

Diez Características de Grandes Líderes



Teniente Coronel Christopher D. Kolenda, Ejército de los EE.UU.

EN LOS ÚLTIMOS 19 años, he tenido la suerte de haber servido y estudiado bajo algunos grandes oficiales y suboficiales de los cuales he elaborado los siguientes diez ejemplos de excelencia en el campo del liderazgo.

“¡Aquéllos tontos en el Cuartel General del Pelotón!” gruñe el soldado. Sustituya (cualquier nivel de mando que desee) y aún muchos soldados dirán que sus superiores son incompetentes, carecen de dirección o simplemente son idiotas. Por lo general, cuanto más lejos tanto geográficamente como en cuanto al nivel de responsabilidad se encuentre el cuartel general, cuanto más se acrecientan las quejas en contra del mismo. Existen verdaderos incompetentes, pero la mayoría de los líderes trabajan arduamente y tratan de hacer lo mejor que pueden con los recursos disponibles para hacer que sus unidades, el Ejército y el mundo sea un mejor lugar. Algunas políticas y decisiones no son buenas y tal vez sean hasta necias, pero la posición de uno a menudo está determinada por donde uno está sentado. Las decisiones del cuartel general del pelotón tal vez sean buenas para el pelotón pero no tan buenas para la 3ª Escuadra. La necesidad (o sabiduría) de las políticas y decisiones en un nivel pueden no ser evidentes en otro nivel.

Una respuesta es echar bilis y veneno a los que están en el poder. Expresar su disgusto puede ser una catarsis. Uno puede aparentar tener una mayor sabiduría que aquellos que ocupan cargos superiores y hasta convertirse en un profeta con un círculo de seguidores. Esta es la estrategia para aquellos que gozan escupiendo contra el viento. Enfocar su energía intelectual y emocional en algo que uno no puede influenciar o controlar puede ser contraproducente.

Un enfoque más productivo es ocuparse de su propio jardín. Hacer que su escuadra, pelotón o batallón sea el mejor lugar que puede ser. Enfocar sus talentos y energías

en áreas que uno puede directamente influir y controlar. Hacer que la vida sea mejor y más significativa para aquellos a su alrededor. Comprometerse a la excelencia en cada faceta de su existencia. A veces tengo malos vecinos y hasta un mal vecindario, no obstante yo debo encargarme de mi propio jardín. Cómo escogemos vivir nuestras vidas en el sentido moral depende de cada uno de nosotros. Lo mismo puede decirse en gran medida de nuestras unidades: la calidad de la excelencia depende de nosotros.

Una forma de ocuparse de su jardín es escoger tus batallas. Más allá de nuestras áreas de control está otra área, la de influencia, la cual no controlamos pero podemos ayudar a formar o delinear. Acontecimientos en el área de influencia afectan nuestros jardines, pero acontecimientos que controlamos en nuestros jardines puede influir el área de influencia.

Algunas veces los acontecimientos en nuestras áreas de influencia tienen un efecto marginal, pero molesto en las áreas que controlamos. A pesar de que existe poca razón para preocuparse mucho acerca de estos efectos, las personas lo hacen y eventualmente se convierten en el niño que gritó ¡lobo! Debido a que si se queja demasiado se puede perder el motivo esencial de la misma. Cuando nos quejamos de todo aquellos a nuestro alrededor, no podemos decidir qué problemas son verdaderamente importantes y cuales son sólo una molestia. Eventualmente, uno se convierte en una molestia y, se pierde la verdadera razón de la queja. Luchar contra todo es como intentar ser fuerte tácticamente en todos los lugares, lo cual socava la efectividad. El enfoque debería radicar en las batallas más importantes. Su comandante, así como su unidad, apreciará el hecho que usted es capaz de distinguir. Usted se dará cuenta que también por lo general “gana” cuando escoge sus batallas así como también lo hacen los que lo rodean.

