frecuente que los líderes concentren sus esfuerzos en los demás, cuando deberían hacerlo en sí mismos.
- La comunicación clara es una de las habilidades más importantes que todo líder debe desarrollar y perfeccionar.
- Los verdaderos líderes tratan a todos con el mismo grado de respeto, sin importar su rango, posición social, raza, género o religión.
- Los líderes saben cómo lograr el equilibrio entre la supervisión excesiva y la insuficiente.
- Los mejores líderes dedican tiempo para orientar a sus subordinados.

Resumen

Reemplace las órdenes con un liderazgo matizado

La industria privada considera cada vez más a los militares como ejemplos de liderazgo eficaz. A los gerentes les gustaría tener la habilidad de dar órdenes que fuesen obedecidas sin chistar; sin embargo, el modelo jerárquico de la vieja escuela ha desaparecido en gran medida, aun entre los militares. Los oficiales del ejército estadounidense admiten que, para motivar a los soldados, se requiere más que una orden directa, por lo que han adoptado una nueva jerga de colaboración, apoderamiento e inclusión.

“El liderazgo empieza por arriba, con el carácter del líder, con su carácter”.

El ejército ha adoptado programas de adiestramiento para cultivar a los líderes. Su filosofía sostiene que una orden no es suficiente para convencer a los soldados de que arriesguen su vida; no obstante, la orden de un líder eficaz los persuade. El general Dwight D. Eisenhower, que llegó a presidente, comprendió que el liderazgo requiere más que el rango y una actitud autoritaria. En una ocasión afirmó que el liderazgo es “persuasión, conciliación, educación y paciencia”.

El liderazgo entre las filas

El ejército toma en serio el liderazgo por una simple razón: en el combate, los líderes pueden ser heridos o morir en un instante, por lo que sus subordinados deben ser capaces de hacerse cargo de la función de los líderes caídos, pese a los desafíos de esas situaciones. Por ello, el ejército se esfuerza en desarrollar líderes. En el sector privado, es frecuente que la partida de un líder deje un vacío temporal, sin importar cuántos líderes tenga la empresa entre sus filas. Una corporación puede incursionar en la competencia en busca de reemplazos, pero el ejército no tiene esa opción; además, debido a que el combate es tan estresante y está tan lleno de sorpresas, el ejército debe buscar la manera de forjar líderes que hagan más de lo esperado y puedan adaptarse a los cambios rápidos.

“Aunque no se enfrenten los retos de vida o muerte del combate, los líderes civiles enfrentan retos sin precedentes, a la competencia despiadada, las amenazas imprevistas y las batallas por el mercado, todo lo cual puede significar la supervivencia o la destrucción de productos, carreras y empresas”.

Según la opinión estereotipada sobre el liderazgo militar, el poder y la autoridad residen en los oficiales de alto rango; en realidad, el ejército se esfuerza por forjar líderes en todas sus filas. El ejército estadounidense debió su éxito durante el Día D en la Segunda Guerra Mundial a la rapidez de pensamiento de unos soldados a los que se había enseñado a actuar, no simplemente a obedecer órdenes. Esa flexibilidad fue vital después de que muchos paracaidistas que descendieron en Normandía se encontraron a kilómetros del lugar donde se suponía que debían caer. En el ejército y en las empresas, ganar una batalla depende a menudo de la iniciativa que despliegan los soldados, no de la visión de los oficiales superiores de la jerarquía.

“El liderazgo es lo más importante cuando los riesgos son más altos, pero debe desarrollarse de manera continua, alimentarse pacientemente y probarse en la incertidumbre si ha de estar completamente preparado para las crisis imprevistas”.

El *Manual de liderazgo del ejército* define a un líder con tres sencillas palabras: “Ser, Saber, Hacer”.

Ser

Para lograr que su personal quiera seguirlo al combate, debe confiar en usted. El elemento “ser” de la fórmula del ejército se centra en la integridad y el carácter. Los subordinados sólo siguen con entusiasmo a sus líderes si creen que éstos son competentes, honestos e inspiradores. La gente sigue a los líderes congruentes y justos. Lo esencial es que el liderazgo eficaz surge de la cualidad e integridad del líder. Ni los incentivos ni las primas ni las acciones en la empresa pueden reemplazar al liderazgo basado en el carácter.

