

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*  
Repensar el liderazgo estratégico.  
La cultura militar como cultura  
heroica -9ª-

## Repensar el liderazgo estratégico. La cultura militar como cultura heroica -9ª-

### Resumen

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados «Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar» presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado *Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos futuros* liderado por el CSIC y con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de este verano de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil.

Este capítulo aborda la cultura militar como cultura heroica.

### Abstract

*Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters throughout this summer without losing sight of the integral*

*nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.*

*This chapter is related Military Culture as Heroic Culture.*

#### Palabras clave

Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

#### Keywords

*Strategic leadership, general, command, corporate culture.*

## Líderes y héroes

El historiador británico John Keegan<sup>1</sup> distingue entre cuatro tipos de liderazgo, en función del grado de heroicidad presente, personificando cada tipo en un personaje histórico. Según un primer modelo de liderazgo sería de tipo heroico, personificado en Alejandro Magno; un segundo tipo de liderazgo sería el no heroico, cuyo modelo sería el duque de Wellington, un militar profesional cuyos secretos radicaban en sus campañas en la India<sup>2</sup>; un tercer tipo sería el antiheroico, representado por Ulysses S. Grant<sup>3</sup>; finalmente, el cuarto sería el falsamente heroico encarnado por Hitler.

La palabra héroe encarnaba en el mundo antiguo a un semidiós, esto es, a un ser entre los dioses y los hombres, en no pocas ocasiones a un cruce entre ambos; designa a un personaje eminente que encarna la quinta esencia de los rasgos claves valorados en su cultura de origen. El diccionario de la Real Academia Española lo define como «persona ilustre y famosa por sus hazañas o virtudes o persona a la que alguien convierte en objeto de su especial admiración». Representa consecuentemente una ejemplificación viviente, por más que el heroísmo sea una respuesta irracional y emocional frente al riesgo y el peligro. Lo heroico es extremo, pertenece a la tragedia. Pero los héroes clásicos, homéricos, Aquiles, Ulises, Ajax..., no encarnan la parte positiva de una visión maniquea, sino que aúnan gallardía y vileza; el propio Alejandro Magno, por ejemplo, es el «inventor» de la crucifixión. Y es que los griegos<sup>4</sup> presentan la guerra en toda su extensión y crueldad, no tratan de justificarla —sus dioses no siempre son justos, para algo son dioses— simplemente la exponen. Los suyos son héroes arrebatados, abandonados a la pasión a la vez que víctimas de un destino tejido en lo más alto y que no son capaces de controlar.

Es la *hybris* (en griego ὕβρις *húbris*), la desmesura, el arrebatado, la pasión tantas veces ligada a la enfermedad. El proceder desmedido de muchos héroes clásicos los convierte en estereotipos, en patrones que encarnan distintos factores polemológicos, además de casos paradigmáticos del psicoanálisis, como recogería Freud en sus trabajos. Hoy, y de la mano de autores griegos, resuena todavía el lamento de las

<sup>1</sup> KEEGAN, John. *La máscara del mando*. Madrid: Ministerio de Defensa 2001.

<sup>2</sup> PRESTON, Paul. *El nacimiento del mundo moderno*. Buenos Aires: Ediciones B. Argentina 1999, p. 78.

<sup>3</sup> De carácter heterodoxo y conducta privada discutible, según los parámetros de su época.

<sup>4</sup> Ciudadanía y libertad eran términos, muchas veces, asociados al servicio de las armas en el mundo clásico. Así filósofos como Sócrates o Platón fueron, según se ha visto, soldados orgullosos de su condición.

mujeres de Troya<sup>5</sup> por la destrucción, el derramamiento de sangre, la angustia y el sufrimiento traídos por la guerra.

Por eso no puede sorprender que la milicia moderna sea posheroica, porque lo heroico puede ser incontrolable y encarnar la destrucción. A fin de cuentas la guerra, contra lo que parece, es racionalidad en la medida en que sirve a un propósito político. No es necesariamente aniquilación ni tampoco una mera exhibición de gallardía. Los griegos, pero sobre todo los romanos, comprendieron esto y superaron la limitación, regulando la violencia por medio de la disciplina. Los guerreros se transformaron así en soldados, y su fuerza se ve controlada y direccionada haciéndose simultáneamente más eficaz y menos violenta. Las guerras que emprenden los soldados son, paradójicamente, menos crueles que las que llevan a cabo gentes sin formación militar.