Aquellos que se ocupan de sus jardines descubren que la excelencia es contagiosa. Las personas desean pertenecer a los equipos ganadores y desean hacer que sus equipos sean ganadores. Es contra productivo involucrarse en rivalidades y celos. No sea partícipe de tales juegos tontos. Concentre su atención en la excelencia y así lo harán los que lo siguen. Los ganadores tienen la habilidad de contribuir a sus alrededores; los perdedores sólo se quejan de los mismos. Los ganadores solucionan problemas; los perdedores identifican los problemas. Sea un ganador.

Si la cuestión o idea es mayor que la de su unidad y cadena de mando, y si tiene una solución que contribuiría a la fuerza en su totalidad, escriba un artículo y marque una diferencia. No existe ninguna responsabilidad en sólo quejarse ni siquiera se necesita tener coraje, sin embargo se necesita ser responsable cuando uno firma su nombre en un artículo. Los profesionales respetan la responsabilidad; conocen el poder de las ideas y las soluciones. Las personas que desean sobresalir leen las opiniones y los análisis de los demás y los emplean para arreglar mejor sus jardines. Un buen artículo puede tener un gran impacto.

Aclare las Expectativas e Imponga los Estándares

Las expectativas claras producen buenos resultados. Las personas, por lo general, desean hacer lo correcto. Cuando uno aclara las expectativas, las personas tienden a esforzarse para cumplir y satisfacer las mismas. Cuando analizamos por qué un individuo o unidad fracasó en cumplir con lo que queremos, la razón es a menudo que no existen expectativas claras y existe una mala o mediocre dirección. Pocas cosas son más desmoralizantes que creer que uno ha cumplido bien con una tarea, sólo para escuchar que uno realmente cometió graves errores. Expresando las expectativas y hacer que los subordinados lean en voz alta las direcciones por si existen omisiones es una manera excelente de adiestrar a alguien. Si usted trabaja para alguien que proporciona expectativas poco claras, vuelva a leerse hasta saber lo que la persona quiere.

La técnica de leer nuevamente las expectativas a quien las emitió funciona de maravillas para resolver lo que parecen ser dilemas éticos. Un comandante, por ejemplo una vez le dijo a un teniente que se asegure que todos los integrantes de su pelotón tengan una marca en sus tarjetas de adiestramiento físico. Uno de los soldados carecía de una marca porque había sufrido una lesión y había estado enyesado por varios meses. El teniente pensó que el comandante estaba dando a entender que él debía anotar una marca ficticia para el soldado lesionado y por lo tanto hacer una declaración falsa en un documento oficial. Aun el jefe más corrupto vacilaría

en decir “Quisiera que falsifique un documento,” o “Sí, quiero que mienta, haga trampa y robe.” Cuando el teniente le pidió a su comandante que aclarara su pedido, el mismo aclaró que con toda seguridad no quería que ningún documento sea falsificado.

Una de las mejores maneras de aclarar las expectativas es la de imponer estándares. Es desmoralizante para un soldado sobresaliente ser tratado como un soldado problemático. ¿Porqué esforzarse si a nadie le importa? Imponer estándares demuestra que lo que decimos es importante y lo que hacemos es consistente. Elaborar reglamentos o políticas que no se obligue a cumplir envía el mensaje que los estándares no son importantes.

Al imponer los estándares, se debe explicar porqué son importantes. Si la disciplina significa hacer lo correcto entonces la educación es el componente crítico de

El estilo de liderazgo basado en el concepto de “haz como digo y no como hago” es desmoralizante y puede dar impulso a una pérdida total de la fe y respeto entre un superior y su subordinado. Aspire a ser el miembro más duro del equipo, el mejor soldado de la unidad así como un ejemplo moral y ético para los demás. Ser capaz de mirar a los soldados y decir, “hagan exactamente lo que yo hago”.

la disciplina. La educación ayuda a fomentar el sentido de propiedad de los estándares del Ejército. Los soldados estarán más dispuestos a adherirse a los estándares cuando comprenden la importancia de los mismos y no los consideran sencillamente como un método de acoso.

