



# Mitos y realidades del liderazgo militar

General de División Carlos Sánchez Bariego,  
Ejército del Aire de España

Este artículo fue originalmente publicado en la revista Ejército de tierra español, número 884, diciembre de 2014.

**C**reo que muchos nos preguntamos la razón por la que hoy se habla y se escribe tanto del liderazgo ¿Es un concepto nuevo? ¿Es solo

la denominación en boga de una actividad que se desarrolla desde hace tiempo?

El fenómeno de la globalización, una sociedad cada vez más competitiva, el protagonismo que han adquirido determinados valores como consecuencia de sociedades democráticas que exigen mayor participación, transparencia, solidaridad, comunicación... han originado un cambio en las estructuras y forma de hacer de las distintas organizaciones. Todo esto ha impuesto un nuevo estilo de dirección que ha venido acuñándose como "liderazgo".

En esta corriente de cambio en la dirección de las estructuras sociales, quisiera subrayar algunas concepciones que creo que no se adaptan a los nuevos requerimientos, no sin antes recordar lo que ya subrayé en otro artículo: *"Cualquier tema que tenga relación con la conducta humana es a la vez de apasionante, discutible, pues estaremos intentando comprender su raciocinio, y más aún, sus sentimientos y creo que nunca llegaremos a entenderlos por muchas explicaciones pseudocientíficas que apliquemos. Determinar la conducta humana es despojar a la persona de su fuerza de voluntad ¡Ojalá que la fuerza de voluntad del hombre nos siga sorprendiendo! Es por esto que la cuestión del liderazgo como se ha dicho repetidamente es uno de los temas más estudiados y a la vez menos comprendidos."*

## Concepto de liderazgo

*"El misterio del hombre es el misterio de su responsabilidad."* (Havel)

La formación para el liderazgo ha sido objeto de infinidad de trabajos, investigaciones y fórmulas más o menos brillantes en las últimas décadas. Uno de sus puntos más polémicos es el que se refiere a la definición de las cualidades que debe poseer un líder, y específicamente un líder militar. En realidad se trata de un problema difícil, pues la Historia nos ha mostrado líderes militares de muy diversa personalidad y cualidades, y muchos de ellos no coinciden en absoluto con el estereotipo que se maneja habitualmente.

Y es que en el liderazgo militar, como en todas las actividades humanas, resulta aventurado establecer modelos y patrones. La experiencia nos ha enseñado que la calidad de un líder tiene poco que ver con los rasgos de su personalidad o el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos; y mucho más, con aspectos más profundos como su capacidad para comprender la realidad y movilizar los recursos necesarios para modificarla.

La tentación de definir y enumerar una lista de cualidades que todo líder debería poseer se convierte por tanto en una tarea estéril y desalentadora. Es imposible reducir el liderazgo a un conjunto de aptitudes o destrezas. Debemos superar el llamado concepto del "líder heroico".

El liderazgo del pasado no es el idóneo para afrontar los complejos problemas actuales. Aquel estaba apoyado en individuos capaces de inspirar e influir a los demás para poder gestionar problemas y alcanzar metas, se basaba en un tipo de héroes que suplían las carencias del resto, individuos tocados de una especie de gracia divina. Los héroes carismáticos y universales de antaño no son viables por inaccesibles; están demasiado lejos.

Hoy no es asumible un concepto de líder, definido simplemente en función de su influencia en el grupo para que este acepte su visión y le siga, o según sus atributos personales, comportamiento o temperamento.

Sin querer parecer alarmista en este sentido, es posible que haya llegado el momento de hacer una puesta a punto, y actualizar o revisar el modelo actual, así como la forma de enseñar a liderar, precisamente para enriquecerlo aún más.

Más que líderes que realicen grandes hazañas o con grandes cualidades lo que se necesita son líderes comprometidos con su trabajo y con la ilusión de llevarlo a cabo, convencidos de que merece la pena trabajar por el bien de la sociedad a la que servimos.

La concentración de poderes en una sola persona es cada vez menor. Especialmente en las sociedades democráticas, los grados de libertad otorgados por el sistema a sus líderes son muy limitados en comparación con los de otros tiempos no muy lejanos. Al mismo tiempo, los mecanismos de control son cada vez mayores, particularmente dentro del sector público. Esta realidad ha ido poco a poco calando en todo el tejido social que ve en sus jefes a unos responsables legítimos, no ya a unos "dioses".