Antaño, las armas eran esenciales pero no la esencia de la victoria, que correspondía a los hombres. Cuando Homero cantaba las alabanzas de las armas que el dios Hefaios había hecho para Aquiles nadie, a diferencia de lo que se sucede hoy en día, les atribuía a estas la victoria, lo cual hubiera ofendido a los guerreros —como los que hoy llevan un Kalashnikov, a veces hasta de un modo fálico— que las portaban<sup>6</sup>. El binomio hombre-máquina se muestra crítico desde sus orígenes cuando se encontraba claramente inclinado hacia el primero de los factores.

Desde la Edad Media, la caballería —son caballeros quienes disponen de un caballo, cosa entonces solo accesible para los nobles— superó a la infantería e impuso su modelo de conducta que quedó como arquetipo. Es este un fenómeno general; así, merece destacarse, por ejemplo, el hecho de que Mahoma fuera miembro fundador de una orden de caballería (*Hilf al-Fudul*), creada con el propósito de defender a los débiles en la Meca<sup>7</sup>. Y el concepto no es una cuestión baladí, pues de ella se derivará la *futuwa*<sup>8</sup> o caballerosidad, ligada, como no, a la excelencia espiritual en el comportamiento y al dominio de las emociones.

---

<sup>5</sup> Eurípides escribió *Las Troyanas* un alegato antibélico en el que se describe los padecimientos de las mujeres de Troya tras la toma de la ciudad. También merece reseñarse la obra de Aristófanes *Lisístrata* heroína que convence a las mujeres de Atenas de que nieguen sus favores a sus maridos para que desistan de ir a la guerra.

<sup>6</sup> VAN CREVELD, Martin. *Technology and war*. Nueva York :The Free Press 1991, p. 227.

<sup>7</sup> FLORES, Mehdí. Muhammad. Documento de Trabajo *Curso de Cultura Civilización y Religión Islámica*, UNED p. 32.

<sup>8</sup> FLORES, Mehdí. Muhammad. Documento de Trabajo *Curso de Cultura Civilización y Religión Islámica*, UNED p. 32.

En el mundo cristiano, las órdenes militares, cuyos miembros eran simultáneamente monjes y soldados, sumaban a la trascendencia espiritual los valores y actitudes propias de la condición militar. Su poder provenía así de la entrega simultáneamente espiritual y física de sus miembros, direccionados por líderes abnegados. Un compromiso sin límites que, unido al alineamiento de valores, cultura y objetivos, aseguraba un éxito sin paliativos en todos los ámbitos que desarrollasen y que excedían, normalmente, de lo militar.

El patriotismo surgido del romanticismo decimonónico rellenará el hueco de lo trascendente, toda vez que su aparición sirvió a la espiritualización de las causas y a la adopción de rasgos caballerescos por las multitudes; el patriotismo se convertiría ahora en el elemento vertebrador de las Fuerzas Armadas, contribuyendo a la cohesión de sus miembros. Pero la entrada de los pueblos en la liza las absolutizará, lo que unido a la expansión de los límites del campo de batalla como consecuencia de la Revolución Industrial y del transporte, tenderá a hacerlas totales.

Con todo, el caballero vuelve a modular al soldado desde la perspectiva de un código ético. El heroísmo caballeresco es posheroico en el sentido homérico-nietzscheano y cuenta además con un carácter público. El militar no es el que lucha sino el que sirve a su comunidad política. Por eso es una profesión a la que se accede por juramento. Es pues un oficio, y quienes lo llevan a cabo, consecuentemente, oficiales<sup>9</sup>.

Es más, la idea de servicio público que prestan las Fuerzas Armadas resulta una concepción capital. El *acto de servicio* actúa como justificación de cualquier acción y hasta de la propia pérdida de la vida. El nombre de los guerreros más emblemáticos, los samuráis, deriva del verbo *saburau* que viene a significar «servir como ayudante».

Al comienzo del siglo XIX, la fuente de la oficialidad de los Ejércitos todavía era la nobleza. Coincidiendo con la Revolución Industrial la función militar se tecnificó a lo largo de este siglo y se abrieron academias que dieron acceso a la nueva clase emergente; la burguesía, los hijos de profesionales, las clases medias en general, se convirtieron en herederos de los valores propugnados por la nobleza.