Reconocer y premiar el buen rendimiento cumple un papel importante en fomentar la excelencia. Dar a las personas una palmada en la espalda, un agradecimiento o un reconocimiento público es importante. El general Bruce Clarke del Ejército de los EE.UU. una vez dijo, “La moral es una función que sabe que lo que uno está haciendo es importante, hacerlo bien y saber que es apreciado por los demás.”¹

Aclarar las expectativas no significa guiar de la mano o decirles a las personas cómo desempeñar sus trabajos. Expresar simplemente lo que uno quiere que se cumpla y porqué, luego dejar que se desenvuelva la creatividad de sus subordinados para cumplir con la misión. Cuánta orientación usted da depende de la cantidad de confianza y seguridad que existe entre ambos. Saber lo que hacer es conocer el sentido estricto de la ley; no obstante, saber el porqué uno hace algo es entender el espíritu de la misma. Hacer que el qué y porque sean claros

hace que los subordinados se embarquen en iniciativas significativas, y hasta tal vez tengan éxito más allá de las expectativas.

Establezca el Ejemplo

El estilo de liderazgo basado en el concepto de “haz como digo y no como hago” es desmoralizante y puede dar impulso a una pérdida total de la fe y respeto entre un superior y su subordinado. Aspire a ser el miembro más duro del equipo, el mejor soldado de la unidad así como un ejemplo moral y ético para los demás. Ser capaz de mirar a los soldados y decir, “hagan exactamente lo que yo hago”. Probablemente no será el mejor en todo o en todas las categorías de rendimiento o logros, pero los soldados respetarán su compromiso a la excelencia.

Los líderes que gozan con la diversión y competencia deberían probar la competencia “*Gunga Din*”,

Las personas desean pertenecer a los equipos ganadores y desean hacer que sus equipos sean ganadores. Es contra productivo involucrarse en rivalidades y celos. No sea partícipe de tales juegos tontos. Concentre su atención en la excelencia y así lo harán los que lo siguen. Los ganadores tienen la habilidad de contribuir a sus alrededores; los perdedores sólo se quejan de los mismos.

la cual fue inspirada por el poema del mismo nombre escrito por Rudyard Kipling.² La competencia consiste en poner al líder y su patrocinador contra todos los demás miembros de la unidad para poner a prueba las aptitudes, resistencia y firmeza. Una versión del juego incorpora correr, nadar y disparar; otra incluye una prueba de condicionamiento físico del Ejército que incluye una corrida de cuatro millas y una marcha a pie de doce millas completamente uniformados y equipados. Los líderes deberían mantener la competencia *Gunga Din* enfocada en la misión, divertida pero sobretodo hacer que sea una experiencia duradera. Presionar a la unidad y a sí mismo hasta los límites de la resistencia es importante para desarrollar la perseverancia y firmeza. El nivel de respeto mutuo y acercamiento personal que tal ejercicio fomenta es tremendo.

Se paga a los gerentes para que tomen decisiones, pero a los líderes se les paga para tomar decisiones y ser un ejemplo al implementarlas. Los líderes deben ser visibles, compartir dificultades y deben ser los mejores. Estar con sus soldados establece un gran ejemplo y demuestra que usted es un líder que se preocupa por ellos.

Celebre el Fracaso

A veces un líder debe ir a los extremos para deshacerse de las percepciones de un rendimiento con ningún defecto o con tendencias adversas al riesgo. La idea de celebrar los fracasos es un concepto innovador y bastante común en el mundo de los negocios.³ Si uno no fracasa en forma rutinaria, significa que uno no está esforzándose más allá de los límites establecidos, para aportar nuevas ideas y tecnología. A pesar de que puede ser que varios proyectos fracasen, algunos tendrán éxito y las ideas de los proyectos fracasados servirán para mejorar a los otros. A largo plazo, la innovación y la creatividad producen un progreso diez veces más grande en cuanto al concepto, diseño e implementación. Fomentar la innovación, la creatividad en la resolución de problemas y la toma de riesgos es crucial para mantener la vitalidad, el entusiasmo y la excelencia.

