

VENCER

REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO

LEMA: *Fortaleza, Lealtad y Valor*

ÍNDICE

<u>Voluntad de vencer</u>	1-36
<u>Voluntad de vencer y liderazgo</u>	2-36
<u>El liderazgo en la era de la información</u>	5-36
<u>Disciplina y liderazgo</u>	7-36
<u>Reclutamiento y liderazgo</u>	11-36
<u>Militares de la paz</u>	12-36
<u>Doctrina y liderazgo</u>	14-36
<u>Historia militar y liderazgo</u>	15-36
<u>El liderazgo en la sociedad americana</u>	17-36
<u>El liderazgo en Europa</u>	20-36
<u>El liderazgo en el US Army</u>	25-36
<u>El liderazgo en el Ejército español</u>	29-36
<u>El liderazgo en el modelo del MADOC</u>	32-36
<u>Conclusiones y propuestas</u>	34-36
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	1-A

VENCER

REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO

Voluntad de vencer

Nuestra Doctrina “EMPLEO DE LAS FUERZAS TERRESTRES” de octubre de 2003, señala la voluntad de vencer como uno de los principios fundamentales del denominado “arte de la guerra” –término éste que se recupera desde que fuera sustituido por el de “guerra” a secas en la Doctrina de 1996.

Tengo que reconocer que desde mi primer contacto con la Doctrina allá por el año 1976, siendo cadete de la Academia General Militar, siempre me resultó llamativo este precepto por la obviedad del mismo.

Sin embargo, el tiempo y las circunstancias me han ido enseñando la importancia y el acierto que supone tener la claridad de ideas necesaria para, en primer lugar, identificar los pilares sobre los que se sustenta lo esencial de las cosas -en este caso lo esencial del arte de la guerra- y para definirlos a continuación con precisión, claridad y concisión, por evidentes y retóricas que esas definiciones puedan parecer. Resulta sorprendente la facilidad con que se puede poner en riesgo la supervivencia de los propios valores si se comete el error de olvidar su significado y de vivir de espaldas a ellos, lo que en la práctica supone negar su existencia. A lo largo del presente trabajo se verá cómo renunciar a lo esencial de lo que somos, renunciar a nuestra identidad, puede poner en riesgo la existencia de elementos tan importantes para nuestra supervivencia como nuestra propia cultura.

En ese sentido, no me parece trivial la afirmación de que lo primordial en la guerra es tener voluntad de vencer, si bien es verdad que en el complejo entorno actual lo difícil puede ser llegar a darse cuenta de que se está realmente en guerra.

En este trabajo haré algunas reflexiones sobre aspectos del liderazgo que considero de interés, analizaré su influencia en las sociedades y en los Ejércitos de Estados Unidos y España, para posteriormente extraer algunas conclusiones y formular propuestas acerca del papel que podría desempeñar hoy en día el liderazgo dentro del contexto de la Preparación en nuestro Ejército, y la posible contribución del MADOC a la consecución de ese objetivo.

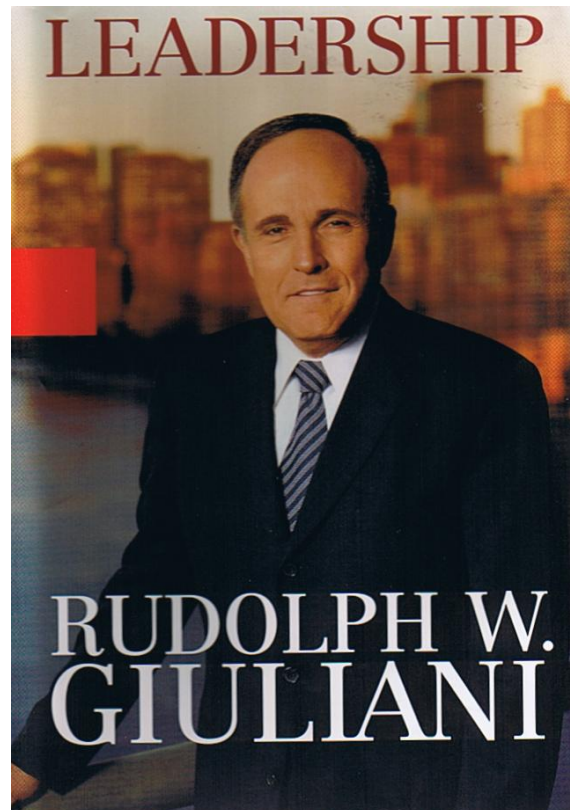
Voluntad de vencer y liderazgo

Puede resultar llamativo que el invitado estrella a una convención militar sobre el Ejército del Futuro estadounidense no sea una autoridad relevante del Departamento de Defensa o del Departamento del Army, sino un ex-alcalde. Esto es lo que ocurrió en la reunión Technet 2005 que se celebró en la ciudad de Washington el mes de mayo. El orador invitado no era otro que Rudolph W. Giuliani, alcalde de Nueva York cuando se produjeron los atentados del 11 de septiembre de 2001.

Todo el mundo recuerda que aquel trágico suceso tuvo dos importantes consecuencias desde el punto de vista del liderazgo: a nivel nacional, permitió descubrir en el Presidente de los Estados Unidos, George W. Bush, unas cualidades para guiar a una nación en estado de shock que no se habían puesto de manifiesto con anterioridad, pero que afloraron como fruta madura ante las excepcionales circunstancias del momento. A nivel local, la ciudad de Nueva York descubrió que tenía como alcalde a un auténtico líder. Si a uno le preguntaran cuál sería en su opinión la crisis más difícil de

gestionar de las que pueda imaginarse, la del atentado de Nueva York sería sin lugar a dudas una de ellas.

No cabe duda tampoco de que es en los momentos excepcionales cuando aparecen también los personajes excepcionales. Pero sería equivocado pensar que son únicamente las circunstancias las que provocan en personas normales esa especie de catarsis que las lleva a convertirse en héroes del momento, con el arrojo y la determinación necesarios para cargar sobre sus espaldas la situación y llevarla a buen puerto. En traducción no literal de las palabras de Giuliani, el líder no nace, se hace. Precisamente por ello, una de las características que señala como esenciales para ejercer un buen liderazgo es la de estar preparado para lo imprevisible.



Pero aun siendo esta una virtud importante del líder, no es a la que Giuliani concede el honor de figurar a la cabeza de todas ellas. Sin mencionarlo expresamente como uno de sus principios de liderazgo, el ex-alcalde relata en el prefacio de su libro "Leadership", sobre el que basó su conferencia, cuál fue el mayor desafío al que tuvo que enfrentarse tras tomar posesión de su cargo el primero de enero de 1994: la desesperanza de la gente de Nueva York ante el estado de degradación al que había

llegado una ciudad devastada por la violencia y el crimen, por las precarias condiciones de trabajo, y por un sentimiento generalizado de temor al futuro. La determinación para vencer esa situación de desesperanza se convirtió en factor clave del éxito de Giuliani en los años subsiguientes a su investidura, éxito que culminaría con su excelente gestión de la catástrofe del 11-S. Esa determinación, que podría asimilarse a la “voluntad de vencer” de nuestra Doctrina, se reveló por tanto para Giuliani como premisa esencial para el éxito en el ejercicio de su liderazgo.

De la misma manera que para el brillante político estadounidense la voluntad de vencer es condición *sine qua non* de un buen ejercicio de liderazgo, nuestra Doctrina, al señalar que la voluntad de vencer “*se basa en los valores morales que constituyen el primordial exponente de la valía de un Ejército*”, y que implica “*fe en el triunfo, tenacidad para alcanzarlo y actividad insuperable en la Ejecución*” establece un paralelismo claro entre estos principios y lo que según la Doctrina del Ejército estadounidense caracteriza al concepto de Liderazgo: el paradigma BE (Carácter), KNOW (Competencia), DO (Acción), que explicaremos más adelante.