Saber

Por supuesto, el liderazgo requiere más que un gran carácter; también exige competencia. Los líderes que no saben lo que hacen pierden rápidamente el respeto. El ejército define el conocimiento de manera muy específica. Un líder competente, dice, necesita cuatro conjuntos de habilidades:

- **Habilidades interpersonales** – Estas habilidades incluyen la enseñanza, la formación de equipos y la motivación.
- **Habilidades conceptuales** – La habilidad de pensar creativa y analíticamente.
- **Habilidades técnicas** – La pericia para lograr todos los deberes de sus subordinados.
- **Habilidades tácticas** – La competencia para dirigir a los soldados a triunfar en combate. En el mundo civil, esas habilidades incluyen la negociación y la elaboración de presupuestos.

“Las órdenes y los mandatos no siembran semillas de compromiso; el liderazgo sí”.

Los líderes eficaces siempre buscan la manera de aumentar sus conocimientos, como buscar consejo y adiestramiento entre sus mentores; no obstante, el conocimiento es sólo una parte del liderazgo. Los mejores líderes también poseen un carácter distinguido. Las estrategias van y vienen, pero la integridad personal fundamental no cambia.

Hacer

Aun cuando el carácter y la competencia son requisitos, la prueba final de un líder es su habilidad para actuar. Los líderes hacen; afrontan los retos, superan los obstáculos y alcanzan sus metas. El ejército divide las acciones en tres categorías:

- **Influencia** – Tomar decisiones, comunicar las decisiones y motivar a la gente para que las sigan.
- **Operación** – Usar planes detallados para alcanzar las metas de corto plazo.
- **Mejoramiento** – Buscar mejorar la organización en el largo plazo.

“Una de las maneras más rápidas para que un líder pierda la confianza y el compromiso de sus seguidores es demostrar incompetencia”.

La toma de decisiones es una de las obligaciones fundamentales de un líder. La indecisión puede ser mortal, en combate, y también en el sector privado. Los mejores líderes resisten el impulso de exigir perfección. Tolerar los errores alienta a la gente a correr riesgos y aprender de sus errores; por el contrario, castigar los errores honestos crea una cultura en la que la gente teme probar algo nuevo. Una atmósfera que pone en ridículo es devastadora para la salud de una organización en el largo plazo.

“Las organizaciones, en especial las grandes organizaciones, tienden a ordenar y controlar, pero las mejores reconocen la tendencia y buscan deliberadamente contrarrestarla, como lo hace el ejército”.

El ejército promueve otro concepto sorprendente: que todo líder es también un seguidor. El término “seguidor” no tiene una connotación negativa: en el ejército, un seguidor es alguien que no acepta pasivamente una orden; la toma y aplica su propia creatividad e iniciativa y sus habilidades para solucionar problemas y para el liderazgo para asegurarse de que se cumpla la orden. Todo ello forma parte del intento del ejército de reemplazar su estructura jerárquica con una organización más

horizontal en la que los individuos sean apoderados, escuchados y respetados.

Véase al espejo

Muchos líderes asumen que las habilidades para el liderazgo se dirigen al exterior, es decir, que el liderazgo se centra en hacer que los otros hagan lo que usted quiere; pero el ejército enseña que, para tener éxito como líder, usted debe empezar por sí mismo.

“Un líder apodera a sus subordinados adiestrándolos para que hagan su trabajo, dándoles los recursos y la autoridad necesarios, quitándose de su camino, dejándolos trabajar y siendo capaz de ofrecerles orientación”.

El *Manual de liderazgo del ejército* de Estados Unidos describe las cualidades del liderazgo de la siguiente manera:

- **Lealtad** – Significa jurar lealtad a la Constitución de Estados Unidos y a sus superiores militares; pero lo más importante es que significa ser leal a sus subordinados. Usted debe ganarse su lealtad brindándoles la suya.
- **Deber** – Usted debe obedecer la ley y desobedecer las órdenes ilegales o faltas de ética; pero lo más importante es que el deber de los soldados es desempeñar toda tarea lo mejor posible.
- **Respeto** – Trate a los otros como merecen ser tratados, sin importar su raza, religión o género.
- **Servicio desinteresado** – El ejército sobrevive y prospera sólo como equipo, así que usted debe poner los intereses de su nación y de sus subordinados antes que los suyos. Ello no le impide tener confianza en sí mismo, pero sí actuar de tal manera que se crea superior a su equipo.
- **Honor** – Es la brújula moral que lo guía a poner el bien del equipo antes que su propia comodidad y que su carrera.
- **Integridad** – Un soldado siempre debe hacer lo que es correcto, sin importar el sacrificio personal.
- **Valor personal** – Es la habilidad de ignorar sus temores para poder llevar a cabo las tareas que debe desempeñar. El valor adopta dos formas: el valor físico se prueba en combate, cuando los soldados enfrentan la muerte mientras cumplen con su deber. El valor moral es la habilidad de apegarse a sus valores, aun cuando sea inconveniente.