El fracaso no es una opción en el campo de batalla, pero ciertamente los es en el adiestramiento y en otras operaciones y programas. De hecho, la creatividad y la innovación pueden dar como resultado mejoramientos radicales en el rendimiento personal y de la unidad: la calidad de los sistemas organizacionales; y en los conceptos de guerra, todos los cuales tienen una obvia relación con la excelencia en el campo de batalla.

Demasiadas veces nuestra respuesta cuando algo no está funcionando tan bien como nos gustaría quisiéramos probar otra vez con más determinación; lo cual implica identificar un mejor juego de guerra, mejorar el programa de mantenimiento, controlar el sistema de fuegos indirectos, o ajustar el tiempo dedicado al adiestramiento especial. Tratar nuevamente con más determinación es una forma segura de no llegar a ningún lado cuando los soldados están haciendo lo mejor que pueden bajo el paradigma establecido. En vez de pedirles que traten nuevamente con más determinación ¿qué tal si les pedimos que piensen de manera diferente? Permita que las personas piensen de distintas maneras para que mejoren el rendimiento y luego darles la libertad para observar que ocurre. Emplee las ideas provenientes de otras unidades, de otras profesiones y de otras áreas de estudio para estimular un pensamiento creativo. Hacerlo es una buena forma de emplear una experiencia para fortalecer el nivel de confianza, expandir el pensamiento así como mejorar la organización.

La creatividad y la innovación, no obstante, necesitan enfoque y dirección. Podemos ahogarnos en buenas ideas. La hiperactividad por lo general crea más problemas que los que resuelve. Algunas cosas no están rotas y no necesitan ser arregladas, otras no están rotas pero podrían ser mejoradas. Educar a la gente acerca de este hecho es importante. Busque áreas que necesitan ser mejoradas, manifieste qué quiere que los demás hagan y porqué y luego ofrezca la dirección necesaria para hacerlo. La confianza y la autoestima otorgadas a los demás serán



Departamento de Defensa

recompensadas con su entusiasmo, sentido de propiedad de los estándares y por la excelencia. Los soldados lo asombrarán con su inventiva y cuando tengan éxito, aun en parte es necesario alabarlos públicamente.

Un líder que fomenta la creatividad y el cambio debe poseer la madurez de aceptar que no todo saldrá bien. No existe una mejor manera de detener el proceso de mejoramiento que la de castigar a alguien cuando un deseo honesto de innovación falla. La innovación raramente se produce en una unidad bajo el mando de un gritón.

Cuando un proyecto fracasa, hay que alabar al individuo públicamente por tener las agallas de intentar algo novedoso, por esforzarse más allá de lo necesario para beneficiar a la unidad. Es necesario tomarse el tiempo que se necesita para ver si el esfuerzo puede ser dirigido en otro camino. Lo más probable es que usted pueda ver muchas maneras de utilizar las innovaciones e ideas asimiladas en el proyecto. Celebre el fracaso. Pruebe algo nuevo y tenga la madurez de descontar los errores que se cometieron en el camino. El sendero hacia la excelencia no es liso y suave sino más bien está lleno de dificultades y lleno de aventuras; es divertido, doloroso, atemorizante, excitante y gratificante.

Sea Humilde

Humildad y coraje son cualidades complementarias y es necesario poseer coraje para admitir los errores. Solicitar y aceptar opiniones y críticas, en

especial de sus subordinados, y escuchar paciente y pensativamente los enfoques, análisis e ideas de los demás, en particular cuando no concuerdan con los de usted es difícil. Son pocas las personas que se han ganado el respeto de los demás sin haber admitido sus errores, aceptado opiniones y críticas o escuchado a los demás.