Así pues, voluntad de vencer y liderazgo son valores que en mi opinión están estrechamente ligados; de ahí que aparezcan juntos en el título de este trabajo, como una forma de manifestar claramente esta interrelación, pero también para reivindicar la plena vigencia de ambos en unas circunstancias históricas que yo catalogaría de singulares y difíciles, y en las que reclamo para ellos un protagonismo que no me cabe la menor duda están llamados a desempeñar.

Con la incorporación del término “VENCER” he querido también rendir mi homenaje particular al libro que con el mismo título me acompañó desde el comienzo de mi

andadura en la milicia, y que constituía un auténtico vademécum de los valores que deben adornar al líder: Carácter, Competencia y Acción.

El liderazgo en la era de la información

Las Fuerzas Armadas estadounidenses han desarrollado en los últimos años una teoría de la guerra denominada “Network-centric Warfare”, que podría traducirse como “Guerra basada en la red”. Según esta teoría, al igual que la era industrial se caracterizó en el aspecto bélico por un empleo en masa basado en la plataforma, los retos de la era de la información exigen un nuevo planteamiento del conflicto en el que la **superioridad de la información** se convierte en elemento determinante para alcanzar la victoria. Esta superioridad sólo podrá alcanzarse mediante **un concepto de guerra basado en la red**. Obtener la información antes, difundirla antes y actuar decisivamente son factores clave para el éxito de las operaciones, y la red es el elemento “posibilitador” que permite traducir la superioridad de la información en capacidad de combate. Los países europeos de la OTAN se refieren a la red como la **Capacidad de las Capacidades**, por constituir un elemento integrador de las capacidades de combate y multiplicador de sus efectos.

Una característica de la red en relación con el desarrollo del liderazgo consiste en su capacidad para permitir la descentralización en la toma de decisiones, con la consecuente potenciación de la iniciativa. A esa dirección apunta la reciente adopción por el Ejército estadounidense de medidas tendentes a favorecer actuaciones rápidas en momentos críticos. Es el caso de la **creación de portales informáticos** de los que unos pueden extraer soluciones a problemas tácticos que otros han vivido y cuyas lecciones aprendidas han querido compartir a través de la red. La Iniciativa se ejerce en

este caso tanto por parte de quien toma la decisión de “validar” su experiencia publicándola en la red, como por parte de quien decide aceptar esa experiencia como válida sin autorización previa de la cadena de mando.

Esos procedimientos expeditos de actualización de tácticas, técnicas y procedimientos han suscitado el debate sobre la **aparente contraposición entre el principio de autoridad**, que en ningún caso puede quedar en entredicho, **y la adopción de este tipo de medidas que fomentan la iniciativa**.

Según el Coronel Jones, responsable del Departamento de Desarrollo del Liderazgo del Mando de Adiestramiento y Doctrina del US Army (TRADOC), todo ejercicio de iniciativa por parte del subordinado lleva siempre asociado una cesión de autoridad por parte del superior. En el seno del US Army se está debatiendo actualmente sobre dónde se deben situar los límites para que la cesión de autoridad en beneficio de la iniciativa, y en última instancia, del liderazgo, pueda considerarse asumible sin que aquella se vea comprometida. Si bien no se ha hallado todavía una respuesta a esta cuestión, sí se reconoce que en general se obtienen mejores resultados cuando se fomenta la iniciativa. El Coronel Jones pone como ejemplo de ejercicio de liderazgo las empresas de tecnología de la información de la costa Oeste, que tienen un modelo de organización horizontal en virtud del cual las ideas pueden proceder de cualquier elemento de la organización y se transmiten por igual al resto, de manera que es difícil determinar para un observador externo cuál es el líder de la organización.

Este modelo de organización horizontal produce un efecto que algunos autores dentro del ámbito militar han denominado de **aplanamiento de la pirámide**, consecuencia de la aparición de bases de datos distribuidas y de técnicas encaminadas a conseguir una

visión global del campo de batalla, y que mediante la utilización de redes permite a todos los elementos de la organización tener acceso a la información en tiempo real.

No es el propósito de este trabajo entrar a analizar el dilema autoridad/control *versus* libertad de acción/iniciativa, sino poner de manifiesto la evidencia de esta nueva necesidad de adoptar soluciones innovadoras que permitan aprovechar las enormes posibilidades de la era de la información para hacer frente a los complejos problemas que los nuevos escenarios operativos plantean.

En resumen, una de las características de esta era es la **pérdida del monopolio de la información por parte de la cadena de mando**. Parece lógico pensar que esa difusión indiscriminada en aras del principio de oportunidad deba llevar aparejada la capacidad de decisión a niveles inferiores como único medio de explotar eficazmente la ventaja obtenida, y desarrollar esa capacidad de manera adecuada requerirá sin duda un importante esfuerzo de formación en el campo institucional, así como de instrucción en el terreno operativo, para inculcar en el personal responsable de tomar las decisiones una **cultura de liderazgo** acorde con las exigencias de los nuevos tiempos.

Disciplina y liderazgo

La situación creada tras el final de la guerra fría y la consagración del terrorismo islámico como amenaza emergente del siglo XXI ha propiciado un cambio drástico en los conceptos de empleo de la fuerza militar. El empleo en masa basado en las grandes unidades ha dado paso a una nueva forma de combate en la que cobran protagonismo las pequeñas unidades. La Disciplina, elemento primordial de lo que vino en llamarse la “**cultura del orden**” que caracterizó las guerras de primera y segunda generación, elemento clave para poder ejercer de forma eficaz el control de una ingente cantidad de

recursos humanos y materiales, ha ido cediendo gradualmente su puesto de privilegio, primero a la **iniciativa** a partir de la aparición de la guerra de tercera generación, y finalmente al **liderazgo**, esencial en todos los niveles de mando para sobrevivir en un ambiente enormemente complejo caracterizado en la mayoría de los casos por la necesidad de adoptar decisiones críticas de forma inmediata en los escalones inferiores (Bón, Cia e inferiores).

Nos estamos refiriendo a los retos de lo que ha venido en denominarse “guerra de cuarta generación”, en la que al menos uno de los beligerantes es un actor no estatal. Es importante destacar algunos de los aspectos que caracterizan esta nueva forma de conflicto, al que también se denomina **conflicto asimétrico**. Uno de ellos es lo que algunos expertos consideran como el retorno a **un mundo de culturas, no de Estados**. Según esta teoría, después de tres siglos de permanecer a la defensiva tras el fracaso del segundo asedio de

Viena en 1683, el Islam ha recuperado la ofensiva estratégica expandiéndose en todas direcciones. En este tipo de conflicto la denominada “**invasión por inmigración**” se considera como mínimo tan peligrosa como la



invasión por un ejército estatal, y la ideología del multiculturalismo se convierte en el caldo de cultivo para que en su seno germine la variante doméstica de la guerra de cuarta generación, sin duda la más peligrosa de todas ellas.

Como ejemplo de lo anterior, sin entrar a considerar el papel que esta “invasión” de la inmigración ha podido jugar en la perpetración de los atentados de Nueva York, Madrid o Londres, en el momento de escribir estas líneas Francia cumple su duodécimo día consecutivo de violencia callejera y vandalismo, que a modo de auténtica intifada se está extendiendo como un reguero de pólvora por todo el país en la peor ola de disturbios del país vecino desde hace casi cuatro décadas.

Tiempo habrá de analizar en profundidad si este estado de cosas responde en una u otra medida a la idea de lo que se ha venido en llamar “invasión por inmigración”, y si en definitiva estamos asistiendo a las primeras manifestaciones de un fenómeno de ocupación aparentemente no jerarquizada que ya ha comenzado a dar sus primeros pasos.

El protagonismo que está llamado a tener el liderazgo en la guerra de cuarta generación se pone de manifiesto en el hecho de que es profusamente empleado como elemento de cohesión y moral incluso por las fuerzas no-estatales. Esta es la interpretación que algunos analistas dan al hecho de que Osama Bin Laden viva en una cueva a pesar de su enorme riqueza. El liderazgo mediante el ejemplo, y la proximidad física y psicológica entre líderes y tropas, proporcionan una innegable ventaja a las élites del bando no-estatal con respecto a las del bando estatal, que normalmente se encuentran más alejadas física y psicológicamente, incluso a nivel militar, de los suyos.

