

Las variaciones acaecidas en la última década del siglo anterior han condicionado la cadena de mando, comunicación y relación del líder con sus equipos

# LIDERAZGO en las FAS

Dr. Fernando Díez, Universidad de Deusto  
Dr. Pedro César Martínez, Universidad Pontificia de Comillas

**E**L siglo XX presentó sus credenciales de cambio desde, prácticamente, su inicio. Diferentes momentos y etapas de crecimiento y empobrecimiento económicos, problemas no resueltos entre naciones o regímenes intolerantes, entre otros, resultaron ser la causa o provocaron conflictos bélicos que afectaron, especialmente, al continente europeo. Finalizada la segunda contienda, se dibujó una senda de alza y bienestar en los niveles de vida de muchos ciudadanos. Estados Unidos lideró la recuperación y se puso al frente del desarrollo tecnológico. Sus empresas modelaron un sistema de gestión centrado en los resultados y, por ende, muy competitivo. Europa se rehízo de sus cenizas y decidió, tras siglos de enfrentamiento, agruparse en torno a una visión, objetivos y valores comunes. El desconocido, hasta esa fecha, estándar de vida alcanzado, dotó a las sociedades más avanzadas de recursos en materia educativa, sanitaria, de transporte y comunicaciones, de habitabilidad, de equipamientos deportivos y de ocio.

La última parte del siglo aportó un valor añadido soñado por escritores o relatores del futuro: la posibilidad de comunicarse rápidamente y a mayor velocidad, tanto a nivel de audio como de video. Además, en el primer quinquenio del siglo entrante se añadió el potencial de relacionarse unos con otros en redes que permitían contacto, generar *networking*, compartir datos e información. Las organizaciones transformaron su manera de entrar en contacto unos con otros, sea la propia plantilla, clientes, proveedores, etcétera. El inventario de instrumentos y métodos para comunicarse creció de manera inusitada. Las relaciones humanas sufrieron un impacto ignoto: las personas empezaron a trasladarse información o emociones en segundos, a golpe de *click*. La pluma estilográfica o el más funcional bolígrafo, el folio, la carta y el sello nos transportaban a un pasado que parecía lejano. Incluso enviar un fax acabó resultando incómodo.

La ciencia dedicada a bucear en los principios que regían en la dirección de empresas tomó carta de naturaleza en el citado

siglo pasado: ¿Ciencia o Arte? ¿Norma o Habilidad? El *management* generó conclusiones sobre los medios más efectivos para gestionar recursos económicos, productivos y de tiempo. Las empresas más eficientes alcanzaron un óptimo equilibrio entre los tres recursos. La investigación sobre los seres humanos alimentó los sistemas de gestión. Sin personas no existen las empresas. De su trabajo, esfuerzo, implicación y compromiso depende el rendimiento final. El equilibrio entre capital, medios materiales y tiempo no es posible lograrlo sin el concurso de las personas. Son juez y parte. Pero parte fundamental porque gracias a su conocimiento, experiencia y colaboración se consiguen resultados excelentes. Las relaciones entre personas en las organizaciones se basan en un continuo flujo de comunicación y colaboración con jefes, iguales o subordinados.

Las Fuerzas Armadas son instituciones centenarias en unos pocos países. España se cuenta entre ellos, y en su currículum presenta agrupaciones que son las más antiguas del mundo en su ámbito. Las Fuerzas Armadas españolas atesoran una larga experiencia y una tradición transmitida, tanto entre unidades como entre personas y entre familias. Como organización también han tenido que asumir estos drásticos cambios. Y como grupo humano, su estructura de liderazgo incorpora y asume los avances normativos, comportamentales y sociales.