Los gritones y aquéllos que denigran a los demás son las personas más inseguras. Carecen confianza en sí mismos, coraje y humildad. Emplean el temor para controlar a sus subordinados y mientras ellos probablemente son capaces de manejar sus subordinados nunca serán capaces de liderarlos. Los mejores líderes son humildes, y por dicha razón, pueden hacer que los demás le ofrezcan lo mejor de sí mismos.

Los verdaderos líderes fomentan la idea que el desacuerdo no equivale a la falta de respeto. Los mejores líderes celebran los desacuerdos porque saben que es la única manera de descubrir las mejores soluciones para los problemas y el pensamiento independiente no puede ocurrir en un ambiente que exige una obediencia ciega. La magia de intercambiar ideas es llegar a saber qué y cómo otras personas piensan. Tener fe y confianza en el rendimiento de cada uno en situaciones inciertas y ambiguas es la clave de la iniciativa.

Los líderes pueden fomentar el pensamiento independiente en varias formas. Pueden establecer un problema táctico en un mapa o tablero del terreno y hacer que los subordinados trabajen independientemente para



Departamento de Defensa

hallar soluciones. Pueden hacer que los mismos lean un artículo y luego discutir sus opiniones con respecto al mismo durante un almuerzo. Deberían desafiar a sus subordinados para que adopten una posición firme refer-

Los gritones y aquéllos que denigran a los demás son las personas más inseguras. Carecen confianza en sí mismos, coraje y humildad. Emplean el temor para controlar a sus subordinados y mientras ellos probablemente son capaces de manejar sus subordinados nunca serán capaces de liderarlos. Los mejores líderes son humildes, y por dicha razón, pueden hacer que los demás le ofrezcan lo mejor de sí mismos.

entes a una cuestión o asunto. Así mismo no sólo deberían desafiar las ideas de sus subordinados, deberían permitir que sus subordinados desafíen las suyas.

Los líderes deberían buscar y exigir la retroalimentación de parte de sus subordinados en el momento en que se lleva a cabo las sesiones rutinarias de consulta. A menudo, la retroalimentación más valiosa proviene de nuestros subordinados en vez de nuestros oficiales

superiores. No obstante sólo nos dirán la verdad si sienten que somos genuinos en nuestro interés, que el desacuerdo no equivale a la falta de respeto, si ven que implementamos acciones a partir de sus opiniones y finalmente si ellos saben que lo que dicen no les perjudicará. Ser líder no es una competición de quién es más popular. El intercambio de opiniones entre profesionales es un diálogo para mejorar la organización. Los líderes deberían además solicitar opiniones al nivel de grupos. Un grupo seleccionado debería presentar por adelantado lo que la unidad debe mantener y lo que debe mejorar. El líder debería separar los asuntos en los que no cambiará (y su justificación de porqué); lo que no puede ser cambiado (y porqué); lo que será inmediatamente cambiado; y lo que requerirá un esfuerzo a largo plazo.

Es importante que los subordinados reciban retroalimentación referente a sus opiniones y críticas. Háganles saber cuando usted implementará una de sus ideas, así como también de que manera esa idea ha mejorado la unidad. Escuchar a los subordinados y actuar integrando las opiniones e ideas de los mismos fortalece la estructura de mutua confianza y respeto. Un buen líder debería poseer la valentía y confianza para ser humilde, escuchar a los demás, establecer un ejemplo y fomentar un desacuerdo saludable así como el intercambio de ideas y opiniones.



Departamento de Defensa

Invierta en el Futuro: Sea un Mentor

¿Ha usted, en algún momento considerado retribuir a un mentor? ¿Acaso, se ha sentido impotente al intentarlo? Si ese es el caso, es simplemente porque no puede devolver al mentor lo que el mismo le dio a usted, además los verdaderos mentores no esperan eso. Lo que ellos desean es que usted, tal como ellos, invierta en el futuro de otro. Ellos desean que usted se convierta en un mentor para otra persona y así marque una diferencia en la vida de otro. Eso es, en sí el objetivo de ser mentor y perpetuar la excelencia profesional. Los siguientes párrafos ofrecen un detalle de algunas de las ideas que he asimilado de grandes líderes.