Volviendo a la variante externa de la amenaza que supone la guerra de cuarta generación, el Ejército estadounidense ha emprendido un proceso de transformación basado en Brigadas en lugar de Divisiones que se ajusta mejor a los nuevos retos que tiene ante sí; revalorizando la figura del combatiente, que ahora recibe el nombre de

“guerrero”, como piedra angular del sistema, sin el cual no es posible alcanzar la victoria final, y potenciando el desarrollo del liderazgo en los sistemas de instrucción y enseñanza a todos los niveles de mando, desde los empleos superiores al de soldado-combatiente.

A esa dirección de potenciación del liderazgo parece apuntar también el nuevo concepto de guerra basado en la red del que ya hemos hablado. Del mismo modo que **la plataforma** de la era industrial cede su protagonismo a **la red** en la era de la información, todo parece conducir a una relevancia cada vez mayor de la cultura del liderazgo en el nuevo entorno de la era de la información.

Desde el punto de vista de la obtención y difusión de la información, la así denominada era industrial favoreció sin lugar a dudas el reconocimiento de la disciplina como valor esencial, por la sencilla razón de que el flujo de información transcurría por la cadena de mando, y era virtualmente imposible obtener información por otros canales. En la era de la información, sin embargo, ésta no se difunde a través de rígidos canales predeterminados, sino que está ahí, a disposición de todo aquel que tenga acceso a la red. El efecto de “aplanamiento de la pirámide” ya mencionado es una consecuencia de esta capacidad de acceso a la información que caracteriza a la nueva era.

En el plano nacional, así como la disciplina quedó definitivamente consagrada como “*excelsa virtud indispensable a la vida de los Ejércitos*” en el célebre discurso que el General Franco pronunció el 14 de junio de 1931 con ocasión del cierre de la Academia General Militar, en el que hacía una encendida defensa de este valor castrense, y que ha pasado a la historia como probablemente la mejor definición que se haya hecho de ella, quizás ha llegado el momento de acuñar también un discurso que simbolice la

llegada de una nueva era, la del liderazgo. Que este discurso se vaya a producir o no en el seno de nuestro Ejército es algo que no podemos saber. Juega en contra de ello la realidad incuestionable de que nuestro Ejército no está viviendo esta nueva realidad de la guerra asimétrica con la misma intensidad que ejércitos de otros países, cuyo compromiso en este terreno es más decidido.

En el siguiente capítulo veremos cómo las diferentes percepciones y posturas de unos y otros gobiernos en relación con la situación en los distintos escenarios de conflicto tienen trascendencia en aspectos tan esenciales para los ejércitos profesionales como las estrategias de reclutamiento.

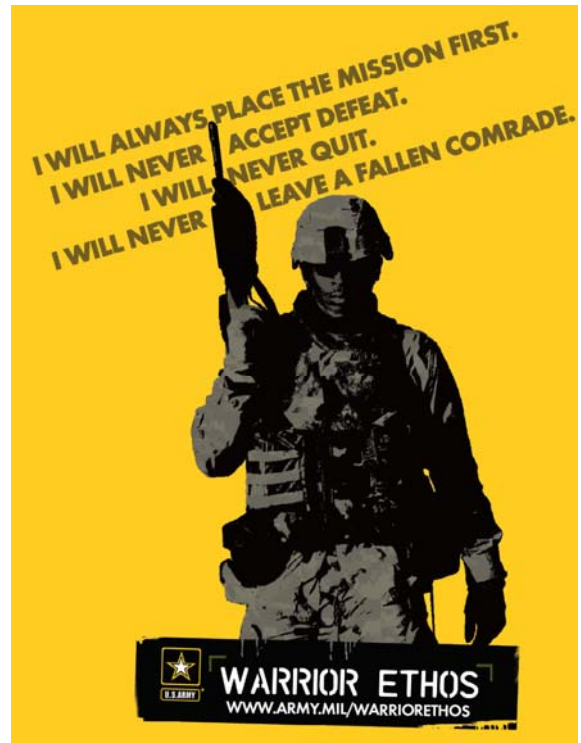
Reclutamiento y liderazgo

En una reciente reunión de los Ejércitos español y estadounidense se abordó el asunto del reclutamiento. El Ejército estadounidense estaba empezando a tener problemas para cubrir sus objetivos anuales en este terreno, y el General estadounidense que presidía la reunión preguntó al Oficial español que exponía su conferencia si podía aportar alguna idea a este respecto que hubiera dado buenos resultados en España. El Oficial respondió que una estrategia que estaba dando buenos resultados era la de mostrar una imagen de las Fuerzas Armadas orientada hacia las misiones de paz. Como espectador de la conversación tengo que confesar que la respuesta española no pareció convencer a la comisión estadounidense.

La sociedad americana es plenamente consciente de cual es el papel primordial de sus Fuerzas Armadas: preservar la libertad de su pueblo y el “american way of life”, que lejos de ser un eslogan turístico encierra en sí mismo las señas de identidad y los

valores que han hecho grande a esa Nación. Los estadounidenses saben que la libertad es algo que hay que conquistar, y que por tanto exige un sacrificio.

Por eso, y porque ese sacrificio no se puede ocultar bajo el disfraz de la mera faceta humanitaria, las campañas de reclutamiento del Army siempre presentan el ideal de servicio a la Nación como una misión esencial de las Fuerzas Armadas, e intentan transmitir al posible candidato el orgullo de pertenecer al Ejército, de formar parte del equipo, de ser “uno” con el equipo. “An Army of one” (“Yo soy el Army”), su eslogan actual, sintetiza perfectamente la importancia que se concede al soldado, al que se sitúa en el epicentro de la organización, y la identificación del soldado con los ideales de servicio a la Nación que el Army representa.



Militares de la paz

La anécdota anterior no viene sino a poner de manifiesto lo insatisfactorio e inadecuado que resulta para un Ejército como el estadounidense el adoptar un planteamiento “pacificador” -lo que podríamos denominar "**el síndrome de la ONG**"- para hacer más atractiva a los jóvenes la experiencia militar.

Sabedores de que la estrategia de presentar una imagen equivocada de lo militar puede tener graves consecuencias para el prestigio de la propia institución, el Army ha optado

con buen criterio por presentar las cosas como son: los Ejércitos están para defender la libertad del pueblo americano y para pelear por ella.

De esa idea fundamental nace el concepto del Espíritu del Guerrero, el "Warrior Ethos", que se ha convertido en el paradigma de lo que cabe esperarse de **todos**, y esto hay que recalcarlo, los soldados americanos. A lo largo de los diez "mandamientos" del Credo del Soldado -credo que por cierto guarda una curiosa similitud con nuestro credo legionario-, en los que se sintetiza lo esencial de ese espíritu, se entra de lleno y sin ambages a enumerar lo que la nación espera del soldado americano. Cosas tan aparentemente prosaicas y tan poco altruistas como defender el "american way of life" o tan poco imbuidas de las filosofías de paz al uso en otras sociedades como "*destruir a los enemigos de los Estados Unidos de América en combate*" se convierten en consigna sagrada y en premisa fundamental para los jóvenes que aspiren a llevar un uniforme.

Esta filosofía que yo denominaría del "**militar de la libertad**" y que responde a la idea de que la libertad hay que conquistarla ("freedom is not free") contrasta vivamente con la que en mi opinión se está adoptando erróneamente en España en los últimos tiempos del "**militar de la paz**", que desvía la atención de la realidad más genuina e innegable de la razón de ser de un militar: defender con las armas los intereses nacionales arriesgando si es preciso su vida en el empeño. Sólo desde ese planteamiento se puede abordar con garantías de credibilidad para la institución la siempre dolorosa pérdida de vidas, con independencia de que las causas de esa pérdida hayan sido una acción hostil o un fatal accidente.