Se daba cumplimiento a la profecía de Comte según la cual los ingenieros desplazarían a la nobleza cuando el Ejército, antes compuesto por campesinos y encuadrado por

---

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ-PACHECO, Javier. «Oficial y caballero. El paradigma militar en una cultura posheroica». VV. AA. *En una sociedad posheroica: la transformación del paradigma militar*. Monografía del CESEDEN n.º 127.

nobles, pasó a encontrarse integrado por obreros y a estar dirigido por técnicos<sup>10</sup>. Como consecuencia de ello, y no contando con un poder adquisitivo equivalente, a juicio de algunos autores, los oficiales optaron por los valores propugnados por la nobleza y se separaron del resto de la sociedad al no disponer de su poder económico.

El paradigma castrense de nuestra época es así resultado de la convergencia de las ideas militares de «oficialidad», esto es, el servicio de las armas como servicio público, y de «caballeridad», como un desinteresado servicio a lo justamente asumible por la comunidad política desde un presupuesto de universalidad, esto es, a los «intereses generales», frente al provecho individual<sup>11</sup>.

La síntesis sería tanto una «profesionalidad» con la que se reconoce la responsabilidad y la convergencia de distintos enfoques como el carácter técnicamente competente del ejercicio de las armas que, dicho sea de paso, también ennoblece a estos profesionales; el carácter público y disciplinado de la oficialidad romana, el sentido caballeresco, gentil y de servicio del ideal de la nobleza medieval y la tecno eficiencia profesional moderna se suman en las Fuerzas Armadas<sup>12</sup>.

El heroísmo no forma parte de la *paideia*, de la educación posmoderna, que lo ve como algo incomprensible cuando no la base de una suerte de dictadura —el ejemplo conmina a una acción que no quiere ser emprendida y la convierte en una obligación, por eso se rechaza—, y queda relegado poco menos que a la literatura, sin embargo se requiere de él en las Fuerzas Armadas de hoy. Ahí están, por ejemplo, las obligaciones legalmente explicitadas de defender el puesto a toda costa (artículo 127 de las RR. OO. de las Fuerzas Armadas<sup>13</sup>) o la obligación que cumple en los comandantes de los buques de la Armada de ser los últimos en abandonar el barco cuando este va a perderse. Y es que el líder heroico conduce al grupo a través del ejemplo (la virtud bien comprendida), un halo le acompaña. No hay una moral hacia dentro y otra para fuera. Todo lo que no se puede contar no se puede hacer. Por eso es especialmente necesarias la ejemplaridad en los aspectos privados toda vez que

<sup>10</sup> ARON, Raymond. «Guerra y paz entre las naciones». *Revista de Occidente*, Madrid 1963, p. 363.

<sup>11</sup> HERNÁNDEZ-PACHECO, Javier. «Oficial y caballero. El paradigma militar en una cultura posheroica». VV. AA. *En una sociedad posheroica: la transformación del paradigma militar*. Monografía del CESEDEN n.º 127.

<sup>12</sup> HERNÁNDEZ-PACHECO, Javier. «Oficial y caballero. El paradigma militar en una cultura posheroica». VV. AA. *En una sociedad posheroica: la transformación del paradigma militar*. Monografía del CESEDEN n.º 127.

<sup>13</sup> Real Decreto 96/2009 de 6 de febrero.

estos no lo son realmente del todo y tienen un componente público. Quien no es honrado en lo pequeño, difícilmente lo será en lo grande.

El heroísmo está siempre en la nobleza de comprometerse con una manera de vivir que se concentra en metas más grandes que uno mismo. El héroe es fuerte, resistente, firme frente a la adversidad, capaz de sobreponerse a sí mismo y a los demás. Está curtido, no se lame las heridas en la batalla. Estos líderes movidos por el ingenio y la inteligencia, descubren maneras de convertir el potencial humano en realización y su visión del futuro en realidad<sup>14</sup>. En la guerra asimétrica también se suple la debilidad tecnológica y material por medio de rasgos heroicos.

Las virtudes heroicas implican la asunción de un riesgo y sufrimiento en su concreción. Todos los héroes clásicos han probado el barro y sufrido la derrota y desde ella han remontado. Es más, sin probar la derrota, sin sobreponerse a ella, no se puede ser héroe, ni siquiera un ser humano completo.