Aconseje. Debe poder tener el tiempo de por lo menos una vez al mes o una vez durante el cuatrimestre sentarse a conversar con los subordinados. Si no le gusta hacerlo en la oficina, hágalo durante el almuerzo o mientras están efectuando su adiestramiento físico. En vez de sólo dar opiniones o formular críticas, converse. Reafirme las expectativas, áreas de enfoque y asuntos o cuestiones que fueron manifestadas la vez pasada. Pregunte al soldado aconsejado cuales cree son sus puntos fuertes y sus flaquezas y luego trabaje junto con él para crear

estrategias que el puede emplear para sostener y mejorar su rendimiento. A medida que sea necesario ofrezca más consejos y haga preguntas más conducentes para que el soldado pueda expresar preocupaciones o ideas acerca de más asuntos. Anote los puntos fuertes, las flaquezas y las estrategias que fueron discutidas; establezca formas

Ser líder no es una competición de quién es más popular. El intercambio de opiniones entre profesionales es un diálogo para mejorar la organización. Los líderes deberían además solicitar opiniones al nivel de grupos. Un grupo seleccionado debería presentar por adelantado lo que la unidad debe mantener y lo que debe mejorar.

de monitorear la implementación de los mismos; así también emplee los mismos como un punto de partida para la próxima sesión. Este método activo de aconsejar es efectivo debido a que involucra a la persona que está siendo aconsejada de manera significativa. Usted debería además ayudar con una dirección profesional. A los soldados les gusta

saber que los líderes están trabajando a favor de ellos intentando crear ideas y opciones que sean gratificantes para ellos. A fines de la sesión, solicite que el soldado le manifieste sus opiniones y puntos de vista de cómo usted puede mejorar en su capacidad de líder, qué puede hacer para hacer que este trabajo sea menos complejo y qué puede hacer usted para que él sobresalga. Tome nota de lo último para poder monitorear su propio mejoramiento. Esta técnica requiere humildad pero es efectiva.

Desarrollo Profesional. No hay duda de que la unidad tiene programas de desarrollo profesional, no obstante, desarrolle sus propios programas informales. Establezca un período de tiempo para salir a almorzar y discutir un artículo o una idea de relevancia profesional, discuta

Existen en el Ejército muchas personas que pueden obtener resultados; son comunes. No obstante, para el gran líder, los grandes resultados sólo son un producto secundario de hacer que los demás produzcan lo mejor. Tales líderes son tesoros personales y nacionales por lo tanto deben ser cultivados.

problemas tácticos. Haga uso de esta oportunidad para pulir el intelecto. Intercambie ideas, discuta o trabaje conjuntamente para descubrir cómo implementar las soluciones. Poseer la profundidad intelectual y el coraje ayuda a las personas a lidiar con la incertidumbre y la complejidad. Tener un programa de desarrollo profesional, también demuestra que usted se preocupa de la formación profesional y acerca de las personas con las cuales trabaja.

Ser un mentor toma tiempo e implica esfuerzo. Debido a que parece ser una buena cosa, ser un mentor se convierte en una prioridad con respecto a otras reuniones, proyectos y demás. Eso tiene sentido si usted solamente posee una visión a corto plazo de las cosas. Con el transcurrir del tiempo, ser un mentor ayudará a propulsar la organización hacia arriba. Demostrar a alguien que él o ella vale la pena su tiempo es una señal que dicha persona es un miembro del equipo. Ser un mentor sostiene el sentido de satisfacción tanto para el mentor como el soldado. Existen pocas alegrías mayores a la de ver cómo una persona a la cual usted sirvió de mentor tiene éxito.