Otra diferencia importante entre ambas filosofías radica en los valores en que se apoyan: en el modelo americano el logro de la libertad es el objetivo a alcanzar, mientras que en el modelo llamémosle europeo, aunque *sensu strictu* podríamos decir español, se pone el acento en la preservación de la paz. Este mensaje de la paz como bien supremo que hay que preservar



puede llevar al ciudadano a pensar que cualquier paz es buena, porque ese es el objetivo a conseguir. En el modelo americano el mensaje es claro: la libertad no es gratis, hay que conquistarla. Y esa idea lleva implícita la aceptación del riesgo y aun del sacrificio para alcanzar la finalidad perseguida.

Doctrina y liderazgo

En el nuevo manual sobre liderazgo que está preparando el Ejército estadounidense se define cuál es el tipo de liderazgo que se quiere alcanzar para un entorno de conflicto asimétrico como el actual. El objetivo es contar con líderes ágiles, innovadores y conscientes de lo que son, de lo que representan y de lo que defienden.

Estas cualidades que se exige al líder en todos los niveles han abierto el debate en el seno del Army sobre la inconveniencia que puede suponer en ocasiones tratar de “encorsetar” la actuación de las unidades dentro del marco más o menos rígido del cuerpo doctrinal. Para paliar este problema el TRADOC ha emprendido una serie de iniciativas de entre las que destacaré las que considero más relevantes.

Una de ellas consiste en reducir los plazos de revisión de las publicaciones, en un esfuerzo por evitar que el dinamismo y la rapidez que impone el nuevo tipo de operaciones deje obsoletos los manuales antes de su revisión. Otra se basa en posibilitar el empleo profuso de lecciones aprendidas tan pronto como estén disponibles. Finalmente, el Mando de Doctrina estadounidense está intentando poner el énfasis en las Tácticas, Técnicas y Procedimientos (TTPs) en detrimento del desarrollo doctrinal como parte de una estrategia reciente que considera la Doctrina más como elemento orientador que como conjunto de preceptos de obligado cumplimiento.

Como vemos, ante la imposibilidad de encapsular las nuevas amenazas en patrones definidos, lo que provocaría un abanico amplio de respuestas difícil de predecir, el TRADOC está promoviendo la potenciación de una actitud permanente de innovación y adaptación en todos los niveles de liderazgo del US Army que le ha llevado a un cambio de filosofía según la cual es más importante enseñar a pensar al líder que decirle lo que tiene que pensar. Es lo que ellos denominan “**How** to think”, versus “**What** to think”.

Historia militar y liderazgo

Si aceptamos que el desarrollo del liderazgo debe estar basado en el respeto a los valores militares, la historia militar ha de convertirse forzosamente en un instrumento valiosísimo para ese desarrollo en tanto que depositaria de los valores castrenses y testigo de la forja de esos valores a lo largo de nuestra historia.

En el capítulo dedicado al liderazgo en el Ejército estadounidense llamo la atención sobre el hecho de que en su manual titulado “Liderazgo” aparezcan nada más y nada menos que cincuenta y tres referencias históricas para ilustrar con ejemplos los

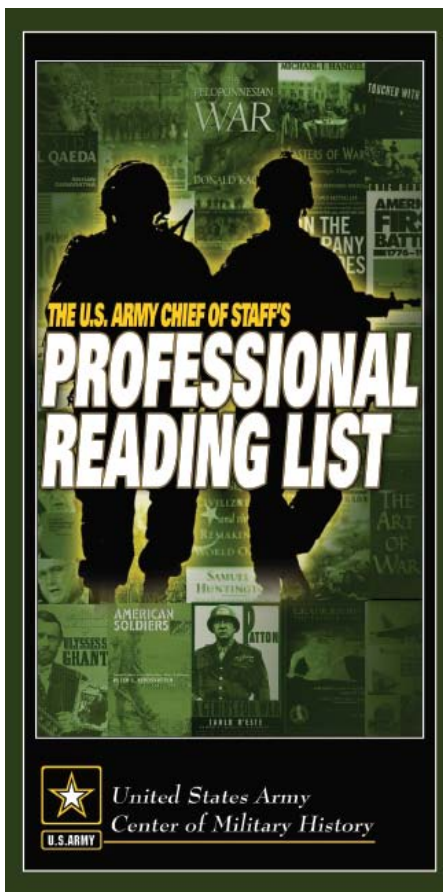
preceptos contenidos en el mismo, lo que da una idea de la importancia que para el US Army tiene el referente histórico a la hora de inculcar los valores del Army a sus líderes.

Creo no equivocarme demasiado al afirmar que no podemos decir lo mismo en el caso de nuestro Ejército. Citaré como ejemplo de esta secular despreocupación por la propia historia militar a nivel institucional el episodio de la disolución del Regimiento de Infantería Inmemorial del Rey Nº 1, que tuvo lugar en 1985, y las circunstancias que permitieron su vuelta al servicio activo en 1996.

Fue un comentario del Agregado de Defensa británico en Grecia a su homólogo

español, en el que manifestó su estupor y alegría por la disolución del Regimiento Inmemorial, la que disparó todas las alarmas, y no en vano, ya que el asombro del militar británico venía motivado porque el Ejército español había hecho desaparecer la Unidad más antigua e histórica del mundo¹, y su alegría porque ahora era una unidad inglesa la que ocupaba ese lugar de honor. Concluye el autor del artículo en que se relata esta anécdota² con las siguientes reflexiones:

“Somos una nación que nada tiene que envidiar a ninguna otra en tradición e Historia Militar; pero, en contrapartida, somos los más desmemoriados en estos



¹ Aunque el Rgto. Soria 9 es oficialmente el más antiguo de España, el Inmemorial tiene la consideración de ser la **Unidad** permanente más antigua del mundo, si bien no se dispone de documentación que pueda acreditar fehacientemente esta circunstancia.

² Fernando Sánchez Fernández. Coronel. Infantería. “Una Historia Militar con Final Feliz”. Revista EJÉRCITO. Enero/Febrero de 2004.

asuntos. ¿Cómo los ingleses sí sabían que el decano en el mundo era, ahora es, el Inmemorial?. ¿Sabíamos nosotros que ellos eran los segundos?. ¿Volveremos a olvidar nuestra historia?.”

Nada puede resumir mejor esta despreocupación a la que me refería anteriormente que el episodio del Inmemorial.

A este respecto, el Jefe de Estado Mayor del US Army recomienda una lista de lecturas³ cuyo enfoque va encaminado en primer lugar a fomentar el conocimiento de la historia del US Army, para que sus líderes extraigan del pasado las enseñanzas que les permitan afrontar el futuro con las mejores garantías. Este ejemplo es una muestra más de la relevancia que concede el US Army al estudio de la historia militar en el proceso de desarrollo de sus líderes.

El liderazgo en la sociedad americana

Creo que se puede afirmar sin temor a equivocarse que la estadounidense es la sociedad del liderazgo por excelencia. No en vano es en este país donde se llevaron a cabo los primeros estudios sobre liderazgo para su aplicación en el ámbito empresarial, allá por los años cincuenta.

Ya en 1955 Robert Katz, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, señalaba que para el cumplimiento eficiente de sus funciones el gerente necesita desarrollar tres tipos de habilidades: **técnica**, basada en el conocimiento en el área específica de trabajo; **humanística**, consistente en la capacidad de relacionarse y

³ THE U.S. ARMY CHIEF OF STAFF'S PROFESSIONAL READING LIST. United States Army Center of Military History.

trabajar en grupos; y **conceptual**, o capacidad para entender la organización, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel de responsabilidad. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores), y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía de la organización. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Transcurrido medio siglo desde la aparición del artículo de Katz en Harvard Business Review, aún son muchos los ejemplos en que sus planteamientos son citados con respeto por autores contemporáneos⁴.

Además de las razones históricas, el arraigo actual de este concepto es una realidad incuestionable en todos los ámbitos de la vida social de Estados Unidos. Al comienzo de esta obra nos referíamos al libro de Rudolph Giuliani titulado "Liderazgo", en el que relata su experiencia como alcalde de Nueva York tras los ataques del 11-S. Es precisamente el reconocimiento social de ese liderazgo en momentos críticos lo que le valió ser nombrado Persona del Año 2001 por la prestigiosa revista TIME.

