Cuando nos responsabilizamos en realizar la presente monografía, cada una de las personas que hemos intervenido en ella teníamos, como es lógico, fruto de nuestra experiencia vivida, posicionamientos diversos ante la situación actual y futura del liderazgo en las Fuerzas Armadas (FAS). Pero el denominador común de todos ellos estaba compuesto sin duda por dos factores.

El primero, nuestro convencimiento de que en el mundo actual, con los retos a los que nos tenemos que enfrentar, el movilizar todos los valores y el potencial que residen en cada uno de los miembros de las organizaciones, el gestionar de forma adecuada a las personas, son factores clave, ahora más que nunca, para asegurar el cumplimiento de las misiones. Y para ello es necesario utilizar todos los conocimientos y habilidades que el avance científico está poniendo a nuestra disposición sobre cómo se llevan a cabo los procesos que afectan a las relaciones humanas. Es por ello que la forma de entender y ejercer el liderazgo debe adaptarse a esta nueva situación, que por una parte se vuelve compleja y cambiante, pero por otra nos da nuevas armas y herramientas para enfrentarnos a ella; armas que no debemos menospreciar, sino bien al contrario, conocerlas y aprender a utilizarlas de forma correcta.

El segundo factor es que somos conscientes de que el proceso que debe llevar a comprender, asumir y poner en práctica esta nueva forma del liderazgo, siendo clave como se ha dicho anteriormente, no es sencillo. Y no

lo es porque hay dos aspectos que le ponen freno y a los que hay que hacer frente con decisión. Uno de ellos es que estamos ante la necesidad de cambiar la forma de gestionar las relaciones humanas y todos los cambios siempre tienen su cuota de rechazo. Pero es que además a lo anterior se añade otra dificultad: que los que gestionamos personas debemos asumir personalmente la necesidad de mejorar nuestros comportamientos y actitudes; y esto no es nada fácil ni se consigue de inmediato. Este es el reto.

Todos estamos convencidos sobre lo importante que es saber cómo manejar correctamente los activos que las nuevas tecnologías ponen cada día a nuestro alcance, y aceptamos de forma natural la necesidad de esforzarnos, día a día, en ampliar nuestros conocimientos y formación para poderlo hacer.

Contrariamente a lo anterior, y de forma un tanto paradójica e incomprensible (quizá no tanto si tenemos en cuenta lo expuesto al hablar anteriormente sobre el segundo factor), nos resulta más difícil aplicar la misma reflexión y tener un posicionamiento similar cuando estamos hablando de acercarnos al conocimiento y aportación de nuevas herramientas para la mejora de la gestión del activo más importante que tienen las Fuerzas Armadas: todos y cada uno de los miembros que las integran.

La presente monografía se plantea el reto de despertar la necesidad de revisar el modelo de liderazgo aplicable a las FAS y Guardia Civil.

Desde el principio informamos al lector de que aquí no encontrará un manual de liderazgo aplicable a las Fuerzas Armadas. Ese será, en su caso, un trabajo necesario y nada sencillo que habrá que acometer. Uno de los objetivos de esta monografía es ayudar a romper los paradigmas que nos alejan de realidades más que palpables en cuanto al ejercicio del liderazgo sobresaliente, bajo la manida excusa que aparece en todas las organizaciones ante los cambios de que «aquí eso no funciona» o de que «no hay nada nuevo en todo ello».

Esperamos haber conseguido, con los contenidos de cada uno de los artículos, facilitar el acercamiento, aun con espíritu crítico, al estado de situación en la formación, evaluación y aprendizaje de habilidades de tipo emocional en nuestras organizaciones, y que a partir de ello se puedan, al menos, plantear ciertos interrogantes acerca de tan vitales herramientas.

Desde un ánimo enfocado en la mejora continua se pretende hacer un análisis de instrumentos aplicables a la gestión de grupos humanos, para apuntalar las fortalezas de nuestras instituciones en este sentido, pero también identificar aquellas áreas de mejora en lo que a la sistematización de competencias asociadas al liderazgo se refiere.

A lo largo de la monografía se tratan distintos enfoques sobre el liderazgo en la milicia, intentando aportar nuevos puntos de vista.