Demuestre que a Usted le Importa

Preocuparse por algo o alguien es importante por sí mismo. Dicha acción se manifiesta en una serie de formas, incluyendo la de proporcionar un adiestramiento de alta calidad, buen equipamiento y una buena calidad de vida para los soldados y sus familias, las

cuales son todas necesidades básicas. Ser el mentor de soldados significa conocerlos a ellos y a sus familias como personas, hacer que ingresen a escuelas y darles el tiempo y la oportunidad para que asistan a eventos familiares y que puedan ocuparse de sus necesidades personales. Eso nos afecta de cerca. Demostrar que uno se preocupa por ellos como individuos en vez de cómo empleados o recursos humanos es sumamente importante.

La mayoría de los buenos líderes se acuerdan de los nombres. No necesitan hacer uso de tarjetas para discutir los éxitos de los soldados en el momento que los mismos están recibiendo sus promociones, premios o en sus despedidas. Los buenos líderes visitan a parientes de los soldados en el hospital y escriben cartas a los mismos explicando porqué el soldado recibió tal promoción o premio y porqué son valiosos para la unidad y el Ejército. Cuando los líderes demuestran que realmente les importa algo o alguien, se crean lazos fuertes de confianza y respeto. Los soldados y sus familias tendrán confianza que el líder se preocupa por ellos. Sabrán que si el soldado debe ir a la guerra será bien liderado y se preocuparán por él y no será tratado solamente como un objeto.

Preocuparse por los demás toma tiempo y esfuerzo, pero luego, cualquier cosa que vale la pena toma tiempo y esfuerzo. Tome tiempo y haga el esfuerzo de demostrar a los demás que son miembros valiosos del equipo.

Trate a las Personas con Respeto

El respeto comienza con la convicción de que todos los miembros de la raza humana son creados igual a pesar de las diferencias en apariencia, aptitudes y talentos. Ningún grupo en particular es superior a otro. Aquellos que comprenden esto entienden lo absurdo del racismo, sexismo y otras ideologías y fobias que intentan reducir a ciertos grupos al estatus de formas de vida inferiores. Las personas que creen en la fundamental igualdad ven a todas las personas como individuos. Ven lo que yace en el interior de la persona más que lo que aparece en el exterior y ven un gran potencial en cada individuo.

El respeto profesional exige que reconozcamos y valoremos la contribución especial de cada persona en la organización. Ciertamente algunas personas, dados sus talentos y su dedicación, contribuyen más que otros menos aptos y menos motivados. Los líderes deben comprender la distinción entre el respeto profesional y el respeto personal. Las personas que incrementan el valor de la organización merecen y ganan más respeto profesional.

Tratar a las personas con respeto requiere que les digamos cuando fracasan en alcanzar los estándares del Ejército. No corregir un error o una deficiencia envía un mensaje sutil que el individuo no merece nuestro tiempo

porque es incapaz de alcanzar los estándares o no es lo suficientemente importante para que nos preocupemos por él o ella.

El respeto es algo que va de la mano con el preocuparse por alguien. Cuando demostramos a los soldados que ellos son importantes, les demostramos con nuestras acciones que los respetamos así como también les ayudamos a crecer personal y profesionalmente. Como dijo una vez el filósofo alemán Goethe, "Trate a un hombre como él y así permanecerá siendo. Trátele como él puede ser y debería ser y él se convertirá en lo que puede y debería ser."²⁴

Las personas desean ser tratadas con respeto como seres humanos y como contribuyentes a la unidad. Desean saber que sus contribuciones son significativas e importantes. Cuando ellos saben que están contribuyendo al bien común tienen un sentido de realización.

Sea Merecedor de la Confianza

La fundación de cada relación saludable es la confianza. Las relaciones por lo general fracasan debido a una violación del sentido de confianza ya sea real o percibida. Así como él debe ganarse el respeto profesional, un líder debe ganar la confianza de sus soldados. Los buenos líderes son merecedores de confianza. Poseen buen carácter y capacidad profesional. Crean metas significativas que generan un sentido de entusiasmo y ofrecen además planes coherentes para satisfacer dichas metas. Toman decisiones sólidas oportunamente, establecen un ejemplo a seguir, incentivan a los demás a mejorar así como se preocupan por los demás y los tratan con respeto. Hacen lo correcto.