Para que aparezca un héroe, el grupo ha de tener un grado de cohesión suficiente como para que existan unos valores reconocidos y comunes. Sin valores no hay héroe; sin valores compartidos, precisando más, no puede existir la ejemplificación heroica. El héroe es siempre una propuesta, una encarnación física, la expresión plástica de unos ciertos ideales. La condición de héroe proviene tanto de sus acciones como del valor que los demás le otorgan. Esto permite que la dimensión heroica varíe en cada situación histórica dependiendo de los valores imperantes. La sociedad, el grupo humano, engendra sus héroes a su imagen y semejanza o, para ser más exactos, conforme a la imagen idealizada que tiene de sí misma en términos de cultura, fortaleza y hasta de edad; y la solución se halla siempre próxima a la efebocracia. Independientemente del grado de presencia real de las virtudes en una sociedad determinada, esta debe tener un ideal, una meta hacia la que dirigirse o hacia la que podría dirigirse<sup>15</sup>.

Teniendo en cuenta este principio, la existencia del héroe depende de la adhesión social a los valores, esto es, del grado de acuerdo que exista en torno a la virtud, independientemente de lo que se entienda por esta. En la época medieval, como se ha visto, los valores eran los cristianos y se personificaban en el ideal caballeresco. Si es

<sup>14</sup> LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona: Editorial Granica 2004, p. 243.

<sup>15</sup> AGUIRRE, Joaquín M<sup>a</sup>. «Héroe y sociedad: El tema del individuo superior en la literatura decimonónica». <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/especulo/numero3/heroe.htm>.

cierto que la existencia de los héroes depende de lo señalado anteriormente, en las épocas en que no existe esa cohesión, será más difícil su presencia<sup>16</sup>.

Para Morris Janowitz:

«La historia de la moderna institución militar puede describirse como una lucha entre líderes heroicos, que encarnan el tradicionalismo y la gloria, y gestores militares, que se ocupan de la dirección científica y pragmática de la realización de la guerra... el líder heroico es la perpetuación del guerrero, el oficial montado que encarna el espíritu marcial y el valor personal... Ni los líderes heroicos ni los gestores militares se comportan como técnicos militares o tecnológicos... desde finales de siglo, el desarrollo de la tecnología militar ha sido tan amplio que puede hablarse de una revolución organizativa en el ejército... a medida que la institución militar se va haciendo dependiente de una tecnología más compleja, la importancia del gestor militar va en aumento. No desplaza al líder heroico... con el desarrollo del gestor militar, la innovación tecnológica se vuelve rutinaria»<sup>17</sup>.

Este autor<sup>18</sup>, desde la experiencia de las Fuerzas Armadas norteamericanas, considera que la organización militar es compleja y ejecuta funciones que trascienden la mera gestión de la violencia legítima. Se trata de una profesión, es decir, de un dominio basado en la experiencia, el aprendizaje prolongado, la identidad de grupo e incluye una ética así como normas de comportamiento. La institución es una organización burocrática dinámica que responde a las modificaciones del entorno de modo que la profesión militar, en su totalidad, ha adquirido ciertas semejanzas con las grandes instituciones burocráticas de carácter no militar, es decir, se ha producido una convergencia con las organizaciones civiles.

A su juicio, el *ethos* de la institución militar norteamericana está directamente relacionado con la extracción social de su oficialidad que queda de este modo como el referente de las Fuerzas Armadas. Así, si procede del ámbito rural tiende a una interpretación de su función en términos burocráticos y de gestión; por el contrario, si sus orígenes son aristocráticos tiende a la politización.

Consecuentemente, puede afirmarse en términos empresariales que el liderazgo estratégico militar incorporará un liderazgo heroico-visionario y también un modelo

<sup>16</sup> AGUIRRE, Joaquín M<sup>a</sup>. «Héroe y sociedad: El tema del individuo superior en la literatura decimonónica». <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/especulo/numero3/heroe.htm>.

<sup>17</sup> JANOWITZ, Morris. *El soldado profesional*. Ministerio de Defensa 1990, p. 113.

<sup>18</sup> JANOWITZ, Morris. *El soldado profesional*. Ministerio de Defensa 1990.



gerencial, lo que permite simultáneamente tanto aceptar riesgos como la racionalidad. Es más, y lo veremos al hablar de la cultura como factor estratégico, el liderazgo gerencial prima sobre cualquier otro formato como consecuencia de la propia naturaleza táctica de la cultura militar.

Esta deficiencia hace que el liderazgo visionario sea extremadamente arriesgado. Por esta razón, la mayoría de las organizaciones, y más que ninguna las militares, tienden a recurrir a los líderes gerenciales, una alternativa, cuando las cosas van razonablemente bien, más atractiva. El gerencialismo es táctico.