A ello contribuye, igualmente, el desarrollo de una sociedad mucho más igualitaria que, de alguna manera, hace que se desvanezca parcialmente aquel halo de misterio y poder que en otras épocas rodeaba a los elegidos para mandar, reforzando su autoridad.

Aunque los caminos del liderazgo son múltiples, cada líder está enmarcado en una época y una cultura. Y el desempeño de sus funciones está limitado por aquello que en su época y su cultura se considera

aceptable. Hoy en día la imposición de la disciplina prusiana o la centralización absoluta en las decisiones serían métodos sencillamente inaplicables, pese a que en algunos momentos de la Historia se utilizaron con éxito. Así pues, necesitamos un modelo de líder militar adaptado a las peculiaridades de nuestro tiempo, que son muchas y complejas.

Parece evidente la necesidad de un liderazgo diferente, centrado en el colectivo, no en “salvadores” sino en hombres comunes que nos ayuden a cambiar nuestras actitudes, hábitos, costumbres y conducta y, llegado el caso, la forma de aplicar nuestros valores. Actualmente la superación de muchos problemas no tiene soluciones simples y exige que aprendamos nuevos métodos. El liderazgo bajo esta nueva concepción no se amolda a la tradicional noción común de líder como héroe. Se cimienta en facilitar el desarrollo del grupo, valorando su diversidad y explorando los conflictos de manera constructiva.

El liderazgo actual no tiene que ver nada con la concentración de poderes ni con la manipulación de voluntades individuales sino con el arte de persuadirlos para colaborar en la construcción de un objetivo común. El verdadero líder no manipula sino que inspira, sugiere el camino, facilita y estimula a su equipo. Impulsa a sus subordinados a desarrollar todas las capacidades que cada uno tiene, a que afloren en la superficie.

## “La permanencia de una institución no depende tanto del carisma de un solo líder como de su cultivo de liderazgo en todos los ámbitos de la institución”

—Max Webber

En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos. La tarea

principal del líder es facilitar las condiciones necesarias para capacitar a su gente a que se enfrente a las nuevas realidades. Impulsarla a liberarse de las limitaciones de sus propias circunstancias. Ayudarla a tener el valor de tomar sus propias decisiones.

Se necesitan personas con el valor de tomar decisiones y asumir sus responsabilidades, sin temor a la incertidumbre de una sociedad en constante transformación, producto de la velocidad de los cambios del mundo que nos ha tocado vivir. En el Salón de la Fama de Washington hay una frase que dice: *“Cumple con tu deber en todo. No puedes hacer más. Jamás deberías conformarte con menos.”*

En lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una actividad; como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo, que motiva a un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades que les permitan asegurar su progreso y bienestar. Y en este sentido, una cuestión clave para el liderazgo será la forma de ayudar a la gente a que se enfrente al conflicto a pesar de su resistencia. Es decir, estamos hablando, primero, de una actividad, de un proceso. Liderazgo no es una cuestión de ser líder, es una cuestión de ejercer liderazgo. En segundo lugar, se trata de movilizar al grupo. No de darle respuestas, sino de hacer que el grupo sea consciente de que hay una realidad incierta que requiere el desarrollo de nuevas capacidades.

Necesitamos líderes en las escalas más bajas. En el Ejército hemos pasado de líderes carismáticos como Rommel o Patton, que concebían y dirigían operaciones, a misiones mucho más complicadas, con efecto mediático y un alto grado de incertidumbre, que han de ser resueltas muchas veces in situ por los propios soldados, dado que se ha pasado de un enemigo conocido a otro que carece de territorio y se mimetiza con la población.

Todos debemos ser líderes de nosotros mismos, por lo que deben darse en todos los niveles de una organización.

El modelo de liderazgo militar será aquel con el que logremos contar, en todos los niveles y categorías, con profesionales deseosos de ser líderes, orgullosos de pertenecer a una institución que aporta seguridad

y bienestar a la sociedad española en cualquier parte del mundo, y que creen en lo que hacen. El militar unas veces actuará de líder: cuando le toque dirigir a los componentes de un grupo o gestionar el desarrollo de una orden; y otras, de seguidor: cuando le corresponda colaborar con su jefe. Pero en ambos casos, no hay que buscar grandes definiciones de líder porque en esencia el liderazgo es responsabilidad, es “valor” para afrontar los cometidos que a cada uno corresponden.