Antes de pasar a comentar los principios de liderazgo que Giuliani enumera en su libro, me parece importante señalar el enfoque, precisamente desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, que el autor ha querido dar a su testimonio de lo vivido aquellos

días, lo que corrobora la importancia que se concede al liderazgo en la sociedad estadounidense.

A lo largo del libro, el lector tiene la ocasión de comprobar la extraordinaria importancia



que tuvo para Giuliani el haber sido capaz de poner en práctica todos sus principios de liderazgo durante la gestión de la crisis, lo que según él se convirtió en factor determinante para obtener el máximo rendimiento de los recursos humanos y materiales que en aquel momento estaban a su disposición, y para cosechar el éxito que a la postre se le reconocería por su labor.

Dadas las cotas de popularidad que ha alcanzado el libro y el reconocido prestigio de su autor como líder político, los principios de liderazgo enunciados por Giuliani pueden dar una idea bastante aproximada de cuáles son a grandes rasgos las cualidades que para los americanos deben adornar a un buen líder.

Giuliani habla en su libro de la importancia de tener claros los **objetivos**, de creer en ellos y de establecer líneas de acción para alcanzarlos. Habla de la importancia de ser optimista, de contagiar a los demás ese **optimismo** y conseguir la adhesión de los demás. Afirma que el liderazgo debe apoyarse en unos **valores éticos**. Habla también de la importancia del **valor** para superar los temores y ejercer las funciones de dirección y control de forma eficaz; de la necesidad de una **preparación** exhaustiva

⁴ Hersey, Robbins, Davis, Newstrom.

para hacer frente a lo previsible, de modo que lo imprevisible se convierta en una mera variante de lo previsible. De la importancia del **trabajo en equipo** para obtener el máximo beneficio de los valores de los otros y minimizar a la vez los puntos débiles del líder. De la importancia de la **comunicación**, de ser capaz de llevar las ideas del líder a las mentes y a los corazones de otros.

Un somero estudio comparativo entre los principios de liderazgo de Giuliani y las habilidades que define Katz permite comprobar las similitudes entre ambos, especialmente en lo relativo a lo que Katz denomina habilidades técnicas, y que podríamos equiparar al principio de preparación de Giuliani, y a las habilidades humanísticas, que podrían corresponderse con los principios de trabajo en equipo y comunicación de Giuliani.

Estas similitudes vienen a demostrar la vigencia de unos conceptos que han estado impregnando la sociedad americana durante más de medio siglo, y que forman parte inseparable de su acervo cultural. Sería interesante analizar hasta qué punto la percepción que tiene de sí misma la sociedad norteamericana de estar llamada al liderazgo en el mundo no es también una extrapolación de esa cultura del liderazgo tan evidente y palpable en el orden interno de la vida de este país.

El liderazgo en Europa

A diferencia de lo que sucede en Estados Unidos, donde como ya se ha explicado la idea de liderazgo es valorada muy positivamente, forma parte intrínseca de la cultura estadounidense y está permanente presente en todos los aspectos de la vida nacional, la situación en Europa parece discurrir por senderos muy diferentes.

En nuestro continente se está produciendo el curioso fenómeno de una combinación asombrosamente perfecta y complementaria, como si de una maquinaria de relojería se tratase, entre la difuminación de las señas de identidad que conforman nuestra cultura común, y la moda reciente y también creciente de defender, incluso enfermiza e irracionalmente en ocasiones, pseudo-valores como la tolerancia y la multiculturalidad.

Esta peligrosa combinación está produciendo un pernicioso efecto de subversión de valores, según el cual cualquier atisbo de “voluntad de vencer”, de intento de defensa de los propios valores, es automáticamente percibido como algo contrario al nuevo orden de cosas y es condenado sistemáticamente por la corriente de opinión imperante.

El prestigioso periodista norteamericano Bernard Golberg, ganador de seis premios Emmy por su trabajo como corresponsal en la CBS y autor de best-sellers como su libro *Bias*, en el que pone al descubierto la manipulación sistemática e interesada de las noticias por los medios de comunicación, expresa magistralmente esta idea en uno de sus libros⁵ refiriéndose a la sociedad de su país, aunque su comentario es de perfecta aplicación a la sociedad europea:

“Durante años, a medida que íbamos volviéndonos más tolerantes hacia todas las cosas que eran correctas, como los derechos civiles, de alguna forma nos empezamos a hacer también más indiscriminadamente tolerantes. “¡Es usted tan intransigente!” se convirtió en una frase de moda, como si ser crítico con lo que está deteriorando nuestra cultura fuera algo condenable”.

El impacto de esta nueva cultura de renuncia a nuestras señas de identidad, de adormecimiento de nuestros propios valores y de ensalzamiento de lo ajeno en aras de

la tolerancia está produciendo un efecto demoledor sobre todo lo que supone el ejercicio del liderazgo.

En efecto, la propia idea de liderazgo se basa como ya hemos visto en una premisa fundamental: la voluntad de vencer. A este respecto, el “Espíritu del Guerrero”, concepto acuñado recientemente por el Ejército estadounidense y al que ya me he referido, pretende destacar la relevancia que cobra en el entorno de la lucha contra el terrorismo la figura del soldado-combatiente, en contraposición a la del soldado-especialista, con todos los valores que el nuevo enfoque lleva aparejados, relativos principalmente a la determinación para vencer y que se recogen en su “Credo del Soldado”.

Si tenemos en cuenta que la idea de victoria implica necesariamente lucha, enfrentamiento, es perfectamente entendible que cualquier atisbo de liderazgo sea percibido en términos de autoritarismo por esta nueva ola de pensamiento afincada en Europa, provocando el consiguiente rechazo, previo siquiera al más mínimo análisis del propio mensaje que esa actitud encierra.

En los últimos tiempos he quedado ciertamente sorprendido ante los argumentos esgrimidos por personas de mi círculo próximo en unos casos, y de la vida pública, en otros, para justificar su postura de rechazo hacia una formación política determinada. Sorprendentemente, como digo, estos argumentos no han estado basados en la oposición a una postura, a una estrategia o a una medida política concreta, ni siquiera a los malos resultados de determinadas políticas, sino en el rechazo a actitudes

⁵ Bernard Golberg. “100 PEOPLE WHO ARE SCREWING UP AMERICA” . 2005.

“prepotentes” y al empleo de “tonos” agresivos, y por tanto inadecuados, sin entrar a valorar el contenido de los discursos ni la naturaleza de las actuaciones.

Desde mi punto de vista, estos ejemplos constituyen la muestra palpable de la aparición en los últimos tiempos de una corriente de opinión que ha relegado a un segundo plano lo sustantivo en beneficio de lo adjetivo, en una manifestación de esa *tolerancia indiscriminada* de la que habla Goldberg. Las consecuencias inmediatas de ese tipo de conductas en relación con el ejercicio del liderazgo son necesariamente demoledoras, puesto que el liderazgo no encuentra su valor en la forma, sino en los contenidos, y su ejercicio implica siempre la defensa de unos valores, y por tanto determinación, y en ocasiones vehemencia o incluso intransigencia en aras de esa defensa.

Estamos asistiendo por tanto en Europa a un fenómeno que ya he definido como de subversión de valores, en virtud del cual el ensalzamiento y la defensa de lo propio son percibidos como una amenaza para la convivencia por lo que tiene de intransigente.