Los líderes gerenciales, los gestores militares, necesitan orden y estabilidad, y ser capaces de controlar los detalles del trabajo que se está realizando. Se diferencian de los gestores civiles en su compromiso con la institución y sus valores así como por su mayor empatía con el personal, compensando la tendencia de los líderes visionarios a desatender el día a día de la organización y su estabilidad, consiguiendo con ello un liderazgo equilibrado. Por el contrario, coinciden con los gestores civiles en su aproximación pragmática y cortoplacista a las dinámicas de la organización.

No obstante, el liderazgo militar se encuentra asociado a la conducción de hombres. Y para alcanzar esto no existe mejor manera que el ejemplo<sup>19</sup> y una visión compartida. El modelo heroico, la virtud pura puesta en práctica aun con peligro físico, es un ejemplo indudable. Ese liderazgo debe tener un objetivo en el grupo. De hecho el grupo debe ser su objetivo en la medida en que este sea compatible con la misión que es, a fin de cuentas, lo que debe primar; todo ello es difícil de conciliar con una época baja en épica y alta en cuanto a gerencialismo.

### **La cultura militar como cultura heroica**

Una cultura es un conjunto de entendimientos compartidos, una suma de ideas y signos, de asociaciones y pautas de conducta y comunicación. La cultura también se configura como un conjunto de creencias, ritos y acuerdos sobre como concebir e interpretar el mundo; y es simultáneamente un entramado de creencias, normas, modelos y expectativas; guía, explica, regula al tiempo que configura y determina el carácter de la comunidad.

---

<sup>19</sup> GOMÁ LANZÓN, Javier. *Ejemplaridad pública*. Editorial Taurus 2009.

Las pautas y usos culturales ayudan a la convivencia y a la adaptación proporcionando respuestas y soluciones a los problemas diarios. Cuanto más útil y armoniosa es una cultura para sus miembros, menos conscientes son éstos de la influencia que ejerce sobre ellos. Es, sencillamente, transparente al usuario.

Desde el punto de vista empresarial, los aspectos más significativos del liderazgo estratégico pasan por la existencia de un conjunto de valores compartidos así como de una clara visión. La concurrencia de ambas circunstancias posibilita la adopción de decisiones sin que resulten necesarios grandes mecanismos de control; la previsibilidad de las respuestas fruto de una cultura uniforme, facilita la dirección y permite al líder ahorrar tiempo y enfocarse en otras cuestiones<sup>20</sup>.

En fin, las Fuerzas Armadas no son un cantón aparte, forman parte de la sociedad y no pueden escapar a sus sentimientos, valores y debates. Los militares son tan diversos como lo es el resto de la sociedad. La cuestión es que los lazos entre militares son más fuertes que los que existen entre estos y la sociedad civil, con lo que los cambios en esta llegan aunque con un cierto retraso. Las Fuerzas Armadas se comportan así como una nevera espiritual, esto es, preservando temporalmente los valores del pasado.

A este retardo al permear entre uno y otro cuerpo se suman los procesos internos. Así, la endoculturación de acuerdo con Arther Ferril es un proceso de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través del cual la generación de más edad incita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de comportarse tradicionales, sirviéndose de un sistema de premios y castigos. De este modo cada generación está programada para replicar la conducta de la generación anterior, cosa que sirve para mantener las formas y esencias militares por un largo periodo de tiempo; se les dota de estabilidad. Los procesos de transformación son consecuentemente más lentos, lo que genera diferencias con la sociedad civil.

Podemos concluir que la subcultura militar incorpora su propio sistema de valores, un conjunto relativamente estable en el tiempo que se verbaliza creando conceptos los cuales enriquecen y facilitan la cohesión del grupo al hacer más eficaz la comunicación entre sus miembros; cabe pues plantear este hecho como decisivo en la medida en que

---

<sup>20</sup> ROWE, W. Glenn; HOSSEIN NEJAD, Mehdi. «Strategic leadership: short-term stability and long-term viability». September/ October 2009 <http://iveybusinessjournal.com/author/mnejad/>.

la organización militar expresa preferencias por determinadas conductas, metas o estrategias. Es una cultura corporativa.

Schein<sup>21</sup> define cultura corporativa como «un conjunto de creencias —*inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna*— que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consecuentemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre los problemas».