“El ejército hace un gran énfasis en la comunicación porque ésta es vital en combate”.

En lo que respecta a otros atributos mentales, físicos y emocionales, usted debe ser inteligente, apto y disciplinado para dirigir; pero también debe comprender la importancia del liderazgo emocional y de las emociones de su gente. Recuerde: las mayores hazañas de vigor se logran con energía emocional.

Las habilidades interpersonales

Dado que el ejército atribuye un gran valor a su personal, subraya las habilidades interpersonales como los elementos fundamentales del liderazgo. La filosofía del ejército se centra en tres tipos de habilidades de este tipo:

1. **Comunicación** – Es una importante habilidad que los líderes deben dominar. Después de todo, si su personal no sabe a dónde va usted, ¿cómo puede seguirlo? En cuanto líder, debe convencer a los demás de que hagan lo que usted quiere, así que debe ser capaz de explicar llanamente lo que espera lograr. La comunicación clara es esencial en el calor del combate; nunca se sabe qué obstáculos surgirán durante ello. Su personal debe ser apoderado para enfrentar los retos como lo crean adecuado, por lo que la comunicación debe centrarse en el cuadro general; no obstante, aclare completamente sus objetivos últimos. Como lo expresara alguna vez Herb Kelleher, de Southwest Airlines: “Lo importante es decir al albañil y hacerle entender que está construyendo una casa, no sólo poniendo ladrillos”.
2. **Supervisión** – Esta habilidad requiere un equilibrio delicado. El exceso de supervisión puede sofocar a los subordinados y anular su iniciativa. La supervisión insuficiente puede llevar al descuido y el fracaso. Escuche a su personal para determinar cuánta supervisión se requiere.
3. **Orientación y consultoría** – En muchas organizaciones, este tipo de formación personal se limita a unos cuantos cuyo desempeño es excelente; en el ejército, no obstante, se prepara a todos como líderes futuros. Las sesiones deben ser regulares y constantes y la retroalimentación debe ser clara, a fin de que las evaluaciones del desempeño no sean sorpresivas. Recuerde: cuando dé tutoría a sus subordinados, su propia conducta es un ejemplo muy eficaz: ellos seguirán sus indicaciones y, a su vez, orientarán a sus subordinados de una manera similar a la de usted.

Un Plan Marshall para el liderazgo

El general George C. Marshall, uno de los líderes militares más venerados de la Segunda Guerra Mundial y oficial consumado durante la primera, es un ejemplo de los valores del ejército. En 1939 fue nombrado Jefe del Estado Mayor y uno de sus primeros actos fue reconocer que tenía mucho qué aprender, por lo que se hizo la promesa de llegar a dominar las habilidades políticas; además, llegó al cargo en una época de grandes cambios, cuando el ejército estadounidense se multiplicó de una fuerza para tiempos de paz de menos de 200 mil soldados a un ejército de casi nueve millones.

“El ejército enseña que el liderazgo no es el desempeño de uno, sino el esfuerzo de un equipo”.

Marshall encarnaba el ideal de la comunicación clara del ejército: lo hacía de manera humilde y respetuosa con la prensa y el Congreso, lo cual los alentó a seguir sus consejos. También desplegaba un grado de coherencia que aumentó su credibilidad: cuando se veía ante Winston Churchill y el presidente Franklin D. Roosevelt y mostraba su desacuerdo con las decisiones de los dos estadistas, transpiraba integridad.

“Si hay una lección del enfoque del liderazgo del ejército que sea la más importante, es que el liderazgo es primordialmente una cuestión de calidad y de carácter del líder. Los incentivos, las primas, las acciones en una empresa y otras recompensas por el buen comportamiento no pueden reemplazar al liderazgo basado en principios”.

El general Marshall escogía a subordinados que discrepan de él; y, quizá lo que lo hizo más famoso, tenía una gran visión global: sabía que el objetivo último de la Segunda Guerra Mundial era una paz duradera y su plan para reconstruir Europa después de la guerra introdujo su nombre en la historia.

Sobre los autores

El Leader to Leader Institute, antes Drucker Foundation, con sede en Nueva York, es un grupo sin fines de lucro que publica libros y videos, y ofrece talleres de liderazgo. **Frances Hesselbein**, su presidenta, fue también presidenta y directora ejecutiva de Girl Scouts of the USA. **Eric K. Shinseki** fue general del ejército estadounidense; se retiró en 2003 después de una larga carrera que incluyó el cargo de Jefe del Estado Mayor del ejército.