La confianza mutua fomenta la iniciativa e inculca un sentido mayor de responsabilidad. Las personas que tienen confianza mutua comparten un vínculo de fe y comprensión. Los líderes que confían en sus subordinados pueden aflojar las riendas y dejar libre a la creatividad. La confianza mutua en la competencia, disciplina, carácter y juicio es un requisito para la iniciativa independiente.

La confianza, la cual es la fundación de la moral, es el primer principio del liderazgo y la emoción que mantiene a la organización unida. La confianza es el génesis de la fe en sí mismo, en sus compañeros, en sus líderes y en su unidad. Los mejores líderes emplean el principio de confianza para guiar sus acciones y decisiones. Los líderes merecedores de la confianza crean unidades de alto rendimiento que tienen una moral estupear.

Deje un Legado de Excelencia

Los grandes líderes dejan un legado de excelencia para la unidad al crear sistemas efectivos y dejarlos después que ellos mismos se retiran de la unidad. La verdadera prueba de la excelencia de dichos sistemas

surge cuando el sucesor llega. Si el sucesor comprende la lógica y la efectividad de los sistemas que fueron dejados por el líder anterior y continúa empleándolos, el líder anterior ha tenido éxito.

Los sistemas viables sostienen la predictibilidad y equilibrio y ello porque ya que los mejores sistemas no dependen de la personalidad del líder, las unidades no necesitan inventar nuevamente los mismos sistemas después de cada transición. Una unidad con un sistema sólido puede sostener la excelencia por un largo período de tiempo.

Más importante aún, los grandes líderes dejan un legado en los corazones, mentes y almas de las personas que lideran. En este sentido, existen tres tipos de líderes. Los primeros son los que no tienen ni nombre ni rostro y que olvidamos rápidamente porque no tienen ningún efecto en nuestras vidas. Otros líderes son recordados porque no eran merecedores de la confianza, no trataban a las personas con respeto, y no se preocupaban por nadie. Los recordamos porque eran tan inestables que sus ejemplos negativos están grabados en nuestras mentes como un modelo que deseamos evitar. Finalmente, existen aquellos líderes excepcionales que siempre recordaremos por el duradero efecto positivo que tendrán sobre nosotros. Recordamos los excelentes ejemplos que establecieron; recordamos lo que nos enseñaron. Enseguida recordamos sus rostros, nombres y el profundo efecto que tuvieron en nuestras vidas. Eran merecedores de nuestra confianza, ganaron nuestro respeto y auténticamente se preocupaban por nosotros. Su legado es el ejemplo de la excelencia que nos formó. Tocaron nuestras almas y nunca pidieron nada. Personificaban lo que significa ser un líder.

Muchos líderes obtienen grandes resultados, pero obtenerlos no es prueba de un gran liderazgo. Existen en el Ejército muchas personas que pueden obtener resultados; son comunes. No obstante, para el gran líder, los grandes resultados sólo son un producto secundario de hacer que los demás produzcan lo mejor. Tales líderes son tesoros personales y nacionales por lo tanto deben ser cultivados. **MR**

NOTAS

1. General Bruce C. Clarke, citado en el *The Military Quotation Book*, editado por James Charlton (Nueva York: St. Martin's Press, 2002), pág.134.

2. Rudyard Kipling, *Gunga Din and Other Favorite Poems* (Nueva York: Dover Publications), 1990.

3. Ver John R. Brandt, "Brandt On Leadership—Creativity's True Costs," accesible en el Internet en: www.industryweek.com/Columns/asp/columns.asp?ColumnId=855.

4. Ver Johann Wolfgang von Goethe, accesible en la red en: <http://gladstone.uoregon.edu/~mlewis/q-goethe.html>.