La cultura corporativa consiste así en las creencias y la filosofía de una organización sobre la llevanza de sus asuntos; es decir, las razones por las cuales hace las cosas de la manera en que las hace. Se manifiesta en los valores y principios de los altos directivos, en sus principios éticos, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la «química» que rodea el ambiente laboral. Todo lo anterior necesariamente tiene efecto primordial en la administración de personal, ya que involucra al recurso humano, como quiera que una cultura se plantee y deba inyectar energía a todas las personas de la compañía, para que hagan su trabajo de manera que apoye la estrategia de la organización<sup>22</sup>.

Es más, en nuestro país cada uno de los Ejércitos cuenta con una cultura corporativa propia perfectamente diferenciable de las demás que, para quien está acostumbrado al trato, salta a la vista, distinguiendo sobradamente a unos y otros. Aun entre los miembros de las diferentes armas del Ejército de Tierra (Infantería, Artillería, Caballería e Ingenieros...) la identificación de patrones y rasgos generales es sencilla y muy clara. Los valores enuncian los intereses y metas de la organización; tienen un fuerte componente motivacional. Pertenecer a una organización o a otra supone una cierta diferencia en el ordenamiento de valores de quienes se encuentran adscritos a ellas. Entonces la clave que distinguiría a la cultura militar se situaría en una diferencia en el sistema de valores, como consecuencia del desfase respecto a la sociedad civil y de las diferencias entre los fines de la organización con los propios de la sociedad civil.

<sup>21</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass 1985, p. 9.

<sup>22</sup> RIPOLL CANTERO, José María. *La cultura corporativa en la Armada*. Documento de Trabajo para el III Curso de Estado Mayor de las FAS, ESFAS, 2002.

Pero eso tampoco es del todo así. Martínez Porras<sup>23</sup> va más allá, y otorga a la cultura, con un carácter subterráneo que obliga a descifrarla a partir de las conductas reiteradas, una respuesta a todas las grandes cuestiones con las que se enfrenta la organización: la adaptación al entorno, y la integración interna.

El meollo de la cuestión no se sitúa así en los valores sino en los comportamientos, en la praxis. Lo militar encarna un ideal, por eso en el ámbito militar no hay tanta diferencia entre el deber ser y el ser, entre pensamiento y acción, entre ética y comportamiento. De ahí la manifiesta incapacidad de los militares para reconocer la vileza o para comprenderla, toda una verdad antropológica.

Una cultura heroica es una cultura muy marcada basada en actitudes, con grandes surcos de los que no es posible sustraerse, lo que orienta y reduce el espectro de decisiones posibles haciéndolas previsibles y muy coherentes entre sí. Las personas con actitudes expresivas de los valores, que son los que la integran, se comportan de forma más coherente que quienes tienen actitudes más utilitarias. No es tan importante el hecho como la intención, aunando ideal y praxis, constituyéndose por ello en una moralidad, en un ejemplo y, por tanto, en un camino. Como decía Ortega y Gasset: «El mando debe ser un anexo de la ejemplaridad».

Los estudios de psicología social experimental han conseguido demostrar —en la línea sostenida por Parsons y Rokeach— que son los valores los que determinan la adopción de un tipo u otro de actitudes, y que, a través de las actitudes, son los valores los que guían la toma de decisiones y las conductas de las personas<sup>24</sup>.

Así el cambio de prioridades del individuo guiado por la misión consignada permite la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere con el logro del objetivo de grupo. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización, que tienen potencial para convertirse a su vez en líderes a su nivel, se muevan, lo cual, a su vez, estimula tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación del colectivo. Y, como hemos visto en capítulos anteriores, las Fuerzas Armadas tienen líderes en todos los niveles de decisión.

---

<sup>23</sup> MARTÍNEZ PORRAS, José María. *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto 2000, p. 174.

<sup>24</sup> ROS, María. «Valores, actitudes y comportamiento: una nueva visita a un tema clásico». Ros y Gouveia (coord.) *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva 2001.

En el ámbito de la adaptación al entorno, cada organización formula sus objetivos, elige los medios para lograrlos y diseña instrumentos de medida del logro de objetivos, sistemas de control y de corrección de desviaciones.

Darwin, no habló de la supervivencia de los más fuertes, sino de los más aptos, esto es, de los que mejor se adaptan. Tucídides<sup>25</sup>, por ejemplo, señalaba cómo la guerra hace que «en el hombre sea semejante su furor al de las circunstancias».