## “El precio de la grandeza es la responsabilidad”.

—Winston Churchill

### La visión del líder

*“No podemos predecir el futuro, pero sí facilitarlo.”*

Sabemos que una característica de nuestra sociedad es el continuo cambio en el que vivimos. Así, el objetivo más inmediato de cualquier grupo será gestionar ese cambio y, por ello, los conflictos que se generan en cualquier transformación. Cualquier cambio siempre es percibido como inseguridad, porque aporta incertidumbre por el futuro. Tenemos que asumir la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad. Lo que no tenemos que asumir en medida alguna es la desorientación.

## “El Liderazgo es cuestión de emociones”

—Pilar Jericó

Nunca como hasta ahora se ha dispuesto de tanta información sobre cualquier materia, para hacer estimaciones se cuenta con poderosos medios y métodos de cálculo. Sin embargo, a pesar de contar con tantos recursos, no se puede predecir el futuro porque en realidad se sabe poco del presente.

En la era de la información en que vivimos, el torrente de datos que nos llega puede ser tal que no tengamos tiempo para ordenar y jerarquizar lo que constantemente se nos viene encima y menos, para extraer de ahí el conocimiento. Esta es la realidad en que nos desenvolvemos. No nos encontramos en la era del conocimiento, sino en la de la información.

Los militares se enfrentan a un mundo complejo, con un elevado número de incertidumbres y un ritmo acelerado de cambios. Se dice que vivimos bajo la tiranía de la urgencia que nos hace descuidar lo importante. Después de décadas de inventos y nuevas tecnologías para ahorrar tiempo, muchas veces sentimos que este nos falta para lo importante, cuando en realidad no es una cuestión de la cantidad disponible sino de la calidad de ese tiempo, que sepamos librarnos de esa tiranía de lo urgente y nos centremos en aquello que debe ser lo importante.

## “Adáptate al mundo, porque tú cabeza es demasiado pequeña para que el mundo entero se adapte a ella”.

—Georg Ch. Lichtenberg

La ambigüedad es el único aspecto constante de la guerra. El autor Leonard Wong cita los comentarios de un oficial durante la operación *Iraqi Freedom*: *“No sabemos si nos van a lanzar piedras, o morteros, ni tampoco si van a apretar nuestras manos o convidarnos a una taza de té. No importa a cuál barrio vamos ni lo que hacemos, el nivel de hostilidad es algo que no podemos pronosticar”.*

En este ambiente: ¿Quién puede tener visión de futuro? ¿Quién puede atreverse a ver más allá, definir objetivos claros y señalar el camino para alcanzarlos? Creo que difícilmente podremos predecir el futuro. Como se ha dicho, tan solo podemos preparar las condiciones para facilitarlo y tener siempre presente la capacidad de adaptación y la flexibilidad. Muchos son los que mantienen que la inteligencia consiste básicamente en la capacidad de adaptación a cada nueva situación.

## La fuerza de las palabras

*“Las palabras son ráfagas de viento, pero al propagarse lo mismo pueden producir frutos que daños y ruinas.”*  
(Chuang Tzú)

El lenguaje no es un simple medio para expresar o comunicar la realidad. El lenguaje muchas veces crea la realidad. Por esto, la famosa expresión *“una imagen vale más que mil palabras”* no puede aplicarse a todas las circunstancias. La palabra es el vehículo donde viajan los conceptos que queremos transmitir y como algunos autores han considerado, el progreso en la comunicación mide el progreso de la humanidad.

**“Para construir un barco, lo primero no es hacer un plano, ni encontrar madera, ni buscar herramientas, sino evocar en los hombres el anhelo de la mar libre y ancha”**

**—Antoine de Sainz-Exupéry**

Casi siempre el término líder no se reserva para designar a cualquier jefe, sino al “buen jefe”, es decir, a ese que se hace seguir más allá o con mayor facilidad que lo que la autoridad propia de su empleo le permitiría razonablemente. Y, en cuanto al liderazgo, tampoco sería el mando sin más, sino el buen ejercicio del mando.