El liderazgo supone un desafío constante. Supone una prueba de fuego frente al proceso decisor del líder. El liderazgo se vertebra en los Ejércitos a partir de una triple fórmula: en el plano superior, el liderazgo estratégico, ligado a la visión, a la definición de políticas, a la determinación de fórmulas para la movilización de recursos. Por debajo, el liderazgo operativo, se ejerce de manera más indirecta y vela por el cumplimiento de directivas e indicaciones, más allá del cumplimiento de la misión, propia del liderazgo táctico. En un primer plano, el liderazgo táctico se enmarca en la



Pepe Díaz

relación directa con personas. Explica la forma de instruir, dar directrices, reconocer o corregir los comportamientos, de manera directa.

La Universidad de Deusto ha tenido la oportunidad de analizar el estado del arte del Liderazgo en las Fuerzas Armadas en España, ya bien entrado el siglo XXI. Todos los cambios de siglo generan impaciencia. La comparativa se hace obligatoria ¿Será tan diferente un siglo del otro? ¿En tan pocos años, se habrán sucedido tantos cambios? ¿Cómo es de diferente del liderazgo empresarial? Oficiales de alto rango de los Ejércitos de Tierra, Aire y de la Armada han compartido sus reflexiones, pensamientos y creencias sobre su manera de liderar. Su alto nivel de cualificación, experiencia contrastada, asunción de su rol y voluntad de colaboración han permitido dotar a la investigación de una rica profundidad. Dicha investigación demuestra que las Fuerzas Armadas no son ajenas a la metamorfosis de las sociedades. Las variaciones acaecidas en la última década del siglo anterior han condicionado la cadena de mando, comunicación y relación del líder con sus equipos. Y, si a esto le añadimos las consecuencias de la pandemia originada por el COVID-19, surge sin esfuerzo la idea de mutación.

El líder militar se asemeja al líder empresarial. Existen factores que influyen en su trabajo, tales como la normativa imperante, la definición de la misión a cumplir, la carrera definida, la diferencia en la motivación y remuneración de sus equipos, entre otros. El líder militar nace de la propia sociedad y está enraizado en ella. Despliega su vocación de servicio de manera inmediata y se orienta hacia el cumplimiento de la misión encomendada. Sus unidades, sus equipos, sus subordinados suponen el recurso más preciado.

## *Las Fuerzas Armadas no son ajenas a la metamorfosis de las sociedades*

Cada Ejército, cada Arma acomete sus misiones, objetivos y tareas. Sus plantillas son entrenadas para unos fines concretos, realizan experiencias diversas, cuentan con conocimientos diferentes y la personalidad de cada uno podrá variar. No obstante, mantienen en común principios y valores y sujetan su comportamiento a lo prescrito por las Reales Ordenanzas. Sin distinción entre hombres y mujeres, puesto que la incorporación de la mujer a las Fuerzas Armadas se puede catalogar de historia de éxito.

Los principios y valores se reciben de la sociedad y el primer pilar es la familia. Fuente de inspiración, de referencia, de modelo. A ese pilar se le añade la formación recibida en las diferentes academias militares y, por último, pero no menos importante, el ejemplo diario de jefes y superiores, que nutre su acervo de conocimiento en materia de liderazgo, toma de decisiones y comportamiento y relación con otros.

El líder militar aúna lo mejor de la tradición transmitida de generación en generación, junto con la incorporación de los estímulos de la sociedad en la que se inserta. De lo primero, surge la confianza en sí mismo y la necesidad de guiarse por la honestidad e integridad, además de gestionar adecuadamente la tensión en aquellos momentos que así lo requieren. De los segundos, el líder militar mantiene un rol de perfeccionamiento y continuo aprendizaje. Amplía e incorpora nuevos conocimientos a los desafíos competenciales. Un líder militar, que participa en misiones diferentes, requiere de un conjunto de recursos diversos y graduados por la complejidad y contenido de la tarea encomendada. Al caudal de conocimiento propio de su quehacer se le añade la apropiación de aspectos cognitivos sobre comunicación y relación con otros, además de otras disciplinas e intereses que redundan en la mayor eficacia del rol que desempeña. ■