

VISIÓN DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LAS REALES ORDENANZAS

Antonio Gibert Oliver

*Teniente coronel del Ejército del Aire
Concurrente del XXXI Curso de EMACON.*

*Los verdaderos líderes, en el aire y en tierra,
no mandan a sus hombres, los conducen.*

TG IRA C. EAKER, Fuerza Aérea de Estados Unidos.

Introducción

El principal y más importante recurso de cualquier organización lo constituyen los hombres. Por tanto, puede asegurarse que no hay inversión más rentable para una organización que la formación adecuada de sus hombres y, muy especialmente, la de aquellos que han de dirigirla. Por otra parte, también es necesario disponer de los sistemas de armas más modernos, de la tecnología más actual y de la formación más adecuada para nuestros hombres; ahora bien, si nos falla su decidida voluntad de optimizar el rendimiento de estos sistemas, tenemos bien poco. ¡Y aquí es donde radica la trascendencia del liderazgo!, en ganar la voluntad y orientar la dedicación de nuestros hombres, en comunicarles la adecuada visión para el más acertado uso de los recursos y, sobre todo, en estimular su entusiasmo por el cumplimiento de la misión.

Decía Bennis:

«... probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema sobre el que más se ha escrito, pero del que menos se conoce... Probablemente sea porque el liderazgo es ante todo un arte, el arte de conducir hombres.»

El concepto de liderazgo, aunque parezca extraño, no es nuevo para la organización militar. En las Fuerzas Armadas siempre ha sido tema de especial atención, aunque etiquetado de forma diferente: «el jefe» o «el mando». Con frecuencia, para la solución del problema, recurrimos a innovadoras formas de funcionamiento, importamos nuevas filosofías, sin reparar en que la solución radica en la potenciación de lo que está establecido, en nuestro caso, las Reales Ordenanzas (RR.OO.).

Nosotros estudiaremos el concepto de líder, conductor de hombres, en el sentido de influir y orientar la conducta de sus subordinados en la dirección de los valores asumidos por las Fuerzas Armadas con vistas al cumplimiento de la misión. El propósito de esta trabajo, analizado en el marco de las RR.OO., es reflexionar sobre el concepto de liderazgo militar, conocer cuáles son sus componentes, sus funciones, qué perfil debe reunir el líder eficaz actual, para finalizar con algunas soluciones personales de cara a su potenciación en un futuro inmediato.

Generalidades

El hombre, como integrante de la sociedad donde invariablemente toman sus recursos todas las organizaciones, incluido las Fuerzas Armadas, está sujeto a la evolución que marcan el tiempo y los acontecimientos. Además, con el hombre, evolucionan los valores éticos y morales en los que se sustenta y materializa el liderazgo. Los valores y los principios morales encadenan al hombre, aunque sea de forma voluntaria, a unas normas de conducta consideradas necesarias para alcanzar la felicidad.

Sin embargo, da la sensación de que el hombre de hoy prefiere acomodarse a una moral para cada día y para cada situación, que respete los dictámenes de su propia conciencia; no se afana en la búsqueda de valores trascendentales, sino en una forma de vida que podríamos llamar «del día a día» o «existencialista», por utilizar una expresión más académica.

Las Fuerzas Armadas no son ajenas a estas tendencias y, como consecuencia de ello, diversos estudios realizados por varios sociólogos, entre ellos Charles Moskos y Frank Wood, resulta que:

«Aquellos que ven a la profesión militar como una llamada o una vocación superior al servicio de la sociedad, son claramente superados en número por individuos para los cuales lo militar es simplemente otro trabajo.»

Dicho de otra forma, es lamentable pensar que haya ciertos miembros de la institución militar que se limitan a tratar de conseguir una recompensa material, a dar prioridad al carácter puramente técnico de la profesión militar, a la remuneración-tarea y al éxito personal. En circunstancias tales como las señaladas, resulta difícil que surjan líderes capaces de convencer y dirigir. El verdadero reto que se plantea actualmente es la necesidad de recuperar para las Fuerzas Armadas el denominado «modelo institucional en un mundo ocupacional». Abandonando la tendencia a utilizar preferentemente pautas empresariales cuyo modelo destruía la cohesión del grupo, considerada imprescindible para conseguir la pretendida eficacia. En este sentido decía Antonie de Saint-Exupéry:

«La grandeza de un oficio está quizá, sobre todo, en unir a los hombres.»