Esta nueva filosofía ha generado una cultura de tolerancia asociada al vacío de ideas y de convicciones, que en palabras de un relevante político de nuestro país⁶ *“es un peligro, quizá el mayor peligro de todos. El mayor riesgo para las sociedades libres y tolerantes es justamente que no existan valores, ni principios, ni*



⁶ JOSÉ MARÍA AZNAR – OCHO AÑOS DE GOBIERNO.

convicciones. La tolerancia se ejerce de verdad cuando se está convencido de la razón de tus propias ideas. Si no existe la convicción profunda de que las ideas propias son las que merecen ser defendidas, sólo hay indiferencia....”. Este político establece un diagnóstico sobre el mal que aqueja a las sociedades europeas que resume muy bien todo lo expresado en el presente capítulo: *“Las sociedades europeas tienden a ser sociedades descreídas. No les gusta asumir responsabilidades. No quieren riesgos, prefieren buscar excusas a intentar encontrar la forma de afrontar los problemas. Se han refugiado en la comodidad.”* Y termina con un pronóstico: *“Pero si no tienen fundamentos sólidos, esas sociedades se desmoronarán, no aguantarán ni una corriente de aire frío”.*

Pues bien, esa es justamente la Europa que yo percibo desde mi lejanía actual: una Europa despojada de los valores que configuraron su identidad, y por tanto una Europa vulnerable y expuesta al influjo de corrientes ajenas, en ocasiones hostiles, que al amparo de pseudovalores como la multiculturalidad y la tolerancia indiscriminada están encontrando en nuestro continente el terreno abonado para instalarse cómodamente e ir ocupando poco a poco el hueco dejado por nuestros valores olvidados.

Esta corriente de opinión ha sido objeto de análisis por eminentes pensadores, como Marcello Pera⁷. Catedrático de Filosofía de la Ciencia en la Universidad de Pisa y presidente del Senado de Italia desde 2001, este agnóstico y sin embargo defensor de la tradición cristiana analiza en su libro “Senza Radice”, escrito en colaboración con el entonces Cardenal Ratzinger, alguno de los males más acuciantes que corrompen Europa. En concreto, disecciona el **relativismo**, una forma de pensamiento en virtud de

⁷ Diario ABC. 2 de mayo de 2005.

la cuál todas las culturas se consideran iguales, y son portadoras de los mismos valores éticos. En ese contexto, la defensa de unos valores determinados es percibida con rechazo por el relativista, que considera esta actitud como un acto de hegemonía, un gesto de intolerancia, una actitud antidemocrática, poco respetuosa de los pueblos y las personas. Otra característica del relativismo es el sentimiento de culpabilidad europeo ante la situación de pobreza existente en otros países.

Para el Sr. Pera, este sentimiento de culpabilidad y esta falta de valoración de la propia cultura constituyen un tremendo error. Según él, la cultura occidental ha desarrollado la ciencia, la democracia, la igualdad y la libertad, ideas todas ellas que han demostrado ser mejores que otras. Y la mayoría de esas ideas, si no todas, proceden de la tradición cristiana. Al enterrar Europa su tradición cristiana, está renegando de sus propios orígenes y está negando su identidad. Si no se es consciente de los valores, de la dignidad y de la importancia de la propia cultura, añade el Sr. Pera, entonces no se siente la necesidad de defenderla. ¿Por qué ha de defender uno su cultura, si no es mejor que cualquier otra?.

Este relativismo imperante llega a considerar la exportación de la democracia como una imposición de una forma de vida sobre otra igualmente legítima, digna, respetable, por lo cual la operación se considera violenta.

Estamos pues ante una Europa impermeable a todo lo que signifique determinación en la defensa de sus propias convicciones. Una Europa, en definitiva, en la que no encuentran fácil cabida los principios de liderazgo expuestos hasta ahora.

El liderazgo en el US Army

El arraigo de la cultura de liderazgo en la sociedad americana encuentra reflejo en sus Fuerzas Armadas, que buscan en aquella la fuente de inspiración para el desarrollo de sus propios valores y también de sus teorías sobre liderazgo. Un ejemplo que a mi entender ilustra perfectamente la sintonía entre los valores del estamento militar estadounidense y los de la sociedad a la que sirve es la participación antes aludida de un líder político en un evento militar para compartir su experiencia personal y su visión del liderazgo.

En el US Army en particular, el concepto de liderazgo está estrechamente ligado a la enseñanza, como se desprende de la enumeración de los aspectos que según el Ejército estadounidense hay que considerar en el proceso de definición de Capacidades a partir de Conceptos. Estos aspectos responden a la sigla DOTMLPF (**D**octrina, **O**rganización, **I**nstrucción y **A**diestramiento -**T**rainning-, **M**aterial, **L**iderazgo y **E**nseñanza, **P**ersonal, e **I**nstalaciones -**F**acilities-). Como puede verse, liderazgo y enseñanza van de la mano y se integran en un solo grupo a la hora de traducir Conceptos en Capacidades.

El Ejército estadounidense dedica un manual a este concepto, el FM 22-100, titulado “ARMY LEADERSHIP”, cuya última versión data de agosto de 1999. En su prefacio, el General Shinseki, a la sazón Jefe de Estado Mayor del Ejército, resumía el paradigma del liderazgo: Ser, Saber, Hacer (Be, Know, Do) en la siguiente frase:

“Los Soldados representan lo mejor de nuestro Ejército. Un día tras otro, en la oscuridad, en el barro y en lugares lejanos, cumplen su misión donde y cuando lo reclama la Nación. Ellos merecen lo mejor de nosotros, líderes con carácter,

competentes, que actúan para alcanzar la excelencia. Esta idea resuena a lo largo del FM 22-100, Army Leadership, como un eco de nuestro tradicional principio de SER, SABER, HACER”.

Ser, Saber, y Hacer. Carácter, Competencia y Acción. En eso consiste el liderazgo en el US Army. El FM 22-100 establece la doctrina y los principios fundamentales por los que debe regirse la actuación de sus líderes para cumplir su misión y cuidar debidamente de sus subordinados. Dentro del marco doctrinal, apoya directamente a los manuales



fundamentales FM 100-1 y FM 100-5 que describen el US Army y sus misiones, y establece una teoría del liderazgo unificada para todos los líderes del Army: militares y civiles; del componente activo y de la reserva; oficiales, suboficiales y tropa.

El US Army es una Institución basada en sus **valores** (Lealtad, Deber, Respeto, Servicio, Honor, Integridad y Valor). Estos valores, que el manual define y establece como referencia de lo que un líder debe SER, conforman el acrónimo LDRSHIP (**L**oyalty, **D**uty, **R**espect, **S**elfless Service, **H**onor, **I**ntegrity, **P**ersonal

Courage) lo que deja bien a las claras la importancia que se concede al cultivo de los valores en el desarrollo del liderazgo. Éstos, junto con los **atributos** Físicos, Mentales y

Emocionales que todo líder debe poseer y cultivar, son los dos aspectos que conforman el carácter (“BE”) del líder.

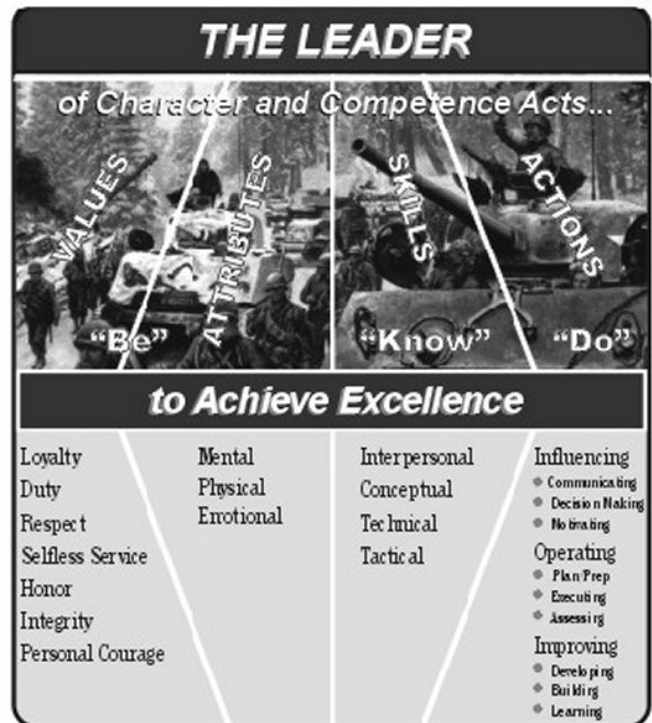
Se definen asimismo en el manual tres **niveles** de liderazgo: directo (también denominado “cara a cara”, o liderazgo “de primera línea”), organizativo (para organizaciones de cientos a miles de personas, de tipo indirecto) y estratégico (para organizaciones de miles a cientos de miles de personas, típicamente desde Mandos Principales hasta el mismo Departamento de Defensa), y se señalan las **habilidades** - “skills”- (“KNOW”) y **acciones** (“DO”) que se exige al líder en cada uno de ellos.