Si pensamos en aquellos que consideramos líderes, posiblemente, en mayor o en menor grado han destacado por su responsabilidad, por la confianza que han generado, su competencia, creatividad, capacidad de decisión..., cualidades todas ellas que encontramos en algunos preceptos de nuestras Reales Ordenanzas. Creo que las características que se exigen al jefe militar coinciden con el concepto de líder y la forma de ejercer su autoridad, con la de liderazgo. Se utilizan los términos “líder” y “liderazgo” con un significado que se correspondería con lo que tradicionalmente, en nuestro Ejército, se ha denominado siempre “jefe” y “mando” respectivamente.

En este sentido cabe afirmar que el concepto de “líder militar” debe ser entendido desde la autoridad que la organización concede al jefe que debe tener las características contenidas en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, en cuyo artículo 54, en lo referente a quien ejerce el mando, establece: *“Reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preocupación y capacidad de decisión”*. Esta autoridad se reforzará con la que le confieren sus subordinados, producto del citado prestigio que debe ganarse.

¿Por qué nos empeñamos en acuñar expresiones que no añaden nada nuevo a nuestra tradicional terminología de jefe y de mando?

Los atributos que indicamos como necesarios en un líder de nuestro tiempo ya se encuentran contenidos en nuestras Reales Ordenanzas desde hace mucho tiempo al hablar del jefe. Se puede concluir que no existe “un nuevo estilo de mando” sino que se trata de aplicar nuestro código de conducta en toda su extensión y espíritu.

Nuestras Reales Ordenanzas, algunas veces de forma explícita y otras en su espíritu, recogen puntualmente todos los aspectos que un líder militar debe potenciar para “enfrentarse” a los nuevos retos que en cada momento se plantean a nuestras Fuerzas Armadas en el nuevo entorno de continua incertidumbre en que nos encontramos. Por tanto no hay nada de “nuevo estilo de mando”, y sí mucho de practicar lo que ya está escrito con independencia de su denominación.

## La inmutabilidad de los valores

*“Las opiniones son como las olas: superficiales, fáciles de cambiar, las actitudes, como las mareas y los valores como las corrientes, fenómenos que se encuentran muy profundos y que cambian muy poco”.* (Robert Worcester)

**“Tu actitud no tu aptitud determina tu altitud”**

¿Por qué tienen tanta relevancia en la milicia determinados valores? Podríamos contestar a esta pregunta recordando lo que establece el Artículo 15 de las Reales Ordenanzas al hablar del militar en general: *“Dará*

*primacía a los principios éticos que responden a una exigencia de la que hará norma de vida...". Pero también debemos tener presente que muchas veces estaremos entre dos fuegos, sin instrucciones claras a las que atendernos. En estas situaciones el liderazgo basado en valores ayudará a tomar la decisión correcta. La única forma de ser capaces de discernir en todo momento lo que está bien o mal es tener unos profundas convicciones que sirvan de apoyo para no elegir el camino fácil pero erróneo, en lugar del más duro pero correcto.*

**“Todos los ríos fluyen a la mar porque el mar está más abajo que ellos. La humildad le otorga su poder”**

**—Lao Tse**

Realizar “lo correcto” en entornos cambiantes y en ocasiones caóticos es uno de los grandes retos a los que debe enfrentarse el militar. El dilema ético se plantea cuando la toma de decisiones debe realizarse ante diferentes líneas de acción. Acciones y conductas que se deben ejecutar y han de ser siempre correctas, a pesar de no disponer en ocasiones de toda la información deseable, con la posible presión del tiempo y frente al estrés acumulado.

Podemos decir que los valores son como las muletas para caminar cuando fallan las piernas, las alas para volar cuando necesitamos descubrir nuevos horizontes y la brújula para orientarnos cuando nos encontramos perdidos.

En las sociedades humanas, el trabajo adaptativo consiste en esforzarse por cerrar la brecha entre la realidad y nuestra idea de cómo deben ser las cosas cuando estas no concuerdan con aquella. De modo que este trabajo adaptativo no solo involucra la evaluación de la realidad, sino también la clarificación de los valores.