El factor humano sigue siendo fundamental en esta era de espectaculares avances tecnológicos. En consecuencia, la auténtica capacidad de liderazgo de los cuadros de mando a todos los niveles, es el auténtico determinante de tal eficacia. La conclusión a la que han llegado la mayoría de los países es que la eficacia de cualquier organización descansa, precisamente en la capacidad de sus líderes.

En la organización militar, el liderazgo es la clave de la eficacia en tiempo de paz y de la victoria en tiempo de guerra. En este sentido, como señala Peters y Waterman:

«El líder institucional es, antes que nada, un experto en la promoción y protección de valores. La supervivencia institucional, entendida adecuadamente, es un problema consistente en mantener los valores y la identidad característica.»

El gran reto que tiene planteado el liderazgo es que el mando, tiene que coincidir con el líder para mantener la disciplina y cohesión de la institución; de aquí que el liderazgo debe ser un proceso continuo de los profesionales.

Concepto de liderazgo

Definiciones

Hay una gran diversidad de definiciones acerca del concepto liderazgo-líder. De forma abreviada veamos algunas de ellas:

- «El liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo, hacia la fijación y obtención de una meta» (Stogdill, 1948).
- «Liderazgo es el proceso de inducir a otros a que cumplan con la misión, proporcionándoles el propósito, la dirección y la necesaria motivación» (*FM 22-100, Military Leadership*).

Pero, de acuerdo con el propósito del trabajo, habrá que determinar en qué dirección queremos orientar las conductas de los profesionales de las Fuerzas Armadas. De nada nos vale un líder que tenga sus propios valores al margen de la institución. Como punto fundamental, hay que ser conscientes que el líder ante todo debe encarnar un ideal, creer en unos valores y dar constante ejemplo de los mismos.

Para un profesional de las Fuerzas Armadas, tan importante es avanzar en el campo de sus conocimientos, formación continua o profesionalizada, como mantener vivos unos valores éticos imprescindibles que le permitan ejercer su función con la mayor eficacia posible. Y estos valores deben estar inspirados en la regla moral de la institución militar: las RR.OO.

Será imprescindible por tanto, identificar estos valores en el tipo de líder que precisa nuestra institución. Entre ellos: amor a la patria (artículo 1), valor (artículo 27), honor (artículo 29), disciplina (artículo 75), ejemplaridad (artículo 78), competencia (artículo 44), lealtad (artículo 110), justicia (artículo 14), compañerismo (artículo 13), etc. Asimismo, y teniendo en cuenta el artículo 4 de las RR.OO. en el que:

«Las Fuerzas Armadas deben identificarse con los ideales de la sociedad a la que sirven...»

Se considera que el líder debe ser un ejemplo de los valores que sostienen a esa sociedad. El líder debe actuar como punto de equilibrio entre los factores ambientales (sociedad) y los factores organizacionales (Fuerzas Armadas) y estar imbuido por tanto de los valores sociales y valores institucionales (virtudes militares).

Por tanto, podemos definir el liderazgo como:

«El proceso de influir y orientar las conductas de los subordinados en la dirección de los valores asumidos por las Fuerzas Armadas.»

Mitos a los que se enfrenta el liderazgo

Entre las creencias más extendidas, que más se enarbolan cuando no se quiere profundizar y que a veces deforman y perjudican el desarrollo del liderazgo, destacan las siguientes:

- Para ser un buen líder, sólo hace falta sentido común.
- Los líderes nacen, pero no se hacen.
- La única escuela para aprender es la escuela de la experiencia.

Un mal de nuestro tiempo: el carrerismo

El carrerismo constituye una de las razones por la cual existe crisis de liderazgo actualmente en la sociedad occidental. Es un vocablo traducido directamente del inglés, y que podríamos definir como «el afán desmedido por conseguir el éxito profesional a cualquier precio». James Fallows, comenta que el carrerismo es:

«El deseo de ser, más que el deseo de hacer; el deseo de tener, más que el uso del mismo; la búsqueda de la promoción, sin un sentido claro de qué hacer con un rango superior una vez que se ha hecho.»

Algunos reformistas militares se expresan con mayor rotundidad:

«Si el carrerismo se convierte en la actitud general, se destruye la base del liderazgo» (E. Luttwak, 1991).

Factores que intervienen en el liderazgo

Según las doctrinas actuales, el fenómeno del liderazgo es:

«El resultado de una interacción dinámica entre el líder, los subordinados, la situación» (Fiedler, 1967; Hollander, 1978 y R. L. Hughes, 1993).

En una institución en la que sus hombres deben estar dispuestos a cumplir con la misión que se les encomiende aún a costa de la propia vida, artículo 20 de las RR.OO., sólo un hombre es capaz de aunar voluntades y corazones puede conducirles a las situaciones más críticas: el líder.