La combinación de estas dimensiones del liderazgo –valores, atributos, habilidades y acciones que apoyan los principios de SER, SABER y HACER- producen un resultado que es superior a la suma de las partes y constituyen lo que se denomina el **marco** del liderazgo, una herramienta que sienta las bases del pensamiento sobre este concepto y que se aplica a todos los niveles del mismo.

En relación con la elaboración de esta publicación haré dos observaciones que me parecen dignas de mención.

En primer lugar, a lo largo de ella se

citan cincuenta y tres episodios de la historia militar estadounidense, con los que se intenta ilustrar las enseñanzas del manual. Referencias a Presidentes como Washington o Eisenhower se suceden junto con relatos de acciones de jefes de



pequeñas unidades o de aciertos organizativos de todas las épocas que sirven a los propósitos didácticos para los que han sido seleccionados.

En segundo lugar, hay que destacar la inclusión del texto íntegro de la Constitución de los Estados Unidos en el manual a modo de apéndice. Con ello se pretende resaltar la importancia del principio constitucional de que los líderes militares están subordinados a las autoridades civiles de la Nación, así como la vigencia de los preceptos contenidos en ella para los líderes del Ejército y para todos los ciudadanos.

A partir del FM 22-100 se desarrolla todo un sistema de desarrollo del liderazgo cuya responsabilidad recae principalmente en el TRADOC.

Como ya se ha mencionado, una de las características del sistema de desarrollo del liderazgo es su imbricación en los sistemas de formación del US Army. Las circunstancias actuales de un Ejército en guerra han propiciado que se ponga un mayor acento en este aspecto de la formación de los cuadros de mando, lo que ha llevado a cambios sustanciales en el TRADOC, desde el reforzamiento de estos temas en cursos clave del sistema educativo del Ejército estadounidense, hasta la creación de organizaciones dedicadas específicamente a tratar estos asuntos.

Finalmente hay que señalar la aparición en los próximos meses de un nuevo manual, el FM-62, que sustituirá al FM 22-100. Una de las principales novedades de la nueva publicación con respecto a la actual dentro del marco conceptual es la importancia añadida que cobra el "BE", el SER, el Carácter. En el nuevo manual los Valores del Army y el Espíritu del Guerrero -que se materializa en el Credo del Soldado- se convierten en las piedras angulares en torno a las que gira todo el proceso de desarrollo de liderazgo.

El liderazgo en el Ejército español

A diferencia de lo que sucede en el US Army, en el que como acabamos de ver el término “liderazgo” no sólo está contemplado y perfectamente definido, sino que además es objeto de una publicación que se dedica exclusivamente a este concepto, de donde se deriva la creación de un sistema completo para el desarrollo del liderazgo con organizaciones responsables de implantar el sistema, en el Ejército español no existe siquiera una definición para el término liderazgo. Es este un concepto que nuestro Ejército no incorpora como tal en nuestros sistemas educativos, de instrucción y adiestramiento.

Repasando las sucesivas ediciones de nuestra **Doctrina de Empleo** vemos que es en la última edición donde por primera vez aparece el término “liderazgo”. En el capítulo dedicado al Ejército de Tierra y enmarcado dentro del conjunto de factores que según reza el documento “tienen la mayor importancia para el buen funcionamiento del Ejército”, la Disciplina, el Honor, la Lealtad, el Valor, el Compañerismo, son identificados como ese “algo” que, sin especificar a que categoría pertenece, desempeña junto con el liderazgo un papel primordial en nuestra forma de actuar. La Doctrina dice en concreto:

“Para el buen funcionamiento del Ejército, tienen la mayor importancia:

- La disciplina,*
- El sentido del honor, del deber y de la justicia,*
- La integridad, la lealtad y el compañerismo,*
- La abnegación y el valor*
- El respeto a la dignidad*

— ***El liderazgo, la iniciativa, la creatividad y la capacidad de adaptación de los cuadros de mando y de las tropas.***”

Como vemos, el concepto de liderazgo que establece nuestra Doctrina va ligado a otros que como la iniciativa o la creatividad sugieren una capacidad para **actuar de forma adecuada** en diferentes escenarios, con arreglo a unas **facultades** que pueden poseerse en mayor o menor medida en función de las características de cada individuo, y que en cualquier caso, al igual que el valor, el compañerismo, etc., hay que esforzarse en poseer en el grado más elevado posible.

Otra reflexión que me parece oportuno hacer es la referencia que se hace a **las tropas** al hablar de liderazgo, y no referirse exclusivamente a los cuadros de mando, lo que considero un enfoque relevante a la hora de plantearse un hipotético plan de desarrollo del liderazgo en nuestro Ejército.

No quiero finalizar el análisis de este capítulo de la Doctrina sin mencionar la referencia que se hace en él a los valores, al señalar que *“El Ejército de Tierra está subordinado al gobierno de la nación, forma parte de la Administración General del Estado y **asume los ideales y valores de la sociedad**”*.

A pesar de la mínima presencia del término liderazgo en nuestros textos doctrinales, lejos de ser este un concepto inexistente u olvidado, podemos encontrar innumerables referencias explícitas o implícitas al mismo en nuestra abundante bibliografía castrense. Por no hablar de los numerosísimos ejemplos de los que está plagada nuestra prolija y gloriosa historia militar en los que se glosa esta virtud. Quiero a este respecto rendir desde estas páginas un tributo de reconocimiento a esas pequeñas unidades de nivel patrulla que en el cumplimiento de su deber han entrado en combate en misiones muy

recientes, demostrando en todas ellas no sólo la capacidad de liderazgo de sus oficiales, sino también el alto grado de iniciativa de los suboficiales y tropa en circunstancias muy adversas. Todo ello producto de un excelente espíritu de Unidad, gran motivación y de una magnífica preparación. En palabras del jefe de Regimiento de una de estas unidades, *“con ellas, las páginas de nuestra historia se siguen nutriendo de lecciones enriquecedoras al comprobar la talla moral y profesional de nuestros hombres y mujeres que, sin esperar nada a cambio, no han dudado en arriesgar su vida cuantas veces fue necesario. Yo, que era su Coronel, no me he sentido nunca más orgulloso que entonces”*⁸.

Sigue quedando patente también a través de las lecciones de nuestra recientísima historia que el liderazgo no sólo no es ajeno a los valores que conforman nuestro acervo militar, sino que forma parte inseparable de él, y además ocupa dentro del mismo un lugar muy destacado.

Sin mencionar expresamente el término, las **Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas** constituyen un verdadero compendio de liderazgo. En ellas se recogen ideas como la del soldado como piedra angular de los Ejércitos que son de plena actualidad y están recobrando todo su significado en ejércitos de otros países -es el caso del concepto **“warrior-centric”** del Ejército estadounidense-. En tanto que regla moral de la Institución, encontramos en ellas referencias continuas a principios, elementos o características de liderazgo como el prestigio, la exaltación de las fuerzas morales, la preocupación por los subordinados, la iniciativa, la disciplina basada en el convencimiento, el compañerismo, la competencia o el valor. En nuestras Reales

⁸ Extracto de la conversación mantenida con el Coronel Jefe del Regimiento de Caballería Ligera “Lusitania” Nº 8 a propósito del despliegue en Irak del Escuadrón “Ben Lusitania II”.

Ordenanzas se destaca asimismo la primacía de los valores morales, que están enraizados en nuestra gloriosa tradición militar.

De las reflexiones anteriores cabe plantearse si no sería apropiado darle al liderazgo el reconocimiento que se merece como una cualidad esencial que hay que preservar y desarrollar en nuestro Ejército, máxime en un momento en que las nuevas formas de conflicto están introduciendo cambios significativos en la forma de combatir.