¿Son inmutables los valores característicos de nuestra profesión? Según Ghandhi, los valores se basan en una verdad relativa. Por tanto, la verdad es una percepción experimental de cada individuo en vez de un inalterable e inherente estándar universal.

Por el contrario los principios involucran la verdad fundamental como base del razonamiento o acción en lugar de lo que puede considerarse conveniente o útil en una situación específica. Vemos que aparece cierta diferenciación entre principios y valores, los primeros parecen que tienen un carácter trascendente e inmutable, mientras que los segundos tienen un sentido más relativo y cambiante. Lo esencial permanece, hay pocas cosas nuevas bajo el sol. La novedad es que en cada momento esos valores se presentan como formas distintas, pero debe quedar lo que interesa, el fondo, no la forma. Deben quedar los cimientos cuando el viento de los tiempos nos arrastre hacia lo desconocido.

El resultado no es la desaparición de valores, sino la adopción como buenos de otros nuevos o una nueva forma de aplicación que nos permita empeñarnos en el éxito. Posiblemente lo que se nos requiera, más que un cambio sea una adaptación a los nuevos escenarios de nuestra forma de ser y actuar. Por esto los valores en los que se fundamenta nuestra institución deben estar escritos en un idioma que la sociedad entienda. No podemos sostener que la forma de aplicar el concepto de disciplina de hace años, basada en el acatamiento “ciego” de las órdenes recibidas, “obedecer sin pensar”, es similar al que requiere el complejo escenario actual de actuación en que al menos es aconsejable “pensar para obedecer”, o que el ideal de caballerosidad tenga la misma relevancia para el caballero de la Edad Media que para el soldado de nuestro siglo.

**“El liderazgo no tiene que ver con el rango, con los privilegios, con los títulos, con el dinero. Tiene que ver con la responsabilidad”**

**—Colin Powell**

Por otra parte, no debemos olvidar que una organización no es simplemente una entidad solitaria que

interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte.

Como un factor que tener en cuenta, está la imposición de ciertos cambios sociales civiles a la estructura o conducta militar. Por otra parte, como la sociedad militar debe reflejar la sociedad civil de la que se nutre y a la que ha jurado proteger, no puede ni debe estar aislada de ella. El objetivo fundamental en la formación de líderes debe ser el fortalecimiento de los valores propios de cada cultura, ya que el líder es también el producto de la cultura en la cual se desenvuelve.

## “Las palabras son los vehículos donde viajan los conceptos a transmitir”

La Historia nos enseña que todas las sociedades desarrollan un modelo militar que se adapta a sus especiales necesidades. Ya nos recordaba Clausewitz que *“las guerras son enfrentamientos entre sociedades y los ejércitos no tienen más señas de identidad que aquellas que les proporcionan sus sociedades respectivas, ni mayor misión que mantener alejadas las amenazas”*.

Como es sabido, cada sociedad ha tenido su modelo de militar. No creemos que el de la Roma imperial sea similar al de la Inglaterra colonial o al de las Fuerzas Armadas del siglo XXI. La Historia nos ha enseñado que los modelos más sólidos han sido los que han sintonizado en cada momento con los objetivos y valores de sus sociedades. Por esto, el espíritu de servicio que anima a los militares ha sido lo que principalmente ha caracterizado a todos los ejércitos a lo largo de los tiempos.

El liderazgo, al igual que la sociedad y la tecnología, evoluciona convergiendo sobre los valores de las naciones y los derechos humanos vigentes. Los valores no es que dejen de existir: pueden adaptarse a cada momento para ser mejor comprendidos, deben estar escritos en un idioma que la sociedad entienda. La escala de valores, en parte, depende de la relevancia que cada uno tenga para marcar el rumbo a seguir cuando estamos perdidos en un mundo de incertidumbre.

En efecto, no es el memorístico culto al pasado ni una educación agostadora con el acento en lo adaptativo la que nos permitirá estar a la altura de los retos. Necesitamos ser capaces de rescatar lo que de valioso hay en la tradición, actualizando los valores subyacentes, al tiempo que generamos valores, conceptos y patrones de comportamiento nuevos para hacer frente a los desafíos que vengan y cuyos contornos nadie está en condiciones de perfilar con precisión. ■