Así, en el capítulo primero, se pone de manifiesto en su primera parte la relación entre las habilidades en las relaciones interpersonales, las distintas formas de ejercer el liderazgo y la influencia de estas en la obtención de resultados a través de la mejora del clima organizacional, para pasar a continuación a analizar cómo están recogidos en la normativa referente al régimen general de personal de las Fuerzas Armadas, los conceptos claves referentes a Gestión de Personas y Liderazgo. De dicho análisis se concluye que la normativa, lejos de plantear incompatibilidades o contradicciones entre las nuevas formas de entender los liderazgos y los valores y reglas esenciales que definen el comportamiento militar, refuerza la necesidad de establecer los procedimientos adecuados para la detección de líderes y para la mejora de habilidades emocionales.

En el capítulo segundo se revisa el concepto de liderazgo a lo largo de la historia y los distintos estilos en que hoy se clasifican los liderazgos según su comportamiento y forma de aplicarlos, así como los principios del liderazgo militar. Tras analizar el posicionamiento de los líderes frente a los cambios, finaliza resaltando algunos principios del liderazgo militar y evaluando su ejercicio en otros países.

En el capítulo tercero, se exponen lecciones aprendidas, y aplicables en nuestras organizaciones, en torno al mundo de las habilidades o competencias de tipo emocional asociadas al ejercicio del liderazgo, que han sido señaladas como clave a la hora de dirigir equipos humanos, basadas en estudios científicos relacionados con la inteligencia emocional. Se incide en la necesidad de diseñar un modelo de competencias válido y apropiado para la institución militar, como se hace para otras organizaciones y que sería la primera piedra de todo un entramado sistematizado de aprendizaje, evaluación y seguimiento a lo largo de nuestra vida profesional. Posteriormente se analiza el estado de situación del modelo actual, con respecto a estas necesidades, para terminar con una serie de conclusiones y aportaciones al respecto.

Desde una original aproximación, la creatividad aplicada al liderazgo de las Fuerzas Armadas es el tema central del capítulo cuarto. El gran motor del cambio, de la mejora continua y de la transformación es sin duda la creatividad, tanto la que se manifiesta de forma individual como la que surge del trabajo en equipo en la que se apoya la innovación. Esta cualidad debe ser implementada en los procesos de trabajo y potenciada en todo el capital humano. El saber crear el clima propicio que la haga posible, dirigirla y alinearla hacia los objetivos marcados es uno de los papeles más importante que deben asumir los líderes, en cualquier nivel de las organizaciones. Se hace énfasis en el artículo en la necesidad y obligación de las Fuerzas Armadas del siglo XXI de ser agentes en primera persona de sus propios cambios y de su transformación; de fomentar de forma cotidiana el liderazgo creativo, la proactividad, la creatividad individual y grupal y la innovación. Tras explicar los factores que suelen

inhibir o facilitar la creatividad individual y la corporativa, se analiza el estado actual de la normativa y de la cultura militar en relación con el liderazgo creativo y se finaliza mostrando algunas claves para lograr el objetivo propuesto.

En todos los capítulos anteriores se destaca la importancia de las relaciones interpersonales, del clima laboral y de los distintos aspectos que contribuyen a su mejora, entre ellos la motivación. El desiderátum en este aspecto que todos tenemos que perseguir es el conseguir disfrutar con lo que hacemos, sentirnos útiles, saber que lo que hacemos aporta valor a las Fuerzas Armadas y que con ello contribuimos a cumplir con la misión encomendada. Qué mejor broche para terminar esta monografía que cerrarla con el contenido expuesto en el capítulo quinto, donde se reafirma la importancia de la motivación y la felicidad como bases para ejercer liderazgos eficientes. Veremos cómo para motivar y liderar resulta imprescindible un autoconocimiento profundo de nosotros mismos. Ese autoconocimiento, basado en la autoevaluación y, si es posible, en un *feedback* 360º diseñado específicamente para las Fuerzas Armadas, nos permitirá alcanzar el control emocional que necesitamos para desactivar y encauzar los conflictos interpersonales que surgen en todos los equipos. Finalmente, el capítulo termina con un pequeño guiño a los dos principales sentidos que siempre deben acompañar al líder del siglo XXI: el sentido común y el sentido del humor.