La labor del líder es conquistar las voluntades de sus subordinados para que éstos consigan el fin asignado. Por tanto, el conocimiento del grupo en su conjunto y de los individuos que lo integran, son claves en el éxito del liderazgo. Los subordinados son el campo donde germina y crece el liderazgo; pero los subordinados somos todos. Reza el artículo 100 de las RR.OO.:

«Se esforzará en conseguir que todos sus subordinados logren sentirse integrados en el equipo o unidad a que pertenecen...» No debemos olvidar que «los buenos líderes, son también buenos subordinados.»

La situación, es la tercera parte crítica de la ecuación del liderazgo. La podemos identificar como la misión a cumplir. Sólo en el momento en que tal situación existe —hay una misión que cumplir—, el jefe asume su papel de líder y los subordinados el de seguidores. Si buscamos en nuestras RR.OO., encontraremos el artículo 3:

«La razón de ser de los Ejércitos es la defensa militar de España y su misión garantizar la soberanía e independencia de la patria, defender la integridad territorial y el ordenamiento constitucional» y artículo 4: «... las Fuerzas Armadas, identificadas con los ideales del pueblo español, del que forman parte, al que sirven y del que reciben estímulo y apoyo, ...».

Funciones del liderazgo eficaz y RR.OO.

El ejercicio del liderazgo eficaz implica el desarrollo de cuatro funciones básicas, que a continuación pasamos a desarrollar.

Establecer e inculcar el propósito

El líder deberá ser el primero en tener muy claro (para poderlo inculcar a nuestros subordinados) ese propósito, ese para qué, de la misión de nuestra institución primero, de nuestra unidad —al nivel que sea—, y además el propósito o razón de ser de los cometidos de cada uno en particular, darles sentido y relacionarlos con el logro de la misión superior en el cual se enmarca. Destacan los artículos de las RR.OO. relacionados con dicha función: 87, 88, 92, 94, 100 y 102.

Proporcionar la dirección

Nuestros subordinados esperan que representemos nuestro papel, que asumamos nuestra responsabilidad y que tomemos decisiones donde y cuando nos corresponda. Y así nos lo exigen, además, las RR.OO. (artículo 77):

«Si un hombre no sabe hacia que puerto navega, ningún viento le será favorable»
(Séneca).

En las RR.OO., destacan los artículos: 92, 93, 102, 103 y 117.

Proveer la necesaria motivación

De nada vale el subordinado mejor preparado y capacitado si no hemos ganado su voluntad y su apoyo. Habrá de dar ejemplo, lograr la mutua confianza entre él y los subordinados, demostrar una fe sólida en la misión y, lo que es más importante, querer y saber contagiarla. Decía el mariscal Maurice de Saxe:

«El líder eficaz deberá saber hacer renacer día a día, el valor del soldado.»

Y viene a colación una nueva definición de liderazgo:

«Liderazgo es enfrentar la dificultad con tanta confianza en sí mismo y tanta energía, que otros se vean obligados también a seguir» (Theodore Friend, *Leadership Military Review*, 1993).

Entre los artículos de las RR.OO. relacionados con dicha función, podemos citar: 71, 73, 87, 94, 97, 99, 100, 101, 105, 115, 146, 158, 197 y 198.

Entre los factores motivadores sobre los que se puede incidir, podemos señalar los siguientes:

- El poder de una conducta ética, basada en respeto a los principios morales.
- Satisfacción por el trabajo realizado.
- Saber escuchar al subordinado.
- Delegar todo lo que sea posible.
- Confianza mutua.
- Reconocer el trabajo bien hecho.
- Aplicar «la motivación coste cero», en cuanto a la autoestima, trato personal, elogios y reprimendas, cuando proceda. En una palabra, una palmadita en la espalda, a veces, es de un gran valor.

Garantizar la eficacia permanente

A la organización hay que cuidarla, alimentarla, sanearla y reformarla. Como líderes militares, tenemos la obligación de garantizar la eficacia de nuestra organización, no solamente

en el presente, sino a lo largo del tiempo. Para ello es necesaria la visión y consecuencia de ésta, el garantizar su propia sucesión, algo que nos diferencia de otras profesiones:

«La primera responsabilidad de un líder militar es crear nuevos líderes» (general Creech, Fuerza Aérea de Estados Unidos, 1984).

Los artículos: 75, 94 y 97 relacionan específicamente las RR.OO. con dicha función.