Nuestras Reales Ordenanzas y nuestra Doctrina contienen sin duda elementos suficientes para sentar las bases de lo que en un futuro podría llegar a constituir una **teoría del liderazgo** que, en línea con lo visto hasta ahora, se apoye en unos valores militares ligados a los de la sociedad, y tenga como finalidad contribuir al mejor funcionamiento de nuestro Ejército.

El liderazgo en el modelo del MADOC

Si nos fijamos en la organización del MADOC, no es difícil imaginar cuál fue el modelo de referencia que se utilizó cuando se creó este organismo. Éste no es otro que el modelo estadounidense.

Las siglas DOTMLPF (Doctrina, Organización, Instrucción y Adiestramiento, Materiales, Liderazgo y Educación, Personal e Instalaciones en su traducción al castellano), tan profusamente empleadas en la Fuerzas Armadas estadounidenses para definir los campos de actuación en torno a los cuales gira el proceso de transformación de los conceptos operativos en capacidades de combate, se han seguido escrupulosamente a la hora de diseñar la organización del MADOC, excepción hecha del liderazgo, el personal y las instalaciones.

Así, la DIDOM es responsable de todo lo relativo a Doctrina, Orgánica y Materiales, y la DIEN se ocupa de todo lo relacionado con la Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación. Teniendo en cuenta que ya hay otros organismos del Ejército de Tierra responsables del Personal y las Instalaciones, sólo queda un aspecto que no ha sido recogido como tal en la actual estructura del MADOC: el liderazgo. Paradójicamente, el Mando de Doctrina estadounidense concede a este asunto una importancia indiscutible y asigna al liderazgo un protagonismo creciente para la consecución de los objetivos y la superación de los retos a los que se enfrenta el US Army. La pregunta inmediata que cabe formularse es evidente: ¿A qué se debe esta ausencia en nuestro modelo organizativo?, a la que hay que añadir otra no menos importante: ¿Qué consecuencias puede acarrear esta ausencia en el cumplimiento de los objetivos de la Preparación en nuestro Ejército?.

En relación con la primera pregunta, ya se ha apuntado antes que este aparente desinterés en términos institucionales por todo lo que rodea el concepto de liderazgo no guarda relación con la enorme relevancia que este concepto tiene en términos reales en nuestro Ejército. Quizá la respuesta haya que encontrarla en esa idea que tenemos del liderazgo como algo innato, y por tanto no susceptible de mejora o perfeccionamiento.

En cuanto a las repercusiones que pueda tener en la preparación de nuestros hombres y mujeres el no disponer de un plan de formación de líderes, si aceptamos la idea de que el liderazgo es una cualidad que hay que exigir en todos los niveles, y que su desarrollo obedece a ese principio tan arraigado en el Arma de Ingenieros de que toda obra es susceptible de ser mejorada, tenemos que concluir que no contemplar el sistema de formación de nuestros líderes desde ese punto de vista significaría dejar un

cabo muy importante sin atar de cara a la consecución de los objetivos de la Preparación.

Para alcanzar esos objetivos desde el punto de vista del desarrollo del liderazgo sería necesario crear una **cultura del liderazgo** que se apoyara en los siguientes principios:

- El líder no nace, se hace
- Todo Soldado es un líder

Estos principios estarían presentes en un **Plan de Formación de Líderes** que contemplara los aspectos técnico (KNOW, DO), humano y ético/moral (BE) en los distintos **niveles** jerárquicos y teniendo en cuenta las distintas **funciones** que hay que desempeñar en cada uno de ellos.

Mención especial dentro de este plan merecería el desarrollo del liderazgo en los niveles inferiores, lo que los americanos denominan “liderazgo directo” y que ha sido definido por algunos analistas de nuestro país como “**mando cara a cara**”⁹.

En efecto, es en este nivel donde cobra toda su relevancia la consolidación de unos valores morales, de los que en última instancia tendrá que estar investido el líder para ordenar a sus subordinados arriesgar sus vidas, y que tendrán que poseer también en grado elevado los subordinados para responder a esa llamada cuando sean requeridos para ello.

Conclusiones y propuestas

La cuestión del liderazgo es, ante todo, una cuestión de identidad. No se puede influir en los demás sin tener claro lo que se es y los valores en que se sustenta ese “ser” que constituye nuestra identidad.

⁹ Carmelo Escribano Aznar. Teniente Coronel. “El Mando Cara a Cara”. Revista EJÉRCITO. Mayo 2001.

La conciencia de la propia identidad es tanto más importante cuanto mayor es el sacrificio que se nos exige en aras de la defensa de lo nuestro. **Estar dispuesto a matar y preparado para morir** son las verdades supremas del ser militar. De ahí la importancia de ser consciente de lo que se es, de los valores en que se apoya esa identidad y, lo que es igualmente importante, de creer en esos valores y estar dispuesto a defenderlos aun a costa de la propia vida.

Nuestra identidad viene definida, en primer lugar, por la Constitución, que nos dice lo que somos como nación, y se complementa con nuestros valores como ciudadanos y como militares.

El ejército asume los valores e ideales de la sociedad. Por eso es tan importante que la sociedad esté imbuida de los valores esenciales que la conforman. Sólo de esa forma podrá el ejército actuar sin reservas en defensa de esos valores.

El clima de relativismo en el que está inmersa la sociedad europea no constituye un contexto favorable para la preservación, mucho menos para la exaltación, de los propios valores. Asistimos pues a un peligroso escenario de desarraigo de la sociedad hacia los propios valores que sin duda puede minar la voluntad de los que tengan que defenderlos cuando su supremacía y supervivencia se vean comprometidas.

Este relativismo imperante en Europa, con manifestaciones tales como la multiculturalidad, pone el acento más en la identificación con los valores de otros que en la defensa de los propios valores. De esa visión surge la preferencia por un ejército humanitario (el síndrome de la ONG) en contraposición a un ejército combatiente (el Espíritu del Guerrero). Esa visión repercute en cuestiones tan importantes como el reclutamiento, con campañas de captación que desvirtúan la verdadera naturaleza de

las Fuerzas Armadas, eludiendo abordar el espinoso asunto de la Defensa de la Patria con todo lo que ello conlleva.

Del análisis comparativo de las sociedades estadounidense y europea se deduce la enorme diferencia cultural que existe entre ambas en torno a la idea de liderazgo. Mientras en el primer caso el liderazgo es un concepto asumido plenamente en todos los ámbitos de la vida social, y esa aceptación encuentra su reflejo también en el Ejército, en el caso de Europa la idea de liderazgo puede incluso llegar a producir rechazo, por las connotaciones negativas que en nuestro continente tiene en la actualidad una característica esencial del liderazgo como es la defensa de la supremacía de los propios valores. De ahí que la aplicación de este concepto en el ámbito militar en el caso europeo no tenga carácter continuista en relación con el ámbito civil, constituyendo por contra un elemento diferenciador entre ambos.

De todo lo anterior se desprende que las circunstancias sociales de nuestro entorno inmediato no contribuyen a sentar las bases para la promoción de una cultura del liderazgo en el seno de las Fuerzas Armadas españolas.

Sin embargo, factores internos como la adopción de un modelo de tropa profesional en nuestro Ejército, externos como la aparición del conflicto asimétrico, y globales como el desarrollo de las tecnologías de la información, hacen cada vez más necesario **el desarrollo de una cultura de liderazgo** basada en la toma de conciencia de los propios valores (SER), en la preparación técnica y humana (SABER), en el ejemplo y en la iniciativa (HACER). A esto debería seguir **la confección de un Plan de Formación de Líderes** que encontrara acomodo dentro de los actuales sistemas de Enseñanza, Instrucción y Adiestramiento, sistemas todos ellos que se verían

completados por aquél y que podrían ser susceptibles de reforma en la medida que fuera necesario en aras de esta integración. **La historia militar ocuparía un lugar preeminente en este modelo** como depositaria de los valores castrenses y testigo de la forja de esos valores a lo largo de nuestra historia.

Finalmente, considero que las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas y la Doctrina de Empleo de las Fuerzas Terrestres contienen elementos suficientes para sentar las bases de lo que podría llegar a constituir en su día **el Sistema de Desarrollo del Liderazgo del Ejército de Tierra español.**