Pero para que sus respuestas a estas cuestiones sean válidas, tienen que ser comprendidas y aceptadas por los componentes de la organización proporcionando la necesaria integración.

Un uniforme en sí mismo no significa nada. Lo puede llevar un militar o una banda amateur de música en una procesión de Semana Santa. Puede ser estética o ética. Depende de si lleva incorporado consigo algo más; ese algo son los valores.

El uniforme implica un compromiso público con una serie de valores, lo que a su vez señala una actitud pública al tiempo que los refuerza pues apunta a una realidad permanente; el solo hecho de llevar uniforme compromete públicamente, liga a un ideal, obliga a una conducta, muestra un sincero compromiso con un credo.

El uniforme es la convergencia entre principios, pensamiento y actuación. Llevar uniforme es una responsabilidad. Es solo un símbolo, pero pretende ser una actitud; no es una mera estética sino una propuesta ética.

Existe un consenso de valores entre los miembros de las Fuerzas Armadas lo que significa que, en su gran mayoría, están de acuerdo con que un valor sea preferible como meta y se orienta como principio guía de la acción; la estabilidad de los valores implica que los individuos se ven penalizados cuando se alejan de los esquemas establecidos, situación que se refuerza en base a la experiencia vivida y favorece el ejemplo.

Es más, esta cultura es tan fuerte que es transversal, común a distintos países aun pertenecientes a distintas civilizaciones, lo que las convierte en un puente y favorece el diálogo y el entendimiento.

Piénsese que cuando un militar de Arabia Saudí o Marruecos se despoja de su uniforme puede vestirse con las ropas tradicionales de ese país. La estética muestra así lo que es un producto de la hibridación cultural, una amalgama que encubre un puente entre

---

<sup>25</sup> FRAGA IRIBARNE, Manuel; RODRÍGUEZ-MOÑINO, Rafael. *Los fundamentos de la diplomacia*. Barcelona: Editorial Planeta 1977, p. 28.

culturas, toda vez que la cultura militar, en el siglo XXI, es también una subcultura del modelo que se ha impuesto, esto es, del pensamiento occidental. La cultura militar es un puente que une culturas muy disimilares.

La aproximación militar a los problemas dispone de sus propios parámetros y de un sistema de medida autóctono. Hasta los procedimientos con los que se deben adoptar decisiones, como en parte se ha visto en otros capítulos, se encuentran estandarizados<sup>26</sup>. A consecuencia de su lógica de luces y sombras, se genera una lectura autónoma del relato bien distinta de la propia de un diplomático o de un economista.

Pero eso no evita la diversidad, porque los miembros de las Fuerzas Armadas no son, ya se ha dicho, un *cantón aparte*; provienen de la misma sociedad a la que se reincorporan al acabar el servicio cada día.

No obstante, esa diversidad se sitúa entre unos márgenes y unos ciertos esquemas de vida cuya mediana se separa unos grados del sistema general pero no es ajena al mismo.

La existencia estable de esa unidad cultural acaba también con el relativismo. La verdad, en su definición aristotélica, es la adecuación entre la realidad y el intelecto. Siendo el patrón de conocimiento similar, la verdad no puede ser en ese caso completamente plural.

Con ello, las Fuerzas Armadas se garantizan la unidad de acción de sus miembros al ser sus respuestas frente a un mismo estímulo similares. El espectro de verdades posibles se reduce.

La cultura heroica cuenta también con una dimensión física cercana a la hermosura. El héroe desarrolla su acción sobre el terreno, en contacto con la realidad.

El heroísmo es siempre táctico. El liderazgo transformacional utiliza una visión sugerente así como el carisma y ejemplo del líder que tiende a adoptar modos heroicos para alcanzarlo.

Lo militar supone un código moral y, como tal, aporta unas referencias y señala un camino, sirve para interpretar la realidad y es, a su vez, una guía de acción.

Tiene elementos comunes con la religión —recordemos nuevamente la descripción que hace Calderón de la milicia como una «religión de hombres honrados»— si bien sus

---

<sup>26</sup> Por ejemplo, con el PNP-2 (*Publicación Naval de Procedimientos* número 2) o la *Guías de planeamiento de la OTAN*.

metas son señaladas por la comunidad a la que sirven y, en principio, no incorporan la dimensión trascendente específica de la religiosidad. Lo militar es un humanismo.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*