Perfil-cualidades del líder eficaz

De forma subjetiva, las cualidades que a continuación se detallan, son fruto de la reflexión, análisis y estudio y la experiencia en el ejercicio del mando:

- Fe en la misión: por encima de todo, hay que amar la profesión (vocación): «Todo lo que se hace sin vocación, decía Marañón, por importante que parezca, se marchita como una flor; todo lo que se hace con vocación, aunque sea insignificante, fructifica para siempre». Además, hay que creer en unos valores y transmitirlos al objeto de que participen los demás. Y se podría añadir, con entusiasmo: «El que trabaja solamente para ganar dinero y el que no siente pasión del oficio, jamás será hombre de valía, menos aún de líder».
- Valor: en una institución en la que los hombres deben estar dispuestos a cumplir la misión encomendada aún a costa de la propia vida (artículo 20, RR.OO.), solamente hay una persona, que sea capaz de aunar voluntades y corazones, que puede conducirles en las situaciones más críticas: el líder. Viviendo el espíritu de las RR.OO. de las Fuerzas Armadas en su artículo 1 nos comentan: «...tiene por objeto preferente exigir y fomentar el exacto cumplimiento del deber, inspirado en el amor a la patria y en el honor, disciplina y valor».
- Prestigio: según reza en artículo 77, el prestigio es el motor que arrastra al subordinado a seguir a su jefe. El artículo 78 continúa, «el prestigio del mando es fruto de su entrega, entereza moral, competencia y ejemplaridad; debe mantenerse mediante el constante espíritu de sacrificio, el afán de superación y una actitud digna en todos los actos». La entrega que supone una mezcla de dedicación total y desinteresada, cumplimiento del deber, abnegación (artículos 25 y 31) y sacrificio. La entereza moral, mezcla con sabia exquisitez la integridad, la disciplina, la justicia y la moral entre otros. No hay duda que el prestigio de un líder está basado, en gran parte, en su competencia profesional. «La ejemplaridad debe presidir la actuación de la institución militar...» (artículo 22) y artículo 70: «Su vocación, honor y espíritu militar le impulsarán a obrar rectamente y a esforzarse en sobresalir por sus conocimientos, dedicación y conducta ejemplar», decía A. Einstein: «Ser un ejemplo no es la principal forma de influir en otros; es la única».
- Integridad: deberá ser entendida como una mezcla de justicia, franqueza, sinceridad y conducta ética constante en sus diversas relaciones. Esta conducta debe estar basada en unos principios morales; la honestidad y los intereses de la organización están por delante de los propios del individuo. «Los buenos líderes nutren el clima que fomenta la integridad a todos los niveles» (general Gabriel, Fuerza Aérea de Estados Unidos).
- Conocimiento de sus subordinados: un grupo no tiene cohesión mientras sus miembros no se conozcan mutuamente y conozcan quien les dirige. Es fundamental para llevar a cabo «la conducción de hombres»; así lo confirma el artículo 77: «... la manifiesta preocupación por los subordinados». Esta cualidad está íntimamente relacionada con la capacidad de comunicación. La responsabilidad de crear las condiciones para una buena comunicación y de establecer los canales adecuados, recae sobre el jefe-líder.

En este contexto, no podemos olvidar que la comunicación proporciona confianza y motivación. El líder deberá asegurarse que su mensaje llega a los subordinados, y que éstos lo comprenden e interpretan correctamente. A su vez, el líder eficaz debe saber escuchar.

- Capacidad de decisión: está relacionada con la firmeza (saber lo que se quiere, buscarlo con tenacidad y llegar hasta el final, a pesar de los obstáculos). Se refleja con rotundidad en el artículo 77, anteriormente mencionado.
- Confianza: está considerada como la piedra angular del liderazgo. Es el lazo que permite la existencia de cualquier relación significativa entre individuos. «La confianza es importante porque involucra al soldado y finalmente lo compromete. Cuando hay confianza, los líderes dan a entender que los soldados y las unidades son importantes».

Responsabilidad de futuro

A nivel institucional: los hombres que lideren nuestras unidades en el siglo XXI, no han de ser meros operadores de modernos sistemas de armas. Se precisan más bien, hombres con una sólida formación moral y una convencida actitud de servicio a la sociedad y con fe en el futuro. Para que este valor sea asumido y practicado de forma progresiva se puede establecer las siguientes premisas:

- Elaboración de una doctrina de liderazgo para las Fuerzas Armadas por parte del CESEDEN, en colaboración con el Instituto Universitario «Gutiérrez Mellado».
- Incorporarla a las academias generales y básicas; inculcar el estilo de vida que exigen las RR.OO. Para ello, es fundamental concienciar primero al profesorado.
- Empezar por una mentalización y creación de conciencia general de los miembros de la institución. Los diferentes cursos de capacitación, seminarios de mando de unidades, etc., constituyen una magnífica ocasión para afrontar el tema de manera global.
- Las clases (ya sea como educación institucional, o bien como la impartida en los centros de enseñanza), las simulaciones y la tecnología serán las técnicas claves en la formación de los líderes del siglo XXI.

A nivel personal: ¿y yo qué tengo que hacer para ser líder? Podríamos contestarle sin temor a equivocarnos, lo siguiente:

- Querer serlo.
- Creer en la misión que se ha de cumplir.
- Sentirte miembro de un grupo.
- Ser capaz de ver lo que los demás no consiguen ver.
- Anteponer los intereses del grupo y de cada una de las personas que lo integran, a los intereses personales.

Como epílogo, recordar unas reflexiones del presidente de Gobierno acerca del liderazgo: «el liderazgo es para ejercerlo, no para mirarlo» (*Revista Blanco y Negro*, 17 de enero 1999)

Ante la profesionalización de las Fuerzas Armadas: con la total profesionalización de las Fuerzas Armadas, se pretende mejorar de forma notable la eficacia de las Fuerzas Armadas. ¿Cuál va ser el papel del líder ante esta nueva situación? Analizando los distintos factores veremos que:

- Respecto a la situación: ante la complejidad de los sistemas de armas es evidente que existe una necesidad de especialización. Si únicamente basamos la formación en la mera especialización, el ejercicio del liderazgo se puede ver dificultado; no podemos olvidar los valores institucionales además de los conocimientos técnicos.
- Los subordinados: jóvenes incorporados a las Fuerzas Armadas llamados por una campaña que enfatiza lo ocupacional y prescinde de lo institucional; que quizás ingresen sin una vocación clara, con una visión distorsionada de las Fuerzas Armadas, por una motivación económica, valores diferentes de los que demandan las Fuerzas Armadas, poca madurez, etc. Ante estos factores, son de total aplicación, con mayor fuerza, las funciones para el liderazgo eficaz: propósito (misión), dirección, motivación y eficacia permanente.
- El propio líder: las personas que ejerzan el liderazgo serán las mismas. Habrá que adaptarse a la nueva situación y a los subordinados: podrían ser de aplicación las tesis de Blanchard, relativas al liderazgo situacional.

Conclusiones

La eficacia de cualquier organización descansa, precisamente, en la calidad de sus líderes:

- Por muy sofisticados que sean los modernos sistemas de armas, nuestras Fuerzas Armadas precisarán siempre líderes, con carácter permanente y en todos los niveles de mando, capaces de conducir a sus subordinados hacia la meta deseada.
- Un líder que, ante todo debe encarnar un ideal, creer en unos valores y dar constante ejemplo de los mismos. Estos valores deben estar inspirados en la regla moral de la institución militar: las RR.OO. Cualquier profesional de las Fuerzas Armadas que cumpla lo dispuesto en las RR.OO. será un perfecto líder.
- Aunque el líder puede nacer con unas cualidades que le facultan para serlo, esas cualidades deben ser mejoradas mediante el estudio y perfeccionadas con la experiencia.
- En la ecuación del liderazgo militar siempre intervienen tres variables: el líder, los subordinados y la situación.
- Referente a las cualidades-perfil que debe reunir el líder eficaz, entre otras, podemos apuntar las siguientes: fe en la misión, valor, prestigio, integridad, conocimiento de los subordinados, capacidad de decisión y confianza.
- El tema del liderazgo se diferencia del resto de los temas didácticos en que las enseñanzas que al respecto se imparten, deben formar parte de su vida, de la cultura de la institución.
- La educación, las simulaciones y la tecnología serán las técnicas claves para formación de los líderes del siglo XXI.
- Como responsabilidad de futuro, el reto que tienen planteado las Fuerzas Armadas de cara al siglo XXI, es potenciar la capacidad de liderazgo a nivel institucional, a nivel personal y ante la profesionalización de las Fuerzas Armadas.
- Como reflexión final decir, que no encontramos razón alguna para utilizar la palabra «líder» para denominar al conductor de hombres, cuando siempre hemos utilizado la palabra «jefe». Por tanto, en las Fuerzas Armadas consideramos más adecuado hablar de «jefe» o de la dimensión del «mando» en las RR.OO.

Mandar, no es simplemente convencer, ni simplemente obligar, sino una exquisita mixtura de ambas. (ORTEGA Y GASSET).